

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Psychology

MA Program in organizational psychology

Pharaoz Dvali

Teachers job satisfaction with school organizational climate as a determining factor for academic achievement.

Thesis is fulfilled for obtaining Master's degree in Organizational Psychology

Thesis advisor: Associate professor , Dr. Gogi GoroShidze

Abstract:

Due to the scope of the challenges in the Educational system, systematic analysis of school management models is considered to be appropriate. In this regard, the organizational culture and organizational climate of a school is connected to the effectiveness of the school achieving the desired academic results. The school organizational climate compared to Organizational culture, is easily adjustable to modernization and it contains a great potential to influence academic processes.

Therefore, it is important to determine how the organizational climate of the school is connected with teachers' satisfaction and academic achievements.

The school organizational climate indicates the face of the school, which shows social interaction between the people working at school. The term "school climate" is used by Organizational psychology theorists to describe the school atmosphere. The climate is directly related to interpersonal relationships that are at school (Hoy W. K., 1996).

It is noteworthy that in assessing the school climate not only does it evaluate the psychological environment, but also focus on the physical environment of the school, which is a necessary condition for teaching and learning. The study of physical and psychological aspects of the school provides important information, thus it gives us a chance to enhance the quality of attendance and academic achievements.

These are the basic elements that enable effective learning. (Edmonds, 1979)

The goal of the study is to determine the importance of school climate on people involved in the teaching / learning process. How a particular school's climate is associated with teachers' satisfaction, student academic achievement, and direct management style. What impact can the values and principles that are recognized and shared in school have; in relation to the style of relationships and the satisfaction of the work of teachers in general atmosphere. On the other hand, it reflects on the quality of their work, in this case, the academic achievements of pupils. The research of PIRLS-scholarship study and study of TIMSS -Mathematics and Natural Sciences subjects, was conducted by the National Examination Center of Georgia in 2011. In the study the following questionnaires were used: TIMSS & PIRLS 2011-student questionnaire; TIMSS & PIRLS 2011-Teacher Questionnaire; TIMSS & PIRLS 2011-School Questionnaire. In total there were 4796 schools involved in the study, of which 4574 schools were public and 222 private. Data analysis was carried out, data was processed through the program IDBA analyzer.

As a result of analyzing data from private and public schools, it is possible to conclude that despite the different academic achievement between public schools and private schools, there is a big difference. Private schools are still more successful in the issues such as positive organizational climate, role of participant management and academic achievements. Positive organizational climate, role of participant management and academic achievements. In the case of private schools, the importance of organizational climate has been highlighted, in particular, based on the analysis of the results of the survey, it is clear that there is a link between the positive school climate and the role of participant management of the director

Which allows us to estimate that students are more successful in a safe, protected and disciplined environment where academic achievements are given great attention.

KEYWORDS: School organizational climate; School Positive / Negative Organizational Climate; Labor satisfaction; Academic achievements.

თბილისის ივანე ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ფარნაოზ დვალი

სკოლის ორგანიზაციული კლიმატით განპირობებული მასწავლებელთა შრომითი
კმაყოფილება, როგორც მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევების განმსაზღვრელი
ფაქტორი

სპეციალობა: შრომის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგია

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის ხარისხის მოსაპოვებლად.

ხელმძღვანელი: გოგი გოროშიძე, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორი

თბილისი 2019

ანოტაცია:

განათლების სისტემაში არსებული გამოწვევების მნიშვნელობის მასშტაბურობის გამო მიზანშეწონილად ითვლება მათი მოგვარების უზრუნველყოფისთვის სკოლის მართვის მოდელის სისტემური ანალიზი. ამ მხრივ წინა პლანზეა წამოსაწევი სკოლის ორგანიზაციული კულტურისა და ორგანიზაციული კლიმატის ქმედითობის საკითხი სასურველი აკადემიური შედეგების მიღწევაში. სკოლის ორგანიზაციული კლიმატი, ორგანიზაციულ კულტურასთან შედარებით უფრო ადვილად ექვემდებარება მოდერნიზებას და შეიცავს აკადემიურ პროცესებზე ზეგავლენის დიდ პოტენციალს, აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა, თუ როგორ უკავშირდება სკოლაში არსებული ორგანიზაციული კლიმატი მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებას და მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებს.

სკოლის ორგანიზაციული კლიმატი მიუთითებს სკოლის სახეზე, ანუ გვიჩვენებს სოციალურ ინტერაქციას სკოლაში მომუშავე ადამიანებს შორის. ტერმინს “სკოლის კლიმატი” ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის თეორიტიკოსები იყენებენ სკოლის ატმოსფეროს აღსაწერად. კლიმატი პირდაპირ უკავშირდება იმ ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს, რაც სკოლაშია (Hoy W. K., 1996). აღსანიშნავია, რომ სკოლის კლიმატის განხილვისას აუცილებელია არა მარტო ფსიქოლოგიური გარემოს შეფასება, არამედ დიდი ყურადღების გამახვილებაა საჭირო სკოლის ფიზიკურ გარემოზე, რაც სასწავლო პროცესისა და სწავლა/სწავლების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს. სკოლის ფიზიკური და ფსიქოლოგიური ასპექტების შესწავლა იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას, რითაც შესაძლებელია გავზარდოთ მოსწავლეთა დასწრებისა და აკადემიური მიღწევების ხარისხი. სწორედ ეს ძირითადი ელემენტები იძლევა ეფექტური სწავლების დანერგვის საშუალებას. (Edmonds, 1979)

კვლევის მიზანია დადგინდეს სასკოლო კლიმატის მნიშვნელობა სწავლა/სწავლების პროცესში ჩართულ ადამიანებზე, თუ როგორ უკავშირდება სასკოლო კლიმატის ზოგიერთი ტიპი მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებას, მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებსა და ღირებულების მართვის სტილს. რა გავლენა შეიძლება ჰქონდეს სკოლაში აღიარებულ და გაზიარებულ ფასეულობებსა და ღირებულებებს, ურთიერთობათა სტილებსა და ზოგად ატმოსფეროს მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე. თავის მხრივ, პოულობს თუ არა ეს ასახვას მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, ამ შემთხვევაში, მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე.

კვლევის მიზნის განსახორციელებლად გამოყენებული იქნა საქართველოში ჩატარებული ორი საერთაშორისო კვლევის- PIRLS -წიგნიერების კვლევა და TIMSS-მათემატიკისა და საბუნებისმეტყველო საგნების სწავლისა და სწავლების კვლევა, რომელიც საქართველოს გამოცდების ეროვნული ცენტრმა ჩაატარა 2011 წ. კვლევაში გამოყენებულ იქნა კითხვარები: TIMSS & PIRLS 2011- მოსწავლის კითხვარი; TIMSS & PIRLS 2011- მასწავლებლის კითხვარი; TIMSS & PIRLS 2011-სკოლის კითხვარი. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო სულ: 4796 სკოლამ, აქედან 4574 სკოლა არის საჯარო, ხოლო 222 კერძო. ჩატარდა მონაცემთა მეორადი ანალიზი, მონაცემები დამუშავდა სტატისტიკური ანალიზის პროგრამის IDBAnalyzer -ის საშუალებით.

კერძო და საჯარო სკოლების მონაცემთა გაანალიზების შედეგად შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ იმის მიუხედავად, რომ საჯარო სკოლებსა და კერძო სკოლების მაჩვენებლებს შორის აკადემიური მიღწევის თვალსაზრისით, არსებობს დიდი განსვლა. კერძო სკოლები მაინც უფრო წარმატებულნი არიან ისეთ საკითხებში როგორებიცაა: პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი, ღირებულების მონაწილეობითი მართვის სტილი და აკადემიური

მიღწევები. ამასთან კერძო სკოლის შემთხვევაში მეტად გამოიკვეთა ორგანიზაციული კლიმატის არსებობის მნიშვნელობა, კერძოდ, კვლევის შედეგების გაანალიზების საფუძველზე ირკვევა, რომ პოზიტიურ სასკოლო კლიმატსა და დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილს შორის არსებობს კავშირი, რაც გვაძლევს დასკვნის საშუალებას, რომ მოსწავლეები მეტად წარმატებულნი არიან უსაფრთხო, დასკულ და დისციპლინირებულ გარემოში, სადაც აკადემიურ მიღწევებს დიდი ყურადღება ეთმობა.

შინაარსი

ანოტაცია:	4
შესავალი	Error! Bookmark not defined.
თავი I ლიტერატურული მიმოხილვა	7
1. საქართველოს განათლების სისტემის ზოგადი დახასიათება და არსებული გამოწვევები.....	7
2. ორგანიზაციული პროცესების ზოგადი დახასიათება	10
ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი.	12
3. მართვის სტილი	22
4. ორგანიზაციული კულტურა	35
ორგანიზაციული კლიმატისადმი დონეები.	40
5. ორგანიზაციული კლიმატი	45
6. შრომითი კმაყოფილება	49
4. TIMSS-ისა და PIRLS-ის როლი და მნიშვნელობა	55
თავი II კვლევის მეთოდოლოგია :	57
საკვლევი ჰიპოთეზები:	57
კვლევის მეთოდები:	57
კვლევის პროცედურა:	59
მიღებული შედეგების აღწერა და ანალიზი	59
დასკვნა და რეკომენდაციები:	66
კვლევის ლიმიტაცია და რეკომენდაციები	68
გამოყენებული ლიტერატურა	68
დანართი 1	69
დანართი 2	77
დანართი 3	91

შესავალი

ყოველი ორგანიზაცია ხასიათდება უნიკალურობით, რითიც განსხვავდება სხვა ორგანიზაციისგან. ორგანიზაციის უნიკალურობას დიდად განსაზღვრავს ორგანიზაციული კლიმატი, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის ძირითად ღირებულებებთან და მიმართულია შრომითი პოტენციალის განვითარებისკენ. ორივე ერთად კი აყალიბებს ორგანიზაციის მართვისა და ფუნქციონირების სისტემას. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ კლიმატი ზეგავლენას ახდენს მომუშავეთა დამოკიდებულებაზე ორგანიზაციისადმი და ორგანიზაციის დამოკიდებულებაზე მათ მიმართ. ორგანიზაციის ღირებულებებში მოიაზრება როგორც მატერიალური საგნები, ისე არამატერიალური მოვლენები. ღირებულებები ის საშუალებებია, რომელიც მიმართულებას აძლევს ორგანიზაციის საქმიანობას, გადანყვეტილების მიღების პროცესს და ა.შ.

ორგანიზაციული კლიმატი ასევე ასახავს პოვნებს იმ ურთიერთობების სტილებზე, რაც მომუშავეებს აქვთ არჩეული ერთმანეთის ან ზემდგომთა მიმართ. ორგანიზაციული კლიმატი დიდად განსაზღვრავს მომუშავეებისთვის უსაფრთხო ფსიქოლოგიურ ატმოსფეროს, რაც პირდაპირ კავშირშია პერსონალის ზრდა-განვითარებასთან და ადამიანური რესურსის პოტენციალის აღდგენასთან, მიზანმიმართულ, პროდუქტიულ გამოყენებასთან.

სკოლის ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა შესაძლოა კრიტიკული მნიშვნელობის იყოს სახელმწიფო სტრუქტურებისათვის, ვინაიდან ეს დაეხმარება მათ ნათლად დაინახონ არსებული სიტუაცია და, შესაბამისად, აღეკვადონ განისაზღვროს განათლების პოლიტიკის საჭიროებები და დადგინდეს სწორი ორიენტირები სამომავლო საქმიანობისთვის. ასევე, აუცილებელია განათლების სისტემის მოდერნიზებისთვის, იმისათვის რომ შემუშავდეს მკაფიო რეკომენდაციები სხვადასხვა რგოლებისთვის, დირექტორებისა და მმართველი რგოლისთვის, თავად მასწავლებლებისათვის. სკოლის ორგანიზაციული კლიმატის გაანალიზება საჭიროა თავად სკოლებისათვის, რათა განსაზღვრონ რით განსხვავდება მათი სკოლა სხვა დანარჩენი სკოლებისაგან, რა არის მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, რაც მათ უნიკალურობას განსაზღვრავს. კონკრეტული კლიმატის ფარგლებში უნდა ჩამოყალიბდეს ის, თუ რა არის მათთვის მისაღები და რა არის მიუღებელი. ამასთან ერთად, ორგანიზაციული კლიმატი დაეხმარება სკოლის მენეჯმენტსა და პედაგოგთა კოლექტივს წინასწარ განსაზღვრონ კოლექტივის წევრთა მოსალოდნელი ქცევები და დაადგინონ კონფლიქტური სიტუაციების რეალური მიზეზები.

ყოველივე ზემოთ ჩამოთვლილის საფუძველზე, საინტერესოა დავადგინოთ, თუ რა გავლენა აქვს ორგანიზაციულ კლიმატს, ჩვენს შემთხვევაში, სკოლის კლიმატს, სამუშაოსთან დაკავშირებულ ისეთ მნიშვნელოვან კომპონენტებზე, როგორცაა შრომითი კმაყოფილება და შესრულებული სამუშაოს ხარისხი (რომელიც ჩვენ შემთხვევაში გამოიხატება მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევებში).

თავი I ლიტერატურული მიმოხილვა

1. საქართველოს განათლების სისტემის ზოგადი დახასიათება და არსებული გამოწვევები

საქართველოში განათლების მიღების უფლება გარანტირებულია კონსტიტუციით, კერძოდ ყველას აქვს განათლების მიღებისა და მისი ფორმის არჩევის უფლება. სახელმწიფო უზრუნველყოფს სკოლამდელ აღზრდას კანონით განსაზღვრული წესით. დანყებითი და საბაზო განათლება სავალდებულოა. ზოგად განათლებას სრულიად ავინანსებს სახელმწიფო, ასევე მოქალაქეებს უფლება აქვთ კანონით დადგენილი წესით მიიღონ სახელმწიფო დაფინანსება პროფესიულ და უმაღლეს განათლების საფეხურებზე.

საქართველოს განათლების სისტემა მოიცავს რამდენიმე საფეხურს ზოგად, უმაღლეს და პროფესიულ განათლებას. საქართველოში ზოგადი განათლება მოიცავს სამ საფეხურს: დანყებითი (6 წელი), საბაზო (3 წელი), და საშუალო (3 წელი). „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონი ადგენს ზოგადი განათლების პრინციპებს და საგანმანათლებლო დაწესებულებების ფუნქციონირების წესებს. ამ კანონით გათვალისწინებულია, „ყველას აქვს სრული ზოგადი განათლების მიღების თანაბარი უფლება, რათა სრულად განავითაროს თავისი პიროვნება და შეიძინოს ის ცოდნა და უნარ-ჩვევები, რომლებიც აუცილებელია კერძო და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში წარმატების მიღწევის თანაბარი შესაძლებლობებისთვის. დანყებითი და საბაზო განათლების მიღება სავალდებულოა.“ სახელმწიფო უზრუნველყოფს სასწავლო დაწესებულებების ავტორიზაციას და შესაბამისად ანიჭებს მათ ზოგადი განათლების მიცემის უფლებას. სახელმწიფო ასევე ადგენს სასწავლო პროგრამას ანუ ეროვნულ სასწავლო გეგმას, რაც ზოგადი განათლების მიღებისთვის არის საჭირო. ესაა ძირითადი დოკუმენტი სასწავლო დაწესებულებებისათვის, რომელიც განსაზღვრავს იმ ძირითად უნარებსა და აუცილებელ მისაღწევ მიზნებს, რომლის განვითარებაზე უნდა იმუშაოს სასწავლო დაწესებულებამ. საქართველოში უზრუნველყოფილია სპეციალური საჭიროების მოსწავლეთა განათლების მიღების უფლებაც. სპეციალური საჭიროების მოსწავლეთა განათლების მიღების ინსტრუმენტს წარმოადგენს, ინდივიდუალური სასწავლო გეგმა ან/და დამატებითი სასწავლო პროგრამა. „ეროვნულ სასწავლო გეგმაზე დაფუძნებული ინდივიდუალური სასწავლო გეგმა ან/და დამატებითი სასწავლო პროგრამა, რომლის შესაბამისად ხორციელდება (სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლის) სწავლება, სოციალური ადაპტაცია და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ინტეგრაცია.

სახელმწიფო პასუხისმგებლობას იღებს ზოგადი განათლების გაცემაზე და განსაზღვრავს ჩარჩოს, რომლებშიც ზოგადი განათლების გაცემა და მიღება უნდა ხორციელდებოდეს, ხოლო ყოველდღიურ სასწავლო პროცესსა და სკოლის ცხოვრებაზე პასუხისმგებლობა და ავტონომია აქვთ თავად სკოლის მენეჯმენტს, პედაგოგიურ კოლექტივს, თავად მოსწავლეებსა და მათ მშობლებს. შესაბამისად „ზოგადი განათლების კანონში“ არსებული ჩანიშვნის თანახმად, სკოლაში სავალდებულოა სამეურვეო საბჭოს არსებობა, რომელშიც პედაგოგებთან და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დანიშნული წევრის გარდა, იქნებიან

მშობლები და მოსწავლეთა თვითმართველობის წარმომადგენელიც. მათ ეხებათ ისეთი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული პროცესები როგორებიცაა: დირექტორის არჩევა, სკოლის ბიუჯეტის დამტკიცება და მისი ხარჯვის კონტროლი, სკოლის შინაგანაწესის შემუშავება და დამტკიცება და სხვა. რაც შეეხება მოსწავლეთა თვითმართველობებს, ეს რგოლი სკოლის ცხოვრების მნიშვნელოვანი ნაწილია, ვინაიდან კანონი მოსწავლეებს ანიჭებს სკოლის ფუნქციონირებაში მონაწილეობის საშუალებას. მათ აქვთ უფლება სამეურვეო საბჭოს მიმართონ რეკომენდაციებით, ინიციატივით ან წინადადებით და მიიღონ მონაწილეობა, დაათქსირონ საკუთარი აზრი იმ ცვლილებების შესახებ, რომელიც მათ სასწავლო გარემოს ეხება.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სფეროში განხორციელებული რეფორმების მიუხედავად, რომელიც ბოლო ათწლეულის მანძილზე აქტიურად ინერგებოდა და მიზნად ისახავდა მოძველებული, საბჭოური სისტემის ძირეულ ცვლილებასა და თანამედროვე სწავლების სტანდარტებისა და პარადიგმების დანერგვას. დღეის მდგომარეობით, საქართველოს განათლების სისტემა მაინც მნიშვნელოვანი პრობლემებისა და გამოწვევების წინაშე დგას. ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად რჩება დაფინანსების საკითხი. საქართველოში განათლებისა და მეცნიერების სფეროს დაფინანსება საგრძობლად ჩამოუვარდება, როგორც დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობის, ასევე ევროკავშირის ახალი წევრი ქვეყნების მაჩვენებლებს. 2012 წლის მონაცემებით მთლიანი შიდა პროდუქტის 2.8 %-ს შეადგენდა, რაც დაბალია მსგავსი ეკონომიკური განვითარების ქვეყნებთან შედარებით. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში საქართველოში მთლიანი შიდა პროდუქტი საგრძობლად გაიზარდა, შესაბამისად გაიზარდა სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯებიც. ქვეყანაში ეკონომიკის ზრდასთან ერთად, იზრდება სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯებიც. ერთ სულზე მშპ 2000 წლიდან 2011 წლამდე 690 აშშ დოლარიდან 3215 აშშ დოლარამდე გაიზარდა, სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯებიც - 12%-დან 32%-მდე. თუმცა 2000 წლიდან 2011 წლამდე განათლებაზე დახარჯული თანხების წილი 11.7%-დან 8.3%-მდე დაეცა. ქვეყნები, რომელთა სახელმწიფო დანახარჯები საქართველოსას უტოლდება, განათლებაზე ორჯერ მეტს ხარჯავენ. შესაბამისად, ეს მეტად აძლიერებს დამკვიდრებულ ტენდენციას, რომ თაობათა განათლებაზე ფინანსურ პასუხისმგებლობას თემი, ოჯახი იღებს, რაც აღრმავებს სოციალური უთანასწორობისა და განათლების ხელმისაწვდომობის პრობლემას. (განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები, 2011)

განათლების სფეროში მნიშვნელოვან გამოწვევებად რჩება განათლების ხარისხისა და განათლების ხელმისაწვდომობის გაზრდა, 2012 წლიდან განათლებისა და მეცნიერებათა სამინისტრომ მნიშვნელოვანი პროექტები განახორციელა განათლების ხელმისაწვდომობის ზრდის ხელშეწყობისათვის, რამაც შეამცირა ქართველი ოჯახების მიერ დახარჯული თანხები განათლებაზე. ეს პროგრამები მოიცავდა მოსწავლეთა სახელმძღვანელობისა და ტრანსპორტირების უფასო სერვისების დანერგვას, პროფესიული და უმაღლესი განათლების საფეხურის სტუდენტებისათვის უფასო პროგრამებსა და სოციალურ გრანტების გაცემის პროგრამებს. განხორციელებული ცვლილებების მიუხედავად ხელმისაწვდომობა მაინც რჩება ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემად, ასევე მნიშვნელოვანი საკითხია განათლების ხარისხი, რომელიც საჭიროებს გრძელვადიანი მიზნებისა და სტრატეგიების დასახვას. განათლების ხარისხის პრობლემას საქართველოში განათლების ყველა საფეხურზე ვაწყდებით. განათლების არადამაკმაყოფილებელი ხარისხი დიდწილადაა დამოკიდებული სასკოლო მზაობაზე, 2011 წელს ჩატარებული კვლევის (პირველკლასელთა სასკოლო მზაობის შეფასება საქართველოს მასშტაბით, 2011 წლის ანგარიში. კვლევა 2010 წელს განხორციელდა ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ გაეროს ბავშვთა ფონდის მხარდაჭერით) მონაცემებით, პირველკლასელთა უმეტესობას, რომლებიც სკოლამდელ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში დადიოდნენ, არ აქვთ სასკოლო საქმიანობაში ჩართვისთვის საჭირო კოგნიტური, ემოციური, სოციალური, ფიზიკური უნარები. მიღებული

შედეგები აუცილებელს ხდის სკოლამდელი განათლების ხარისხის, როგორც პრიორიტეტულ მიმართულებად აღიარებასა და ცლილებების გატარებას. საერთაშორისო კვლევები მიუთითებენ ადრეული პრევენციის პროგრამების ეფექტურობაზე, სკოლამდელი დანესებულების მნიშვნელოვანი მისიაა ბავშვებს დაეხმარონ გამოიმუშაონ სკოლისათვის საჭირო წინარე უნარები, რაც დიდად განსაზღვრავს ბავშვის სამომავლო აკადემიურ წარმატებებს. მიუხედავად სკოლამდელი საგანმანათლებლო დანესებულებების კრიტიკული მნიშვნელობისა, მნიშვნელოვან პრობლემად რჩება ამ დანესებულებათა რაოდენობის სიმცირე და მომსახურების დაბალი ხარისხი, რაც ბუნებრივია, რომ იწვევს ბავშვების დაბალ მზაობას სკოლისთვის. სკოლამდელ დანესებულებებში შემდეგ სურათს ვხვდებით, სკოლამდელი დანესებულებები უფრო მეტად ორიენტირებულნი არიან აღმზრდელობით და ზრუნვის კომპონენტზე და ნაკლები ყურადღება ექცევა განათლების კომპონენტს. ძირეულ პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა, არ არსებობს სკოლამდელი განათლების პედაგოგთა სტანდარტი. (განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები, 2011)

მნიშვნელოვან გამოწვევებს ვაწყდებით ზოგადი განათლების საფეხურზე, აღსანიშნავია, რომ სისტემა სრულად ვერ უზრუნველყოფს ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნებით დასახული შედეგების მიღწევას. საერთაშორისო კვლევებით საქართველოს მოსწავლეთა აკადემიური შედეგები მნიშვნელოვნად ჩამორჩება საერთაშორისო სტანდარტებს წიგნიერებაში, (კითხვის, წაკითხულის გააზრების, მიღებული ინფორმაციის დამუშავებისა და პრაქტიკაში გამოყენების უნარი) მათემატიკასა და ბუნებისმეტყველებაში. ზოგადსაგანმანათლებლო დანესებულება ვერ ამზადებს მოსწავლეებს განათლების შემდგომი საფეხურებისთვის ან/და შრომითი საქმიანობის დაწყების, საზოგადოებაში ინტეგრაციისა და თვითრეალიზაციისთვის. ასევე ვაწყდებით პრობლემებს განათლების ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით, სისტემა ვერ უზრუნველყოფს ეთნიკური უმცირესობებისა და სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მოსწავლეთა ჩართვას საგანმანათლებლო პროცესში. (განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები, 2011)

ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოწვევად დღემდე რჩება არაკვალიფიციური კადრები, ვერ ხერხდება ახალი კადრების დაინტერესება, რაც ძირითადად გამოწვეულია მასწავლებელთა შრომის დაბალი ანაზღაურებით, პროფესიის არაპრესტიჟულობითა და როტაციის არაკონკურენტული მექანიზმით. დღევანდელი მდგომარეობით გატარებულმა რეფორმებმა სრულად ვერ უზრუნველყო უკვე არსებული კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება და ახალი კადრების მოზიდვა. 2017 წლის მასწავლებელთა კომპეტენციის დასადასტურებელ გამოცდებში მასწავლებელთა შედეგები: მათემატიკაში, პედაგოგთა დაახლოებით 86%-მა ვერ გადალახა ბარიერი, სამოქალაქო განათლებაში- 82.6%-მა, ქიმიაში – 91%-მა, ბიოლოგიაში -77%-მა, სახვითი ხელოვნებაში- 74%-მა, ფიზიკაში – 96%-მა. ისტორიასა და გეოგრაფიაში შედეგებით უკეთესი შედეგებია – 57.2% და 49%. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების პოლიტიკა აქცენტს აკეთებდა მხოლოდ მოკლევადიან ტრენინგებზე და კრედიტ-ქულების დაგროვებაზე, სათანადო ყურადღება არ ეთმობოდა ისეთი უნარების განვითარებას როგორებიცაა, ახალი ცოდნის საგაკვეთილო პროცესში გამოყენებისა და ანალიზის უნარი. გარდა ამისა ზოგადი განათლების სისტემის ინფრაქტრუქტურა ვერ უზრუნველყოფს უსაფრთხო გარემოს სწავლებისთვის და არ შეესაბამება თანამედროვე სტანდარტებს. (განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები, 2011)

ამჟამინდელი მდგომარეობის გათვალისწინებით, შეიძლება ითქვას, რომ ზოგადი განათლების სისტემა საჭიროებს მხარდაჭერასა და ზრუნვას. მნიშვნელოვანია დაიხარჯოს ადამიანური და ფინანსური რესურსი ისეთი კრიტიკული მნიშვნელობის საკითხებზე როგორებიცაა: განათლების ხელმისაწვდომობა, განათლების ხარისხი, ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება და საერთაშორისო კავშირებისა და სტანდარტების შენარჩუნებაზე ორიენტირება,

კვალიფიციური კადრების და ახალი კადრების გადამზადება/მოზიდვა. ჩატარებული კვლევები ცხადყოფს, რომ საქართველო დიდი გამოწვევის წინაშე დგას, მასწავლებლის პროფესია არაპოპულარულია და შესაბამისად დაბალია მომართვიანობა ამ პროგრამებზე. სახელმწიფო შესაძლოა მნიშვნელოვანი პრობლემის წინაშე დადგეს, კერძოდ მოსწავლეთა რაოდენობა აღემატებოდეს მასწავლებელთა რაოდენობას. ამ სიტუაციის გათვალისწინებით, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიზანს წარმოადგენს მასწავლებლებსა და მათ სამუშაო გარემოზე ორიენტირება. კერძოდ, ზუსტად უნდა განისაზღვროს და გაანალიზდეს ის ძირითადი ფაქტორები, რაც მასწავლებლის პროფესიით დაინტერესებას და შრომით კმაყოფილებას იწვევს. ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო რომ ძირითადი მიზეზები, რაც მასწავლებლის პროფესიის არაპოპულარულობას განაპირობებს, არის დაბალი ხელფასი, საზოგადოებრივი დაფასების არ არსებობა, დაბალი კონკურენტული გარემო და არასახარბიელო სამუშაო გარემო. ქართველ მასწავლებლებში როგორც პროფესიით, ასევე სამუშაო ადგილით კმაყოფილება TALIS-ის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელზე მაღალია: სამუშაო ადგილით კმაყოფილება: ქართველი მასწავლებლების მხოლოდ 12% ამბობს, რომ სკოლას შეიცვლიდა, TALIS-ის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელი კი 21%-ია. ქართველი მასწავლებლების 92% ეთანხმება დებულებას, რომ სიამაყით მუშაობს თავის სკოლაში, 90% თავის სკოლას რეკომენდაციას გაუწევდა, როგორც კარგ სამუშაო ადგილს, 91% კმაყოფილია საქმიანობის ხარისხით თავის სკოლაში, 89% კმაყოფილია თავისი სამსახურით. ქართველი მასწავლებლების 80% თვლის, რომ მასწავლებლად მუშაობის უპირატესობები ნამდვილად გადანონის მის ნაკლოვანებებს, 83% ეთანხმება, რომ თავიდან რომ მოუწიოს ამ გადანყვეტილების მიღება, მაინც მასწავლებლობას აირჩევდა, მხოლოდ 9% ნანობს, რომ მასწავლებლობა გადანყვეტიდა 37% ეთანხმება დებულებას: „მაინტერესებს, უკეთესი იქნებოდა თუ არა, სხვა პროფესია რომ ამერჩია“. მასწავლებლის სამსახურით კმაყოფილება პროფესიაში დარჩენის ერთ-ერთი მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია. (სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევა TALIS, 2015)

რეალური სურათი განსხვავებულია, კერძოდ მასწავლებლის პროფესიით უფრო და უფრო ნაკლები სტუდენტი ინტერესდება, რაც სამომავლოდ დიდი გამოწვევის წინაშე აყენებს როგორც განათლების სისტემას, ისე საქართველოს ევროპული ინტეგრაციის პროცესს. აღნიშნული პრობლემის მნიშვნელობისა და მასშტაბურობის გამო მიზანშეწონილად ითვლება მათი მოგვარების უზრუნველყოფისთვის სკოლის მართვის მოდელების სისტემური ანალიზი. ამ მხრივ წინა პლანზეა წამოსაწევი სკოლის ორგანიზაციული კლიმატის ქმედითობის საკითხი სასურველი აკადემიური შედეგების მიღწევაში. სკოლის ორგანიზაციული კლიმატი, უფრო ადვილად ექვემდებარება მოდერნიზებას და შეიცავს აკადემიურ პროცესებზე ზეგავლენის დიდ პოტენციალს. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა, თუ როგორ უკავშირდება სკოლაში არსებული ორგანიზაციული კლიმატი მასწავლებლების საქმიანობათა სხვადასხვა ასპექტებს და მათი აქტივობის ინდივიდუალურ თავისებურებებს. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია მასწავლებელთა შრომითი კმაყოფილების შესწავლა, რომლის დონეც შეიძლება გარკვეული სპეციფიკურობით აისახებოდეს სასწავლო დაწესებულების აკადემიური პროცესის საბოლოო პროდუქტზე - მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე.

2. ორგანიზაციული პროცესების ზოგადი დახასიათება

თითქმის ყველა ქმედება ნებისმიერ საზოგადოებაში სათავეს იღებს ადამიანთა ერთიანი მოქმედების შედეგად. ორგანიზაცია ეს არის კომპლექსური სოციალური სისტემა, რომელიც ზოგჯერ ვითარდება შესამჩნევად კარგად ან ცუდად. ის წარმოადგენს ადამიანების ერთიანობას, რომლებიც ერთად იღვნიან კოლექტიური (საერთო) მიზნის მისაღწევად. ორგანიზაციული პროცესები სოციალური არსის მატარებელია. იმისთვის, რომ ორგანიზაციის ჯგუფების წევრთა ურთიერთობა დაბალანსებულ იქნას, საჭიროა მათი საქმიანობის

კოორდინაცია. ყველა ორგანიზაციას აქვს მენეჯმენტის სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს ურთიერთობებს სხვადასხვა მოქმედებებსა და წევრებს შორის და ანიჭებს მათ შესაბამის როლებს, პასუხისმგებლობას და უფლებამოსილებას, რომ განახორციელოს სხვადასხვა ამოცანები. ორგანიზების პროცესი შესაძლოა აღწეროთ, როგორც კოორდინირებული საქმიანობის სისტემის დაგეგმვა, განვითარება და შენარჩუნება. ორგანიზაცია არის სისტემა, რომელზედაც მოქმედებს გარემო პირობები და რომელსაც გააჩნია, როგორც ოფიციალური, ასევე არაოფიციალური ელემენტები.

ორგანიზაციის პროცესი დაკავშირებულია მთლიანი სტრუქტურის დაგეგმვასთან ან რეორგანიზაციასთან, მაგრამ ყველაზე ხშირად დაინტერესებულია გარკვეული ფუნქციების და საქმიანობის ორგანიზებით და იმ ბაზისით, რომელზედაც იმართება აგებული ურთიერთობა. ორგანიზაციები სტატიკური არ არიან. ცვლილებები მუდმივად მიმდინარეობს თვით ბიზნესში, იმ გარემოებებში, სადაც ბიზნესი მოქმედებს და იმ ხალხშიც, რომელიც ამ ბიზნესში მუშაობს. არ არსებობს „იდეალური“ ორგანიზაცია. თან უნდა გვახსოვდეს, რომ რაც არ უნდა განვითარდეს სტრუქტურა, ის ყოველთვის იქნება დამოკიდებული ორგანიზაციის გარემო პირობებზე და ამიტომ, ორგანიზაციის ერთ-ერთი მიზანია „უკეთ შეათავსოს“ ეს სტრუქტურა და გარემოებები.

მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია შედგება ადამიანებისაგან, რომლებიც მეტ-ნაკლებად შეთანხმებით მუშაობენ, ორგანიზაციამ აუცილებლად, განსაკუთრებით კი მენეჯერულ დონეზე, უნდა მოახერხოს, რომ შესაბამისად გამოიყენოს არსებული ადამიანების ძალა, ენერჯია და დამოკიდებულება. შედეგი შესაძლოა იდეალური არ იყოს, მაგრამ ამართლებს იმ სტრუქტურასთან შედარებით, რომელიც ადამიანურ ელემენტებს უარყოფს. ყოველთვის სასურველია ფიქრობდე იდეალურ სტრუქტურაზე, მაგრამ სასურველია მისი მორგება გარკვეული გარემოებების დასაკმაყოფილებლად, რამდენადაც არსებობს შესაძლო სირთულეების წარმოქმნის საშიშროება. ეს მნიშვნელოვანი პუნქტია, მაგრამ მას ხშირად უარყოფენ მენეჯმენტის კონსულტანტები და ისინი, სქოლასტურად უდგება ორგანიზაციას, რასაც ხშირად დამლუპველი შედეგები მოსდევს. ორგანიზაციებისათვის უნდა გამოვიყენოთ ემპირიული და პირობითი მიდგომა, ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანი უნდა განისაზღვროს, როგორც ბიზნესის საქმიანობის წაძლოლის მაოპტიმიზაციული ღონისძიება, ამის გასაკეთებლად, შეძლებისდაგვარად, აუცილებელია: გავარკვიოთ ორგანიზაციის ყოვლის მომცველი მიზნები – სტრატეგიული ბიძგები, რომელი მართავს იმას თუ როგორ და რას აკეთებს ორგანიზაცია. ამ მიზნის მისაღწევად რაც შეიძლება ზუსტად განვსაზღვროთ ძირითადი საქმიანობები. ლოგიკურად დავაჯგუფოთ ეს საქმიანობები, რათა თავიდან ავიცილოთ უსარგებლო გამეორება და პარარელიზმი. საქმიანობის ინტეგრირების, ერთიანი ძალისხმევის მიღწევისა და ჯგუფური მუშაობის უზრუნველყოფა საერთო მიზნის განსახორციელებლად. სისტემაში მოქნილობის (ცვლილების) ჩანერგვა, ისე, რომ ორგანიზაციულმა მექანიზმმა შეძლოს, ახალ სიტუაციებთან და ამოცანებთან სწრაფი შეგუება. მთელს ორგანიზაციაში ინფორმაციის სწრაფი გავრცელების უზრუნველყოფა, თითოეული ორგანიზაციული ერთეულის როლისა და ფუნქციის განსაზღვრა, ისე, რომ ვისაც ეს ეხება იცოდეს, როგორ შეასრულოს როლი ერთიანი მიზნების მისაღწევად. ინდივიდუალური როლის, პასუხისმგებლობის და უფლებამოსილების გარკვევა. სამუშაოს აგება ისე, რომ დაკავებული ადამიანების უნარი და კვალიფიკაცია, ადამიანების უზრუნველყოფა რეალური მოტივაციის მაღალი დონით კარგად იქნეს გამოყენებული. ორგანიზაციული განვითარების საქმიანობების დაგეგმვა და განხორციელება ისე, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ორგანიზაციაში მიმდინარე სხვადასხვა პროცესების ისე ამოქმედება, რაც წვლილს შეიტანს ორგანიზაციის სტრუქტურის ეფექტურობაში. ჯგუფების და საპროექტო ჯგუფების ჩამოყალიბება, ისე, რომ ისინი პასუხს აგებდნენ განსაზღვრულ პროცესებზე, პროფესიულ და ადმინისტრაციულ საქმიანობაზე და პროექტის წაძლოლაზე. განასხვავებენ ღია და დახურულ ორგანიზაციულ სისტემებს. დახურული სისტემის ცნება აღმოცენდა ფიზიკაში. ესაა სისტემა, რომელიც წარმოადგენს თვითშეკავებად ერთეულს. მისი მთავარი მახასიათებელი ისაა, რომ იგი ახდენს გარე გემოქმედების ეფექტის იგნორირებას. დახურული ტიპის სრულყოფილი სისტემა არც იღებს ენერჯიას გარე წყაროდან და არც

გასცემს მას გარე სამყაროზე. დახურული ორგანიზაციული სისტემები ნაკლებად გამოიყენება. ღია სისტემა გულისხმობს გარემოსთან დინამიკურ ურთიერთობას. ორგანიზაცია იღებს ნედლეულს და ადამიანურ რესურსებს გარედან. იგი დამოკიდებულია კლიენტებსა და შემკვეთებზე, რომლებიც მოიხმარენ მის პროდუქციას. სისტემის დაყოფა ღია და დახურულად არ წარმოადგენს ერთხელ და სამუდამოდ დადგენილ ნორმას. ღია სისტემა შეიძლება გახდეს დახურული, თუ კონტაქტები გარემოსთან მცირდება. შესაძლოა პირიქით, ღია სისტემა ცდილობდეს სტრუქტურის გართულებასა და დიფერენციაციას. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ღია სისტემის ზრდას თან ახლავს მისი ელემენტების სპეციალიზაციის დონის ამაღლება და სტრუქტურის გართულება, არც თუ ისე იშვიათად სისტემათა საზღვრების გაფართოება ან ახალი ზესისტემის შექმნა. თუ საწარმო იზრდება, მაშინ შეიმჩნევა მისი მნიშვნელოვანი დიფერენციაცია და სტრუქტურის გართულება. იქმნება ახალი სპეციალიზებული განყოფილებები, იძენენ მასალების ახალ სახეობებს, ფართოვდება გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტი. იხსნება გასაღების ახალი ბაზრები და ა.შ. ღია სისტემებს აქვთ გარკვეული სპეციფიკური ნიშნები. ერთ-ერთი ასეთი ნიშანია ურთიერთდამოკიდებულების აღიარება სისტემასა და გარე სამყაროს შორის. არსებობს ზღვარი, რომელიც აშორებს სისტემას მისი გარემოცვისაგან. გარემოცვლილებები გავლენას ახდენს სისტემის ერთ ან რამდენიმე ატრიბუტზე. ორგანიზაცია ისე უნდა შეიქმნას, რომ მან შეძლოს ნორმალურად ფუნქციონირება, უზრუნველყოს მისი თითოეული წევრის წვლილი საერთო სამუშაოში და ეფექტიანი დახმარება გაუწიოს თანამშრომლებს დასახული მიზნების მიღწევაში. ამასთან ოპერატიულად უნდა აღეგნოთ თვალი გარემოს ყველა ცვლილებას, შეათვასოს ისინი და აირჩიოს საუკეთესო საპასუხო რეაქცია, რაც ხელს შეუწყობს საბოლოო მიზნების განხორციელებას. გარდა ამისა ეფექტიანი რეაგირება უნდა მოახდინონ გარე სამყაროს ზემოქმედებაზე. ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის პრინციპული მნიშვნელობა აქვს უკუკავშირს. ღია სისტემები მუდმივად იღებენ ინფორმაციას გარემოდან. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციები კომპლექტდება ადამიანებისაგან. ცხადია, ნებისმიერი ორგანიზაციული სისტემის შიგნით საქმიანობის დაჯგუფებისას და უფლებამოსილებათა განაწილებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს მათი ჩვევები, დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ხელმძღვანელისთვის საკმაოდ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ის, თუ როგორი პირები იმუშავენ ორგანიზაციაში და რა როლს შეასრულებენ ისინი. ასევე ორგანიზაციაში სათანადოდ უნდა იყოს დაფასებული და დანახული თითოეული თანამშრომლის შრომა და მონდომება, მათ ღირებულებებს და ხედვებს უნდა მოვეპყრათ პატივისცემით, რათა შევინარჩუნოთ ერთგული და კმაყოფილი თანამშრომლები.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი.

ორგანიზაციის სტრუქტურა განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა განაწილდეს ფუნქციები, როგორი უნდა იყოს სუბორდინაცია, როგორია ფორმალური მაკოორდინირებელი მექანიზმები და საურთიერთობო მოდელები. ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია კომპლექსურობა, ფორმალიზაცია, ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის გარკვეული შეხამება. კომპლექსურობა გულისხმობს დიფერენციაციის ხარისხს ორგანიზაციის ფარგლებში. ის მოიცავს შრომის დანაწილების ან სპეციალიზაციის დონეს, ორგანიზაციის იერარქიებში დონეების რაოდენობას და ორგანიზაციის ქვეგანყოფილებების ტერიტორიულ განაწილებას. ფორმალიზაცია კი გულისხმობს ადრე შემუშავებულ დადგენილ წესებსა და პროცედურებს, რომლებიც განსაზღვრავენ თანამშრომელთა ქცევას. ზოგიერთი ორგანიზაცია იშვიათად ხელმძღვანელობს ასეთი სტანდარტული ღირებულებებით, ზოგი კი ამ წესების მიხედვით ინსტრუქტაჟს უტარებს თანამშრომლებს იმის შესახებ თუ რისი გაკეთება შეუძლიათ მათ და რისი არაა. ბევრ ორგანიზაციაში გადანაცვებების მიღების პროცესი დეცენტრალიზებულია და პრობლემათა გადანაცვებით დაკავებულნი არიან უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, მაგრამ არის ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც გადანაცვებების მიღება დეცენტრალიზებულია, პასუხისმგებლობა კი დელეგირებულია მმართველობის ქვედა იერარქიაზე. ცენტრალიზაციისა

და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობა განსაზღვრავს მართვის დადგენილი ორგანიზაციული სტრუქტურის ხასიათსა და ტიპს. ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირებისას, დასახული მიზნების მიღწევის ინტერესებიდან გამომდინარე, ხდება მისი წინასწარ დაპროექტება და მოდელირება. ორგანიზაციის დაპროექტებისას იგი მიიჩნევა ორგანიზმად, რომელიც მოქმედებს რაციონალურად და მიზანმიმართულად, აქვს აპრიორი, დასახული მიზნები და სრულყოფს მიზანთა მიღწევის საშუალებებს. ორგანიზაციული სტრუქტურის განხილვა შემდეგი საფეხურებით ტარდება: ანალიზი – იმ მექანიზმებისა და ფაქტორების ქცევით აღწერილი ანალიზი, რაც ორგანიზაციაში არსებობს და გავლენას ახდენს ახლაც და მომავალშიც. დიაგნოზის დასმა –რისი გავლენაა საჭირო ორგანიზაციის სტრუქტურის და მისი ფუნქციის გაუმჯობესებისათვის. გეგმა – იმისთვის, რომ დიაგნოზის დასმის შედეგად სტრუქტურაში დასმული შენიშვნების გათვალისწინება მოხდეს ფაზებად. გეგმა შესაძლოა მოიცავდეს გრძელვადიან მოსაზრებებს სტრუქტურის და იმ ტიპის მენეჯერების და დამქირავებლების შესახებ, რომლებზედაც იქნება მოთხოვნა ამ სტრუქტურაში სამუშაოდ და ბოლოს ამ გეგმის განხორციელება. ორგანიზაციული სტრუქტურის მიმოხილვის ამოსავალი წერტილია ორგანიზაციაში არსებული ვითარების გაანალიზება, პროცესების ანალიზი და სტრატეგიული საკითხების შეფასება, რომელიც სავარაუდოდ, გავლენას მოახდენს მომავალში. აქ შედის: 1) გარე პირობები. ეკონომიკური, გასაღებისა და კონკრეტული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე. მნიშვნელოვანი იქნება ახალი პროდუქციისა და გასაღების განვითარება. 2) შიდა პირობები. ორგანიზაციის ფასეულობა, ორგანიზაციული კლიმატი, მართვის სტილი, ტექნოლოგიები და პროცესები, რომლებიც გავლენას ახდენს მის მუშაობაზე და რომელიც ისე უნდა აიგოს, რომ ეს ფუნქციები შესრულდეს. ტექნოლოგიების განვითარება ისეთ დარგში, როგორცაა ფიჭური წარმოება, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იქნება. ასევე მნიშვნელოვანი იქნება ახალი პროცესების შემოტანა, როგორცაა თანამედროვე მეთოდები და სრულიად ახალი კომპიუტერული სისტემის ათვისება. 3) სტრატეგიული საკითხები და ამოცანები. გამოკვლევის ფონისათვის აუცილებელია იმ სტრატეგიული საკითხების გაგება, რომელიც ორგანიზაციისა და მისი ამოცანების წინაშე დგას. ეს შესაძლოა გავითვალისწინოთ ისეთ სათაურებში, როგორცაა: განვითარება, კონკურენცია, ბაზრის მდგომარეობა და რეპუტაცია. გასათვალისწინებელია აგრეთვე, ის საკითხები, რომელიც ეხება ადამიანური, ფინანსური და ფიზიკური რესურსების ხელმისაწვდომობას. 4) საქმიანობა. საქმიანობის ანალიზი გვიჩვენებს, რა სამუშაო გავითვალისწინებთ და რისი გავლენაა საჭირო ორგანიზაციაში მისი ამოცანების მისაღწევად არსებულ გარემოში. ანალიზი მოიცავს იმასაც, რა კეთდება და რა არა, ვინ აკეთებს და სად და რამდენად შესრულდა ეს საქმე. აუცილებლად უნდა გაეცეს პასუხი ძირითად კითხვებს: ყველა აუცილებელ საქმიანობას შესაფერისად უჭერენ მხარს თუ არა? სრულდება თუ არა რაიმე უსარგებლო საქმიანობა, ე.ი რაც არაა საჭირო, რომ გავითვალისწინოთ რომლის შესრულებაც უფრო ეკონომიკურად და ეფექტურად შეიძლება გარე ქვემოთაჩვენებისა და მიმწოდებლის მეშვეობით? 5) სტრუქტურა. სტრუქტურის ანალიზი გვიჩვენებს, როგორ არის დაჯგუფებული სხვადასხვა საქმიანობა, იერარქიის დონის რაოდენობა, რამდენადაა დეცენტრალიზებული ხელისუფლება განყოფილებებში და სტრატეგიული ბიზნესის ერთეულებში, სადაა განთავსებული ისეთი ფუნქციები, როგორცაა ფინანსები, კადრები, კვლევა და განვითარება და ურთიერთობები, რომელიც არსებობს სხვადასხვა ფუნქციებს და ერთეულებს შორის. ყურადღება მიექცევა ისეთ საკითხებს, როგორცაა იმ გზების ლოგიკურობა, რომელთა საქმიანობა დაჯგუფებული და დეცენტრალიზებულია, მენეჯერების მართვის ნორმა, ფუნქციებს შორის პარალელიზმი ან განხეთქილება, რასაც მივყავართ გარკვეული საქმიანობის უარყოფამდე, უსარგებლო განყოფილებების, ფუნქციებისა და მმართველობის ფენების არსებობამდე. ორგანიზაციული დაგეგმვა არის ანალიზის გეგმად გარდაქმნის პროცესი. იგი განსაზღვრავს სტრუქტურას, ურთიერთობას, როლებს, ადამიანური რესურსის მოთხოვნას და მიმართულებას, რომლის თანახმადაც უნდა განხორციელდეს ცვლილებები. არ არსებობს ერთი საუკეთესო სქემა. ყოველთვის არის არჩევანი. ლოგიკური დანაკლისი დაგვეხმარება არჩევანის შეფასებაში, მაგრამ უნდა ჭარბობდეს სიტუაციის კანონი.

საბოლოო არჩევანი დაეცემდებარება ორგანიზაციის არსებულ და მომავალ გარემოებებს. მასზე დიდ გავლენას ახდენს პირადი და საზოგადოებრივი შეხედულებები – უმაღლესი მმართველობის მიდრეკილებები, ზოგადად მართვის სისუსტე და ძლიერება, ადამიანების შესაძლებლობა შექმნან ახალი ორგანიზაცია და იმათი გრძობათა გათვალისწინების აუცილებლობა, რომლებიც ცვლილებების პირისპირ აღმოჩნდებიან. ცივი გონებით ზოგჯერ შესაძლებელია ამ შეხედულებების უარყოფა. თუ ასე მოხდება, მაშინ ეს უნდა იყოს წინასწარ განზრახული შედეგები უნდა შეფასდეს და გათვალისწინებულ იქნას მაშინ, როცა იგეგმება ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა. ორგანიზაციის მართვის პროცესში მისდამი სტრუქტურული მიდგომისა მნიშვნელოვანია ძირითადი პრინციპების გათვალისწინება, რომელიც ხაზს უსვამს იმ ძირითად აუცილებლობებს, რომლებიც მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს (Michael Armstrong - Human Resource Practice 1999).

სისტემურობისა და კომპლექსურობის სისტემა გულისხმობს იმ ნაწილების გაერთიანებას, რომელთა მახასიათებლებიც შეიძლება განსხვავდებოდეს მასში შემავალი სხვა ნაწილებისაგან. ნებისმიერი ორგანიზაცია არის სისტემა. განვიხილოთ მასში შემავალი ძირითადი თავისებურებები:

- არაადიტიურობა - სისტემის საქმიანობის ეფექტიანობა იცვლება დროში და ყოველთვის არ უდრის მისი ნაწილების არითმეტიკულ ჯამს ორგანიზაციის ცვალებად გარემო პირობებში.
- ემერჯენტულობა - გულისხმობს სიტუაციას, როცა ორგანიზაციის მიზანი არ ემთხვევა მისი ცალკეული ელემენტების მიზნებს.
- მულტიპლიკატურობა - ესაა მმართველობითი ქმედება ანდა სტიქიური პროცესი, რომელიც მიმართულია სისტემის ეფექტურობის ზრდაზე. უარყოფითი მულტიპლიკატურობა გულისხმობს დესტრუქციული ორგანიზაციული პროცესების სწრაფ განვითარებას, სისტემა მისწრაფის ქაოსისკენ და ნელ-ნელა თვითგანადგურებას ახორციელებს. დადებით მულტიპლიკატურობას ხელს უწყობს შემდეგი ფაქტორები: ორგანიზაციის შედარებითი სიმარტივე, კომუნიკაციური სტრუქტურის შესაბამისობა ორგანიზაციის მიზნებთან და ამოცანებთან, პერსონალის კვალიფიკაცია.
- სიმყარე - სისტემის სიმყარე შეიძლება დარღვეული იქნას ორგანიზაციის სტრუქტურის გართულების ანდა გამარტივების დროს.
- ადაპტიურობა - ხელს უწყობს ორგანიზაციის უნარს მოერგოს ახალ გადაწყვეტილებებს და აღადგინოს მყარი საქმიანობა.
- ცენტრალიზაცია - საქმე ეხება სისტემის თავისებურებას იყოს მართული რომელიმე ცენტრის მიერ, რომელთაც გააჩნიათ გარკვეული უფლებები.
- შესაბამისობა - ურთიერთშესაბამისობა და ურთიერთადაპტაცია, სისტემის წახალისება.

თუ გრძელვადიან პერსპექტივაში კონფლიქტები არ წარმოიქმნება, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ ისინი კარგად მუშაობენ. წინააღმდეგ შემთხვევაში კი აუცილებელია ორგანიზაციის რესტრუქტურირება. მოცემული პრინციპიდან გამომდინარე მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს შემდეგი ფაქტორები:

- ✓ ემერჯენტულობის შემცირება;
- ✓ სინერჯის ზრდა;
- ✓ დადებითი მულტიპლიკატურობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციაში;
- ✓ მყარი ფუნქციონალურობის უზრუნველყოფა;
- ✓ ორგანიზაციის მუშაობის ადაპტიურობის უზრუნველყოფა;
- ✓ ორგანიზაციის ქვესისტემების ერთობლივი მუშაობის უზრუნველყოფა;
- ✓ უკუკავშირის უზრუნველყოფა.

სისტემურობის და კომპლექსურობის პრინციპი გულისხმობს ორგანიზაციაში შემავალი ქვესისტემების ურთიერთდაკავშირებულ კომპლექსს. კომპლექსური სისტემის გამოყენების

მაგალითია იაპონური ორგანიზაციები, სადაც შრომითი ურთიერთობები აგებულია შემდეგნაირად (ნახაზი 1.):



ნახაზი 1. “5 უდიდესი სისტემა“

წყარო Т.И. Захарова Организационное поведение Москва 2009г გვ57

პოზიტიური დაქირავების სისტემა კაპიტალური სახით გამოიყენება მსხვილ საწარმოებში და სახელმწიფო დაწესებულებებში. იგი გულისხმობს ჯენტლმენურ შეთანხმებას დამქირავებელსა და მუშაკს შორის, სადაც მუშაკი მატერიალურად დაინტერესებულია და მთელი სიცოცხლე მასთანაა კავშირში. მის მოტივაციას თავის მხრივ უზრუნველყოფს შრომის ანაზღაურების სისტემა და საკადრო როტაციის სისტემა.

შრომის ანაზღაურების სისტემა ეყრდნობა შემდეგ პრინციპებს:

- რაც უფრო დიდხანს მუშაობს ადამიანი ორგანიზაციაში, მით მეტია მისი ანაზღაურება;
- რაც მაღალია კვალიფიკაცია, მით მაღალია მისი ანაზღაურება;
- რაც მაღალია რეალური შრომითი დანახარჯი, მით მეტია ანაზღაურება;
- ხელფასი მთლიანობაში დამოკიდებულია საქმიანობაზე;
- დაბალი დიფერენციაცია;
- პერიოდულად გადაიხდება პრემია, რომლის დონეც დამოკიდებულია მუშაკის კვალიფიკაციასა და საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობაზე; პრემიები გადაიხდება იგივე პრინციპით;

- მუშაკებს შეუძლიათ კრედიტების აღება საწარმოსგან;
- რეალური სოციალური დახმარება.

საკადრო სისტემის მუშაობის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკი ყოველ 2-3 წელიწადში გადაადგილდება ჰორიზონტალურად ან ვერტიკალურად. შესაბამისად, მას უგროვდება გამოცდილება, ახალი ცოდნა, ეზრდება ხელფასი. რეპუტაციის სისტემის არსი გულისხმობს, რომ კორპორაციის ყველა მუშაკისთვის დგება წერილობითი დახასიათება, სადაც აღნიშნულია მისი ყველა მიღწევა და მარცხი. ისინი საშუალებას აძლევენ მუშაკს შეაფასონ საკუთარი თავი. ორგანიზაციის პრობლემათა კომპლექსური გადანწყვეტის ინტერესები მოითხოვს იმის გათვალისწინებას, რომ მის შემადგენლობაში შედის ორგვარი ბუნების ელემენტები.

ერთი მხრივ ესაა ელემენტები, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციის სოციალურ-ეკონომიკურ სტრუქტურას (ინდივიდები თავიანთი უნარით, ინტერესებით და მომზადებით, სოციალური ერთობლიობა, ქვედანაყოფები პასუხისმგებლობის და უფლებამოსილებათა განაწილებით, არაფორმალური ურთიერთობები, ინფორმაციის დონე), მეორე მხრივ, ელემენტები, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ტექნიკურ სტრუქტურას (იარაღები, მატერიალური რესურსები, ტექნოლოგიური წესები). ორგანიზაციული ქცევა - როგორც მმართველობითი თეორია შეისწავლის ორგანიზაციას, როგორც სოციალურ სისტემას, რომლის ძირითადი ამოცანაა ორგანიზაციაში ინდივიდუალური და კოლექტიური ქცევის ფორმების ფორმირება და სწორად აღქმა, ასევეა, ორგანიზაციაში განსხვავებული ტიპის ქცევების, როგორც ერთიანი სისტემის აღქმა, რომელთა ურთიერთქმედების პირობებშიც ყალიბდება ორგანიზაციათა შორისი ურთიერთობები. ორგანიზაციის ბუნების ფორმირება ხდება განსხვავებული ძალების უთიერთქმედების საფუძველზე, რომელთა კლასიფიკაციაც შესაძლებელია მოხდეს ოთხი განსხვავებული მიმართულებით: ადამიანები, ორგანიზაციული სტრუქტურები, ტექნოლოგია და გარემო (Организационное Поведение – Пензенский государственный университет – Пенза 2004 г.).

ორგანიზაციული ქცევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია პიროვნების ფსიქოლოგია, რომელიც შეისწავლის ინდივიდის თავისებურებებს და მის ქმედებებს კონკრეტულ სიტუაციაში. მრავალ თანამედროვე მონოგრაფიაში პიროვნების ფსიქოლოგიის შესახებ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული ქცევის საკითხების როლი. მის მიმართ გამოიყენება კოგნიტიური ფსიქოლოგია იმ სფეროში, რომელიც ანალიზს უკეთებს ქცევის ფორმირებას. ადამიანის ქცევის მრავალი მახასიათებელი განსაზღვრავს მის ინდივიდუალურ თავისებურებებს. ინდივიდის ქცევის თავისებურებები ვლინდება მისი ურთიერთქმედებისას სხვა ინდივიდებთან ან ჯგუფებთან. მენეჯერისთვის ადამიანების სამუშაოზე მიღების ან რაიმე დავალების შესრულებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია ინდივიდების უნარებისა და ნიჭის გათვალისწინება შერჩევის პროცესში, რამდენად შეუძლია მას ფიქრი, აზროვნება და პრობლემების გადაჭრა. ყოველი ჩვენგანი ინდივიდუალურად აღიქვამს იმ მოვლენებს, რომელიც ჩვენს ირგვლივ ხდება. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ერთი და იმავე ობიექტს გვიჩვენებენ, ჩვენ მას განსხვავებულად განვიხილავთ. ჩვენი დამოკიდებულება ობიექტური რეალობისადმი გადის ინდივიდუალური აღქმის ფილტრს, რომელიც წარმოადგენს ყოველი ადამიანისთვის უნიკალურს და ფორმირდება მიღებული გამოცდილების საფუძველზე. ყოველი ჩვენგანის უნიკალური აღქმა ამტკიცებს იმას, რომ ჩვენ ვიქცევით არა როგორც მანქანები, არამედ როგორც ცოცხალი არსებები. აღქმის არაერთგვაროვნების მიზეზები განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ ადამიანებს აქვთ უნიკალური პიროვნული მახასიათებლები, განსხვავებული მოთხოვნილება და გამოცდილება ან დროის გარკვეულ პერიოდებში არიან სხვადასხვა ფიზიკურ მდგომარეობაში ან იმყოფებიან განსხვავებულ სოციალურ წრეში. კონკრეტული მიზეზების დამოუკიდებლად ინდივიდების ქმედება განპირობებულია რეალობის აღქმით. ყოველი ჩვენგანი თითქოს ამბობს „მე ვეხმაურები არა ობიექტურ რეალობას, არამედ სამყაროს, რომელიც შეფასებულია ჩემი შეხედულებით, ფასეულობით და მოლოდინით“. ჩვენ საქმე გვაქვს ეგრეთ წოდებული სელექციური აღქმის პროცესთან, როდესაც ადამიანის ყურადღებას პირველ რიგში იზიდავს სამუშაო გარემოს ის თავისებურება, რომელიც შეესაბამება ან აძლიერებს მის ინდივიდუალურ მოლოდინს. სელექციური აღქმა არც თუ იშვიათად ხდება ცალკეული მომენტების არასწორი განმარტების მიზეზი შრომის პროცესში, რამაც შეიძლება მიიყვანოს მომავალი ახალი შთაბეჭდილების სურვილისკენ. ხელმძღვანელებმა უნდა გააანალიზონ თანამშრომლების განსაკუთრებულობის და აღქმის შედეგი. ასევე გასათვალისწინებელია თითოეული მუშაკების ემოციური მდგრადობა, რის საფუძველზეც მოხდება ინდივიდუალური მიდგომის შერჩევა (Стивен П. Робинс Основы Организационного Поведения (Перевод) 2005 Г.).

აღქმის პროცესში მონაწილეობს სამი წყარო: აღმქმელი, სამიზნე ობიექტი, სიტუაცია. ზოგიერთი ორგანიზაცია სიხარულით გამოიყენებენ შესაძლებლობას „აიყვანონ სამუშაოზე“

ცალკეული თვისებები, მაგ. მხოლოდ ინდივიდის კვალიფიკაცია, ან ანალიზის უნარი, მაგრამ რეალურად კომპანიას უწევს დაიქირავოს მთლიანად ინდივიდი და არა მისი ცალკეული მხარე. ადამიანის სხვადასხვა პიროვნული მახასიათებელი შეიძლება შეისწავლებოდეს ცალკეულად, მაგრამ გამოკვლევის საბოლოო ფაზა - სინთეზი ემყარება კომპლექსურ ანალიზს. პროფესიონალური ოსტატობა არ არსებობს გამოცდილების და ცოდნის გარეშე, ადამიანის პირადი ცხოვრება არ შეიძლება მთლიანად იყოს განცალკევებული შრომის პროცესისაგან, მორალური პირობები განუყრელია ფიზიკურ პირობებთან. ორგანიზაციული ქცევის რეალიზაცია ვარაუდობს, რომ ორგანიზაციის ადმინისტრაციას სჭირდება არა მარტო კვალიფიციური თანამშრომლები, არამედ ზოგადად განვითარებული ინტელექტუალური პიროვნებები. ჩვენი შრომითი საქმიანობა ბევრ რაღაცაში განსაზღვრავს ჩვენს ინდივიდუალურ თვისებებს. მაშასადამე, მენეჯერებმა უნდა იფიქრონ თუ როგორ ზემოქმედებს სამსახური მთლიანად პიროვნებაზე. თანამშრომლები არიან, როგორც ორგანიზაციის წევრები, სადაც ისინი ეწევიან შრომით საქმიანობას, ასევე სხვადასხვა საზოგადოების წევრები, რომელიც სამსახურის საზღვრებს გარეთაა, ამიტომ თანამშრომლის პიროვნული განვითარება დადებითად აისახება არამარტო მის შრომით საქმიანობაზე, არამედ ის ვრცელდება ფირმის საზღვრებს გარეთ. თუ მივისწრაფით იმისკენ, რომ ეფექტიანი მუშაკები ვიყოთ ორგანიზაციაში - რთულ სისტემაში, მაშინ ზუსტად უნდა გავერკვეთ იმ მექანიზმში, რომლის თანახმადაც მუშაობს ორგანიზაცია. კომპანია მიისწრაფვის ქმედითად გააერთიანოს ტექნოლოგიები და ადამიანის უნარები. ითვალისწინებენ რა მეცნიერების სწრაფ განვითარებას ტექნოლოგიების მართვა საკმაოდ რთული ამოცანაა. ეს ორი კომბინაცია ქმნის საკმაოდ რთულ სოციოტექნიკურ სისტემას. ამავდროულად, საზოგადოებრივი პროგრესი მნიშვნელოვანი დონით განსაზღვრავს ჩვენს აღქმადობას ისეთი სისტემებისადმი და მათი მართვის ეფექტიანობისადმი. მუშაკის ქმედებები შრომით პროცესში ნაკლებად პროგნოზირებადია. კოლეგების, უფროსების და შემკვეთების ქცევა გამომდინარეობს მათი მოთხოვნილებებიდან, ცხოვრებისეული გამოცდილებიდან და ფასეულობათა ინდივიდუალური სისტემიდან. ორგანიზაციული პრობლემების იდეალური გადაწყვეტა არ არსებობს. თუმცა ნებისმიერი კომპანიის მუშაკებს გააჩნიათ შესაძლებლობა სრულყოფილად აქციოს შრომითი ურთიერთობები. ეს პროცესი გულისხმობს შემდეგ თანმდევ ძალისხმევას:

1. ორიენტაცია ადამიანურ რესურსებზე. ადამიანურ რესურსებზე ორიენტირების მიდგომა გულისხმობს პიროვნული ზრდისა და განვითარების ანალიზს, მათ მიერ კომპეტენციის მაღალი დონის მიღწევის შესაძლებლობას, ვინაიდან ადამიანი ორგანიზაციის ძირითადი რესურსია. მართვისადმი ტრადიციული მიდგომა გულისხმობს, რომ გადაწყვეტილებებს მიზნების შესახებ იღებს მენეჯმენტი, რომელიც ახორციელებს თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოების კონტროლს. ასეთ შემთხვევებში მმართველობას აკისრია დირექტიული და კონსტრუქციული ფუნქციები, ის ორიენტირებულია ადამიანურ რესურსებზე და მის სწორ გამოყენებაზე, მუშაკების უნარების სრულყოფაზე, მათი პასუხისმგებლობის გრძნობის ზრდასა და დადებითი ატმოსფეროს შექმნაზე. ამრიგად, მუშაკის უნარების გაუმჯობესება და მათთვის შესაბამისი შესაძლებლობების შექმნა უზრუნველყოფს კომპანიის წარმატებულ საქმიანობას. ეს მიდგომა გულისხმობს მენეჯერთა ძირითადი დატვირთვის გადატანას კონტროლიდან მუშაკთა აქტიურ მხარდაჭერაზე.

2. სიტუაციური მიდგომა. ტრადიციული მართვა ეყრდნობოდა ხელმძღვანელობის „ერთადერთ სწორ მეთოდს“, რომელიც ეფუძნება „სამართლიან“ მიზნებს. ორგანიზაციული ქცევის საწყისი თეორიები ეფუძნებოდა იგივე უნივერსალურ პრინციპს. კერძოდ, განაწილებული იყო აზრი იმის შესახებ, რომ ხელმძღვანელობის ჩამოყალიბებული გარემოებების მიუხედავად მუშაკებზე ორიენტირებულობაზე არსებითად უმჯობესია მენეჯერი ორიენტირებული იყოს გადაწყვეტილებების მიღებასა და ამოცანების გადაჭრაზე. დღესდღეობით გაბატონებულია აზრი რამდენიმე ორგანიზაციული ქცევის კონცეფციის შეთანხმებაზე. მეცნიერების უმრავლესობა თვლის, რომ ტრადიციული თეორიები ამცირებდნენ რეალური მმართველობით სიტუაციის სირთულეს, რაც შესაძლოა საჭიროებდეს გარკვეული

კონცეფციების განხორციელებას, რაც შემდგომ მიგვიყვანს სიტუაციური მიდგომის წარმოქმნისკენ, რაც ამტკიცებს რომ ეფექტურობის მიღწევა სხვადასხვა სიტუაციებში გულისხმობს ქცევის სპეციფიურ ნაწილებში. ამ მიდგომის უპირატესობაა ის, რომ ის ახალისებს, ხელს უწყობს ორგანიზაციულ პირობებში წარმოქმნილი სიტუაციების ანალიზს, რომლის დასკვნებიც ეფუძნება მიღებულ გადანყვეტილებებს, ანუ მოცემული კონცეფცია ხელს უწყობს მენეჯმენტის მხრიდან უარის თქმას იმაზე, რომ მისი მუშაკები უნდა იქცეოდნენ სტანდარტულად. ამ მიდგომის გამოყენება გულისხმობს სხვადასხვა დისციპლინებთან მჭიდრო კავშირს და მათ სისტემურობას და ორიენტაციას კვლევებზე. ამრიგად, ის ხელს უწყობს მენეჯერის არსენალში არსებული ყველა შესაძლებლობის გამოყენებას.

3. შედეგებზე ორიენტაცია. ყველა ორგანიზაცია მიისწრაფის იმისკენ, რომ მიიღოს საბოლოო პროდუქტი და მიაღწიოს გარკვეულ შედეგს. მრავალი მათგანისთვის ძირითადი მიზანია შეასრულონ საკუთარი მიზანი, ანუ ორგანიზაციული ქცევის საფუძველს წარმოადგენს ორიენტირება შედეგებზე. მწარმოებლურობის შინაარსი ყველაზე მარტივი არსით გულისხმობს ურთიერთობას საწყის რესურსებსა და შედეგებს შორის. იგი არ მოიცავს საბოლოო შედეგის მოსულობის აუცილებელ ზრდას. უფრო მეტიც, საქმე ეხება საბოლოო პროდუქტის წარმოების ეფექტურობას. შესაბამისად, ყველაზე მაღალი მწარმოებლურობა გულისხმობს საზოგადოებრივი რესურსების ეფექტიურ გამოყენებას. ნარჩენების შემცირება და რესურსების ეკონომია ესაა შედეგი, რომელიც მაღალ შეფასებას მიიღებს.

მწარმოებლურობა ხშირად იზომება ეკონომიკური ტერმინილოგიით, ანუ საწყის ეტაპზე დანახარჯებით და ბოლოს შედეგით. ესევე მნიშვნელოვანია ადამიანური და სოციალური დანახარჯები და შედეგები. მაგალითად, იმ სიტუაციაში, სადაც ორგანიზაციული ქცევის პრაქტიკის სრულყოფა საშუალებას მოგვცემს რომ მივაღწიოთ მუშაკთა კმაყოფილების მაღალ დონეს, შედეგები მაღალი იქნება ადამიანური ფაქტორის კუთხით. ამასთან, მუშაკთა სწავლების პროგრამის რეალიზაცია, თუნდაც ირიბად, წარმოქმნის თავისუფალი პიროვნული განვითარების შესაძლებლობას, ისინი ფასეულ სოციალურ შედეგს მიაღწევენ. ჩვეულებრივ გადანყვეტილების მიღებისას ორგანიზაციულ ქცევაში გაითვალისწინება ადამიანური, სოციალური ანდა ეკონომიკური ფაქტორები. ასევე, მნიშვნელოვანია, ხარისხის მართვა. ჩვეულებრივ, მენეჯმენტის ყურადღება კონცენტრირდება შემკვეთების კმაყოფილების მაღალი დონის მიღწევაზე, მუდმივად სრულყოფის შესაძლებლობაზე და სტრატეგიული კონტროლის მეთოდებზე. ასევე ყველაფრის მნიშვნელოვნების აღქმაზე კომპანიის მუშაობის პროცესში.

4. სისტემური მიდგომა. აღნიშნული მიდგომა გულისხმობს, რომ ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციას, როგორც ურთიერთმოქმედი ელემენტების კომპლექსს. მოვლენები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომლებზე ან ქვედანაყოფზე რეალობაში შეიძლება მნიშვნელოვან როლს თამაშობდნენ როგორც ქვესისტემებისთვის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციისათვის. შესაბამისად, გადანყვეტილების მიღებისას მენეჯერები ვალდებული არიან შეაფასონ მისი გრძელვადიანი შედეგები ორგანიზაციის სხვა ელემენტებისთვის და მთლიანად ორგანიზაციისთვის. ამრიგად, ეს მიდგომა გულისხმობს, რომ მენეჯერი ფლობს ჯამურ ინფორმაციას ორგანიზაციული მართვის ყველა სუბიექტის შესახებ. მთლიანი (პოლისტიკური) ორგანიზაციული ქცევა გულისხმობს ურთიერთქმედებას ინდივიდი-ორგანიზაცია: პიროვნების დონეზე, ჯგუფებში ორგანიზაციაში და სოციალური სისტემაში. ორგანიზაციული ქცევის ერთიანობა გულისხმობს მიზანმიმართულობას იმ ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანების ქცევაზე, ყველა კითხვის გაანალიზება ხდება ჯამში სიტუაციიდან გამომდინარე, რაც გულისხმობს კონკრეტული პრობლემის გადახედვას მისი ჩარჩოების მიღმა.

5. ორგანიზაციული ქცევის ხელშემწყობი მოდელი. აღნიშნული მოდელი მიეკუთვნება კონსტრუქციულ ტიპს. სწორედ ეს მოდელი განაპირობებს მსოფლიოს ეკონომიკურ სასწაულებს. თავის დასახელება მან მიიღო იმიტომ, რომ მის მიზანს წარმოადგენს მხარდაჭერა იმ ადამიანებისა, რომლებიც მუშაობენ ვიწრო ჩარჩოებში. მათ ეძლევათ საშუალება ჩაერთონ და მიიღონ გადანყვეტილებები ორგანიზაციულ ოპერაციებთან და ამოცანებთან მიმართებაში.

სტრატეგიით დაკავებულია მხოლოდ ტოპ-მენეჯმენტი, ხოლო პერსონალის ამოცანაა მაქსიმალურად შემოქმედებითად მიუდგეს ამ სტრატეგიის განხორციელებას, რისთვისაც პერსონალს სრულ თავისუფლებას ანიჭებენ.

6. ორგანიზაციები, რომლებიც თვითონ ამზადებენ კადრებს. ორგანიზაციული ქცევის ეს მიმართულება მეოცე საუკუნის 90-იან წლებში ჩამოყალიბდა და ეფუძნება ცოდნის ფასეულობას როგორც კონკურენტულ უპირატესობას. სხვადასხვა მიმართულების სპეციალისტებისთვის დამახასიათებელია გარემოს აღქმის სხვადასხვა ხერხები. შესაბამისად სწავლების პროცედურები უნდა ითვალისწინებდეს ამ განსხვავებებს. სწავლება ახასიათებს ორგანიზაციის ზოგიერთ თავისებურებას, როგორც სტრუქტურულს, ასევე ფუნქციონალურს და ცდება დაგეგმვის ჩარჩოებს. ასეთი ორგანიზაციების განვითარების დონე შეიძლება გავაანალიზოთ სწავლების პარამეტრებთან მიმართებაში, რომლებიც წარმოგვიდგინა ამერიკელმა ფსიქოლოგმა მაიკლ პოდლერმა 1997 წელს. ძირითადი შეფასების პარამეტრებია:

1. იმ ღონისძიებების არსებობა, რომლებიც ხელს უწყობს სწავლებას;
2. თანამშრომლების უფლებამოსილების დელეგირება;
3. შიდა პიარის განვითარება;
4. სხვა კომპანიების მაგალითზე და გამოცდილებაზე განვითარება (ბენჩ-მარკეტინგი);
5. სიახლეების შექმნის და დანერგვის პროცესში გამოყენებული მეთოდები;
6. პრობლემების ჯგუფურად განხილვა და გადაწყვეტა ორგანიზაციის ყველა დონეზე.

ორგანიზაციული ქცევის ანალიზი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სხვადასხვა დონეზე ხორციელდება. მათ შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია ორგანიზაციული ქცევის ანალიზი მთლიანად ორგანიზაციული სისტემის დონეზე.

ადამიანის, როგორც მართვის უმნიშვნელოვანესი სუბიექტის ქცევა ორგანიზაციაში ეყრდნობა კონკრეტულ პრინციპებს, აზრებს, იდეებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მის დამოკიდებულებას რეალობისადმი, მორალის და სხვა ნორმების გათვალისწინებით. ობიექტების მართვის პრინციპი არაა დამოკიდებული ცალკეული პიროვნებების სურვილებზე, თუმცა ითვალისწინებს მათ მოსაზრებებს. ეს პრინციპები არ შეიძლება აღვიქვათ, როგორც აბსოლუტური უპირატესობა. ის მხოლოდ ეხმარება ორგანიზაციას და ხელმძღვანელობას კონტროლირებად სისტემაში და წინასწარ განსაზღვრავს რა რეაქცია ექნება მუშაკს ხელმძღვანელის ქმედებებზე. პერსონალის ხელმძღვანელობისას აუცილებელია არა მხოლოდ ტექნოკრატიული, ადმინისტრაციული მიდგომა, არამედ სოციალურ-ეთიკურიც, რომელიც ითვალისწინებს ადამიანურ ფაქტორს, რომელიც დგას ერთ-ერთ პირველ ადგილზე იაპონური მართვის სისტემებში.

მართვის იაპონური სისტემა (ფილოსოფია):

1. ჯგუფური მიზნების დასახვა, რომელიც გასაგებია ყველასთვის;
2. პატერნალიზმი - ყველა ერთი ოჯახის წევრია;
3. მუშაკების დაქირავება სიცოცხლის ბოლომდე;
4. უფროსების პატივისცემა;
5. მუშაკების ცალკეული კატეგორიისათვის პრივილეგიების არ არსებობა;
6. დისკუსიის თავისუფლება, ენთუზიამის წახალისება.

ჯგუფები და ჯგუფთა შორის ფორმირების საკითხები. ორგანიზაციებში იქმნება ჯგუფები და გუნდები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მის ქმედით საქმიანობას. ჯგუფები ორგანიზაციაში განისაზღვრება, როგორც ურთიერთმოქმედი და ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი 2 ან მეტი ინდივიდი, რომლებიც გაერთიანდნენ კონკრეტული მიზნის მისაღწევად.

ჯგუფების ძირითადი თავისებურებაა ის, რომ მათ ახასიათებთ სინერჯის ეფექტი, ანუ ჯგუფში ინდივიდები უფრო ქმედითად მუშაობენ, ვიდრე თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე შეასრულებდნენ იგივე სამუშაოს. ჯგუფები შესაძლებელია სხვადასხვა სახის იყოს. ესენია:

- ფორმალური ჯგუფები - ოფიციალურად განკუთვნილია ორგანიზაციების სპეციფიკური მიზნების შესასრულებლად.

- ვირტუალური - ჯგუფის წევრები ერთობლივ სამუშაოს ასრულებენ კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით.
- არაფორმალური ჯგუფი - არის არაოფიციალური და წარმოიქმნება მათი წევრების ინტერესების დასაკმაყოფილებლად.

ჯგუფების ფორმირებას ორგანიზაციები რამდენიმე სტადიის ანალიზით ახორციელებენ. ფორმირების სტადიაზე ჯგუფის წევრები პირველად იცნობენ ერთმანეთს. ამ ეტაპზე ფაქტიურად ხდება ჯგუფში შესვლა, იბადება უამრავი კითხვა და, რაც მთავარია, ინდივიდებს აინტერესებთ, თუ რა შედეგებს მოუტანს მათ ჯგუფში მოღვაწეობა. „ქარიშხლის“ სტადია განსაზღვრავს ძლიერ ემოციურ შესაძლებლობას. ამ ეტაპზე კონფლიქტების წარმოქმნის ალბათობა საკმაოდ მაღალია. ნორმირების პროცესში კონკრეტულ ჯგუფში ხდება ნორმატივების შექმნა და ჯგუფის წევრების ინტეგრაცია. შემოქმედებითობის სტადიაზე ჯგუფი უკვე ჩამოყალიბებულია და მას შეუძლია ქმედითი გადაწყვეტილებების მიღება (Jorgen Laegard and Mille Bindslev –Organizational Theory 2006.).

ყველა ჯგუფს აქვს თავისი საქმიანობის განსაზღვრული ვადა. განსაკუთრებით ეს ეხება კომიტეტებსა და კომისიებს. გარკვეული საქმიანობის შემდეგ ყველა ჯგუფი იშლება ანდა შესვენებას აცხადებს, რათა შემდეგ კვლავ გაერთიანდეს იგივე ანდა სხვა სამუშაოს შესასრულებლად.

1. მაიკლ ჰილი და სტიუარტ ბლეი განიხილავენ ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც გათვალისწინებული უნდა იქნას ორგანიზაციაში ჯგუფების განხილვის პროცესში (Michael A. Hitl. J Steward Black, Lymam W. porter Management second edition pearson prenticehall 2009.).

ჯგუფის ეფექტურობა

- საჭირო ძალისხმევის გამოვლენა
- საკმარისი ცოდნის მიღება
- სტრუქტურის განვითარება

ჯგუფის სტრუქტურა

- ჯგუფური დავალებების მოტივაციის სტრუქტურა
- ჯგუფის შემოქმედება
- ჯგუფის ნორმები და ჯგუფის წევრების ქცევა

ორგანიზაციული კონტექსტი

- ორგანიზაციის დაჯილდოების სისტემა
- ორგანიზაციული განათლებისა და ტრენინგების სისტემა
- ორგანიზაციის ინფორმირების სისტემა

კონსულტაციები

- პრობლემების კოორდინირების საკითხი
- თითოეული წევრის წონა ჯგუფში
- კრეატიულობა და სტრუქტურული განვითარება

ჯგუფის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია მისი გუნდის წევრების შეკრულობა და შესაბამისობა სამუშაოს შესრულების ნორმებთან. თუ ეს ორივე მაჩვენებელი დაბალი და სუსტი იქნება ჯგუფებისთვის დამახასიათებელი იქნება დაბალი პროდუქტიულობა. თუ ორივე მაჩვენებელი ძლიერია, ასეთ შემთხვევაში მიიღწევა მაღალი პროდუქტიულობა. ამასთან ერთად შესაძლოა შუალედური მაჩვენებლებიც არსებობდეს.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ რაც უფრო მყარია რესურსული ფუნდამენტი, მით უფრო „მეტი შანსი“ აქვს ჯგუფს ხანგრძლივად და ქმედითად იმუშაოს. ჯგუფის ძირითად რესურსებად შეიძლება განვიხილოთ ამოცანების ბუნება, მიზნები, დაჯილდოება, საშუალებები, ტექნოლოგია, ჯგუფის წევრების მრავალფეროვნება და ჯგუფის ზომა. ამასთან თითოეულ ფაქტორს განსხვავებული დატვირთვა აქვს, მათი მნიშვნელობა განისაზღვრება იმ მიზნებიდან გამომდინარე, რისი მიღწევაც სურს ჯგუფს და მის წევრებს. ნებისმიერი ჯგუფის ეფექტიანობა დამოკიდებულია საწყის რესურსებზე. ასევე იმაზე, თუ რამდენად შეთანხმებულად მუშაობენ ჯგუფის წევრები ამ რესურსების გამოყენებისა და მათი გადანწილების პროცესში. რაც ჯგუფური

დინამიკის საკითხს წარმოადგენს. ესაა ძალა, რომელიც მოქმედებს ჯგუფში და გავლენას ახდენს ჯგუფის წევრების ურთიერთობასა და ერთობლივ შრომით პროცესზე. ჯ.ჰომსმა აღწერა ჯგუფური დინამიკის კლასიკური მოდელი, რომელიც მოიცავს ქცევის ორ მოდელს: მოსალოდნელსა და სპონტანურს. მოსალოდნელია ქცევა, რომელსაც კომპანიის ხელმძღვანელობა მოელის კონკრეტულ სიტუაციაში, მაგალითად პუნქტუალობა, კლიენტების პატივისცემა და კოლეგებისადმი დახმარების აღმოჩენა, ხოლო სპონტანური ქცევის წინასწარ პროგნოზირება თითქმის შეუძლებელია და სწორედ ამიტომ ემინიათ მენეჯერებს სპონტანური ქცევის და ცდილობენ ისინი პროგნოზირებადი გახადონ.

ჯ. ჰომანსის ჯგუფური დინამიკის მოდელი ასევე აღწერს ჯგუფის წევრების ურთიერთობებს შემდეგ ტერმინებში: ინტერაქცია და დამოკიდებულება. ყოველმა პარამეტრმა შეიძლება მიიღოს, როგორც მოსალოდნელი, ასევე სპონტანური ფორმა.

ინტერაქცია არის პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია და კონტაქტები. ურთიერთობები გულისხმობს გრძნობებს, მითითებებს, დარწმუნებასა და ჯგუფის წევრების მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს. ტერმინი ჯგუფთაშორისი დინამიკა ეხება დინამიკას ორ ან მეტ ჯგუფს შორის. ყველაზე საუკეთესო შემთხვევაში ორგანიზაცია წარმოადგენს თანამშრომლობის ისეთ სისტემას, რომლის განსხვავებული კომპონენტებიც კი ერთმანეთს ურთიერთდახმარებას უწევენ. თუმცა, რეალურ ცხოვრებაში ფორმებში ხშირად წარმოიქმნება კონკურენცია და ჯგუფთაშორისი პრობლემები, რომლებსაც უმეტეს შემთხვევებში მიყვავართ განსხვავებულ შედეგებამდე. კონკურენციის დადებით მხარეს წარმოადგენს ის რომ, ჯგუფის წევრები ცდილობენ მაქსიმალურად სწრაფად და კარგად შეასრულონ სამუშაო, თუმცა ნეგატიური გამოვლინება შეიძლება გამოიხატოს იმით, რომ კონკურენციის პირობებში გაამძაფრონ ურთიერთობები და სისწრაფეში გააუარესონ ორგანიზაციის საბოლოო მდგომარეობა. გარდა ჯგუფებისა ორგანიზაციაში არსებობენ გუნდები, რომლებიც უფრო ეფექტურად საქმიანობენ, ვიდრე უბრალოდ ჯგუფები. გუნდი წარმოადგენს ადამიანთა მცირე ჯგუფს, რომელიც ერთობლივად ეწევა აქტიურ საქმიანობას იმ მიზნის მისაღწევად, რომელზეც ისინი კოლექტიურად აგებენ პასუხს.

ამასთან აღსანიშნავია, რომ გუნდები წყვეტენ უფრო მნიშვნელოვან პრობლემებს ვიდრე ჯგუფები, ვინაიდან ისინი გაერთიანებული არიან ერთი ძირითადი მიზნის გარშემო. გუნდურ გადანწყვეტილებებს ახასიათებთ როგორც ძლიერი, ასევე სუსტი მხარეები. ძლიერ მხარეებს მიეკუთვნება სრული ინფორმაცია და მრავალფეროვანი ცოდნა და შეხედულებები, მეტი ალტერნატივა და განსხვავებული მიდგომები, ხოლო სუსტი მხარეებია ის გარემოებები, რომ მეტი დროა საჭირო გადანწყვეტილების მისაღებად, ხდება ზენოლა თანხმობის მისაღწევად, დომინირებს ერთი ან რამდენიმე წევრი (ფორმალური ან არაფორმალური ლიდერი) და ადგილი აქვს პასუხისმგებლობის გაურკვევლობას. გუნდებისთვის დამახასიათებელია მკაცრად გამიჯნული როლები, რომელთა შესრულებაც მათ უწევთ საქმიანობის პროცესში. როლის განუსაზღვრელობა მნიშვნელოვან პრობლემებს ქმნის საქმიანობის პროცესში. ამან შესაძლოა გამოიწვიოს როლების გადაკვეთა, თანამშრომლებმა ვერ გაინაწილონ შესასრულებელი სამუშაო, ანდა პირიქით ერთმანეთის იმედზე დატოვონ შესასრულებელი სამუშაო და შედეგად საბოლოო შედეგის მიღწევა ვერ მოხერხდეს. ამასთან, უნდა გამოირიცხოს როლების გადატვირთვა ანდა თანამშრომლების არასაკმარისი დატვირთვა. ამისათვის, მენეჯერმა სწორად უნდა გადაანაწილოს ყველა ფუნქცია თანაბრად, გაითვალისწინოს პიროვნების შესაძლებლობები და უზრუნველყოს მისი უნარების ქმედითი გამოყენება გუნდში. გუნდებში მნიშვნელოვანია თავიდან ავიცილოთ ნებისმიერი დაპირისპირება. რაც შესაძლებელია გამონვეული იყოს სხვადასხვა ფაქტორებით; შური, სტრესით, ანდა შესასრულებელი სამუშაოს მნიშვნელობით. ამისათვის მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ ჯგუფში მეგობრული და დადებითი დამოკიდებულება, რაც მნიშვნელოვნად გაზრდის მის ქმედითობას.

ევროპის ერთ-ერთმა წამყვანმა კომპანიამ Heller -მა კომპანია Heineken- თან ერთად ჩამოაყალიბა ჯგუფების ეფექტური მუშაობისათვის საჭირო უნარები:

1. მიზანი, რომ მიიღო საუკეთესო გადაწყვეტილება, რაც უნდა იყოს მიღებული ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების შედეგად და არა უბრალოდ დროებითი კონსენსუსი;
2. იმისთვის, რომ წარმოვადგინოთ საუკეთესო პროფესიული ჯგუფური გადაწყვეტილება, ჯგუფის წევრები შეთანხმებულად უნდა მუშაობდნენ;
3. ჯგუფის წევრების სწორი გადაწყვეტილებები და ჯგუფური "ფიქრი";
4. ჯგუფების გონებრივი შტურმის პროცესი უნდა იყოს განმეორებადი;
5. გუნდის ლიდერი პასუხისმგებელია გუნდის შემდგომ განვითარებაზე;
6. გუნდის ლიდერი აუცილებლად გკითხავთ რა ალტერნატივები გვაქვს?
7. გუნდის ლიდერი ხვდება, რომ უფრო გონივრულია სხვების იდეები მოისმინო, ვიდრე საკუთარი იდეები მოახვიო თავს სხვა წევრებს;
8. გუნდებში უფრო მეტი იდეა ფიქსირდება, ვიდრე ორგანიზაციას შეუძლია განახორციელოს;
9. რისკებისა და ჯილდოების შემდგომი განაწილება;
10. თუ გადაწყვეტილება პროფესიულ დონეზე მიიღება, გუნდის წევრებიც პროფესიულად უნდა მიუდგნენ მათ;
11. როცა ფიქრობ იფიქრე, როცა მოქმედებ იმოქმედე.

ზოგადად ორგანიზაციები არიან კონკურენტუნარიანები და კონფლიქტის მატარებლები. მემეტერები თავიანთი დროის 20%-ს უთმობენ კონფლიქტების მართვას. კონფლიქტი აღიქმება, როგორც ცუდი, რომელიც ზიანს აყენებს ინდივიდუალურ და ჯგუფურ ეფექტურობას. გერმანული კომპანიების 118 მენეჯერის გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მენეჯერების უმეტესობა (72%) კონფლიქტს განიხილავს, როგორც უარყოფით მოვლენას, მენეჯერების მხოლოდ 34 % კი კონფლიქტში ხედავს, როგორც დადებით, ასევე უარყოფით მხარეებს („სამსახურეობრივი კონფლიქტი შესაძლოა იყოს პროდუქტიული“).

კონფლიქტის მიზეზები შესაძლოა იყოს:

- ცუდი ორგანიზაციული სტრუქტურები;
- ცუდი კომუნიკაციური სისტემები;
- პიროვნული კონფლიქტები;
- ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებები;
- გუნდური მუშაობის ნაკლებობა;
- საქმიანობის ცუდი შესრულება.

დავალებასთან დაკავშირებული კონფლიქტი ნაკლებად ნეგატიურად არის დაკავშირებული ინდივიდის კეთილდღეობის გაუარესებასთან, ვიდრე ურთიერთობებთან დაკავშირებული კონფლიქტი. კონფლიქტის გადაჭრის პასიურ და სავალდებულო სტრატეგიებს მოაქვს უფრო მეტი ნეგატიური შედეგი ჯანმრთელობისა და ინდივიდის კეთილდღეობის მხრივ, ვიდრე პრობლემის გადაჭრის აქტიურ მეთოდებს (Jennifer Joy – Mattheve, David Megginson „Human Resource Development“ – 2004)

3. მართვის სტილი

ნებისმიერი მართვადი სისტემა ვითარდება. შესაბამისად, ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა. განვითარების მიზეზების ძირითად წყაროს წარმოადგენს სისტემის შიდა საპირისპირო მიმართებები. სისტემის შიდა პროცესის შესახებ ინფორმაციის თავისდროული დამუშავება საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ წინასწარ განსაზღვრული კეთილგონიერი გადაწყვეტილებები, სრულყოს შიდა სისტემური კავშირები, გაზარდოს გარემოსთან ურთიერთქმედებების ქმედითობა. მართვის ოპტიმიზაცია საშუალებას გვაძლევს სრულყოთ მისი ფუნქციონალური შესაძლებლობები და სტრუქტურა. სისტემისმართვის ქმედითობა დამოკიდებულია მისი ღიაობის დონეზე. აღნიშნული პრინციპი

პასუხს გვცემს პრაქტიკული მნიშვნელობის კითხვებზე: როგორი გადანწყვეტილება მიიღოს ხელმძღვანელობამ, მოახდინოს ძალაუფლების კონცენტრაცია ან გადასცეს კოლეგებს და ა.შ.

მართვის ცენტრალიზაცია. ცენტრალიზაცია გულისხმობს მართვის პროცესების კოორდინირებას და კონცენტრაციას ხელმძღვანელობის ზედა დონეზე. მისი მიზანია სინერჯის ზრდა, კოორდინაციის გაუმჯობესება და მართვის ქვედა დონეზე შეცდომების არიდება, ხოლო უარყოფითი მხარე მდგომარეობს მართვის ორიენტირების შემცირებასა და ადაპტაციის შესაძლებლობების შემცირებაში.

მართვის დეცენტრალიზაცია.

ესაა უფლებამოსილებათა და მოვალეობათა გადაცემა ორგანიზაციის მართვის ქვედა დონეზე. იგი იძლევა გადანწყვეტილებების სწრაფად მიღების შესაძლებლობას, ასტიმულირებს ინიციატივას, სრულად ხსნის მუშაკის პოზიტიურ შესაძლებლობას და ზრდის მართვის ოპერატიულობას, ორგანიზაციის ადაპტირებას ახალ გარემოსთან.

ორგანიზაციული ქცევის თვალსაზრისით უნდა ავლნიშნოთ, რომ მმართველობით პროცესში მოცემული პრინციპის გავლენა - კერძოდ, დეცენტრალიზაციის პირობებში, მუშაკის მოტივაცია, რომ მან განახორციელოს ესა თუ ის ქმედებები საკმაოდ დაბალია. იგი არ წარმოადგენს გუნდის წევრს, არამედ საქმიანობის მკაცრი იერარქიის პირობებში, როდესაც ყველაფერს ხელმძღვანელი წყვეტს, ხოლო დეცენტრალიზაციის პირობებში იზრდება გუნდური მუშაობის მოტივაცია, უმჯობესდება ქმედითობა, და რაც მთავარია, მაქსიმალურად ხდება ადამიანის შესაძლებლობების ათვისება, უმჯობესდება დამოკიდებულება თანამშრომლებს შორის და მცირდება კონფლიქტების ალბათობაც. უფლებამოსილებათა დელეგირების პრინციპი. დელეგირება ესაა ხელმძღვანელის მიერ თავისი ფუნქციების გადაცემა სხვა თანამშრომლებზე, მათ საქმიანობაში აქტიური ჩარევის გარეშე (Т.И. Захарова Организационное поведение 2009г). დელეგირება შესაძლებელია იყოს გრძელვადიანი, ანდა შემოიფარგლებოდეს ერთჯერადი დავალებით, თუმცა აუცილებელია შესრულებული იყოს შემდეგი ეტაპები:

1. სწორად შეირჩეს შესაბამისი მუშაკები;
2. განვუსაზღვროთ მათ შესასრულებელი სამუშაოს ვადები და ყველა საჭირო ინფორმაცია;
3. ზუსტად გადანაწილდეს პასუხისმგებლობის სფეროები;
4. მოვახდინოთ დავალებების კონტროლი;
5. გამოვიყენოთ მოტივაციის მეთოდები;
6. შევაფასოთ მისი თითოეული ქმედება;
7. არ დავუშვათ უკუდელეგირება.

ამასთან, დელეგირების მეთოდიკა გულისხმობს სხვადასხვა საკვანძო საკითხების გადანწყვეტას. მათ შორის უნდა მოხდეს უფლებამოსილების გადანაწილება მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ზუსტად გავსაზღვრავეთ, მოვამზადებთ და დავარწმუნებთ მუშაკს, რომ ის შეძლებს საკუთარ თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა; დელეგირება შესაძლებელია განხორციელდეს მას შემდეგ, რაც მოხდება მუშაკის დარწმუნება, ასევე გაცნობა ყველა საკვანძო ფუნქციის და შრომითი პროცესის ახსნა. მხოლოდ ამის შემდეგ შესაძლოა დავაკისროთ მუშაკს ესა თუ ის სამუშაო. დელეგირების პირობებში ადამიანები ცდილობენ აქტიურად ჩაერთონ შრომით პროცესში. მათ უჩნდებათ შთაბეჭდილება, რომ უფრო მნიშვნელოვნები გახდნენ ორგანიზაციაში, აქვთ მოლოდინი დანინაურებისა და მნიშვნელოვნად იზრდება ლოიალურობა ორგანიზაციის მიმართ.

შესაბამისობის პრინციპი .

მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ თუ რამდენად შეესაბამება მუშაკი მის მიერ დაკავებულ თანამდებობას. ამდენად სწორად უნდა განისაზღვროს მუშაკისთვის საჭირო საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. იმისათვის, რომ მუშაკს დავცემართო მისთვის შესაფერისი პოზიციის დაკავებაში შეგვიძლია სხვადასხვა მეთოდს მივმართოთ. მაგალითად, იაპონელი მენეჯერები ამ

ყველაფერს აღწევნენ როტაციის საშუალებით, ანუ მუშაკების გადაყვანა ხდება სხვადასხვა თანამდებობებზე მანამ, სანამ არ აღმოაჩენენ მისთვის ყველაზე შესაფერის პოზიციას. ორგანიზაციების ნაწილი იყენებს შემდეგ მეთოდს: ახალ თანამშრომელს მიამაგრებენ უფრო გამოცდილს, რომელიც ასწავლის მას ყველაფერს და ამასთან აკვირდება მუშაკის შესაძლებლობებს. საბოლოო ჯამში, შესაბამისობის პრინციპი გულისხმობს, რომ სამუშაო ძალა უნდა შეესაბამებოდეს მუშაკის როგორც შემსრულებლის ინტელექტუალურ და ფიზიკურ შესაძლებლობებს. ეს პრინციპი ძირითადად გამოიყენება პერსონალის დაგეგმვისა და შერჩევის პროცესში. მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ თუ მუშაკი ვერ გამოცხადდება დროულად სამსახურში, ეს არ უნდა იწვევდეს შრომითი პროცესის პარალიზებას. ამდენად, ორგანიზაციაში არ არსებობენ შეუცვლელი თანამშრომლები. შესაძლებელია, რომ მუშაკის არყოფნის დროს გარკვეული ფუნქციების შესრულება დაევალოს სხვა თანამშრომელს და ამით არაფერი დაშავდება. ამასთან, ყველა მუშაკს უნდა ჰქონდეს უსაფრთხოების ტექნიკის ინსტრუქცია მისი სამუშაო ადგილის შესაბამისად. კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს შესაბამისობის პრინციპის მნიშვნელოვნებას, ესაა ის თუ როგორ გრძნობს სამუშაო ადგილზე თავს თანამშრომელი. თუ მისი კვალიფიკაცია შეესაბამება მის მიერ დაკავებულ პოზიციას, ის თავს კომფორტულად გრძნობს, მზადაა შეასრულოს მასზე დაკისრებული სამუშაო, ხოლო თუ კვალიფიკაცია მის პოზიციას არ შეესაბამება, ამ შემთხვევაში შესაძლებელია ორი შედეგი მივიღოთ: თუ თანამშრომლის კვალიფიკაცია აღემატება პოზიციისთვის საჭირო უნარებს, ეს ამცირებს მოტივაციას, რაც შესაძლებელია უარყოფითად აისახოს ჯგუფზე, სადაც ის მუშაობს და გამოიწვიოს ორგანიზაციის მიერ ადამიანური რესურსის არასრული გამოყენება; ხოლო თუ მუშაკის კვალიფიკაცია დაბალია ეს მნიშვნელოვნად შეამცირებს ჯგუფის საქმიანობის შედეგს და საბოლოოდ უარყოფითად აისახება მთლიანად ორგანიზაციაზე. XX საუკუნის დასაწყისში მეცნიერული მართვის პრობლემათა შემუშავება, რომელიც კონცენტრირებული იყო ხელმძღვანელის საქმიანობასა და სპეციალიზაციაზე, მთლიანად იყო დამოკიდებული ორგანიზაციის აგების ანალიზის და მისი ფუნქციონირების პრინციპების ჩამოყალიბების აუცილებლობაზე. პრაქტიკის ამ მოთხვნილებას პასუხი გასცა ჰენრი ფაიოლის ნაშრომებმა. მან შემოგვთავაზა მთელი რიგი ორგანიზაციული პრინციპები, რომლებიც ჩათვალა სასარგებლოდ საფრანგეთის ერთ-ერთი მსხვილი კომპანიის მართვისათვის. იგი მართვას განიხილავდა, როგორც კონკრეტული სიტუაციისათვის მისადაგებელი პრინციპების არჩევის ხელოვნებას. ფაიოლმა შემოგვთავაზა 14 პრინციპი, თუმცა იგი ფიქრობდა, რომ ეს პრინციპები შეიძლება უფრო მეტიც ყოფილიყო. აღნიშნული პრინციპების დაჯგუფება მოხდა სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით.

- სტრუქტურული პრინციპები;
- პრიცესის პრინციპები;
- საბოლოო შედეგის პრინციპები;
- შრომის დანაწილება;
- ხელმძღვანელობისა და მიზნების ერთიანობა;
- ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობა;
- ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა;
- სკალური ჯაჭვი.
- სამართლიანობა;
- დისციპლინა;
- პერსონალის დაჯილდოება;
- გუნდების ერთიანობა;
- მთავარი ინტერესისადმი დაქვემდებარება.
- წესრიგი;
- სტაბილურობა;
- ინიციატივა.

სტრუქტურული პრინციპები ურთიერთდაკავშირებული ამოცანების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის სისტემის შექმნის საფუძველია. ორგანიზაციულ ფუნქციებში შედის ამოცანების დანაწილება უფრო მცირე ქვეამოცანებად, ამ ამოცანების დაჯგუფება ურთიერთდაკავშირებულ ქვედანაყოფში, თითოეული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის დანიშვნა და მისთვის უფლებათა და პასუხისმგებლობის გადაცემა და ბოლოს, ქვედანაყოფის შეერთება მიზნობრივი გუნდების ჯაჭვით. განვიხილოთ უფრო დანვრილებით მართვის ორგანიზაციის თითოეული ძირითადი პრინციპი.

1. შრომის დანაწილების პრინციპი. ფაიოლის თანახმად შრომის დანაწილება და სპეციალიზაცია არის ერთი და იმავე ძალებით უფრო მეტი და უკეთესი ხარისხის პროდუქციის წარმოების ბუნებრივი მეთოდი. სპეციალიზაციის მეშვეობით მცირდება იმ ობიექტთა რაოდენობა, რომლისკენაც უნდა იყოს მიმართული მუშაკის ყურადღება და ძალა. ფაიოლი სპეციალიზაციას განიხილავდა, როგორც ინდივიდის და ადამიანთა ჯგუფების გამოყენების საუკეთესო საშუალებას. აღსანიშნავია, რომ შრომის დანაწილებას აქვს თავისი საზღვრები, რომელთა გადაჭარბებაც არ შეიძლება. შრომის გამარტივების ისეთმა მეთოდებმა, როგორცაა სამუშაოების სტანდარტები და კვლევა მოქმედებებსა და დროში, ყურადღება გაამახვილა არა ადამიანთა ქცევაზე მუშაობის პროცესში, არამედ სამუშაოს ტექნიკურ მხარეებზე.

2. ხელმძღვანელობის და მიზნების ერთიანი პრინციპი. შრომის დანაწილების შედეგად შექმნილი სამუშაოს სახეები უნდა იყოს კოორდინირებული და მიმართული ერთიანი მიზნისაკენ. საქმიანობა, რომელსაც აქვს საერთო მიზანი, უნდა წარიმართოს ერთიანი გეგმით, ერთი ხელმძღვანელის მიერ. ეს პრინციპი გამორიცხავს ურთიერთდამოკიდებული საქმიანობის კოორდინაციისათვის სხვა ხელმძღვანელის დანიშვნის საჭიროებას.

3. ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის თანათარღობის პრინციპი: ეს პრინციპი დაკავშირებულია ხელმძღვანელის ძალაუფლების მოცულობის გაზრდასთან ან შემცირებასთან, რაც საშუალებას გვაძლევს ვიმსჯელოთ ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის ამა თუ იმ ხარისხზე. პრინციპი ამტკიცებს, რომ თითოეული სიტუაციისათვის ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის არსებობს ოპტიმალური ბალანსი და რომ ეს ბალანსი არ შეიძლება განისაზღვროს ხელმძღვანელის (რომელიც კოორდინირებას უწევს განყოფილებათა საქმიანობას) შესაძლებლობების გათვალისწინების გარეშე.

4. ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის პრინციპი. ეს პრინციპი ამტკიცებს, რომ უნდა არსებობდეს კავშირი ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობასა და იმ ძალაუფლებას შორის, რომელსაც ის ფლობს. სასურველია ამ ორი ფაქტორის კავშირი გამოისახოს ტოლობით. ამ კავშირის შეფასება, განსაკუთრებით ხელმძღვანელთა ამოცანების კვლევისას, საკმაოდ რთულია. საქმის არსი ის არის, რომ რამდენადაც პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელმძღვანელს, იმდენად მას უნდა ჰქონდეს ბრძანებების გაცემის უფლებაც და მათი შესრულების მოთხოვნის ძალაუფლებაც.

5. სკალური ჯაჭვის პრინციპი. წინამორბედი ოთხი პრინციპის გამოყენების შედეგია შეიქმნას ხელმძღვანელთა თანადაქვემდებარებული ჯაჭვი მართვის უმაღლესი რგოლებიდან უდაბლეს დონემდე. ეს ჯაჭვი ორგანიზაციაში ვერტიკალური კავშირების გზაა. შესაბამისად, ყველა კავშირმა უდაბლესი დონიდან გუნდების ჯაჭვში უნდა გაიაროს, ხოლო ზემოდან მომავალმა კავშირებმა, ვიდრე ისინი მიაღწევენ საჭირო დონეს, უნდა გაიარონ თითოეული დაქვემდებარებული ერთეული. ამავე დროს უნდა გავითვალისწინოთ ჰორიზონტალური კავშირებიც. ხელმძღვანელისთვის ხშირად აუცილებელია კონტაქტები ორგანიზაციის იმავე დონის სხვა თანამშრომლებთან.

ზემოთ განხილული ხუთივე პრინციპი განსაზღვრავს იმ მთავარ საკითხებს, რომლებიც უნდა გადაწყდეს ამოცანებისა და ძალაუფლების სტრუქტურების ფორმირებისას. ისინი არ წარმოადგენენ დანვრილებით ფიქსირებულ წესებს, არამედ მხოლოდ მიუთითებენ

ხელმძღვანელთა საქმიანობაში წამყვან მიმართულებებზე. ამ პრინციპებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელები იყენებენ თავიანთ საქმიანობაში განსაკუთრებით მაშინ, როცა ისინი ურთიერთობენ ხელქვეითებთან. მაგალითად, ხელმძღვანელთა სამართლიანობა განიხილება, როგორც თავიანთი სამუშაოების კეთილსინდისიერად შესრულებისკენ დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა ნაქვებების ძირითადი ფაქტორი. სამართლიანობის ფაქტორი გამოყენებულია სამართლიან დაჯილდოებაშიც. ეს პრინციპი გვაუწყებს, რომ შრომის ანაზღაურება უნდა შეესაბამებოდეს შესრულებული სამუშაოს მოცულობასა და ხარისხს. დისციპლინის პრინციპი განეკუთვნება ორგანიზაციისა და მის დაქვემდებარებულ თანამშრომელს შორის შეთანხმებების დადების პრაქტიკას. შეთანხმებათა შეუსრულებლობის შემთხვევაში, გათვალისწინებული უნდა იქნეს სანქციების გამოყენება. სანქციების გამოყენება უნდა ხდებოდეს სამართლიანობის და კერძო ინტერესების საერთოსადმი დაქვემდებარების პრინციპის შესაბამისად. ეს იმას ნიშნავს, რომ კონფლიქტურ

სიტუაციებში საერთო ინტერესები უფრო მაღლა დგას, ვიდრე ინდივიდის ინტერესები. ჯგუფების ერთიანობის პრინციპის თანახმად, ხელმძღვანელმა არასდროს არ უნდა დაარღვიოს გუნდური ჯაჭვი. ნებისმიერი შემსრულებელი უნდა ექვემდებარებოდეს მხოლოდ ერთ უფროსს. ასეთი კავშირი და ურთიერთობა გათვალისწინებულია ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბებისას (Michael Armstrong - Human Resource Practice 1999).

ლიდერობის ოთხი ტიპი რენსის ლაიკერტის მიხედვით.

მიჩიგანის უნივერსიტეტში რენსის ლაიკერტის გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ მთელი რიგი სტრუქტურული განზომილებებით ეფექტიანი ორგანიზაცია მნიშვნელოვნად განსხვავდება არაეფექტიანისაგან. ლაიკერტის თანახმად, ეფექტიანია ის ორგანიზაცია, რომელიც აიძულებს ხელმძღვანელს მთავარი ყურადღება მიაქციოს მაღალმწარმოებლური მიზნების მქონე მუშა ჯგუფის შექმნას. ლაიკერტის მიერ შემუშავებული „სისტემა-4“ - ის მიხედვით, ორგანიზაცია აიგება ადამიანურ მოტივაციებზე, რომლებიც უნდა გამოვლინდეს:

1. მიზნების წამოყენების პროცესში;
2. გადანყვეტილების მიღებისას;
3. კონტროლის დროს;
4. დეცენტრალიზაციაში.

დაბალეფექტიანი ორგანიზაცია აიძულებს ხელმძღვანელს:

1. დაეყოს საერთო ქმედებები მარტივ შემადგენელ ნაწილებად და ამოცანებად;
2. თითოეული ამ ამოცანის შესასრულებლად შეარჩიოს შესაბამისი შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის მქონე მუშაკები;
3. შეასწავლოს მათ ამოცანის შესრულების ყველაზე საუკეთესო მეთოდი;
4. განახორციელოს ხელმძღვანელობა, გაუწიოს კონტროლი ამოცანების შესრულებას, მოახდინოს სამუშაოთა ქრონომეტრაჟი;
5. გამოიყენოს წახალისებაშრომის ინდივიდუალური ან ჯგუფური სანარდო ანაზღაურების ფორმით.

კლასიკური თეორიიდან გამომდინარე ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი პუნქტი ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას განსაზღვრავს, თუმცა ლაიკერტის გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ეს მითითებები არ იწვევს წარმოების ეფექტიან ორგანიზაციას. ლაიკერტი ამტკიცებდა, რომ კლასიკური თეორიის დებულებებზე დაფუძნებული ორგანიზაციები არაეფექტიანია, რამდენადაც ისინი იხრებიან კონსერვატიზმისაკენ და არ ითვალისწინებენ გარე სამყაროს ცვლილებად მახასიათებლებს. ასეთ ცვლილებებს ლაიკერტი მიაკუთვნებდა შემდეგ ფაქტორებს:

1. მეტი ინდივიდუალური თავისუფლება, ინიციატივის ტენდენცია და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციის ზედა რგოლების უფლებამოსილებათა შემცირება;
2. იმ ადამიანების განათლების ზოგადი დონის ამაღლება, რომელთაც შეუძლიათ მიიღონ გადანყვეტილებები და თავიანთ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობები;

3. მომატებული ყურადღება ჯანმრთელობისა და პიროვნების სრული განვითარებისადმი;
4. ტექნოლოგიათა გართულება, რაც მოითხოვს თითოეული თანამშრომლისაგან შესაბამის კვალიფიკაციას. ხშირად ასეთ შემთხვევებში ხელმძღვანელმა იცის ქვედანაყოფის საქმიანობის შესახებ უფორ ნაკლები, ვიდრე ხელქვეითებმა.

კლასიკური ორგანიზაცია და „სისტემა -4“ - ის ორგანიზაცია

1. ხელმძღვანელობის მართვის პროცესი არ გულისხმობს ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა ნდობასა და პასუხისმგებლობას. დაქვემდებარებულები არ მონაწილეობენ სამუშაო პრობლემის იმ ხელმძღვანელებთან ერთად განხილვაში, რომლებიც არ ითვალისწინებენ მათ იდეებსა და აზრებს.
2. ხელმძღვანელობის პროცესი იმსახურებს ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა ნდობასა და პასუხისმგებლობას ყველა საკითხში. ხელქვეითები მზად არიან იმსჯელონ სამუშაო პრობლემებზე იმ ხელმძღვანელებთან, რომლებიც ითვალისწინებენ მათ იდეებსა და აზრებს.
3. მოტივაციური პროცესი მოიცავს მხოლოდ ფიზიკურ და ეკონომიკურ მოტივებს, უსაფრთხოების მოტივებს სანქციების გამოყენების მეშვეობით; დაქირავებულ თანამშრომელთა კავშირებს შორის ჭარბობს ორგანიზაციისადმი არაკეთილსინდისიერი დამოკიდებულება.
4. მოტივაციური პროცესი მოიცავს მოტივთა ფართო წრეს მონაწილეობის მეთოდების მეშვეობით. დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და მისი მიზნებისადმი კეთილსინდისიერია.
5. კომუნიკაციის პროცესი ისეთია, რომ ინფორმაცია მოდის ზემოდან ქვემოთ; აქვს დამახინჯების, უზუსტობის ტენდენცია და ხელქვეითები მათ ეჭვით უყურებენ.
6. კომუნიკაციის პროცესი ისეთია, რომ ინფორმაცია თავისუფლად ვრცელდება მთელ ორგანიზაციაში - ზემოთ, ქვემოთ და ჰორიზონტალურად. ინფორმაცია ზუსტია და დაუმახინჯებელი.
7. ურთიერთქმედების პროცესი დახურული და შეზღუდულია, ხელქვეითები ნაკლებად ახდენენ გავლენას ქვედანაყოფების მიზნებზე, მეთოდებსა და საქმიანობაზე.
8. ურთიერთქმედების პროცესი ღია და ფართოა; ხელმძღვანელსა და ხელქვეითსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ქვედანაყოფის მიზნებზე, მეთოდებსა და საქმიანობაზე.
9. გადანყვეტილების მიღება ხდება ორგანიზაციის მხოლოდ ზედა რგოლებში.
10. გადანყვეტილებათა მიღება ხდება მართვის ყველა დონეზე ჯგუფური მონაწილეობის გზით, ის შედარებით დეცენტრალიზებულია.
11. მიზნების დასახვის პრიცესი თავმოყრილია ზედა რგოლებში და არ ასტიმულირებს ჯგუფურ მონაწილეობას.
12. მიზნების დასახვის პროცესი სტიმულს აძლევს ჯგუფურ მონაწილეობას.
13. კონტროლი ცენტრალიზებულია, მთელი ყურადღება შეცდომების გამოსწორებისკენ არის მიმართული.
14. კონტროლის პროცესი გაფანტულია მთელს ორგანიზაციაში, აქცენტი კეთდება თვითკონტროლზე და პრობლემათა გადანყვეტაზე.
15. ხელმძღვანელები არანაირად არ ცდილობენ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსის განვითარებას.
16. წარმოების მიზნები მაღალია, ხელმძღვანელები აქტიურობენ და აუცილებლად მიიჩნევენ ადამიანური რესურსების განვითარებისათვის კომპლექსური ღონისძიებების რეალიზაციას.

გარესამყაროს ცვლილებები გავლენას ახდენს ხელმძღვანელობაზე, რაც იწვევს ახალი სიტუაციებისადმი ორგანიზაციის შესაგუებლად ღონისძიებების შემუშავების აუცილებლობას. ლაიკერტის თანახმად ხელმძღვანელებმა უნდა გამოიყენონ ადამიანური რესურსები, ადამიანურ მოტივაციათა სრული სპექტრი: გადანყვეტილებათა მიღება, კონტროლი, მიზნების განსაზღვრის პროცესი, დეცენტრალიზაცია. იმისთვის, რომ ხელი შეუწყოს ამ პროცესების რეალიზაციას, ორგანიზაციის განვითარების გეგმა უნდა მოიცავდეს: მხარდაჭერის პრინციპს, გადანყვეტილებათა ჯგუფურ მიღებას, ხელმძღვანელობის ჯგუფურ მეთოდებს, მაღალ

საწარმოო მიზნებს. სტრუქტურული თვალსაზრისით ორგანიზაცია განიხილება, როგორც ჯგუფების რიგი, რომელთაც აერთიანებს ხელმძღვანელი. ეს მიდგომა შეიძლება დაპირისპირებულ იქნეს ბიუროკრატიულ ორგანიზაციასთან, რომელიც გამოყოფს ერთადერთ დამოკიდებულებას „ხელმძღვანელი-ხელქვეითი“. ლაიკერტის მიხედვით კი გადანყვეტილებათა ჯგუფურ მიღებასთან შეუღლებული ჯვარედინი ჯგუფური სტრუქტურა წარმოადგენს ორგანიზაციის წევრების, აქციონერების, კლიენტების, მომწოდებლების და სხვათა ინტერესების ინტეგრაციულ ფორმას.

ლაიკერტმა შეისწავლა მოდელები და სტილი მენეჯერების და გამოავლინა 4 ძირითადი მოდელი მენეჯმენტის სისტემის. აღნიშნული მოდელი განვითარებულ იქნა კითხვარის საფუძველზე, სულ გამოკითხულ იქნა 200 ორგანიზაციის მენეჯერი.

ლიდერული სტილი ლაიკერტის მიხედვით:

1. ექსპლოატატორულ ავტორიტატული

ავტორიტატული სტილის ლიდერს აქვს დაბალი ურთიერთობა ადამიანებთან და ის იყენებს ისეთ მეთოდებს, როგორც არის მუქარა და სხვა შიშზე დაფუძნებული სტრატეგიები, რათა მიაღწიოს კომპრომისს. პასუხისმგებლობა იმ ადამიანთა ხელშია, რომლებიც იმყოფებიან ზედაფელონებზე. ზემდგომს არ აქვს არც რწმენა და არც ნდობა მისი დაქვემდებარებულის მიმართ. გადანყვეტილებები წესდება ხელქვეითებზე და მათ არ აქვთ თავისუფლება განახორციელონ რაიმე საკუთარი ინტერპრეტაციით. კომუნიკაცია არის ძალიან დაბალი და ადამიანური რესურსი არის მთლიანად უგულებელყოფილი.

2. კეთილგანწყობილ-ავტორიტატული

ამ შემთხვევაში ლიდერი მიმართავს დაჯილდოების სტრატეგიას, რათა წაახალისოს დაქვემდებარებული შესრულებული სამუშაოსათვის. თუმცა გადანყვეტილებების მიღება ცენტრალიზებულია. პასუხისმგებლობაც მენეჯერულ დონეზეა. ამ შემთხვევაშიც დაქვემდებარებული არ გრძნობს თავისუფლებას, რომ განიხილოს კონკრეტული საკითხი მის ზემდგომთან. გუნდურობა და კომუნიკაცია არის ძალიან დაბალი.

3. კონსულტაციური

პასუხისმგებლობა ვრცელდება ფართოდ ორგანიზაციულ იერარქიაში. ზედა რგოლს არ აქვს სრული ნდობა დაქვემდებარებულებში. ინფორმაციის გაცვლა ხდება ძალიან ფრთხილად, თუმცა ლიდერი ცდილობს ყურადღებით მოუსმინოს თანამშრომელთა იდეებს, მაგრამ მიუხედავად ამისა გადანყვეტილების მიღება უფრო ცენტრალიზებულად კეთდება. კომუნიკაცია ხდება ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად. მოტივაცია დამყარებულიაჯილდოსა და სამუშაოში ჩართულობაზე.

4. მონაწილეობითი

ამ შემთხვევაში ლიდერი იყენებს მაქსიმალური ჩართულობის მეთოდს, ცდილობს ჩართოს თანამშრომლები გადანყვეტილების მიღების პროცესში. პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის გავრცელებულია მთელს ორგანიზაციულ იერარქიაში. არსებობს მაღალი რგოლის ნდობა დაქვემდებარებულის მიმართ და პირიქით. ადამიანები ორგანიზაციაში ფსიქოლოგიურად ახლოს არიან ერთმანეთთან და შეთანხმებულად მუშაობენ ყველა საფეხურზე. არის მაღალი დონის გუნდურობა, კომუნიკაცია და გადანყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა (Rensis Likert – The Human Organization 1998).

ზოგადად მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი ნიშნები მოიცავს ეკონომიკურ, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, სამართლებრივ (იურიდიულ) და ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ასპექტებს. ეკონომიკური ასპექტი გულისხმობს ბიზნესის მართვის პროცესს, რომლის დროსაც მიიღწევა მატერიალური და შრომითი რესურსების კოორდინირება, რაც აუცილებელია მიზნების ეფექტიანი მიღწევისათვის. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტი ახასიათებს ფირმის

მთელი პერსონალის ძალისხმევის ორგანიზაციისა და მენეჯერთა განსაკუთრებული ჯგუფის საქმიანობას დასახული მიზნების მისაღწევად. ამაში შედის ძალაუფლების სისტემა, რომლის მეშვეობითაც რეგულირდება ურთიერთობები მენეჯერსა და ხელქვეითებს შორის აგრეთვე, სოციალური ფუნქცია, რომელშიც აისახება საზოგადოების კულტურის დონე, მისი ტრადიციები, ფასეულობები, ჩვევები. რაც შეეხება მენეჯმენტის იურიდიულ ასპექტს, იგი ასახავს სახელმწიფო, პოლიტიკური და ეკონომიკური ინსტიტუტების სტრუქტურას, მათ მიერ გასატარებელ პოლიტიკას მოქმედი კანონმდებლობის საფუძველზე. ორგანიზაციულ-ტექნიკური ასპექტი მოიცავს სიტუაციის რაციონალურ შეფასებას და მიზნების სისტემატიზებას, სტრატეგიის თანმიმდევრულ დამუშავებას ამ მიზნების მისაღწევად, საჭირო რესურსების მონესრიგებას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს. ეფექტიანი მენეჯმენტი გულისხმობს მართვის პროცესის ყველა სახის და სტადიის როგორც მართვის ეკონომიკური, ორგანიზაციულ-ტექნიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტების მთლიანობას.

თანამედროვე მენეჯმენტს განიხილავენ, როგორც მართვის მეცნიერებასა და პრაქტიკას, როგორც ფირმის მართვის ორგანიზაციას და როგორც მმართველობითი გადანწყვეტილებათა მიღების პროცესს. მენეჯმენტის შესწავლის საგანია მართვის ურთიერთობები ანუ ურთიერთობები ადამიანებს შორის მართვის პროცესში. ეს ურთიერთობები მრავალნახნაგოვანია. ისინი გამოხატავენ არა მარტო ეკონომიკურ, არამედ, აგრეთვე, გარკვეული ზომით საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ, ფსიქოლოგიურ, სამართლებრივ ურთიერთობებსაც. მაგრამ ძირითადი მაინც ეკონომიკური ურთიერთობებია და მენეჯმენტი განეკუთვნება ეკონომიკურ მეცნიერებათა კატეგორიას. მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა მმართველობითი (სამმართველო) პროცესის შინაარსის გარკვევა, მიზეზსა და შედეგს შორის კავშირის დადგენა, ფაქტორებისა და პირობების გამოვლენა, რომლებიც უფრო სასარგებლოს და უფრო ეფექტიანს ხდის ადამიანთა ერთობლივ შრომას. მენეჯმენტის როგორც მეცნიერების განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მართვის შესახებ ცოდნათა სისტემაში მოყვანას. მენეჯმენტი ხელს უწყობს არა მარტო მიმდინარე საქმიანობის ოპერატიულად და ხარისხიანად მართვას, არამედ მოვლენათა განვითარების პროგნოზირებას და ამის შესაბამისად ორგანიზაციების (ფირმების) სტრატეგიისა და პოლიტიკის დამუშავებას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მენეჯმენტი, როგორც მართვის მეცნიერება შეიმუშავებს თავის თეორიას, რომელიც ასახავს მართვის პროცესში ადამიანთა მიზანმიმართული საქმიანობის კანონებსა და კანონზომიერებებს, პრინციპებს, ფუნქციებს, ფორმებს და მეთოდებს. ორგანიზაციები (საწარმოების, ფირმები, კომპანიები) რთული დინამიკური სისტემებია. ამ სისტემების ფარგლებში მართვის ურთიერთობათა შესწავლისათვის აუცილებელია სისტემური ანალიზის მეთოდის გამოყენება. ამასთან მართვის სისტემა განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ერთიანი მთლიანობა, რომელშიც შეხამებულია ორგანიზაციის მიზნები, მართვის პრინციპები, ფუნქციები, მეთოდები, პერსონალი, სტრუქტურა, ტექნიკა და პროცესები. შეუძლებელია მართვის პრობლემების გადანწყვეტა სისტემის ელემენტების თავისებურებების, სხვა სისტემებთან კავშირების გათვალისწინების გარეშე. ფართოდ გამოიყენება ადამიანთა ურთიერთობების რთული საკითხების შესწავლისას. მენეჯმენტი როგორც მართვის ხელოვნება ნიშნავს მართვის თეორიის, აგრეთვე, მენეჯმენტის დარგში დაგროვილი მონიწივე გამოცდილების შემოქმედებით გამოყენებას ორგანიზაციის პრაქტიკული საკითხების გადანწყვეტის დროს. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციები რთული სოციალურ-ტექნიკური სისტემებია, რომელთა ფუნქციონირებაზე ზემოქმედებენ როგორც შიგა, ისე გარე გარემოს მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი ფაქტორები. ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის მთავარი ფაქტორი ადამიანებია, რომლის გათვალისწინება მოითხოვს არა მარტო მეცნიერულ მიდგომას, არამედ მისი გამოყენების ხელოვნებას კონკრეტულ სიტუაციებში. (ЦЫПКИН Ю.А., ЛЮКШИНОВ А.Н., ЭРИАШВИЛИ Н.Д. "МЕНЕДЖМЕНТ" 2001).

თითოეულ მუშაკს ახასიათებს ქცევის განსაკუთრებული მანერა, გააჩნია ფასეულობებისა და შრომისადმი მოტივაციის თავისი სისტემა და ა.შ. მენეჯმენტი მოგვაგონებს

მედიცინას, რომელიც მომავალ ექიმს აძლევს განათლებას და არა კონკრეტულ ცოდნას, როგორ უმკურნალოს კონკრეტულ ავადმყოფს. მენეჯმენტის საფუძვლების (მეცნიერული ცოდნის) დაუფლება მენეჯერს დიდად ეხმარება პირადი თვისებების განვითარებასა და ხელმძღვანელობის სტილის დახვეწაში, რომ წარმატებით შეასრულოს პრაქტიკულად მმართველობითი (სამმართველო) მუშაობა. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებმა თავიანთი ძალისხმევა წარმართონ მიზნების მისაღწევად, მენეჯერები მუდმივად უნდა იყვნენ ურთიერთკავშირში მათთან და შექმნან პირობები მუშაკთა პოტენციალის სრულად გამოვლინებისა და გამოყენებისათვის. ორგანიზაცია მენეჯმენტის, მენეჯერთა სამყაროს არსებობის საფუძველია. იგი ადამიანთა ჯგუფია, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად წარიმართება საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. სწორედ განსაზღვრული მიზნით შეკრებილი ადამიანების საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა გახდა მენეჯმენტის წარმოშობის საფუძველი. ადამიანთა ესა თუ ის ჯგუფი რომ ჩაითვალოს ორგანიზაციად, საჭიროა შესრულდეს შემდეგი პირობები:

1) უნდა არსებობდეს მინიმუმ ორი ადამიანი, რომლებიც თავს მოცემული ჯგუფის წევრებად ჩათვლიან;

2) უნდა არსებობდეს უკიდურეს შემთხვევაში ერთი მიზანი მაინც, ე.ი. სასურველი საბოლოო შედეგი, რომელსაც მოცემული ჯგუფის ყველა წევრი გაითავისებს;

3) ერთ-ერთი პირობაა ისიც, რომ ჯგუფის წევრები მუშაობდნენ ერთად ყველასათვის მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად.

ორგანიზაციათა ერთ-ერთი დამახასიათებელი საერთო ნიშანი ის არის, რომ მათი არსებობისათვის აუცილებელია რესურსების განსაზღვრული ოდენობა. ძირითადი რესურსები, რომელთაც იყენებს ორგანიზაცია შემდეგია: ადამიანები, ე.ი. შრომითი რესურსები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია. საჭიროა რესურსების მართვა სათანადო დონეზე ორგანიზაციის მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაციათა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ურთიერთკავშირი გარემომცველ სამყაროსთან. გარე სამყარო ანუ ორგანიზაციის გარე გარემო მოიცავს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, მეცნიერულ-ტექნიკურ, ბუნებრივ და სხვა ფაქტორებს, რომლებიც ზემოქმედებენ ყველაფერზე, რაც ხდება ორგანიზაციის შიგნით. გარე გარემოს რიგი ფაქტორები, მართალია, არსებობენ მენეჯერების გავლენის სფეროს გარეთ, მაგრამ სწორი მართვით მათ შეუძლიათ ამ ფაქტორების ორგანიზაციის სასარგებლოდ გამოყენება. ორგანიზაციათა ყველაზე მკაფიოდ გამოხატული საერთო ნიშანია შრომის დანაწილება. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ განახორციელოს გარკვეული საქმიანობა ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად, საჭიროა, სამუშაო დანაწილდეს შემადგენელი კომპონენტების მიხედვით, რასაც ჩვეულებრივ უწოდებენ შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას. შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება ხელს უწყობს მუშაკთა დასპეციალებას ამა თუ იმ შრომითი პროცესით, რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მიიღოს გაცილებით მეტი პროდუქცია, ვიდრე მაშინ, როცა იგივე ადამიანები იმუშავებდნენ დამოუკიდებლად. პატარაორგანიზაციებში შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება შეიძლება მკაფიოდ არ იყოს გამოხატული მაშინ, როცა რთულ ორგანიზაციებში შეიძლება ადამიანმა თვალყურის კი აღევნოს ცალკეული მუშაკის მიერ ფუნქციების შესრულებას. სამრეწველო საწარმოში შრომის ჰორიზონტალური დანაწილების კლასიკური ნიმუშია წარმოება, მარკეტინგი დაფინანსები. ისინი წარმოადგენენ საქმიანობის ძირითად სახეებს. ბუნებრივია, თუ საწარმოში წარმოების პროცესი მიმდინარეობს ნორმალურად, რასაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მარკეტინგული სამსახური, კარგად მუშაობს ფინანსური სამსახურიც და საწარმო აღწევს დასახულ მიზანს. რთული ორგანიზაციები შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას ახორციელებენ ქვედანაყოფების მეშვეობით. ქვედანაყოფები ადამიანთა ჯგუფებია, რომლებიც ასრულებენ სპეციფიკურ კონკრეტულ დავალებებს და აღწევენ სპეციფიკურ მიზნებს. ასეთ ქვედანაყოფებს ხშირად უწოდებენ განყოფილებებს, სამსახურებს, თუმცა არსებობს სხვა დასახელებებიც. მაშასადამე, ქვედანაყოფი ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც ფუნქციონირებს სხვა ქვედანაყოფებთან მჭიდრო

კონტაქტში და საჭიროებს მათთან ჯეროვან კოორდინაციას. რთულ ორგანიზაციებში ოფიციალური ქვედანაყოფების გარდა ფუნქციონირებს აგრეთვე მრავალრიცხოვანი სპონტანურად წარმოშობილი არაფორმალური ორგანიზაცია (ჯგუფი). იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში კომპონენტების (ცალკეული ოპერაციების) მიხედვით დანაწილებული სამუშაო შესრულდეს საერთო მიზნის მისაღწევად, საჭიროა სამუშაოს გამოყოფილი ნაწილების კოორდინაცია, რაც ხორციელდება შრომის ვერტიკალური დანაწილების საფუძველზე. ასეთი კოორდინაციის გარეშე ორგანიზაცია ვერ მიაღწევს დასახულ მიზანს ან მიზნებს.

მართვის არსი და აუცილებლობა. მართვა ადამიანის საქმიანობის სახეა, რომელიც გამოიხატება სხვა ადამიანების მუშაობის კოორდინაციაში დასახული მიზნის მისაღწევად. კონკრეტულად მართვის არსი ვლინდება ჰორიზონტალურად დანაწილებული შრომის კოორდინაციაში შრომის ვერტიკალური დანაწილების მეშვეობით. ორგანიზაციებში დასაქმებული მუშაკების საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა შრომის ვერტიკალური დანაწილების გზით წარმოადგენს იმ საფუძველს, რომელზეც აღმოცენდა და განვითარდა მენეჯმენტი. პატარა ორგანიზაციებში ადამიანთა ის ჯგუფი, რომელიც მართვის პროცესს ახორციელებს, მკაფიოდ არ არის ერთმანეთისაგან გამოყოფილი. მაგალითად, პატარა მაღაზიაში, რომელიც ორი ადამიანის კუთვნილებაა, მმართველობითი ფუნქციები პარტნიორებს შორის განაწილებულია მათი მუშაობის გრაფიკის შესაბამისად. ამასთან პარტნიორები ასრულებენ არამმართველობით ფუნქციებსაც, როცა ემსახურებიან კლიენტებს. ისინი ერთმანეთს არ თვლიან უფროსებად და არიან თანასწორუფლებიანი. თუმცა მმართველობითი ფუნქციები არ არის გამოყოფილი მკაფიოდ, მენეჯმენტის მთავარი დანიშნულება - კოორდინაციის განხორციელებაა. დიდ და რთულ ორგანიზაციებშიც მენეჯერები ხშირად ასრულებენ სამუშაოს, რომელიც არ არის დაკავშირებული მართვასთან. მაგალითად, ხელმძღვანელი მუშაკები ხშირად თვითონ რეკავენ ტელეფონით, კონტაქტს ამყარებენ კლიენტებთან და სხვ. თითქმის ყველა ორგანიზაციაში, პატარა ორგანიზაციების გამოკლებით, მართვა მოითხოვს იმდენად დიდ ღროს და ენერჯიას, რომ შეუძლებელია მისი სასხვათაშორისოდ განხორციელება. ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად ძნელდება იმის გარკვევა, თუ ვისგან უნდა მიიღონ მუშაკებმა მითითება სამუშაოს შესრულების თაობაზე. ასე, რომ, ობიექტური აუცილებლობაა მმართველობითი (სამმართველო) და არამმართველობითი (არასამმართველო) სამუშაოს ერთმანეთისაგან გამიჯვნა, ე.ი. ობიექტურად აუცილებელია ორგანიზაციებში მენეჯერთა დანიშვნა და მათი უფლება-მოვალეობების განსაზღვრა. მმართველობითი და არამმართველობითი შრომა მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან. მმართველობითი შრომა შედგება მოკლევადიანი, მრავალფეროვანი და ფრაგმენტული ხასიათის სამუშაოებისაგან, მაშინ როცა არამმართველობითი შრომით დაკავებული ადამიანები ხანგრძლივი დროის მანძილზე ასრულებენ ერთი და იმავე სამუშაო ოპერაციებს. მმართველობითი შრომას სხვადასხვა პროფილის ორგანიზაციებში აქვს უფრო ბევრი საერთო ნიშანი, ვიდრე განსხვავებული. მმართველობითი შრომა გონივრული, შემოქმედებითი ხასიათის შრომაა, რომელ ორგანიზაციაშიც არ უნდა სრულდებოდეს იგი, მაშინ როდესაც არამმართველობითი შრომა ძირითადად ფიზიკური შრომის კატეგორიას განეკუთვნება.

მენეჯერის როლი. მმართველობითი (სამმართველო) შრომის ერთ-ერთი საერთო ნიშანია ორგანიზაციებში მენეჯერის (ხელმძღვანელის) მიერ შესრულებული როლი. მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარი ნ. მინცბერგი ხელმძღვანელის როლს განსაზღვრავს, როგორც «განსაზღვრული ქცევის წესების ნაკრებს, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულდანიშნულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას». მისი აზრით, მსახიობების მსგავსად მენეჯერები იკავებენ განსაზღვრულ თანამდებობას ორგანიზაციაში განსაზღვრული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის სახით, რაც განაპირობებს კიდევ ძირითადად მათი სამსახურში ქცევის ხასიათს. ბუნებრივია, მსახიობის მსგავსად, ცალკეულმა პიროვნებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს მენეჯერის როლის შესრულების ხასიათზე, მაგრამ არა მისიშინაარსზე. მაშასადამე, მენეჯერები და მსახიობები ასრულებენ წინასწარ განსაზღვრულ როლს, რომელსაც ისინი თავიანთი პიროვნებიდან გამომდინარე აძლევენ კონკრეტულ

ინტერპრეტაციას. ამასთან მენეჯერები მსახიობებისაგან განსხვავებით ასრულებენ რეჟისორისა და დირიჟორის ფუნქციებს (Fred Luthans, "Organisational Behavior", 1994.).

ნ.მინცბერგი თვლის, რომ მენეჯერები სხვადასხვა პერიოდში, სხვადასხვა ზომით ასრულებენ 10 სახის როლს. ისინი მან დააჯგუფა პიროვნებათაშორის, საინფორმაციო და გადანაცვლებების მიღების როლებად. მენეჯერის მიერ ორგანიზაციაში შესრულებული როლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. როგორც ჩატარებული გამოკვლევებით გამოვლინდა, პიროვნებათაშორისი როლი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში მენეჯერის მოვალეობებისაგან და სტატუსისაგან და მოიცავს ადამიანებთან (თანამშრომლებთან) მისი ურთიერთობის სფეროს. ამ როლმა მენეჯერი შეიძლება გახადოს ინფორმაციის შემკრები პუნქტი, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს და იმავდროულად აიძულებს კიდევ შეასრულოს საინფორმაციო როლი და იმოქმედოს ინფორმაციის დამუშავების ცენტრის სახით. იღებს რა თავის თავზე პიროვნებათაშორის და საინფორმაციო როლს, მენეჯერს შესაძლებლობა ეძლევა შეასრულოს გადანაცვლებების მიღების როლი. გადანაცვლებების მიღების როლი, თავის მხრივ, მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებს, როგორცაა რესურსების განაწილება, კონტაქტების დამყარება, ახალი შესაძლებლობების გამოძებნა ორგანიზაციის საქმიანობის ნორმალურად წარმართვისათვის, მოლაპარაკებები ორგანიზაციის სახელით და სხვა.

მენეჯერის აღნიშნული როლები ერთად აღებული განსაზღვრავს მენეჯერის მუშაობის მოცულობას და შინაარსს ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკური ხასიათის მიუხედავად. მმართველობითი (სამმართველო) შრომა ორგანიზაციაში იმდენად დიდი მოცულობისაა, რომ საჭირო ხდება მისი დანაწილება როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე ვერტიკალურად. სამმართველო შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება ხორციელდება კონკრეტული მენეჯერების (ხელმძღვანელების) დანიშნით ცალკეული ქვედანაყოფების სათავეში. სამმართველო შრომის ჰორიზონტალურად დანაწილებას და მის კოორდინაციას ახორციელებენ სხვა ხელმძღვანელები, რომლებიც თავის მხრივ ექვემდებარებიან სხვა ხელმძღვანელს. მაშასადამე, ხელმძღვანელთა ნაწილს უწევს სხვა ხელმძღვანელების მუშაობის კოორდინაცია. ასე გრძელდება მანამ, ვიდრე არ მიდის მართვის პროცესი იმ ხელმძღვანელამდე, რომელიც ახორციელებს ფიზიკურად მომუშავე ადამიანების საქმიანობის კოორდინაციას. სამმართველო შრომის ასეთი ვერტიკალური გაშლით ყალიბდება მართვის დონეები. სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსხვავებულია მართვის დონეთა რაოდენობა. ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს მართვის დონეთა რაოდენობას, არის ორგანიზაციის სიდიდე და სამუშაოთა ხასიათი. რაც დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო მეტია მართვის დონეთა რაოდენობა. თუმცა არსებობს გამონაკლისებიც, ბევრ ორგანიზაციაში მართვის დონეთა რაოდენობა ზოგჯერ გაცილებით ნაკლებია პატარა ორგანიზაციასთან შედარებით. მაგალითად, ერთ-ერთ უდიდეს ორგანიზაციას-რომის კათოლიკურ ეკლესიას, რომელიც მილიონობით წევრს ითვლის, აქვს მართვის მხოლოდ ოთხი დონე პაპსა და მღვდელს შორის. მართვის დონეთა რაოდენობის მიუხედავად, მენეჯერები (ხელმძღვანელები) ტრადიციულად იყოფიან სამ კატეგორიად: ძირეული (პირველი), საშუალო (შუალედური) და უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებად. მართვის ძირეული რგოლის (დონის) ხელმძღვანელები უშუალო კავშირში არიან არამმართველობითი შრომით დაკავებულ მუშაკებთან. მათი ძირითადი მოვალეობაა, თვალყური ადევნონ საწარმოო დავალებების შესრულებას. ისინი ხშირად პასუხს აგებენ გამოყოფილი რესურსების გამოყენებაზე. საერთოდ ხელმძღვანელთა უმრავლესობას მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელები შეადგენენ. ხელმძღვანელთა უმეტესობა სწორედ მართვის ძირეული დონიდან იწყებს თავის კარიერას. მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელთა სამუშაო დაძაბული და მრავალფეროვანია. ამ დონის ხელმძღვანელები თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს ხელქვეითებთან და ზემდგომი დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. ამასთან ისინი ძირითადად ურთიერთკავშირში არიან თავიანთ ხელქვეითებთან და

ნაკლებად, სხვა დონის ხელმძღვანელებთან. მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელებია: ოსტატი, საამქროს უფროსი, მაღაზიის სექციის გამგე და სხვა. (ЦЫПКИН Ю.А., ЛЮКШИНОВ А.Н., ЭРИАШВИЛИ Н.Д. "МЕНЕДЖМЕНТ" 2001).

მართვის საშუალო (შუალედური) დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია ძირეული დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობაზე. ისინი ბუფერის როლს ასრულებენ მართვის უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებს შორის. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ძირითადად მათგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელების მეშვეობით დაიყვანება ძირეული დონის ხელმძღვანელებამდე. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები თავიანთ სამუშაო დროის დიდ ნაწილს უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელებია: სამსახურის მენეჯერი, განყოფილების გამგე, ფილიალის დირექტორი და სხვა. ორგანიზაციათა უმეტესობაში მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა მცირეა და ხშირად რამდენიმე კაცსაც კი შეიძლება ითვლიდეს. მართვის ამ დონის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მათზე ბევრადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის იმიჯი. გამოკვლევებით დადგინდა, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა მდგომარეობა ძალიან რთულია მათი სამუშაოს დიდი მოცულობისა და დაძაბული ხასიათის გამო. ადამიანი ამ თანამდებობაზე ჩვეულებრივ განმარტოებულია. სწორედ ამიტომ, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს აქვთ მაღალი ანაზღაურება. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნება: ფირმის პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, უმაღლესი სასწავლებელში რექტორი და სხვ. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, როგორც გამოკვლევებით დადგინდა, თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს, დაახლოებით 59-61%-ს დაგეგმილ თათბირებსა და შეხვედრებს უთმობენ, დაუგეგმავი შეხვედრები სამუშაო დროის 10%-ს, ხოლო დოკუმენტებზე მუშაობა 20-22%-ს მოითხოვს. დანარჩენ დროს ისინი ანდომებენ ტელეფონზე საუბარს და ობიექტის შემოვლა-დათვალიერებებს.

მართვის პროცესი გულისხმობს განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად განხორციელებულ, ერთმანეთთან დაკავშირებულ მოქმედებათა სერიას. ამ მოქმედებებს, რომელთაგან თითოეული მათგანი განიხილება, აგრეთვე როგორც პროცესი, უწოდებენ მართვის ფუნქციებს. მართვის, როგორც პროცესის, განხილვა პირველად სცადეს ადმინისტრაციული მართვის (კლასიკური) სკოლის წარმომადგენლებმა, მაგრამ შეზღუდული იყო მათი შეხედულებები - ისინი ცდილობდნენ ჩამოეყალიბებინათ მენეჯერის (ხელმძღვანელის) ფუნქციები ერთმანეთისაგან იზოლირებულად, რაც ეწინააღმდეგება მართვის, როგორც პროცესის გაგებას. დღეისათვის მენეჯმენტის ფუნქციების შესახებ არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები. მათზე დაყრდნობით მართვა უნდა განვიხილოთ როგორც პროცესი, რომელიც შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული დაგეგმვის, ორგანიზაციის (ორგანიზების), მოტივაციის და კონტროლის ფუნქციებისგან. დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია, გულისხმობს თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მის მისაღწევად. დაგეგმვის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება პასუხი გავცეს ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვან შემდეგ კითხვებს: სად იმყოფება ამჟამად ფირმა? საით შეუძლია წასვლა? როგორ აპირებს ამის მიღწევას?. დაგეგმვას აქვს განუწყვეტელი ხასიათი, რაც განპირობებულია ორი მიზეზით: ა) სურვილი, გაიხანგრძლივონ არსებობა, რაც შეიძლება დიდხანს, აიძულებს ფირმებს (ორგანიზაციებს) ხელახლა განსაზღვრონ ან შეცვალონ თავიანთი მიზანი, თუ მოღწეულია თავდაპირველი მიზანი; ბ) მომავლის მუდმივი გაურკვეველობა (განუსაზღვრელობა). ორგანიზაციამ რომ შეასრულოს დასახული გეგმები და ამით მიაღწიოს მიზანს ან მიზნებს, აუცილებელია განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაცია, როგორც მართვის ფუნქცია, გულისხმობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას. ამ ფუნქციის ძირითადი ელემენტებია სამუშაო და ადამიანები, რომელთაც უნდა შეასრულონ ეს სამუშაო. სამუშაოს ორგანიზაცია საშუალებას

აძლევს ადამიანებს მიაღწიონ გაცილებით მეტს, ვიდრე ეს შესაძლებელი იქნებოდა სათანადო ორგანიზაციის გარეშე, თანამშრომელთა იერარქიული დაქვემდებარება მათზე ზემოქმედების მნიშვნელოვანი საშუალება და მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია, რომლის მიზანს დასახული ამოცანების მიღწევაა ხელქვეითებზე უფლებამოსილებათა გადაცემის (დელეგირების) გზით. მაგრამ, როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს შედგენილი გეგმები და სრულყოფილი ორგანიზაციის სტრუქტურა, ადამიანისეული ფაქტორის გარეშე არ მიიღწევა დასახული მიზანი ან მიზნები. სწორედ ხელმძღვანელები ორგანიზაციის (ფირმის) გეგმების მისაღწევად მობილიზებაშია მოტივაციის ფუნქციის ამოცანა. მენეჯერები ყოველთვის ასრულებდნენ, ასრულებენ და მომავალშიც შეასრულებენ მუშაკების მოტივაციის ფუნქციას. უძველეს დროში ამისათვის ძირითადად იყენებდნენ წკეპლასა და დაძინების პოლიტიკას, მცირერიცხოვან რჩეულებს კი აჯილდოვებდნენ.

XVIII საუკუნის ბოლოდან XX საუკუნემდე მართვის პრაქტიკაში ფართოდ იყო გავრცელებული რწმენა, რომ მუშაკი კარგად და ბევრს იმუშავებდა, თუ მეტი გასამრჯელო მიეცემოდა. ქცევითი მეცნიერებების განვითარებამ დაანახა ხელმძღვანელებს, რომ მოტივაცია, ე.ი. მუშაკთა მოქმედებებისათვის სტიმულირება, წარმოადგენს მოთხოვნილებების ცვალებადობის შედეგს და აუცილებელ ფაქტორს ეფექტიანობის ასამაღლებლად. დღეს უკვე ნათელია, რომ ორგანიზაციაში მოტივაციის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად აუცილებელია მუშაკთა მოთხოვნილებების არსში გარკვევა და მათთვის სათანადო პირობების შექმნა კარგი მუშაობით ამ მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. კონტროლის ფუნქციის აუცილებლობა ორგანიზაციაში განპირობებულია გეგმების კორექტირების საჭიროებით ცალკეულ შემთხვევებში, რაც თავის მხრივ შეიძლება გამოწვეული იყოს მთელი რიგი მიზეზებით, კერძოდ, მუშაკებმა შეიძლება უარი თქვან გეგმების შესაბამისად თავიანთი მოვალეობების შესრულებაზე, შეიძლება მიიღონ ხელმძღვანელების მიერ არჩეული კურსის ამკრძალავი კანონები, ბაზარზე შეიძლება გამოჩნდეს ახალი ძლიერი კონკურენტი, რაც მნიშვნელოვნად გააძნელებს ორგანიზაციის მისწრაფებას დასახული მიზნების შესრულებისაკენ და სხვა. აღნიშნული მიზეზები რეალურად არსებობს და მათ გამო ორგანიზაცია შეიძლება იძულებული გახდეს გადაუხვიოს თავისი თავდაპირველი მიზნიდან. საჭიროა ამ მიზეზების დროულად გამოვლენა და გეგმების კორექტირება, რაც, თავის მხრივ, შესაძლებელია მხოლოდ კონტროლის ეფექტიანი სისტემის მეშვეობით მენეჯმენტის ოთხივე ფუნქციას აქვს ორი საერთო ნიშანი: ისინი მოითხოვენ გადანყვეტილების მიღებას და საჭიროებენ კომუნიკაციებს სათანადო ინფორმაციის მისაღებად. მენეჯმენტში გადანყვეტილების მიღებას და კომუნიკაციებს დამაკავშირებელ პროცესებს უწოდებენ, ვინაიდან მათი მეშვეობით უზრუნველყოფილია მენეჯმენტის ფუნქციების ურთიერთკავშირი. ორგანიზაციათა ეფექტიანად მუშაობისათვის აუცილებელია მენეჯერის მიერ სწორი არჩევანის გაკეთება რამდენიმე ალტერნატიული შესაძლებლობიდან. ალტერნატივებიდან ერთ-ერთის არჩევა წარმოადგენს გადანყვეტილების მიღებას. მაშასადამე, გადანყვეტილების მიღება გულისხმობს იმის გადანყვეტას, თუ რა და როგორ დაიგეგმოს, როგორ აიგოს ორგანიზაციული სტრუქტურა და განხორციელდეს მუშაკთა მოტივაცია და გეგმების შესრულების კონტროლი. ობიექტური გადანყვეტილების მიღება შესაძლებელია მხოლოდ საჭირო ოდენობის ზუსტი ინფორმაციის არსებობის შემთხვევაში, ინფორმაციის მიღების ერთადერთი საშუალება კი კომუნიკაციაა. კომუნიკაციაში იგულისხმება ინფორმაციის გაცვლის პროცესი მისი აზრობრივი მნიშვნელობით ორ ან მეტ ადამიანს შორის, იქნებიან ისინი მეგობრები, ოჯახის წევრები თუ კოლეგები. ნებისმიერი ორგანიზაცია ადამიანებს შორის ურთიერთობის სტრუქტურიზებული ტიპია, ამიტომ მისი საქმიანობის ეფექტიანობა უშუალოდ არის დამოკიდებული კომუნიკაციის ხარისხზე. თუ ორგანიზაციაში კომუნიკაციური პროცესი მუშაკებს და ქვედანაყოფებს შორის არ იქნა განხორციელებული სათანადო დონეზე, ისინი ვერ შეძლებენ შეთანხმებას საერთო მიზანზე, რომელიც ორგანიზაციის არსებობის წინაპირობაა. კომუნიკაციის პროცესში ინფორმაციის გადაცემა ხორციელდება არა მხოლოდ იმიტომ, რომ მიიღონ სწორი გადანყვეტილება, არამედ იმის გამოც, რომ შესრულდეს მიღებული გადანყვეტილებები. გეგმები ვერ

შესრულდება, ვიდრე მიღებული გადაწყვეტილებები არ დაიყვანება უშუალო შემსრულებლებამდე. მუშაკებიც ვერ შეძლებენ გეგმებზე სათანადოდ მუშაობას, თუ არ იქნენ სათანადოდ მოტივირებულნი. კომუნიკაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კონტროლის პროცესშიც. მენჯერები შექმნილი

მდგომარეობის შესაფასებლად საჭირო ინფორმაციას იღებენ კომუნიკაციების მეშვეობით (Adkin, Farnham, "Personality at Work. The Role of Individual Difference in the Workplace"; 1992.).

4. ორგანიზაციული კულტურა

ზოგადად ორგანიზაციული კულტურა განისაზღვრება, როგორც ბაზისურ დაშვებათა პატერნი, რომელსაც აყალიბებს, აღმოაჩენს ან ავითარებს ჯგუფი ექსტერნალურ ადაპტაციასა და ინტერნალურ ინტეგრაციასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრის პროცესში, სადაც ექსტერნალური ადაპტაცია და ინტერნალური ინტეგრაცია წარმოდგენილი არის საერთო/გაზიარებული ღირებულებების სისტემის სახით, რაც განსაზღვრავს რა არის მნიშვნელოვანი, და რაც განსაზღვრავს შესაბამის ატიტუდებსა და ქცევებს. ეს დეფინიცია აერთიანებს კულტურის დეფინიციის ორ ძირითად ტიპს და ხაზს უსვამს, რომ ორგანიზაცია წერგავს თავის ღირებულებებსა და ნორმებს, როგორც შედეგს იმისას, თუ როგორ პასუხობდა ორგანიზაცია გარემოდან მომდინარე მნიშვნელოვან გავლენებს და როგორ უმკლავდებოდა ის პრობლემებს წარსულში და როგორ უმკლავდება ახლა. პროფესიონალები და აკადემიკოსები ხშირად საუბრობენ „სწორი“ კულტურის შესახებ. ეს არის ისეთი კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს ეფექტურობას, ეთიკურ კულტურას, ან ეს არის კულტურა 'სწორი' ღირებულებებით. ნებისმიერ ორგანიზაციულ კულტურას გააჩნია თავისი მიზნები და მიმართულებები დაშეუძლებელია, რომ ორ სხვადასხვა ორგანიზაციას მსგავსი ორგანიზაციული კულტურა გააჩნდეთ. მკვლევარების თანახმად, „სწორი“ კულტურა მხარს უჭერს ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიებს და ხელს უწყობს ორგანიზაციულ საქმიანობებს. კულტურის მთავარი ცვლადები ხშირად აღწერილია, როგორც ორგანიზაციის წევრებში არსებული გაზიარებული ღირებულებები. მრავალი მკვლევარის თქმით კი, ღირებულებები საფუძვლად უდევს ინდივიდთა ქცევას. ღირებულებები არის სასურველი ქცევებისა თუ მოვლენების ამსახველი რწმენები, რომელიც ნათლად ასახავს ორგანიზაციული კულტურის არსს და რომლებიც ღრმად არის გამჭდარი ორგანიზაციის წევრებში და განსაზღვრავს მათ ქცევას (Joann Keyton – Communication and Organization Culture 2005.).

სწორედ ამიტომ ორგანიზაციული კულტურა ძალზედ მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. საჭიროა თითოეულმა ინდივიდმა თავიდანვე კარგად გაიაზროს და მიიღოს ის ორგანიზაციული კულტურა, ღირებულებები და ფასეულობები, რომელსაც იზიარებს კომპანია. წარმატებით გავლილი სოციალიზაციის საფეხური კიგაცილებით გაამარტივებს კომუნიკაციას თანამშრომლებს შორის და მომუშავეს გუნდში ინტეგრაციას. გამოვყოთ ზოგადად კულტურათაშორისი სხვაობების გარკვეული მახასიათებლები, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ, როგორც ბიზნესორგანიზაციის შიდა ცხოვრებაზე, ასევე მომუშავეთა საქმიანობაზე. კულტურის განსხვავება აისახება დაქირავებულთა მართვის სტილზე, იმ საზრისზე, რომელსაც ამ კულტურის წარმომადგენლები დებენ სამუშაოში, კულტურა წარმოადგენს მსოფლმხედველობრივ სისტემას და მას თავისი ღირებულებითი შკალა აქვს. ეს ღირებულებები არსებით მნიშვნელობას იძენენ ბიზნესის ორგანიზაციის პროცესში. ღირებულებებზე დაფუძნებული განზომილებებია:

1. უნივერსალიზმი-პარტიკულარიზმი: ორგანიზაციისთვის აუცილებელია გამონაკლის შემთხვევებზე სწრაფი რეაგირება. ორგანიზაციის წარმატება სწორედ იმაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად ახერხებს ის უნივერსალიზმის (ზოგადი წესების) დაპარტიკულარიზმის (გამონაკლისის) შეთავსებას.

2. ანალიზი-სინთეზი: ყოველი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია წარმოების პროცესის აზრობრივი დაშლა, რომ შესაძლებელი იყოს თითოეული ნაწილის დეფექტის გამოვლენა.

მართვის რომელი სტილია ეფექტური, როცა ორიენტაციას ვიღებთ ნაწილებზე თუ ზოგად კულტურულ კონტექსტზე, მაგ. ამერიკული კულტურა მეტ ყურადღებას აქცევს დეკონსტრუქციას, ვიდრე რეკონსტრუქციას. იაპონური კულტურა უპირატესობას მთლიანობაზე აკეთებს, ასევე გერმანული ბიზნესკულტურაც და მათ ამერიკულ ბიზნესკულტურაზე უპირატესობაც მოიპოვეს. იაპონურ კულტურას ახასიათებენ, როგორც სინთეზურს, ხოლო ამერიკულ კულტურას, როგორც ანალიტიკურს.

3. ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი. ნებისმიერი ბიზნეს ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი პირობაა მომუშავე ინდივიდებზე ზრუნვა, მაგრამ მართვის ხელოვნება იმით ფასდება თუ რა უფრო მნიშვნელოვანია ორიენტირება ინდივიდებზე, მათ უფლებებზე, მოტივაციებზე თუ უპირატესობის მინიჭება კორპორაციაზე, სადაც ძირითად სათნოებად კორპორაციული ინტერესი ითვლება. მაგ. ამერიკული კულტურა ყველაზე მეტად იმისკენაა მიმართული, რომ ასრულდეს ყოველი ინდივიდის „ამერიკული ოცნება“. ბიზნესის უპირველეს ატრიბუტად ითვლება პიროვნება, რომელსაც მტკიცედ აქვს განზრახული კაპიტალის დაგროვება. იაპონელები კი კაპიტალიზმს განიხილავენ, როგორც სისტემას, რომელშიც ჯგუფები და ორგანიზაციები ემსახურებიან მომხმარებელს და არა სისტემას. აშშ-ში მიღებულია ინდივიდუალისტური კულტურა, იაპონიაში კი კოლექტივისტური, სადაც სოციალური ჯგუფის ისეთ თვისებებს ექცევა განსაკუთრებული ყურადღება, როგორიცაა ჰარმონიულობა, ერთიანობა, ლოიალობა. სხვადასხვა ქვეყნის საწარმოებში ორგანიზაციული კულტურა ხასიათდება გარკვეული თავისებურებებით, რომელიც განპირობებულია ისტორიული, ეთნიკური, გეოგრაფიული და სხვა ფაქტორებით გამოწვეული ეროვნული კულტურების უნიკალურობით.

ეროვნული ორგანიზაციული კულტურები განსხვავებულია იმდენად, რამდენადაც განსხვავებულია მათი ფუძემდებლური ფასეულობები: ოჯახი, ხელისუფლების, დამქირავებლის და კანონისადმი პატივისცემა, რწმენა ბიზნესში და დასაქმების სტაბილურობა, შრომის ანაზღაურების დონე, პიროვნების ცოდნისა და პროფესიონალიზმის პატივისცემა და სხვ. მაგ. ორგანიზაციული კულტურის ამერიკული მოდელისათვის დამახასიათებელია: მკაცრი პრაგმატიზმი, ორიენტაცია ფულზე, ინდივიდუალიზმი, დამოუკიდებლობა, პასუხისმგებლობა.

ზოგადად, დასავლური კულტურისათვის დამახასიათებელია: ინიციატივიანობა, მეცნიერულობა და რაციონალურობა, დემოკრატიულობა, ინდივიდუალიზმი, შემოქმედებითობა, თვითგანვითარება და სხვ. აღმოსავლური ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლებია: მორჩილება ხელმძღვანელისადმი, ავტორიტარიზმი, ეროვნული და ეთნიკური ფაქტორების მნიშვნელოვანი გავლენა. ორგანიზაციული კულტურის ჩინური მოდელის თავისებურებებია: მომთმენიანობა და შეუპოვრობა, მოტყუებისადმი შემწყნარებლობა, ხარისხისადმი უყურადღებობა, ხუმრობისა და იუმორისადმი მაღალი მგრძნობელობა, კლანურობა და სხვ. ისლამური ქვეყნების კულტურული სტერეოტიპი გულისხმობს: აუჩქარებლობის, მეგობრობისა და ნდობის ატმოსფეროს შექმნას, ორიენტაციას სამუშაოზე და არა მის შედეგზე, სხვების კრიტიკისაგან თავის შეკავებას, სიამაყესა და ემოციონალურობას. იაპონური კულტურული სტერეოტიპისათვის კი დამახასიათებელია: უსაზღვრო შრომისმოყვარეობა და მოთმინება, სრულყოფილებისადმი მისწრაფება, პატივისცემა ტრადიციებისადმი, სხვებისაგან საუკეთესო სიახლის გადმოტანა, კოლექტივიზმი და პატიოსნება, თავაზიანობა და აკურატულობა. ნიშანდობლივია, რომ გლობალიზაციის ეპოქაში ხდება დასავლეთის და უპირველესად, აშშ-ის კულტურის ექსპანსია სხვა ქვეყნებში, რომლის ნიადაგზეც ადგილი აქვს კულტურათა დაახლოებას. ორგანიზაციული კულტურის მრავალფეროვნება. ჯანსაღი ორგანიზაცია აუცილებლად შეიცავს სხვადასხვა წარსულის და გამოცდილების ადამიანებს. თუ რამდენად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ორგანიზაცია თანამშრომელთა სხვადასხვაობას ამა თუ იმ ასპექტის მიხედვით, ეს შეიძლება განსაზღვრული იყოს ორგანიზაციის მიზნებით და ამოცანებით. როგორც ჯონ ბრუნი აცხადებს, მას ძალიან ცოტა ორგანიზაცია ეგულება ამერიკაშიც კი, რომელიც ეფექტურად იყენებს კულტურულ განსხვავებებს. კულტურულად განსხვავებული ორგანიზაცია არის ის, რომელსაც შემუშავებული

აქვს განსხვავებული წესები და ღირებულებები თავის ორგანიზაციაში, რათა მოარგოს ისინი იმ კულტურულად განსხვავებული ჯგუფის წევრებს, რომლებიც ამ ორგანიზაციაში მუშაობენ, რათა ყველა თანამშრომელი, მიუხედავად მათი ღირებულებებისა, ტრადიციებისა, რასისა თუ ეთნიკურობისა, თავს გრძობდეს კომფორტულად. ეს ასევე ორგანიზაციას დაეხმარება შექმნას ისეთი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ახლოსი ქნება იმ გარემოში არსებულ სოციალურ კულტურასთან, რაც გაზრდის მის რეპუტაციას იმ საზოგადოებაში, რომლის მიმართაც გათვლილია მისი მომსახურება. როდესაც ორგანიზაციაში კულტურულ მრავალფეროვნებაზე საუბარი, უნდა გავითვალისწინოთ, ამა თუ იმ კულტურის წარმომადგენელ ადამიანებს რა დამოკიდებულება აქვთ ბუნების მიმართ, რაც პირდაპირ კავშირშია იმასთან, თუ როგორია მათი ცხოვრების წესი. შტროდტბეცკმა შემოგვთავაზეს სამი განსაზღვრებაიმის შესახებ თუ როგორია მათი დამოკიდებულება ბუნების მიმართ:

- ჰარმონიულობა ბუნებასთან
- ბუნებისადმი დამორჩილება
- ბუნების დაპყრობისკენ სწრაფვა

დომინანტური ამერიკულ-ევროპული კულტურა არის მიმართული ბუნების დაპყრობისაკენ, ხოლო ლათინო-ამერიკული, აზიურ-ამერიკული კულტურა ძირითადად ბუნებასთან ჰარმონიულ ურთიერთობაში გამოიხატება. ეს კულტურული განსხვავებები მხედველობაშია მისაღები, რადგან ის გავლენას ახდენს იმ გადაწყვეტილებებზე, რომელსაც ადამიანები იღებენ თავიანთ ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ედვარდ ჰალლმა თავის კვლევაში, რომელიც ჩაატარა 1983 წელს, აღმოაჩინარომ კულტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან იმის მიხედვით, თუ როგორია მათიერ დროის აღქმა, ლინეარული თუ თანმიმდევრობითი, პოლიქრონიკული თუ მონოქრონიკული. პოლიქრონიკული კულტურის წარმომადგენლები, მაგ. აფროამერიკელები, ლათინელები და აზიელები, ისინი დროს აღიქვამენ, როგორც განუსაზღვრელ რესურსს, ამიტომ ისინი არ აქცევენ ყურადღებას დაგეგმვას, დაპროტოკოლებს და ცდილობენ დრო ურთიერთობებს მიუძღვნან, ხოლო ამერიკულ-ევროპული კულტურა მონოქრონიკულია, ეს არის კულტურა, რომლისთვისაც „დროფულია“, ისინი განსაკუთრებული პუნქტუალობით გამოირჩევიან, მაშინ როცაპოლიქრონიკული კულტურის წარმომადგენლები ხშირად იგვიანებენ შეხვედრებზე დანაკლებ ყურადღებას აქცევენ დღის განრიგს, მათთვის დრო მხოლოდ საშუალებაა ურთიერთობებისთვის. ორგანიზაციული კულტურის მრავალფეროვნებაზე როცა ვსაუბრობთ, ისმება საკითხითუ როგორ უნდა იმუშაონ ერთად შეთანხმებულად ასეთი დიდი კულტურული განსხვავებების მქონე ადამიანებმა. რას აირჩევს ორგანიზაციული კულტურა, მოარგოსთავისი კულტურა განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლებს და აირჩიოს მრავალფეროვანი კულტურული წარმომადგენლობითი კოლექტივი ორგანიზაციაში თუ აირჩიოს ერთფეროვნება/ ერთგვაროვნება და სხვები მოარგოს თავის კულტურას? მიჩიგანის უნივერსიტეტის პროფესორი ტეილორ კოქსი გვთავაზობს ოთხ არგუმენტს, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაში კულტურული მრავალფეროვნების არსებობა:

1. ორგანიზაციაში კრეატიულობის და პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლებლობების გაზრდას უწყობს ხელს.

2. ეს არის ეთიკურად, მორალურად და სოციალურად სწორი ქცევა, რაც უნდა გავაკეთოთ. ჩვენ ადამიანებს გვაქვს მიდრეკილება, რომ მხარი დავეჭიროთ იმათ, ვინც ჩვენი მსგავსია, კეთილგანწყობა გამოვიჩინოთ ჯგუფის შიდა წევრების მიმართ, ვიდრემათ მიმართ, ვინც ჩვენგან განსხვავებულია, მაშინ როცა ჩვენი ქვეყნის მთავარი ღირებულება თანასწორობაა. თანასწორობის ღირებულება რა თქმა უნდა ორგანიზაციებმაც უნდა გაითვალისწინონ თავიანთ ორგანიზაციულ კულტურაში.

3. ის გავლენას ახდენს თანამშრომელთა უმცირესობის მიერ სამუშაოს შესრულებაზე. კოქსის კვლევამ, რომელიც ჩაატარა 1994 წელს, აჩვენა, რომ როდესაც თანამშრომელს სჯერა რომ ის არის ორგანიზაციაში დაუფასებელი, მიუხედავად იმისათუ რას ამბობს ორგანიზაცია,

მის მიერ შესრულებული სამუშაო იქნება იძულებითი დანაკლებად ნაყოფიერი. რაც შემდგომში განაპირობებს ორგანიზაციაში დენადობის პრობლემის წარმოშობას.

4. ეს არის კანონის მოთხოვნა და ორგანიზაციები ვალდებული არიან გაითვალისწინონ. ჩვენ წარმოვადგენთ დამატებით ორ მნიშვნელოვან მიზეზს, თუ რატომ უნდა დავეჭიროთ მხარი ორგანიზაციაში კულტურულ მრავალფეროვნებას:

- ის შეიძლება იყოს უფრო ეკონომიური ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, როდესაც ორგანიზაცია არ იცავს საერთაშორისო კანონით გათვალისწინებულ თანასწორობის პრინციპს, ამის შედეგი არის ხშირად სხვადასხვა სახის ჯარიმები და გადასახადები. ამიტომ, უფრო ეკონომიურია, თუ ორგანიზაცია თავის ფინანსურ კაპიტალს დააბანდებს კულტურული მრავალფეროვნების ჰარმონიულ მიღწევაში, ვიდრე პერმანენტულად გადასახადების გადახდაში.
- ეს არის საუკეთესო შანსი, რათა გავაუმჯობესოთ მომსახურება და შევცვალოთ კლიენტურა. იმ ფონზე თუ როგორ სწრაფად იზრდება უმცირესობათა მოსახლეობის ზრდა აშშ-ში, უმრავლესობის მხრიდან იზრდება განსხვავებული მომსახურების შემოთავაზება, იცვლება რწმენები და ღირებულებები, წესები და ნორმები, რათა მოარგონ ისინი განსხვავებული კულტურის წარმომადგენელ კლიენტურას დაგანსაზღვრონ მათი მოთხოვნილებები. ამ თვალსაზრისით ორგანიზაცია რომ ეფექტური იყოს, პირველ რიგში უნდა ვიზრუნოთ, თუ როგორ შევცვალოთ ორგანიზაციული კულტურა, რომლის შეცვლა საკმაოდ რთული და ნელი პროცესია, რადგან ის ღირებულებები, ნორმები, წესები, ტრადიციები, ენა თუ სიმბოლო, რიტუალები, რაც ორგანიზაციაში აქამდე არსებობდა ორგანიზაციის წევრებში და ლიდერების ცნობიერებაში ღრმადაა გამჭდარი და მისი მოდიფიცირება ან რადიკალურად შეცვლა და ამოშლა მარტივი არ არის.

როგორ შეგვიძლია განვსაზღვროთ ორგანიზაციის კულტურა? ორგანიზაციულ კულტურას განიხილავენ, როგორც ორგანიზაციის წევრების არაცნობიერი დაშვებების ერთობლიობას. ამ თეორიის ძირითადი ჰიპოთეზებია:

- ორგანიზაციული კულტურა ახდენს გავლენას ორგანიზაციის წევრების ქცევაზე
- კულტურის გავლენით ადამიანებს უყალიბდებათ რწმენა, რომლის მიხედვითაც

მოვლენები რწმენის საფუძველზე რეალურია

- ორაზროვნება და გაურკვეველობა ხელს უშლის გადანყვეტილებათა მიღების რაციონალურ პროცესს.
- ადამიანები იყენებენ სიმბოლოებს ორაზროვნების შესამცირებლად სიმბოლოებით მანიპულირება სხვათაშორის ორგანიზაციებში ადამიანების მართვის არსებითი ელემენტია. იგი მიჩნეულია ორგანიზაციული კულტურის შინაარსის ატრიბუტად, რომლის მეშვეობითაც ღირებულებითი ორიენტაციები გადაეცემათ ორგანიზაციის წევრებს. მრავალ კომპანიას სპეციალური ყველასათვის განკუთვნილი დოკუმენტი აქვს, რომელშიც ისინი დეტალურად აღწერენ თავიანთ ღირებულებით ორიენტაციებს, მაგრამ ამ ღირებულებების შინაარსი და მნიშვნელობა თანამშრომლებს გადაეცემათ ისტორიის, ლეგენდებისა და მითების მეშვეობით, რომლებიც უფრო დიდ გავლენას ახდენენ ინდივიდზე, ვიდრე ორგანიზაციის სარეკლამო ბუკლეტში ჩანერილი ღირებულებები.

ორგანიზაციული კულტურა- ესაა უმნიშვნელოვანესი ვარაუდების, განზრახვების ნაკრები, მიღებული ორგანიზაციის წევრების მიერ და ასახული ორგანიზაციის მიერ გაცხადებულ ღირებულებებში, რომლებიც ადამიანებს აძლევენ მათი ქცევებისა დამოქმედების ორიენტირებს. ეს ღირებულებითი ორიენტაციები გადაეცემა ინდივიდებს სულიერი და მატერიალური შიდა ორგანიზაციული ურთიერთობების სიმბოლური საშუალებებით. ვარაუდები ხშირად დაკავშირებულია ინდივიდის მიერ გარე გარემოს(ჯგუფის, ორგანიზაციის, მსოფლიოს) ხედვასთან და მისი ცვლილებებისმარეგულირებლებთან (ბუნება, სივრცე, დრო, სამუშაო ურთიერთობა). ხშირადძნელდება ამ ხედვის ფორმულირება ორგანიზაციებთან

მიმართებაში. აქვე აღვნიშნოთ, რომ ორგანიზაციული კულტურის შინაარსი განისაზღვრება ვარაუდებისა და განზრახვების არა მარტივი დაჯამებით, არამედ იმით, თუ როგორ არიან ისინი დაკავშირებული ერთმანეთთან და როგორ ქმნიან ქცევის განმსაზღვრელ ნიმუშებს. ამა თუ იმ კულტურის განმასხვავებელი და დამახასიათებელი ნიშან-თვისებაა ფორმირებადი საბაზისო ვარაუდებისა და განზრახვების გარკვეული წესრიგი. მაგ. ორორგანიზაციას თანაბრად შეუძლია განაცხადოს კოოპერაციისა და შიდა კონკურენციის განვითარების შესახებ, როგორც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ღირებულებებზე, მაგრამ მათთან, ერთ ორგანიზაციაში კოოპერაცია უფრო მეტად იქნება დამოკიდებული გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესზე, ხოლო შიდა კონკურენცია კარიერის დაგეგმვაზე. მეორე ორგანიზაციაში აქცენტი შეიძლება გაკეთდეს შებენიერი წესითა და მიმართულებით. ამ ორი ორგანიზაციის კულტურათა შინაარსი არსებითად განსხვავებული იქნება, მიუხედავად იმისა, რომ მათი ვარაუდებისა და განზრახვების ნაკრები არსებითად თითქოს ერთნაირია. იმის მიხედვით თუ ორგანიზაციული კულტურის დონეებიდან რომელი შეისწავლება მიღებულია კულტურის დაყოფა სუბიექტურ და ობიექტურ ორგანიზაციულ-კულტურად. სუბიექტური კულტურა არის სწორედ ღირებულებები, რწმენები, ვარაუდები, განზრახვები და სხვ. ობიექტური კულტურა კი გულისხმობს ორგანიზაციის ფიზიკურ გარემოცვას: თვითშეზღოვანობა და მისი ღირებულება, მისი განლაგების ადგილი, მონაცემების და ავეჯი, სივრცის ფერი და მოცულობა, მოხერხებულობა, მისაღები ოთახები, მანქანების გასაჩერებლები. ეს ყველაფერი ასახავს იმ ფასეულობებს, რომელსაც მისდევს ორგანიზაცია. ხშირად ის, რაც ერთი შეხედვით აუსხნელი და მისტიკურია, კულტურას მიაწერენ ხოლმე, თუმცა კულტურის შესწავლამ შეიძლება ახსნას ბევრი რამ, რაც შინაარსს მოკლებულად და ირაციონალურად ითვლება. კონკრეტული ორგანიზაციული კულტურა შეგვიძლია განვიხილოთ ათი მახასიათებლის მიხედვით:

1. მომუშავეს მიერ საკუთარი თავისა და ორგანიზაციაში თავისი ადგილის გაცნობიერება.
2. ურთიერთობის კომუნიკაციური სისტემა და მეტყველება-ზეპირი, წერიტი, არავერბალური კომუნიკაცია, ჟარგონი, აბრევიატურა, ჟესტიკულაციები, რომელიც სახეს იცვლის სხვადასხვა ორგანიზაციის დარგობრივი, ფუნქციონალური და ტერიტორიული კუთვნილების მიხედვით.
3. გარეგნული იერი, ტანსაცმელი და თავის წარდგენა სამსახურში - უნიფორმათა და სპეცტანსაცმლის, საქმიანი სტილის, კოსმეტიკის, ვარცხნილობის განსხვავებულობა.
4. რას და როგორ მიირთმევენ ადამიანები, ჭამის ჩვეულებები და ტრადიციები საწარმოში კვებისათვის განკუთვნილი ადგილების არსებობა, ან არარსებობა, ადამიანები დაატარებენ თავიანთ საკვებს თუ შედიან კაფეებში დაწესებულებების შიგნით ან მის გარეთ, დოტაცია კვებაზე, კვების პერიოდულობა და ხანგრძლივობა. სხვადასხვა დონის მომუშავეები იკვებებიან ერთად თუ ცალ-ცალკე.
5. დროის შეგრძნება, მისაღმი დამოკიდებულება და გამოყენება სიზუსტის ხარისხი, დროის განრიგის დაცვა, მონოქრონიკული ან პოლიქრონიკული გამოყენება.
6. ადამიანებს შორის ურთიერთობა და ურთიერთდამოკიდებულება ასაკისა და სქესის, სტატუსისა და ხელისუფლების, რანგისა და პროტოკოლის, ინტელექტისა და გამოცდილების, რელიგიისა და მოქალაქეობის მიხედვით.
7. ფასეულობები - რას აფასებენ თავიანთ ორგანიზაციულ ცხოვრებაში, რა არის კარგი და ცუდი, როგორ ხდება ფასეულობათა შენარჩუნება.
8. რწმენა ან დამოკიდებულება რალაციის მიმართ - რწმენა საკუთარი ძალების, ხელმძღვანელის, ურთიერთდახმარების მიმართ, რელიგიის გავლენა და მორალი, დამოკიდებულება აგრესიის და ძალადობის მიმართ.
9. მომუშავეთა განვითარების პროცესი და სწავლება - სამუშაოს მოუფიქრებელი ან შეგნებული შესრულება, ორიენტირი ინტელექტზე თუ ძალაზე, მუშების ინფორმირების პროცედურები, აბსტრაქცია და კონკრეტულიზაცია აზროვნებასა და სწავლაში.
10. შრომითი ეთიკა და მოტივირება - სამუშაოს მიმართ დამოკიდებულება და პასუხისმგებლობა სამუშაოს შესრულებაზე, სამუშაოს დანაწილება და შენაცვლება, სამუშაო

ადგილის სისუფთავე, სამუშაოს ხარისხი, სამუშაოს წახალისება და შეფასება, სამუშაო ჩვეულებები, დამოკიდებულება - „ადამიანი-მანქანა“, ინდივიდუალური ან ჯგუფური მუშაობა.

რა იგულისხმება კულტურის ცნების შინაარსში?

- ✓ დაკვირვებადი ქცევითი წესები
- ✓ ნორმები, რომლებიც იქმნება სამუშაო ჯგუფებში
- ✓ ორგანიზაციის მხრიდან თავს მოხვეული ღირებულებები
- ✓ ორგანიზაციის ფილოსოფია მომხმარებლის მიმართ (ორიენტირებულია ერთჯერად მომხმარებელზე თუ არა, ხარისხი და უსაფრთხოების შეთავაზება, რეპუტაცია, თუ მხოლოდ მოგების მიღება)
- ✓ წესები, რომელიც გაბატონებულია ორგანიზაციაში და რომლის მიღებაც სავალდებულოა ახალ მისულთათვის.

ეს ყველაფერი კულტურის მხოლოდ გამოვლინებაა და არა მისი არსი. ორგანიზაციული კულტურა უფრო ღრმად არსებულ სტრუქტურებს მოიცავს. კულტურა ის რწმენებია, რომლებიც არაა ცნობიერად და ავტომატურად მოქმედებენ ორგანიზაციის წევრებში. ორგანიზაციული კულტურა შედგება შემდეგი კომპონენტებისაგან:

- თანამშრომელთა ქცევის მარეგულირებლები (ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი რიტუალები და ენობრივი თავისებურებანი)
- სოციალური ნორმები, რომელთა ჩამოყალიბება ხდება ორგანიზაციის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე არსებული ჯგუფის წევრების მიერ
- ორგანიზაციაში გაბატონებული ღირებულებები
- ორგანიზაციის იდეოლოგია, ანუ პოლიტიკა
- საორგანიზაციო წესები
- ორგანიზაციის კლიმატი, რომელშიც იგულისხმება თანამშრომელთა შეფასებითი დამოკიდებულება შრომის გარემოსა და საორგანიზაციო ღონისძიებებისადმი. კულტურის ჩამოყალიბებასა და მის გარდაქმნაში ორგანიზაციის ყველა წევრს შეაქვს გარკვეული წვლილი.

ორგანიზაციული კლიმატისადმი დონეები.

როდესაც ვსაუბრობთ ორგანიზაციულ კულტურაზე შეუძლებელია არ შევეხოთ ორგანიზაციული კლიმატის საკითხს. როგორც განმარტავენ, ის არის ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი, რომლის შეცვლა უფრო მარტივია. ორგანიზაციულ კლიმატს ჩვენ შეიძლება გავეცნოთ კერძო საუბრებში, მაგ. სამუშაო პერიოდში, ყავის დაღვევისას. კლიმატი შეგვიძლია გავიგოთ სამუშაო რუტინაზე დაკვირვების შედეგად ან ორგანიზაციის მხრიდან დაჯილდოებების გათვალისწინებით. რუტინა არის ის მოვლენები და საქმიანობები, რომელიც ხდება ორგანიზაციაში ყოველდღიურად, ხოლო დაჯილდოებებში იგულისხმება, ორგანიზაციის მხრიდან რა სახის ქცევებია აღიარებული, მხარდაჭერილი და დასაჩუქრებული. როდესაც ორგანიზაციის კერძო საუბრების შეცვლა დაიწყება თანდათანობით შეიცვლება ორგანიზაციული კოლექტივის ენაც. ერთერთი პირობა იმისა, რომ ორგანიზაციული კულტურის მრავალფეროვნების მისაღებად შეიცვალოს ორგანიზაციის კულტურა, არის ის, რომ შეიცვალოს ორგანიზაციული კლიმატი. ორგანიზაციული კლიმატის განსაზღვრა ანალიზის სამ დონეს მოიცავს:

- ინდივიდუალური (მომუშავეები)
- ჯგუფური (დეპარტამენტები, განყოფილებები)
- მთლიანი ორგანიზაციის

რაც გულისხმობს, რომ ჯერ უნდა დავიწყოთ ადამიანების შეცვლით, შემდეგ ჯგუფების, და შემდეგ ვეცადოთ მთლიანი ორგანიზაციის კლიმატის შეცვლას. როგორც Gibb-i შენიშნავს ორგანიზაციული კლიმატი ძირითადად ადამიანურ ურთიერთობებში ვლინდება. ის გამოყოფს ამ ურთიერთობების ორ სახეს: თავდაცვითი და მხარდამჭერი. თავდაცვითი (Defensive) კლიმატი არის ისეთი, როდესაც პერსონალი გრძნობს მექარას ან დაძაბულობას სხვებთან

ურთიერთობისას. შეიძლება ეს ურთიერთობა გარეგნულად ნორმალურად გვეჩვენებოდეს, მაგრამ შინაგანად პიროვნება ხარჯავს მენტალურ ენერჯიას ამ ურთიერთობაში თავის დასაცავად. თავდაცვა უკავშირდება იმაზე ფიქრს, თუ როგორ გამოიყურება ის სხვის თვალში, როგორ შეიძლება ჩანდეს უფრო კეთილგანწყობილი, როგორ შეიძლება მოიპოვოს დომინანტობა მოსაუბრეზე, როგორ მოახდინოს შთაბეჭდილება ან როგორ აარიდოს თავი უთანხმოებებს. მხარდამჭერი (Supportive) კლიმატი არის სრულიად საპირისპირო თავდაცვითი კლიმატის. ამ დროს უფრო მეტი მენტალური და ემოციური ენერჯია იდება ურთიერთობისას საუბრის მესაუბრისა და შინაარსის გასაგებად, ვიდრე იმის შესახებ ფიქრში თუ როგორ მოახდინოს სხვაზე შთაბეჭდილება და ა.შ. თავდაცვითი კლიმატი ორგანიზაციაში არ უწყობს ხელს ღია ურთიერთობებს, მაშინროცა მხარდამჭერი კლიმატი ღიაა. იგი მრავალფეროვანი კულტურული პერსპექტივის მიმართ უფრო გახსნილია. ამიტომ უნდა ვიფიქროთ იმაზე შევცვალოთ ორგანიზაციაში კლიმატი იმგვარად, რომ კულტურის შეცვლა უფრო გავგიმარტივდეს. ორგანიზაციული კლიმატი უნდა გაიზომოს ინდივიდუალურ, ჯგუფურ და ორგანიზაციულ დონეზე და შემდეგ უნდა განისაზღვროს, თუ როგორია იგი განსხვავებული კულტურების მიმდებლობისადმი განცდის თვალსაზრისით.

ორგანიზაციული კლიმატი სხვადასხვა დონეზე შეიძლება გაიზომოს სხვადასხვა კვლევის მეთოდების გამოყენებით, როგორიცაა, კითხვარები, ინტერვიუები, ფოკუსური ჯგუფის დისკუსია და სხვ. ორგანიზაციული კულტურა იერარქიულია და მას სამი დონე აქვს:

1. ზედაპირული-ადამიანების ქცევის წესები და ნორმები, აგრეთვე საგნობრივი ატრიბუტები-ემბლემები, დიზაინი, საურთიერთობო ენა, ლოზუნგები და სხვ.
2. შუალედური - უკვე დაფუძნებული ფასეულობები და რწმენა
3. სიღრმისეული - ორგანიზაციული კულტურის ფილოსოფია

ორგანიზაციული კულტურის სტრუქტურა შედგება ასევე დამოუკიდებელი სუბკულტურებისაგან:

- საქმიანობის ცალკეული სფეროების (წარმოების, გასაღების და სხვ.)
- საქმიანობის სახეობის (მართვის, შრომის)
- მატერიალურ-საგნობრივი ფაქტორების (წარმოების პირობები)
- პიროვნებათაშორისო ურთიერთობების
- სოციალური ჯგუფების (მართველების, სპეციალისტების, მუშების) და სხვათა მიხედვით.

სუბკულტურები აკონკრეტებს და ავითარებს საერთო ორგანიზაციულ კულტურას.

ისინი როგორც წესი, ერთმანეთის გვერდით თანაარსებობენ, ხოლო ზოგჯერ ერთმანეთს ეწინააღმდეგებიან. ზომიერების ფარგლებში ასეთი წინააღმდეგობები დასაშვებია. უფრო მეტიც, იგი ორგანიზაციული კულტურის განვითარების ერთ-ერთი ფაქტორიცაა. მთავარია, ამ წინააღმდეგობამ არ მიიღოს ანტაგონისტური ხასიათი. ამიტომ ორგანიზაციების ხელმძღვანელებმა უნდა გამოიჩინონ დამთმობობა და წაახალისონ ისინი. ვესწინი ორგანიზაციაზე ზემოქმედების მიხედვით, გამოყოფს ორგანიზაციული კულტურის შემდეგ ტიპებს: აუცილობელი (უვადო), ძლიერი და სუსტი. აუცილობელი ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს რომ მისი საერთო ნორმების განუხრელად შემსრულებლები, აუცილებლობის შემთხვევაშიც კი იზვიათად ახდენენ მასში კორექტივებს. ასეთი კულტურა დახურულია. იგი არ უშვებს მასზე სპონტანურ ზეგავლენას როგორც გარედან, ასევე შიგნიდან. ნიღბავს ნაკლოვანებებს და ქმნის ერთიანობისა და კეთილდღეობის მოჩვენებით შთაბეჭდილებას. იგი ფორმალურად აერთიანებს პერსონალს, მაგრამ სინამდვილეში თრგუნავს მას. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა მოიცავს ნორმებისა და ფასეულობების სიმრავლეს, გახსნილია ნებისმიერი სახის გავლენისათვის, აქტიურად ითვისებს ყველა საუკეთესოს, საიდანაც არ უნდა მომდინარეობდეს იგი. უშვებს დიალოგს ორგანიზაციის წევრებს შორის და უცხო პირებთანაც. სუსტი ორგანიზაციული კულტურა პრაქტიკულად არ მოიცავს ზოგად ფასეულობებს და ნორმებს, ორგანიზაციის თითოეულ ელემენტს ისინი თავისი აქვს, რომლებიც, როგორც წესი, ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს. ასეთი კულტურა ყოფს ადამიანებს, აპირისპირებს მათ ერთმანეთთან და ართულებს მართვის პროცესს. გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, არსებობს სხვადასხვა ნიშნით გამოყოფილი ორგანიზაციული კულტურის ტიპები, როგორიცაა:

ძალაუფლებაზე ორიენტირებული კულტურა, პიროვნებაზე ორიენტირებული, ამოცანაზე ორიენტირებული კულტურა, კვლევითი კულტურა, სამრეწველო კულტურა, სტაბილური კულტურა, კლანური კულტურა და სხვ. ორგანიზაციის კულტურის დონეები არტეფაქტები-ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ადვილად დაკვირვებადი და ხელშესახები დონეა. ფიზიკური სივრცის დიზაინი, სტატუსის გამოხატველი სიმბოლოები, ორგანიზაციის ენა. მისი მიზანია დაავროვოს საკმაო მასალა, რათა დაადგინოს როგორ ურთიერთობენ ადამიანები ორგანიზაციაში.

ღირებულებებითი სკალა - ორგანიზაციის ღირებულებებს ძირითადად აყალიბებს დამფუძნებელი. მას აქვს გარკვეული აზრი, თუ რა არის რეალობა და როგორ უნდა დავამყაროთ მასთან ურთიერთობა. ამ აზრს იგი სთავაზობს ორგანიზაციას. ღირებულებები იძენენ ორგანიზაციის იდეოლოგიის ფუნქციას და ასწავლის ორგანიზაციის წევრებს, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ პრობლემურ სიტუაციაში. ბაზისური დაშვებები: ბაზისურ დაშვებებს ხშირად უწოდებენ „გამოყენებით თეორიებს“. ეს დაშვებები და რწმენები შეიძლება იყოს:

1. თუ არ არის შესაბამისობა ორგანიზაციის მიზნებსა და მომუშავე ინდივიდის შრომის მიზნებს შორის, ინდივიდმა უნდა შეიცვალოს პოზიცია ან საერთოდ შეწყვიტოს მუშაობა.
2. პატივისცემის ღირსია ის თანამშრომელი, რომელიც კარგად ასრულებს თავის სამუშაოს.
3. ინდივიდუალურ სპეციალისტს ხელმძღვანელმა უნდა მისცეს მოქმედების თავისუფლება გარკვეულ სფეროში და მას შეეძლება მხოლოდ ამ სფეროს განვითარებისთვის წამოაყენოს ახალი იდეები.

ორგანიზაციის კულტურის დემონსტრირებას წარმოადგენს დიდი შენობები დიდი დახურული კარებით, რაც მიუთითებს ფორმალობის მაღალ ხარისხზე, მკაცრი განრიგი, კონცენტრირება პროტოკოლზე, პუნქტუალობა (Philbin, Sandra Mikush, Mary Reynolds – A Framework for Organizational Development 2005.). რა იგულისხმება ორგანიზაციული კულტურის ფასეულობებში, ფილოსოფიასა და ქცევის ნორმებში? ფასეულობებში იგულისხმება ის, თუ რაა მოცემული ორგანიზაციისთვის კარგი ან ცუდი და რისკენ უნდა ისწრაფვოდეს ორგანიზაცია. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ისეთ ფასეულობებს, როგორიცაა:

1. ფასეულობა, როგორც საზოგადოებრივი იდეალი, მაგ. სამართლიანობა.
2. პიროვნების საბოლოო მიზნის ამსახველი პირადი ფასეულობა, მაგ. გამდიდრების სურვილი.
3. ინსტრუმენტალური ფასეულობა (მიზნის მიღწევის საშუალება) მაგ.ინიციატივიანობა, ცოდნის ამაღლება და სხვ.

ორგანიზაციული კულტურის ფილოსოფია ესაა ორგანიზაციის საკვანძო ფასეულობათა სისტემა. იგი განსაზღვრავს ხელმძღვანელობის სტილს. იძლევა ფუნქციონირებისა და განვითარების მთავარ მიმართულებას, ადამიანთა მოტივაციის საფუძვლებს, კონფლიქტების გადაწყვეტის წესს და სხვ. ქცევის ნორმები ადამიანთა მოქმედებების დაუწერელი წესებია. მათი საშუალებით განსაზღვრავენ ადამიანები ამა თუ იმ ვითარებაში როგორ უნდა მოიქცნენ, რა და როგორ გააკეთონ, რა ჩაიკვან. ის გადაეცემა პიროვნებიდან პიროვნებას ქცევის საშუალებით, მისი განმტკიცება კი ხდება ადამიანების რეაქციებით მათ დარღვევაზე.

ორგანიზაციული კულტურის ფუნქციები. ორგანიზაციული კულტურა არის ის ფენომენი, რომელიც ასწავლის და აიძულებს ორგანიზაციის წევრებს მოიქცნენ გარკვეული წესების შესაბამისად. ორგანიზაციული კულტურა ადამიანის ანალოგიით შეიძლება დავახასიათოთ ისეთი მახასიათებლებით, როგორიცაა კონსერვატიზმი, აგრესიულობა, ინოვაცია და სხვ. სწორედ კულტურა განასხვავებს ორგანიზაციებს ერთმანეთისაგან. როდესაც ორგანიზაციის კულტურის ღირებულებები ერთმნიშვნელოვნად არის ინტერპრეტირებული და გაგებული მომუშავეთა მიერ. იგი წარმოგვიდგება ორგანიზაციაში საქმიანობის ინტეგრაციის, კონსოლიდაციის და კოორდინაციის მძლავრ ინსტრუმენტად. ორგანიზაციის კულტურა გარკვეული კონტროლის ფუნქციის შემსრულებელია. იგი გაცილებით ეფექტურია, ვიდრე

კონტროლის სხვა მექანიზმები, რომელიც შეიძლება არსებობდეს ორგანიზაციაში. იმ შემთხვევაში, როცა მმართველს არ სურს სოციალური კონტროლის სისტემას დაემყაროს და ფინანსურ, ბიუროკრატიულ კონტროლს ახორციელებს, მომუშავეთაგან იგი აღიქმება, როგორც იძულებითი და შემზღვეველი. კულტურის კონტროლის პირობებში მომუშავეებს კი აქვთ განცდა, რომ ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას.

კულტურა ორგანიზაციის ძირითადი ნორმების ერთობლიობაა, ამიტომაც ხშირად მას ნორმატიულ კანონსაც უწოდებენ. კულტურა სოციალურად შექმნილი სტანდარტებია, რომლებიც გვიადვილებენ მოვლენების შეფასებას და განმარტებას. კულტურის ნორმათა სისტემაში ზოგი არსებითი და მნიშვნელოვანია, ზოგი კი არააარსებითი და უმნიშვნელო. მაგ. ზოგ ორგანიზაციაში არ არის მიღებული საჯაროდ ვინმეს აზრის უარყოფა, ზოგ ორგანიზაციაში კი პირიქით, ასეთ ქმედებებს ახალისებენ. მაშასადამე, ძირითადი ღირებულებები, რომლებიც ორგანიზაციას ახასიათებს შეიძლება გახდეს გარკვეული ნორმების საფუძველი, რომელიც თავის მხრივ ამართლებს ან არ ამართლებს მომუშავეს რწმენას და ქცევას. ნორმები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ინტენსივობით და კრისტალიზაციით. ორგანიზაციაში ერთ რომელიმე ნორმას შეიძლება ყველა იზიარებდეს ანუ მის მიმართ იყოს საყოველთაო კონსენსუსი და ამავე დროს თან ახლდეს მცირე ინტენსივობა ან პირიქით. ორგანიზაციული კულტურა არსებობს მაშინ, როცა არსებობს ორივე ინტენსივობა და კონსენსუსი. ორგანიზაცია უნდა იზიარებდეს საერთო მოლოდინებს და ყველა განყოფილებას ერთნაირი ღირებულებები უნდა ჰქონდეს, სხვა შემთხვევაში მივიღებთ განსხვავებულ ნორმებს, განსხვავებულ ინტერპრეტაციებს და მიკროკულტურებს. როგორ ყალიბდება ორგანიზაციის კულტურა. ორგანიზაციული კულტურა არ ყალიბდება ერთი ან ორი ადამიანის სურვილით. მასზე დიდი გავლენა აქვთ ორგანიზაციის დამფუძნებლებს, რომელთა წასვლის შემდეგაც ძალაშია მათ მიერ დანერგული შეხედულებები, ორგანიზაციის კულტურაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია ასევე ადმინისტრაციას როგორ იქცევიან ისინი, რას ამბობენ, რამდენად შეუძლიათ რისკზე წასვლა. დიდი გავლენა ენიჭება ასევე ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაში შერჩევის პროცედურას. ანუ ახალ თანამშრომლად მიიღოს ისეთი თვისებების და უნარების მქონე პერსონალი, რომელიც კარგად მოერგება ორგანიზაციის კულტურულ ტრადიციებს. თუმცა ყოველი ახალი თანამშრომლის მიღებას თან ახლავს რისკი, რომ არსებული ნორმები დაირღვევა, ამიტომ საჭიროა ორგანიზაციული კულტურის მიმართ მისი მორგება, ადაპტაცია. ამ პროცესს სოციალიზაციას უწოდებენ, რომლის გზითაც ინდივიდი იღებს და იღებს არსებულ ნორმებს და ღირებულებებს. ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელი ფაქტორები და ნორმები ყალიბდება შემდეგი ოთხი გზით:

1. მათ აყალიბებენ მოცემული ორგანიზაციის ლიდერები, რამდენადაც ორგანიზაციის თანამშრომლები თავიანთ მოქმედებებს საფუძვლად უდებენ ლიდერთა მოქმედებებსა და შეხედულებებს. ისინი ყურადღებას აქცევენ იმას, თუ რაა მათი ლიდერებისათვის მნიშვნელოვანი და მას განიხილავენ, როგორც თავიანთი ქცევის მოდელს.
2. ორგანიზაციული კულტურა ხშირად მკვიდრდება უკვე მომხდარი მნიშვნელოვანი მოვლენებიდან მიღებული გაკვეთილების საფუძველზე (სასურველი და არასასურველი ქცევების შესახებ).
3. ორგანიზაციული კულტურა გამომუშავდება ორგანიზაციის წევრებს შორის საქმიანი სამუშაო ურთიერთობის მოთხოვნილების საფუძველზე.
4. ორგანიზაციული კულტურა იქმნება ორგანიზაციის ირგვლივ მყოფი გარემოს ზეგავლენით. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების ოთხივე გზა ურთიერთკავშირშია დახშირად ისინი ერთდროულად მოქმედებენ. როგორ ვითარდება კულტურა. ყოველი ორგანიზაცია ცდილობს შექმნას ისეთი გარემო, რომლის ნორმებიც იპყრობენ მომუშავეთა ყურადღებას და უზრუნველყოფენ ორგანიზაციისათვის მისაღებ ქცევათა ერთმნიშვნელოვნად განსაზღვრას. ასეთი გარემოს შესაქმნელად ორგანიზაციები მეტნაკლები ინტენსივობით მიმართავენ ოთხ ძირითად მექანიზმს:

1. მონანიღობა- ეს არის მექანიზმი, რომელიც ჩართავს ინდივიდს საქმიანობაში და ამით აგრძნობინებს, რომ ის მნიშვნელოვანია და ღირებულია ორგანიზაციისთვის და რომ მას ენდობიან და აღიარებენ. ეს ხელს უწყობს არჩევანის გაკეთებას და საკუთარი ქცევების მიმართ პასუხისმგებლობის გაზრდას.

2. მენეჯმენტის სიმბოლური მოქმედება- მენეჯმენტის მიერ კულტურული ღირებულებების მხარდასაჭერად ხილვადი და თვალსაჩინო ღონისძიებების ჩატარება. მაგ. ორგანიზაციის ისტორიული დღეები: დაარსების, გაფართოების, ახალი პროდუქციის პრეზენტაციის და სხვა ცერემონიალები.

3. მართვისათვის აუცილებელი ინფორმაცია სხვებისაგან- თანამშრომლებისაგან მიღებული ინფორმაცია. ძლიერ კულტურებში ყოველთვის მყარია თანხმობა მოვლენების ინტერპრეტაციაში და მინიმალურია განწყობა „ჩვენ-ისინი“.

4. აღიარება ზრდის მომუშავეს ორგანიზაციისადმი იდენტიფიცირების ხარისხს. კულტურის ჩამოყალიბება არც თუ ისე რთულია. შესაძლებელია იმის გამოყოფა, თუ რომელი ქცევაა სასურველი და რა ღირებულებები და მოლოდინები შეუწყობენ ხელს მის დანერგვას. მაგ. საჯაროდ დაჯილდოვების სისტემა კულტურის გაძლიერების მექანიზმია.

ორგანიზაციული კულტურა ექვემდებარება შეფასებას, კონტროლსა და მართვას. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ ორგანიზაციული კულტურის შეფასება შეიძლება მხოლოდ მისი რეალური გარემოს გათვალისწინებით. საქმე ისაა, რომ ორგანიზაციულმა კულტურამ, რომელიც პროგრესულია ერთ მდგომარეობაში ან დროის გარკვეულ პერიოდში, შეიძლება არ იმუშაოს სხვა პირობებში, რამდენადაც კულტურა ვითარდება სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსხვავებულად წარმოჩინდება. არ არსებობს იდეალური კულტურა, არსებობენ მოცემული სიტუაციის შესაბამისი კულტურები, რაც იმას ნიშნავს, რომ არც მართვის უნივერსალური რეცეპტი არსებობს. კულტურის მართვა. იმისათვის, რომ კულტურა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიის ადეკვატური და ეფექტური საჭიროა შემდეგი ღონისძიებების განხორციელება:

1. სტრატეგიული ამოცანების იდენტიფიკაცია
2. არსებული ღირებულებების და ნორმების ანალიზი
3. ორგანიზაციისათვის საჭირო და სასურველი ნორმების დადგენა
4. ახალი ნორმების დასადგენად პროგრამის შემუშავება

ყველა ორგანიზაციამ, რომელიც განიზრახავს წარმატების მიღწევას, უნდა დაიწყოს საქმიანობის ბაზისური პრინციპების მოძიებით და განვითარებით. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, ამის საუკეთესო საშუალებაა ორგანიზაციული კულტურა. რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციული კულტურა, მით უფრო ნაკლებად მოითხოვს ორგანიზაციის პერსონალი ხელმძღვანელობიდან დირექტივებს, მუშაობის დეტალურ სქემებსა და ინსტრუქციებს. ამასთან, რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციული კულტურა, მით უფრო მაღალია საწარმოთა პრესტიჟი და კონკურენტუნარიანობა. ორგანიზაციული კულტურის, როგორც შესწავლის ობიექტის მახასიათებლები შეიძლება იყოს:

- სოციალური, რადგან მის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაში მომუშავეები.
- იგი იქმნება ადამიანების მიერ, ანუ იგი ადამიანური აზროვნების, მოქმედებების და სურვილის შედეგია.
- მიუხედავად იმისა შეცნობილია თუ შეუცნობელი აღიქმება ყველა თანამშრომლის მიერ.
- ტრადიციის მატარებელია, რამდენადაც გაივლის განვითარების ისტორიულ პროცესებს.
- შესაძლებელია მისი შეცვლა და სხვ.

ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციის ფასეულობებისა და ნორმების შემცველი ორგანიზაციის წევრების მიერ გამოსაყენებელი ყველაზე მნიშვნელოვანი და აღიარებული ღირებულებების ერთობლიობაა, რომელიც ადამიანებს აძლევს მათი ქცევისა და მოქმედების

ორიენტირებს (Jeana Wirtenber, Litan Abrams, Joan Slepina „The future of Organization Development” 2007).

5. ორგანიზაციული კლიმატი

კვლევა შესაძლოა კრიტიკული მნიშვნელობის იყოს სახელმწიფო სტრუქტურებისთვის, ვინაიდან ეს დაეხმარებათ მათ ნათლად დაინახონ არსებული სიტუაცია და შესაბამისად ადეკვატურად განისაზღვროს განათლების პოლიტიკის საჭიროებები და დადგინდეს სწორი ორიენტირები სამომავლო საქმიანობისთვის. ასევე, აუცილებელია განათლების სისტემის მოდერნიზებისთვის, რათა შემუშავდეს მკაფიო რეკომენდაციები სხვადასხვა რგოლებისთვის, ღირეფტორებისა და მმართველი რგოლისთვის, თავად მასწავლებლებსათვის. სკოლის ორგანიზაციული კლიმატის გაანალიზება საჭიროა თავად სკოლებისათვის, რათა განსაზღვრონ რით განსხვავდება მათი სკოლა დანარჩენი სკოლებისაგან, რა არის მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, რაც მათ უნიკალურობას განსაზღვრავს, ჩამოყალიბდეს კონკრეტული კლიმატის გათვალისწინებით, თუ რა არის მათთვის მისაღები და მიუღებელი. ამასთან, დაეხმარება სკოლის მენეჯმენტსა და პედაგოგთა კოლექტივს წინასწარ განსაზღვრონ მოსალოდნელი ქცევები და კონფლიქტური სიტუაციების რეალური მიზეზების დადგენაში.

ჩვენი მსჯელობის საგანს ამჯერად წარმოადგენს სკოლის კლიმატი, განვიხილოთ ჩარლზ ჰენდის მიერ განსაზღვრული სასკოლო კლიმატის ოთხი ძირითადი შემადგენელი კომპონენტები:

1. ძალაუფლების კლიმატი (ზევსის კლიმატი)- ორგანიზაციული კლიმატი, სადაც გადამწყვეტ როლს ასრულებს ავტორიტეტის გავლენის მომენტი. ძირითადად ახასიათებთ კერძო ორგანიზაციებს, ამ შემთხვევაში ძალაუფლება კონცენტრირებულია ზემდგომთა ხელში.

2. როლის კლიმატი (აპოლონის კლიმატი)- ბიუროკრატიული ორგანიზაციის კლიმატი მკაცრად განერილი ფუნქციებითა და წესებით ხასიათდება, რომელსაც ადგენს ავტორიტეტი.

3. ამოცანის შესრულების კლიმატი (ათენას კლიმატი)- ესაა ორგანიზაციის კლიმატი რომლისთვისაც პრიორიტეტია ამოცანების/მიზნების შესრულება. მსგავს კულტურებს ძირითად ისეთ ორგანიზაციებში ვხვდებით, რომელთათვისაც წამყვანი საქმიანობა შემოქმედებითია და დიდ ყურადღებას აქცევენ მომუშავეთა ინიციატივებისა და ახალი იდეების აღმოჩენა/წახალისებას.

4. ინდივიდუალური კლიმატი (დიონისეს კლიმატი)- ესაა კლიმატი, სადაც მომუშავეებს ეძლევათ სრული თავისუფლება მოქმედებაში, მაგ: თეატრი; უნივერსიტეტი და ა.შ.

აუცილებელია ხაზი გაუუსვათ, რომ სკოლის ორგანიზაციული კლიმატის შესწავლისას ყურადღება უნდა მივაქციოთ ოთხივე კომპონენტს, იმისათვის რომ მკაფიოდ გამოიყოს თუ რომელი კლიმატია წამყვანი კონკრეტული სკოლისთვის. ვინაიდან შესაძლებელია კვლევისას აღმოვაჩინოთ, რომ მკაფიო საზღვრები არ გამოიკვეთა და გვეჩვენოს შერეული ტიპის ორგანიზაციული კლიმატი სკოლაში. სკოლის კლიმატის გააზრებისას მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ იგი განისაზღვრება როგორც გარეგანი, ისე შინაგანი ფაქტორებით როგორებიცაა: გარეგანი-საზოგადოებაში არსებული კულტურული ფასეულობები, წეს-ჩვეულებები, ტრადიციები, სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობა და შინაგანი- სკოლის ღირეფტორის პიროვნული მახასიათებლები, სკოლის მისია და ღირებულებები, მისაღწევი მიზნები და ამოცანები, მასწავლებელთა კვალიფიკაციის დონე. (Nkuba, 2015)

ყველას, ვინც სკოლასთან რაიმე შეხება ჰქონია, განურჩევლად სკოლის თანამშრომლისა, მასწავლებლისა თუ მოსწავლისა თავის თავზე გამოუცდია სკოლის კლიმატის გავლენა სასწავლო პროცესსა და ინტერპერსონალურ ურთიერთობებზე. Hoy and Forsyth-მა შემოგვთავაზეს სკოლის კლიმატის განმარტება, ეს არის ინდივიდუალურ აღქმათა ერთობლიობა სკოლის საქმიანი გარემოს შესახებ. სკოლის კლიმატი შეიძლება მივიჩნიოთ როგორც სასწავლო პროცესის არამატერიალური ასპექტი, რომელიც მოიცავს კოგნიტურ და ემოციურ ელემენტებს, როგორებიცაა გრძნობები (პოზიტიური ან ნეგატიური);

დამოკიდებულებები; გაზიარებული ღირებულებათა სისტემა; ურთიერთობის ქსელები სამუშაო სივრცეში და ა.შ. სკოლის კლიმატი აერთიანებს მნიშვნელოვან ინტერნალურ თავისებურებებს, რომელიც განსაზღვრავს სკოლაში მომუშავეთა და სხვა წევრების ქცევით რეპერტუარს და რაც განასხვავებს ერთ სკოლას სხვა სკოლებისგან. (Hoy W. K., 1997)

ორგანიზაციული კლიმატი ეს არის ექსპერიმენტალური ფსიქოლოგიისთვის საინტერესო შესწავლის საგანი და გვაძლევს მნიშვნელოვან ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა მიმართებაა მომუშავე ინდივიდებსა და ორგანიზაციულ გარემოს შორის. როგორ გარდაიქმნება ინდივიდუალური აღქმები, ჯგუფში გაზიარებულ და აღიარებულ აღქმებად. (Taguiri, 1968)

სკოლებში ორგანიზაციული კლიმატის ყველაზე გავლენიანი კონცეპტუალიზაცია და საზომი ინსტრუმენტი ეკუთვნის ჰალპინსა და კროფტს, მათი მიდგომა ფოკუსირებული იყო მასწავლებლებს, დირექტორებსა და სხვა თანამშრომლებს შორის ურთიერთობათა ქსელების შესწავლასა და კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ასპექტების აღმოჩენაზე.

Halpin-ი განსაზღვრავს, რომ სკოლის/ორგანიზაციის კლიმატი მიუთითებს სკოლის სახეზე, ანუ გვიჩვენებს სოციალურ ინტერაქციას სკოლაში მომუშავე ადამიანებს შორის. ბოლო დროინდელი კვლევები სკოლის კლიმატს განმარტავენ, როგორც კოლექტიურ აღქმასა და რეფლექსიას ორგანიზაციაში არსებული კლიმატის მიმართ. ტერმინს “სკოლის კლიმატი” ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის თეორიტიკოსები იყენებენ სკოლის ატმოსფეროს აღსაწერად. (Hoy W. K., 1996)

კლიმატი პირდაპირ უკავშირდება იმ ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს რაც სკოლაშია. ბრაუნი აღნიშნავს, რომ სკოლის კლიმატის განხილვისას აუცილებელია არა მარტო ფსიქოლოგიური გარემოს შეფასება, არამედ დიდი ყურადღების გამახვილებაა საჭირო სკოლის ფიზიკურ გარემოზე, რაც სასწავლო პროცესისა და სწავლა/სწავლების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს. სკოლის ფიზიკური და ფსიქოლოგიური ასპექტების შესწავლა იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას, რითაც შესაძლებელია გავზარდოთ მოსწავლეთა დასწრებისა და აკადემიური მიღწევების ხარისხი. სწორედ ეს ძირითადი ელემენტები იძლევა ეფექტური სწავლების დანერგვის საშუალებას. (Edmonds, 1979)

სკოლის კლიმატი შესაძლებელია იქნას შესწავლილი და გაზომილი სხვადასხვა პერსპექტივიდან. Hoy&Forsyth-მა შემოგვთავაზეს ოთხი მოდელი, რომელიც განსაზღვრავს სკოლის საერთო კლიმატს. ესენია : (1) მასწავლებელი-დირექტორის ქცევა (ღია და დახურული) (2) ორგანიზაციული დინამიკა (ჯანსაღი და არაჯანსაღი) (3) მოსწავლეთა კონტროლზე ორიენტაცია (ჰუმანისტური და მაკონტროლებელი) - ხსნის ინტერაქციის სახეებს მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს შორის. (4) მენეჯერული სისტემა (შემზღვევითი და თანამშრომლობითი). შემოთავაზებული ჩარჩო იძლევა საშუალებას გავაანალიზოთ სკოლაში არსებული კლიმატი სხვადასხვა პერსპექტივიდან, და დავგეგმოთ ეფექტური სუპერვიზია სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებისთვის. განვიხილოთ ყოველი ასპექტი:

1. მასწავლებელი/დირექტორის ქცევა: ღია და დახურული მოდელი

სკოლის კლიმატის ყველაზე გავლენიანი კონცეპტუალიზაცია ეკუთვნის Halpin and Croft-ს. მათ მიერ ჩატარებულ კვლევებში ხასგამზულია სკოლის კლიმატისთვის დამახასიათებელი სოციალური სფეროს მნიშვნელობა, უფრო კონკრეტულად, სკოლის კლიმატი გაანალიზებული აქვთ როგორც სოციალურ ინტერაქციათა კომბინაციების ერთობლიობა. (კომბინაციებია: მასწავლებელი-მასწავლებლის ურთიერთობა; მასწავლებელი-დირექტორის ურთიერთობა) (Halpin A. W., 1962). სოციალურ ინტერაქციათა ეს კომბინაციები შეგვიძლია დავახასიათოთ როგორც ღია ან დახურული. (Hoy W. K., 1986) ღია სკოლის კლიმატის შემთხვევაში, ვხვდებით შემდეგ სიტუაციას, მასწავლებელიც და დირექტორიც ენერგიულად ასრულებენ სამუშაოს, ორიენტირებულნი არიან მიზანზე, გამოხატავენ მხარდაჭერასა და პატივისცემას ერთმანეთის მიმართ, რაც საბოლოო ჯამში იწვევს კმაყოფილებას როგორც შესრულებული სამუშაოს მიმართ ასევე სამსახურში არსებული

სოციალური ატმოსფეროს მიმართ. ღია სკოლის კლიმატი ხასიათდება თანამშრომლობით, პატივისცემითა და გახსნილობით/ღიაობით, მასწავლებლებს შორის და ასევე მასწავლებლებსა და დირექტორს შორის. დირექტორი ისმენს და წაახალისებს მასწავლებელთა იდეებს, აძლევს მათ კონსტრუქციულ რჩევებსა და რეკომენდაციებს, პატივს სცემს მასწავლებელთა კომპეტენციასა, აღიარებს მათ მიღწევებსა და ორიენტირებულია თანამშრომელთა დახმარებასა და განვითარებაზე. დირექტორი ასევე თავისუფლებას აძლევს მასწავლებლებს დაგეგმონ და წარმართონ სასწავლო პროცესი (დაბალი დირექტიულობა) და ორიენტირებულია პროფესიონალიზმზე (მაღალი მხარდაჭერა). მასწავლებლები ერთმანეთთან თანამშრომლობენ, უცვლიან იდეებსა და განიხილავენ სწავლების ინოვაციურ გზებს, უცხადებენ ნდობას და პატივისცემას ერთმანეთს. სამუშაო გარემო მათთვის ნაკლებად ფურუსტრაციის მომტანია და თავს გრძობენ როგორც კოლექტივის მნიშვნელოვან ნაწილად. (Sweetland, 2000)

ღია სკოლის კლიმატის საპირისპირო მდგომარეობაა დახურული სკოლის კლიმატის არსებობა. ამ შემთხვევაში მასწავლებლებსა და დირექტორს და თავად მასწავლებელთა შორის ურთიერთობები არაკონსტრუქციულია. თანამშრომლები დისტანცირებულნი არიან ერთმანეთისგან, ეჭვებს გამოთქვამენ ერთმანეთის ან სამუშაო პროცესის შესახებ, მაღალია სამუშაოზე ფურუსტრაციის ხარისხი. დირექტორსა და მასწავლებლებს შორის ურთიერთობა არაა მხარდაჭერაზე ორიენტირებული. დირექტორი მკაცრ კონტროლს აწესებს და გამოირჩევა რიგიდულობით (მაღალი დირექტიულობა), არ იძლევა უკუკავშირს, რჩევებსა და რეკომენდაციებს, არ ისმენს და აღიარებს მასწავლებლების იდეებსა და ინიციატივებს (დაბალი მხარდაჭერა).

დახურული სკოლის კლიმატი განაპირობებს მასწავლებელთა მაღალ ფურუსტრაციას, ასეთ სკოლებში მუშაობა უფრო მეტად ემსგავსება რუტინას, სადაც თანამშრომლებს დავინწყებული აქვთ რა წარმოადგენდა მათ მიზანს. თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის, პატივისცემისა და მხარდაჭერის ნაკლებობის გამო, ვერ ხდება დროული დაგეგმვა და მართვის სტრუქტურა ხშირ შემთხვევაში მხოლოდ ავტორიტეტის (დირექტორის) ხელშია.

2. ორგანიზაციული დინამიკა: ჯანსაღი და არაჯანსაღი მოდელი

ორგანიზაციული დინამიკის შეფასებისას, როგორც წესი, ყურადღებას ამახვილებენ ისეთ ფაქტორებზე რომლებიც ინვესტს თანამშრომელთა პროფესიულ ზრდასა და განვითარებას და პოზიტიურად მოქმედებს ორგანიზაციის დადებით დინამიკაზე. ჯანსაღი დინამიკის მქონე ორგანიზაციები ხასიათდებიან შემდეგით, ისინი არა მარტო ორიენტირებულნი არიან გადარჩენაზე, არამედ აგრძელებენ განვითარებას და დროის სვლასთან ერთად, უფრო და უფრო ადეკვატურად პასუხობენ გამოწვევებს. ანვითარებენ პრობლემის იდენტიფიცირებისა და პრობლემის გადაჭრის გზების ძიების უნარებს. პარსონის თანახმად, ყველა სოციალური სისტემა, თუ მათი მიზანია ზრდა და განვითარება, უნდა ხასიათდებოდეს შემდეგი მახასიათებლებით: 1) ადაპტაცია - პრობლემის შემთხვევაში, საკუთარი რესურსებისა და გარემოს აკომოდაცია. 2) მიზანზე ორიენტირება - მიზნის დასახვისა და განხორციელების უნარი. 3) ინტეგრაცია- სოლიდარობის შენარჩუნება სისტემის შიგნით. 4) ლატენტურობა- უნიკალური ღირებულებების შექმნა და შენარჩუნება სისტემის შიგნით. (Miles, 1965)

ჯანსაღი სკოლა დაცულია საზოგადოებისა და მშობლების ზეწოლისგან. სკოლის თვითმართველობა წარამტებით უმკლავდება ვიწრო ჯგუფების ინტერესებს და არ აძლევს საშუალებას გავლენა მოახდინოს სკოლის პოლიტიკაზე. (მაღალი ინსტიტუციური ინტეგრაცია) ჯანსაღი სკოლის დირექტორი დინამიურია, ლიდერული უნარებით გამოირჩევა, ორიენტირებულია, როგორც სამუშაოს შესრულებაზე, ასევე სამუშაოსთან დაკავშირებულ სოციალური ასპექტებზე. მსგავსი დირექტორებისთვის მნიშვნელოვანია საქმის შესრულებისას მაღალი სტანდარტების შენარჩუნება. იგი თანამშრომლებისგან ითხოვს მაღალ ხარისხსა და ორიენტირებას შედეგებზე. ჯანსაღი სკოლის მასწავლებლები ფოკუსირებულნი არიან სწავლა/სწავლებაზე, მათთვის პრიორიტეტულია პროფესიული ზრდა და განვითარება, არ

ეშიანიათ სიახლეებისა და გამოწვევების. მოსწავლეებს უნესებენ მაღალ, თუმცა მიღწევად მიზნებს. მსგავს სკოლებში აკადემიური მიღწევები ყველაზე მნიშვნელოვანია, სისტემატურად ხდება მოსწავლეთა შინაგანი მოტივაციის გააქტიურება და მათი იდეებისა და ინიციატივების წახალისება. ჯანსაღ სკოლებში მოსწავლეები ბევრს მუშაობენ იმისათვის, რომ აკადემიურ წარმატებას მიაღწიონ. სწავლისთვის საჭირო რესურსები, სახელმძღვანელოები და ა.შ. ყოველთვის ხელმისაწვდომია. საბოლოოდ, შეიძლება ითქვას რომ ჯანსაღი დინამიკის მქონე სკოლაში თანამშრომლები ენდობიან ერთმანეთს, ენთუზიაზმით ასრულებენ საქმეს, და სკოლის გარემოს აღიქვამენ პოზიტიურად.

არაჯანსაღი სკოლა ვერ უმკლავდება გარეშე ძალების გავლენას სასწავლო პროცესსა და სკოლის პოლიტიკაზე. მასწავლებლები და დირექცია მუდმივად მშობლების კონტროლის ქვეშ არიან, (დაბალი ინსტიტუციონალური ინტეგრაცია) არაჯანსაღი სკოლის კლიმატი ხასიათდება მუდმივი შიდა და გარეშე თავდასხმებითა და დაპირისპირებებით. სკოლაში არ არსებობს შეთანხმებული პოლიტიკა და მართვის სტრუქტურა, სკოლის დირექცია გამოირჩევა დაბალი სუპერვიზიითა და კონტროლით სკოლაში მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით. დირექციის მუშაობა არაა თანმიმდევრული, ეფექტური და არ იცავს თანამშრომელთა ინტერესებს. მასწავლებლები არ გრძობენ თავს დაცულად, არ აქვთ კარგი დამოკიდებულება თანამშრომლებთან და მუდმივად თავდაცვის პოზიციას ირჩევენ. სკოლის რესურსები და სახელმძღვანელოები არ არის ხელმისაწვდომი (დაბალი წვდომა რესურსებზე). არც მასწავლებლები და არც სტუდენტები სერიოზულად არ აღიქვამენ აკადემიური წარმატებისა და მიღწევის საკითხს. ის სტუდენტები, რომლებიც გამოირჩევიან აკადემიური მიღწევებით არ არიან აღიარებულნი და ხშირად დაცინვისა და ბულინგის მსხვერპლნი ხდებიან.

3. მოსწავლეთა კონტროლზე ორიენტაცია: ჰუმანისტური და მაკონტროლებელი მოდელი.

სკოლის კლიმატი მოიცავს ისეთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, როგორცაა მასწავლებელთა და დირექციის მიერ განხორციელებული პოლიტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს მოსწავლეებზე და მათ აკადემიურ საქმიანობაზე კონტროლს. კონტროლი შეიძლება გაგებული იქნას როგორც მასწავლებლისა და დირექციის სუპერვიზია, რომელიც აუცილებელია მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევისა და უსაფრთხოების გაუმჯობესებისათვის.

მოსწავლეთა კონტროლის მოდელი გთავაზობს კონტინუუმის ორ ბოლოს, ერთ მხარეს შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ ჰუმანისტური მიდგომა, ხოლო მეორე მხარეს მასწავლებლებისა და დირექციის მაკონტროლებელი პოლიტიკა. ჰუმანისტური მიდგომის მქონე სკოლებში მოსწავლეები ითვისებენ მასალას ინტერაქციითა და გამოცდილებაზე დაყრდნობით. მასწავლებლებს მიაჩნიათ, რომ მოსწავლეებს შეუძლიათ საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობები და აქვთ თვითრეგულაციის უნარი. ამასთანავე, ჰუმანისტური მიდგომის მქონე მასწავლებელი ოპტიმისტურადაა განწყობილი მოსწავლის პროვინებისა და შესაძლებლობების მიმართ, აქვს ღია და მეგობრული დამოკიდებულება მათთან. ჰუმანისტური მიდგომა მასწავლებლებს საშუალებას აძლევს კლასში შექმნან დემოკრატიული კლიმატი, აამაღლონ მოსწავლეთა პასუხისმგებლობა, შექმნან მოსწავლეებზე ორიენტირებული წესები და პროცედურები და ხელი შეუწყონ ორმხრივ კომუნიკაციას.

ტრადიციული სკოლები გამოირჩევიან მაკონტროლებელი მიდგომით მოსწავლეების აკადემიური საქმიანობისა თუ მათი უსაფრთხოების მიმართ. ხშირ შემთხვევაში მსგავსი სისტემა რიგიდულობით ხასიათდება და ვერ უმკლავდება ახალ გამოწვევებს. ასეთ სკოლებში შეხვედებით მკაცრად განერილ, დეტალიზებულ წესებსა და პროცედურებს, რომელიც აუცილებელია მოსწავლემ დაიცვას. მასწავლებლები და დირექცია სტერეოტიპულები არიან მოსწავლეთთან მიმართებით, შეფასება ხდება მოსწავლეთა გარეგნული მახასიათებლების, ქცევისა და მშობლების სოციო-ეკონომიკურ სტატუსზე დაყრდნობით. მასწავლებლები მოსწავლეთა რთულ ქცევაზე არ რეაგირებენ ადეკვატურად, არ სთავაზობენ მათ ინტერვენციის

გზებს და სჯერათ, რომ როთული ქცევის აღმოფხვრა შესაძლებელია წესების გამკაცრებითა და დასჯის მეთოდების გამოყენებით. (Nkuba, 2015)

6. შრომითი კმაყოფილება

განათლების სფეროში ჩატარებული კვლევები აჩვენებს, რომ მასწავლებლების მიერ საკუთარი ეფექტიანობის აღქმა მნიშვნელოვნად კორელირებს მოსწავლეების მიღწევებთან და მოტივაციასთან, მასწავლებლების სასწავლო საქმიანობასთან, ენთიზუაზმთან, სამსახურისადმი ერთგულებასა და საქმიანობით კმაყოფილებასთან. საკუთარი ეფექტიანობის დაბალი შეფასება კი გვხვდება მასწავლებლებში, რომლებსაც აწუხებთ მოსწავლეების ქცევის მართვის პრობლემები, დაბალი მოლოდინები მოსწავლეების სწავლის შედეგების მიმართ, სამსახურთან დაკავშირებული სტრესის მაღალი დონე და საქმიანობით დაბალი კმაყოფილება.

საქართველოში ჩატარებული კვლევა TALIS-ის ფარგლებში შეისწავლიდა ქართველ მასწავლებელთა თვითეფექტიანობის აღქმის სამ ქვეკომპონენტს. ესენია: კლასის მართვის ეფექტიანობის თვითშეფასება, სწავლებაში ეფექტიანობის თვითშეფასება და მოსწავლეების სწავლის პროცესში ჩართვის თვითშეფასება. ქართველი მასწავლებლების აბსოლუტური უმრავლესობა თვლის, რომ კარგად, საკმარისად ან გარკვეულ დონეზე შეუძლიათ ჩამოთვლილი ამოცანების შესრულება. ყველაზე ნაკლებად დარწმუნებულნი არიან ისეთი მოსწავლეების მოტივირებაში, რომლებიც სკოლისადმი დაბალ ინტერესს იჩენენ: მასწავლებლების 23%-მა მიუთითა, რომ „კარგად“, შეუძლია ამ ამოცანის შესრულება, 43%-მა მონიშნა „საკმარისად“, ხოლო 33%-მა „გარკვეულწილად“. საერთო ჯამში, მასწავლებლები ყველაზე მეტად თავდაჯერებულად გრძნობენ თავს კლასის მართვასთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულების მიმართულებით, შედარებით ნაკლებად - სწავლებასთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულებისა და ყველაზე ნაკლებად - მოსწავლეების სასწავლო პროცესში ჩართვის თვალსაზრისით.

მასწავლებლის კმაყოფილება სამსახურით, რომელიც TALIS-ის ფარგლებშია შესწავლილი, მოიცავს სამუშაო ადგილით კმაყოფილებასა და პროფესიით კმაყოფილებას. ქართველ მასწავლებლებში როგორც პროფესიით, ასევე სამუშაო ადგილით კმაყოფილება TALIS-ის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელზე მაღალია: სამუშაო ადგილით კმაყოფილება: ქართველი მასწავლებლების მხოლოდ 12% ამბობს, რომ სკოლას შეიცვლიდა, TALIS-ის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელი კი 21%-ია. ქართველი მასწავლებლების 92% ეთანხმება დებულებას, რომ სიამაყით მუშაობს თავის სკოლაში, 90% თავის სკოლას რეკომენდაციას გაუწევდა, როგორც კარგ სამუშაო ადგილს, 91% კმაყოფილია საქმიანობის ხარისხით თავის სკოლაში, 89% კმაყოფილია თავისი სამსახურით. პროფესიით კმაყოფილება: ქართველი მასწავლებლების 80% თვლის, რომ მასწავლებლად მუშაობის უპირატესობები ნამდვილად გადანონის მის ნაკლოვანებებს, 83% ეთანხმება, რომ თავიდან რომ მოუწიოს ამ გადანყვეტილების მიღება, მაინც მასწავლებლობას აირჩევდა, მხოლოდ 9% ნანობს, რომ მასწავლებლობა გადანყვიტა და 37% ეთანხმება დებულებას: „მაინტერესებს, უკეთესი იქნებოდა თუ არა, სხვა პროფესია რომ ამერჩია“. მასწავლებლის სამსახურით კმაყოფილება პროფესიაში დარჩენის ერთ-ერთი მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია. როგორც კვლევა გვიჩვენებს, სამსახურით კმაყოფილებაზე გავლენას ახდენს პროფესიული ავტონომიის ნაკლებობა, ხშირი ცვლილებები, მედია კრიტიკა, რესურსების ნაკლებობა და დაბალი ანაზღაურება. მასწავლებლის პროფესიისადმი დამოკიდებულებაზე გავლენას ახდენს მასწავლებლებისადმი საზოგადოების დამოკიდებულებაც. საქართველოში მასწავლებლების უდიდესი ნაწილი (60%) არ ეთანხმება იმას, რომ საზოგადოებაში მასწავლებლის პროფესია დაფასებულია, თუმცა ამ მაჩვენებლით საქართველოში უკეთესი მდგომარეობაა, ვიდრე კვლევაში მონაწილე ბევრ, მათ შორის აღმოსავლეთ ევროპის ყველა ქვეყანაში.

მაგალითისათვის, პოლონეთში მასწავლებლების მხოლოდ 19% თვლის, რომ მასწავლებლის პროფესია დაფასებულია საზოგადოებაში; ესტონეთში ასეთი მასწავლებლების წილი 14%, ლატვიაში - 23%, ბულგარეთში - 20%-ია. ქართველ მასწავლებლებში სამსახურით კმაყოფილება მთლიანობაში და ასევე მისი მდგენელი ცვლადები - პროფესიით კმაყოფილება და სამუშაო ადგილით კმაყოფილება - განსხვავდება სკოლებისა და მასწავლებლების მახასიათებლების მიხედვით. მასწავლებლების სამსახურით კმაყოფილებაზე სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ეფექტი აქვს სტაჟს: მასწავლებლად მუშაობის გამოცდილების ზრდასთან ერთად იკლებს სამსახურით კმაყოფილება. ასევე მასწავლებლებისა და სკოლების ზოგიერთი მახასიათებლის გათვალისწინების შემდეგ, სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ეფექტი აქვს საგანს, რომელსაც მასწავლებელი ასწავლის: ქართული ენისა და ლიტერატურის მასწავლებლებთან შედარებით მნიშვნელოვნად დაბალია სამსახურით კმაყოფილება მათემატიკის, საბუნებისმეტყველო საგნების, სოციალური მეცნიერებების მასწავლებლებში და მაღალია ხელოვნების, რელიგიის, სახელობო უნარების მასწავლებლებში. სამსახურით მასწავლებლების კმაყოფილება, ასევე განსხვავდება სერტიფიცირების სტატუსის მიხედვით: სხვა ცვლადების მხედველობაში მიღების შემდეგ სერტიფიცირებული და მხოლოდ საგანში სერტიფიცირებული მასწავლებლები სხვა მასწავლებლებთან შედარებით უფრო კმაყოფილები არიან სამსახურით. (სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევა TALIS, 2015)

ადამიანი არის შემფასებელი არსება. ის გარშემო მიმდინარე მოვლენებსა და გამოცდილებებს განიხილვას მონონების ან არ მონონების ტერმინებში, მაგალითად, უმეტეს ჩვენგანს განვითარებული აქვს მკაფიო წარმოდგენები და შეხედულებები იმ ადამიანების მიმართ ვისთანაც გვაქვს ყოველდღიური კავშირი, შესაბამისად იმ საქმის მიმართაც, რომელშიც ვართ ჩართულნი. ჩვენ გვიყალიბდება გარკვეული შეხედულება, პოზიტიური ან ნეგატიური სამუშაოსა და იმ ორგანიზაციისა და კოლექტივის მიმართ, სადაც ვმოღვაწეობთ. შრომითი კმაყოფილება მიუთითებს იმ კოგნიტურ და ექსპლიციტურ ასპექტებზე, რომელიც დასაქმებულის რწმენებსა და ექსპლიციტურ რეპერტუარს განსაზღვრავს სამუშაო სიტუაციის მიმართ. უფრო კონკრეტულად, დასაქმებულის რწმენებსა და გრძნობებს სამუშაოს მიმართ. რამდენად პოზიტიური თუ ნეგატიური გრძნობები მაქვს ჩემი საქმიანობის, სამუშაო პროცესისა და თავად ორგანიზაციის/კოლექტივის მიმართ. რა დოზით მონონს ან არ მონონს დასაქმებულს თავისი სამსახური. ანუ ეს არის ინდივიდის სუბიექტური შეფასება და დამოკიდებულება სამსახურის მიმართ.

შრომითი კმაყოფილება შრომის და ორგანიზაციის ფსიქოლოგთათვის ერთ-ერთ საინტერესო შესწავლის საგანს წარმოადგენს, ვინაიდან იგი მჭირდრო კავშირშია სამუშაო გარემოში ადამიანის ფუნქციონირებასთან, ექსპლაცთან, დამოკიდებულებებთან და ა.შ. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ შრომითი კმაყოფილება დიდად არის დაკავშირებული ორგანიზაციის ისეთ მნიშვნელოვან პროცესებთან როგორებიცაა: ეფექტური მართვა, კადრების დენადობა, სამუშაო გაცდენები, დასაქმებულის პროდუქტულობის ხარისხი და სამუშაოს შესრულების ხარისხი. მრავალი კვლევით დასტურდება შრომითი კმაყოფილებასა და დასაქმებულის პროდუქტულობას შორის ძლიერი კავშირი, რაც პირდაპირპროპორციულად აისახება ორგანიზაციის ეფექტურ მართვასა და ორგანიზაციის შიდა კლიმატიზე. სხვადასხვა სამეცნიერო ლიტერატურის თანახმად, ორგანიზაციული წარმატებისათვის აუცილებელია, დასაქმებულებს დადებითი დამოკიდებულება ჰქონდეთ და კმაყოფილებას გამოხატავდნენ სამსახურის მიმართ. ეს ხელს უწყობს დასაქმებულს უფრო მეტი ძალისხმევით და ენთუზიაზმით შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობას განსაზღვრავს. (Locke, 1976)

ორგანიზაციისთვის დასაქმებული წარმოადგენს მთავარ რესურსს, ვინაიდან ადამიანი არის ორგანიზაციის მთავარი მამოძრავებელი ძალა. განურჩევლად საქმიანობის შინაარსისა, ყველა ორგანიზაციისთვის ადამიანური ფაქტორი გადამწყვეტ მნიშვნელობას ასრულებს, ის ორგანიზაციები რომლებიც არ ზრუნავენ დასაქმებულთათვის კომფორტული სამუშაო პირობების შექმნაზე, სავარაუდოა რომ დადგებიან დიდი გამოწვევების წინაშე. ორგანიზაცია

არის კომპლექსური სოციალური სისტემა, რომლის განხილვა ადამიანების გარეშე შეუძლებელია. ადამიანები ქმნიან ერთობას და მოქმედებენ საერთო მიზნისკენ. მიზნების მიღწევისათვის ყველა ორგანიზაციას აქვს საკუთარი მართვის სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს ურთიერთობებს თანამშრომლებს შორის, როლებს, მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობებს.

შრომითი კმაყოფილების თეორიებიდან ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული და გავლენიანი თეორია ეკუთვნის ფრედერიკ ჰერცბერგს, რომელმაც განავითარა შრომითი კმაყოფილების მოდელი, რომელიც მოიცავს ორ ძირითად ფაქტორს ესენია: მოტივაცია და ჰიგიენა.

მოტივაცია შეიძლება განვმარტოთ როგორც შინაგანი ძალა, რომელიც ფსიქიკურ პროცესებს წარმართავს აქტივობისკენ. მოტივაცია შინაგან ფაქტორებზეა დამოკიდებული, როგორცაა დასაქმებულის მიღწევები სამუშაო გარემოში, რამდენად აღიარებენ და აფასებენ მის მიღწევებს სამსახურში, მომუშავეს პასუხისმგებლობის განცდა შესასრულებელი სამუშაოს მიმართ და დანინაურებისა და წინსვლის პესპექტივა. ამ შინაგან ფაქტორთა ერთობლიობა განსაზღვრავს დასაქმებულის კმაყოფილებას სამსახურის მიმართ. ჰიგიენის ფაქტორი მოიცავს გარეგან ასპექტებს, როგორებიცაა: ხელფასი, უსაფრთხოების განცდა, სტატუსი, თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობა, სამუშაო გარემო და ორგანიზაციის პოლიტიკა. ჰერცბერგის თანახმად გარეგანი ფაქტორები უკმაყოფილების გამომწვევია.

ჰერცბერგი ერთმანეთისგან მიჯნავს შრომით კმაყოფილებასა და უკმაყოფილებას, მათ არა ურთიერთსაპირისპირო, არამედ ურთიერთშემავსებელი მნიშვნელობები აქვთ, რაც გულისხმობს, რომ ადამიანი შეიძლება ერთდროულად სამსახურით კმაყოფილი იყოს და უკმაყოფილოც. ავტორის აზრით, ჰიგიენურმა ფაქტორების დადებითმა ან უარყოფითმა ცვლილებებმა შეიძლება შრომითი კმაყოფილების შემცირება ან გაზრდა გამოიწვიოს, მას არანაირი გავლენა არ ექნება შრომით კმაყოფილებაზე, შესაბამისად მოტივაციის ფაქტორების ცვლილება დაკავშირებულია მხოლოდ შრომითი კმაყოფილებასთან და არანაირ გავლენას არ ახდენს შრომით უკმაყოფილებაზე. ჰერცბერგი არ აკონკრეტებს თუ როგორ შეიძლება გაიზომოს შინაგანი ფაქტორები ან მოტივატორები, რაც თეორიის ემპირიულად შემოწმების შესაძლებლობას ართულებს. (Herzberg, 1987)

ალტერნატიული თეორია ეკუთვნის ჰეკმანსა და ოლდჰემს, რომლებმაც ჩამოაყალიბეს შრომითი კმაყოფილების განსაზღვრელი ხუთი ფაქტორი: ავტონომია, უკუკავშირი, უნარების მრავალფეროვნება, სამუშაოს არსი (იდენტობა) და ამ სამუშაოს მნიშვნელობა.

ავტონომია გულისხმობს თუ რამდენად დამოუკიდებლად და თავისუფლად იღებს გადაწყვეტილებებს სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში დასაქმებული. უკუკავშირი გულისხმობს ინდივიდის მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ დამსაქმებლის/ხელმძღვანელის რეაქციას. უნარების მრავალფეროვნება მოიცავს იმ უნარებს, რომლებიც საჭიროა დაკისრებული მოვალეობების შესასრულებლად. სამუშაოს არსი (“იდენტობა”) თანამშრომლებს ანიჭებს განცდას, რომ მისი შესრულებული სამუშაო ღირებულია, რაც იწვევს მოტივაციის ზრდას. სამუშაოს მნიშვნელობა განისაზღვრება იმით, თუ რა გავლენას ახდენს ის ორგანიზაციის შიგნით და ორგანიზაციის გარეთ მომუშავე და სხვა ადამიანებზე.

ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში, შრომითი კმაყოფილება არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შესწავლის საგანი. შრომითი კმაყოფილების კოგნიტური ასპექტები წარმოადგენს დასაქმებულის რწმენას მისი სამუშაო სიტუაციის მიმართ, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ დასაქმებულის კოგნიციები არ არის დამოუკიდებელი და არ ვითარდება და იქმნება იზოლირებულად, ხშირ შემთხვევაში იგი ასევე ასახავს დასაქმებულის ემოციურ დამოკიდებულებას სამუშაოს ან სამუშაო სიტუაციის მიმართ. მაგალითად, შესაძლოა დასაქმებულს მიაჩნდეს რომ მისი სამუშაო არის საინტერესო, მამოტივირებელი, სასიამოვნო, რთული და ა.შ. თანამშრომელი აცხადებდეს რომ „ჩემი სამუშაო საინტერესოა“ გარდა

კოგნიტური ასპექტისა, ამ შემთხვევაში, ჩვენ შესაძლოა ვიმსჯელოთ თანამშრომლის ემოციურ დამოკიდებულებაზეც, სავარაუდოა რომ კონკრეტული თანამშრომლის კოგნიციები მჭიდროდ არის დაკავშირებული სამუშაოს მიმართ პოზიტიურ გრძნობებთან. რაც შეეხება ქცევით კომპონენტს, იგი უკავშირდება დასაქმებულის ქცევას, ხშირად გამოვლენილ ქცევით რეპერტუარს სამსახურეობრივ სიტუაციებში. თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილება შესაძლებელია განისაზღვროს მათი ქცევით რეპერტუარებზე დაკვირვებით. არის თუ არა იგი კმაყოფილი სამუშაოთი შესაძლოა გამოვლენილი იმაზე დაკვირვებით, თუ სამუშაოსთან დაკავშირებულ რა მოვლენებზე ამახვილებს იგი ყურადღებას რეგულარულად. თანამშრომელი შესაძლოა დაუღალავად მუშაობდეს და გეგმავდეს ორგანიზაციაში დარჩენას დიდი ხნის მანძილზე. აქვე გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ განსხვავებით კოგნიტური და ემოციური ასპექტებისა, ქცევით კომპონენტზე დაკვირვება ხშირ შემთხვევაში არ იძლევა სიღრმისეული ინფორმაციის მოპოვების საშუალებას, ვინაიდან ინდივიდის დამოკიდებულებები, ყოველთვის არ პოვებს ასახვას ინდივიდის ქცევაზე, და ყოველთვის არ არიან თავსებადნი ერთმანეთთან. მაგალითად, შესაძლოა დასაქმებული არ იყოს კმაყოფილი მისი სამუშაოთი, არ მიაჩნდეს იგი საინტერესოდ, თუმცა მუშაობას აგრძელებდეს სხვა სამუშაოსთან დაკავშირებული თუ გარეშე მიზეზების გამო, სრულიად დასაშვებია რომ დასაქმებულს ამოძრავებდეს მხოლოდ ფინანსური ინტერესი ან სამუშაოსთან დაკავშირებული სტატუსი და ა.შ. (Syukrina Alini Mat Ali, 2013).

შრომითი კმაყოფილების შესახებ ჩატარებული კვლევების მნიშვნელოვანი ნაწილი წლების მანძილზე ეთმობოდა იმის ასხნასა და გამოკვლევას თუ რა განსაზღვრავს თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილების დონეს. კვლევები კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს არა მარტო ორგანიზაციის ფსიქოლოგებისათვის, არამედ თავად ორგანიზაციებისათვის, ვინაიდან იძლევა პრაქტიკული გამოყენების საშუალებას, შესაძლებელი ხდება თანამშრომელთა დამოკიდებულებებისა და საჭიროებების განსაზღვრა და მათზე ზეგავლენის მოხდენა, რათა გაიზარდოს მათი შრომითი კმაყოფილების დონე. გამოყოფენ სამ ძირითად მიდგომას შრომითი კმაყოფილების ასახსნელად: 1. სამუშაო მახასიათებლები. 2. სოციალური ინფორმაციის დამუშავება. 3. მიდრეკილებითი მიდგომები.

ემპირიული კვლევა სხვადასხვა სფეროში ძლიერ უჭერს მხარს იმ იდეას, რომ სამუშაოს მახასიათებლები და სამუშაო სიტუაციები არიან ძლიერი პრედიქტორები თანამშრომლის შრომითი კმაყოფილების კვლევის. 1970 - იანი წლების შუაში სამუშაო მახასიათებლების მიდგომა მიღებულ იქნა, როგორც დომინანტური მიდგომა შრომითი კმაყოფილების ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში.

შრომითი კმაყოფილება სამუშაო მახასიათებლების მიხედვით განისაზღვრება სამუშაოს ბუნებიდან და იმ ორგანიზაციის მახასიათებლებიდან, სადაც მუშაობენ დასაქმებულები. თანამშრომლები აკეთებენ შეფასებებს მათი კმაყოფილების მიხედვით, ისინი კოგნიტურად აფასებენ თავიანთ სამუშაოს და ორგანიზაციას. წლების განმავლობაში მუშავდებოდა მრავალი მოდელი იმის შესახებ, თუ რომელი შრომითი კმაყოფილება ვითარდება სამუშაო პირობების საპასუხოდ, ამ მოდელებს შორის ძირეული განსხვავებების მიუხედავად, ძირითადი დაშვება მაინც მოიაზრებს, რომ შრომითი კმაყოფილება ფართოდ განისაზღვრება თანამშრომლის მიერ იმის შედარებით თუ რა მიმდინარე სამუშაოს ასრულებს იგი ამჟამად და რა სამუშაოს შესრულება სურს სინამდვილეში. შრომითი კმაყოფილების განსაზღვრა სამუშაო მახასიათებლების მიხედვით მოიცავს სამუშაოსთან დაკავშირებული შემდეგი პარამეტრების შეფასებას, როგორებიცაა: ანაზღაურება, სამუშაო პირობები, ზემდგომები და თანამშრომლები. კონკრეტული შეფასებები საყურადღებოა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ისინი შედარებულია თანამშრომლების გრძნობებს, იმას თუ რა სურს და რას ელის რომ მიიღოს მან სამუშაოსგან. თანამშრომელი მსგავს შეფასებებს ბრმად არ აკეთებს, როგორც წესი ისინი ითვალისწინებენ ისეთ ფაქტორებს როგორებიცაა : მათი უნარები, დროის ის რაოდენობა რომელსაც საქმის შესრულებას უთმობს. თუ თანამშრომელს მიაჩნია რომ ამ ფაქტორებს შორის ბალანსია, ანუ თუ გრძნობენ რომ სამუშაოს შესრულებისთვის საპირწონე ამონაგებს

მივიღებ, მაშინ ვგრძნობ კმაყოფილებას, ხოლო თუ ფაქტორებს შორის რომელიმე გადაწონის, მაგალითად, შესარულებელი სამუშაო დიდ რესურს მოითხოვს და ანაზღაურება დაბალია, მაშინ ეს გამოიწვევს უკმაყოფილებას.

სანინალმდეგო მოსაზრებაზე დგას ლოკი, რომლის მიხედვით განხილული მოდელი სრულად ვერ ასახავს სამუშაოთი კმაყოფილების ფენომენის კომპლექსურობას და ყურადღების მიღმა ტოვებს ინდივიდის სხვა მოტივაციურ ფაქტორებს. ლოკი განიხილავს, რომ შესაძლოა მნიშვნელობა ჰქონდეს თანამშრომლის მოლოდინის შესაბამისობას მის ანაზღაურებასთან, თუმცა, ასევე შესაძლებელია, რომ თანამშრომლისთვის არსებითად მნიშვნელოვანი იყოს სამუშაოს ქონა, ან ისეთი სამუშაოს შესრულება, რაც მას სიამოვნებას მიანიჭებს. ლოკი აყალიბებს აფექტის თეორიას, რომლის ძირითადი არსი მდგომარეობს შემდეგში რომ სამუშაო ასპექტები არის განსხვავებულად დატვირთული, არის დამოკიდებული თავად თანამშრომლის მოლოდინზე, იმაზე თუ რა მნიშვნელოვნებას ანიჭებს იგი სამუშაოს ამა თუ იმ ასპექტს. მაგალითად, თუ თანამშრომლისათვის ანაზღაურება ძალიან მნიშვნელოვანია, მაშინ ხელფასის შესაბამისობა მის მოლოდინთან გამოიწვევს შრომით კმაყოფილებას. ხოლო თუ ანაზღაურება არის შედარებით უმნიშვნელო, მაშინ მისმა მოლოდინმა და რეალურმა ანაზღაურებამ შესაძლოა მოახდინოს მცირე გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე.

არსებობს ორი პირველადი მექანიზმი, რომლითაც თანამშრომლებს უვითარდებათ კმაყოფილების ან უკმაყოფილების გრძნობა. მათი დაშვების მიხედვით თანამშრომლები შრომით კმაყოფილებას განიხილავენ თავიანთი ქცევის რეტროსპექტულად შეფასებისა და ატიტუდების ტერმინებში. ეს ხედვა ეყრდნობა ბერნის თვითაღქმის თეორიას, რომელიც უფრო ზოგადი სოციო-ფსიქოლოგიური თეორიაა. ამ ხედვის მიხედვით მაგალითად: თანამშრომელმა, რომელიც 30 წელია მუშაობს ორგანიზაციაში, შესაძლოა უთხრას საკუთარ თავს: „მე აქ ვმუშაობ დიდი ხანია, ამიტომ მე ნამდვილად უნდა მომწონდეს ჩემი სამუშაო“. სხვა ასხნა, რომელიც მჭიდროდ არის დაკავშირებული სოციალური ინფორმაციის დამუშავების თეორიასთან არის ის, რომ თანამშრომლის დამოკიდებულებების განვითარება, როგორც არის შრომითი კმაყოფილება, მოდის ინფორმაციის დამუშავების შედეგად სოციალური გარემოდან. ეს ხედვა ეფუძნება ფესტინგერის სოციალური შედარების თეორიას, რომელიც მიიჩნევს, რომ ადამიანები ხშირად უყურებენ და უსმენენ სხვებს, რომ ახსნან, განმარტონ და აზრი იქონიონ კონკრეტულ საკითხზე. ამ ხედვის მიხედვით მაგალითად: ახალი თანამშრომელი, რომელსაც ურთიერთობა აქვს სხვა უკვე არსებულ თანამშრომლებთან, რომლებიც უკმაყოფილონი არიან თავიანთი სამუშაოთი, სავარაუდოდ თავადაც ანალოგიურად განეწყობიან ახალი სამუშაოს მიმართ. ორგანიზაციები უნდა იყვნენ ფრთხილად, რათა არ დაუშვან ახალი თანამშრომლების „გაფუჭება“ უკმაყოფილო თანამშრომლებთან სოციალიზაციის პროცესში. ყოველდღიური გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ სოციალური ინფორმაცია თამაშობს დიდ როლს ჩვენი დამოკიდებულებების ფორმირებაში. ახალი მიდგომა შრომითი კმაყოფილებისა ეყრდნობა დაშვებას, რომ თანამშრომლებს აქვს ტენდენცია იყოს კმაყოფილი ან უკმაყოფილო შინაგანი განწყობილებების საფუძველზე მიუხედავად სამუშაოს ბუნებისა ან ორგანიზაციისა სადაც ისინი მუშაობენ. საყურადღებოა კვლევა, რომელიც ეკუთვნის სტაუს და როსს. აღნიშნულმა კვლევამ აჩვენა, რომ არსებობს სარწმუნოდ მნიშვნელოვანი კორელაცია შრომით კმაყოფილებას იმ მომენტისათვის და შრომით კმაყოფილებას შვიდი წლის შემდეგ. გამომდინარე იქიდან, რომ ბევრი ამ პერიოდში იცვლის სამუშაოს და ზოგიერთ შემთხვევაში მთლიანად კარიერას, ავტორი ამტკიცებს, რომ შრომითი კმაყოფილება ნაწილობრივ მაინც იყო განსაზღვრული განწყობილებებით. (Robert W. Rice, 2003)

მკვლევრები ასევე დაინტერესებულნი არიან შრომითი კმაყოფილებით უპირველესად იმის გამო, რომ იგი ძლიერად უკავშირდება სხვა ცვლადებს. ამ შემთხვევაში განვიხილავთ ურთიერთობას შრომითი კმაყოფილების ოთხი ტიპის ცვლადთან:

1. დამოკიდებული ცვლადები
2. გაცდენები

3. კადრების დენადობა

4. ახალი სამუშაოს შესაძლებლობა.

შრომითი კმაყოფილება ყველაზე დიდ კორელაციაშია დამოკიდებულ ცვლადებთან. ეს ცვლადები გარკვეული სახით ასახავს მონონებას ან არ მონონებას. ისინი ბუნებით ემოციურნი არიან. დამოკიდებული ცვლადები გამოიყენება ორგანიზაციულ კვლევებში. შეისწავლება მათი ისეთი სახეობები, როგორებიცაა: სამუშაოში ჩართულობა, ორგანიზაციულ ერთგულება, ფრუსტრაცია, სამუშაო დაძაბულობა და ნუხილის გრძნობა. ყველა ეს ცვლადი დიდი ხარისხით ასახავს სკოლაში მიმდინარე პროცესებზე ზეგავლენის მოხდენის დონეს. სამუშაოში ჩართულობისა და ორგანიზაციული ერთგულებისათვის ეს გავლენები პოზიტიურია. სხვა ცვლადები ასახავს ნეგატიური გავლენის გრძნობებს.

1. მნიშვნელოვანი ემპირიული კვლევები არის მხარდაჭერილი შრომითი კმაყოფილების და ურთიერთდამოკიდებულ ცვლადებს შორის ურთიერთობით. მაგალითად: 124 გამოქვეყნებული კვლევის მეტა ანალიზის საფუძველზე აღმოჩნდა, რომ ზუსტი კორელაცია ორგანიზაციულ ერთგულებასა და შრომით კმაყოფილებას შორის იყო 0.53. ასევე აღმოჩენილ იქნა, რომ შრომითი კმაყოფილება დადებით კავშირშია მრავალ სხვა საზომებთან, რომლებიც ასახავენ დადებით გავლენას. რაც შეეხება უარყოფით დამოკიდებულებებს მრავალმა პროფესიული სტრესის სწავლებამ აჩვენა, რომ შრომითი კმაყოფილება ძლიერ და ნეგატიურ კავშირშია ისეთ ცვლადებთან, როგორიც არის ფრუსტრაცია (იმედგაცრეება), ნუხილი და დაძაბულობა. მაღალმა დონემ შრომითი კმაყოფილების შესაძლოა გამოიწვიოს თანამშრომელთა სხვა პოზიტიური გრძნობები მისი სამუშაოს მიმართ და შესაძლოა გამოიწვიოს დაბალი დონის ნეგატიური გრძნობა. პირიქით, ასევე შესაძლებელია სხვა დადებითმა და ნეგატიურმა გრძნობებმა გამოიწვიოს შრომითი კმაყოფილების მაღალი ან დაბალი დონე. (Jeana Wirtenber, The future of Organization Development, 2007)

შრომით კმაყოფილების და სამუშაოს გაცდენების უშუალო კავშირის შესწავლის კარგ ნიმუშს ფ.სმიტის გამოკვლევა წარმოადგენს. გამოკვლევა ერთ-ერთი კომპანიის ფილიალებში ჩატარდა, რომელებიც ჩიკაგოში და ნიუ-იორკში იყვნენ განლაგებული. ერთ „მშენებელ“ დღეს ჩიკაგოში ამოვარდნილმა ქარბუქმა მკვლევარს ამ ქალაქში არსებული ფილიალის და ნიუ-იორკში (სადაც იმ დღეს კარგი ამინდი იყო) განლაგებული ფილიალის სამუშაოს გაცდენების საშუალება მისცა. ყურადსაღებია, რომ ჩიკაგოს ფილიალში მომუშავე პერსონალს სამსახურში გამოუცხადებლობის საფრთხით გამართლებული მიზეზი გააჩნდა, კერძოდ ქარბუქის გამო ტრანსპორტი არ მუშაობდა. თანამშრომლებმა კარგად იცოდნენ, რომ სამსახურში გამოუცხადებლობისათვის ისინი არ დაისჯებოდნენ. ეს საველე ექსპერიმენტი ორივე ფილალში მომუშავე შრომით კმაყოფილი და შრომით უკმაყოფილო თანამშრომლების სამუშაოზე გამოცხადების მონაცემების შედარების შესაძლებლობას იძლევა. თუ შრომით კმაყოფილება თანამშრომლების სამსახურში გამოცხადების განმსაზღვრელია, სხვა ფაქტორების შეძლებისდაგვარად უკუღვებელყოფის შემთხვევაში, მოსალოდნელია, რომ ჩიკაგოს ფილიალში მომუშავე შრომით კმაყოფილი თანამშრომლების გამოცხადების მაჩვენებლების შრომით უკმაყოფილო თანამშრომლების ანალოგიურ მაჩვენებლებს მნიშვნელოვნად უნდა აღემატებოდეს. რაც შეეხება ნიუ-იორკის ფილიალის პერსონალს (საკონტროლო ჯგუფი) შრომით კმაყოფილი და შრომით უკმაყოფილო თანამშრომლების სამუშაოს გაცდენების მაჩვენებლებს შორის მნიშვნელოვანი სხვაობის გამოვლენა ნაკლებად სავარაუდო იყო. ავტორის ეს ჰიპოთეზა კვლევის შედეგებმა დაადასტურეს. ჰაკეტი და გუინო გვთავაზობენ რამდენიმე განმარტებას შრომით კმაყოფილებასა და გაცდენას შორის სუსტი კავშირისათვის. ერთ-ერთი ასეთი მიზეზი არის თვითონ გაცდენის საზომი. მიუხედავად იმისა, რომ ერთი შეხედვით არ გამოცხადება შესაძლოა იყოს უფრო მარტივი ცვლადი ეს რეალურად საკმაოდ რთულია. მაგალითად: როდესაც ვზომავთ გაცდენებს შესაძლოა ვიღაცამ განასხვავოს საპატიო გაცდენა არასაპატიო გაცდენისაგან. საპატიო არგამოცხადებაში შედის ისეთი მოვლენები, როგორიც არის ავადმყოფობა, დაკრძალვა. არასაპატიო გაცდენა მაშინ არის, როდესაც თანამშრომელი უბრალოდ ყოველგვარი ახსნა-განმარტების გარეშე არ

გამოცხადდა სამსახურში. შესაძლოა უფრო დავამტკიცოთ ის, რომ შრომითი კმაყოფილება სავარაუდოდ უფრო დიდ როლს თამაშობს არასაპატიო გაცდენებში, ვიდრე საპატიოში. სხვა უფრო სუსტი მიზეზი შრომით კმაყოფილებასა და არგამოცხადებას შორის არის ის, რომ შრომითი კმაყოფილება წარმოადგენს ზოგად დამოკიდებულებებს, როდესაც გაცდენა არის ქცევის სპეციფიური ფორმა. საბოლოოდ მკვლევარების აზრით გაცდენა არის ქცევა, რომელსაც აქვს დაბალი საფუძვლიანი კოეფიციენტი. (Koslowsky M, 1991)

სხვა შესაბამისობა შრომითი კმაყოფილების, რომელსაც აქვს დიდი ინტერესი მკვლევარებისა და მენეჯერებისათვის არის კადრების დენადობა. ერთ-ერთი ადრეული მოდელი კადრების დენადობის პროცესის შემუშავებულ იქნა მობლეის მიერ. ამ მოდელის მიხედვით თანამშრომელთა გადანაცვეტილება სამუშაოს დატოვების არის კომპლექსური პროცესი და შედგება მრავალი ეტაპებისაგან. პირველ ეტაპზე თანამშრომელი აფასებს მის სამუშაოს, სწორედ ამ შეფასებაზეა დამოკიდებული მისი განცდა კმაყოფილების ან უკმაყოფილების. თუ აღნიშნული შეფასების შემდეგ თანამშრომელი არის კმაყოფილი ნაკლებ სავარაუდოა, რომ პროცესი წინ წავა. ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი უკმაყოფილოა ის შესაძლოა მივიდეს წასვლის გადანაცვეტილებამდე. მას შემდეგ, რაც უკმაყოფილო თანამშრომელი იწყებს ფიქრს სამუშაოს დატოვების, შემდეგი ნაბიჯი ამ მოდელის არის კოგნიტური შეფასება ახალი სამუშაოს შოვნის შესაძლებლობის. მაშინაც კი, როდესაც პიროვნება უკიდურესად იმედგაცრუებულია თავისი სამსახურით, წასვლა გულისხმობს ბევრ ღირებულ პრობლემას: შესაძლოა მოუწიოს საცხოვრებელი სახლისა და ტერიტორიის გამოცვლა. თუ ინდივიდი საბოლოოდ გადანაცვეტს, რომ ძიება იქნება წარუმატებელი, ან სამუშაოს დატოვების ფასი მისთვის არის მაღალი, პროცესი დამთავრდება და თანამშრომელმა შესაძლოა უბრალოდ იპოვოს და გამოახოს გზები, რომ მოერგოს მის არსებულ სამუშაოს.

მეორეს მხრივ თუ თანამშრომელს სჯერა, რომ ძიება იქნება წარმატებული ის გადადის მოდელის შემდეგ საფეხურზე - განზრახვა ალტერნატიულის მოძებნის. ზოგჯერ თანამშრომელთა დენადობა ორგანიზაციაში არის გარდაუვალი და ზოგ შემთხვევაში შესაძლოა სასურველიც კი იყოს. თუმცა დენადობის ძალიან მაღალი დონე შესაძლოა ორგანიზაციას ძალიან ძვირად დაუჯდეს, რადგან ამის შემდეგ მათ უნდა დაიწყონ რეკრუტინგი, შერჩევის და სოციალიზაციის პროცესი ახალი თანამშრომლების. მაღალი დონის დენადობას ასევე აქვს ნეგატიური ზემოქმედება ორგანიზაციის იმიჯზე საზოგადოებაში და აქედან გამომდინარე ეს გაზრდის შერჩევისა და რეკრუტინგის სიძნელეს. (Luthans, 1994)

მესამე შესაბამისობა შრომითი კმაყოფილების არის შესრულებული სამუშაო, 1980 - იანი წლების შუაში ბევრი ემპირიული კვლევა იქნა შეჯამებული Laffaldon - ისა და Muchinsky (1985) მიერ ჩატარებულ ყოვლისმომცველ მეტაანალიზში. კორელაცია მათ შორის აღმოჩნდა 17. დაგროვილი ემპირიული კვლევის საფუძველზე უნდა დავასკვნათ, რომ შრომითი კმაყოფილებისა და შესრულებული სამუშაოს ურთიერთკავშირი შედარებით ტრივიალურია. თუმცაღა Ostroff - ის (1992) მიხედვით ეს დასკვნა შესაძლოა იყოს არასწორი, რადგან კვლევების უმრავლესობა ურთიერთობას სამუშაო კმაყოფილებასა და შესრულებულ სამუშაოს შორის მიმდინარეობს ანალიზის ინდივიდუალურ დონეზე. Ostroff - მა ასევე აღნიშნა-თანამშრომლებმა, რომლებიც არიან ძალიან კმაყოფილნი თავიანთი სამუშაოთი, შესაძლოა არ წარმოადგინონ შესრულებული სამუშაო იმათზე უკეთ ვინც არის უფრო იმედგაცრუებული საკუთარი სამსახურით. როდესაც თანამშრომელი არის ძალზედ კმაყოფილი, შესაძლოა არ იყოს უფრო პროდუქტიული, როგორც ინდივიდი, მაგრამ მიუხედავად ამისა ის შესაძლოა ჩაერთოს იმ მოქმედებებში, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის, როგორც მთლიანი სისტემის ეფექტურობას. (French W.L, 1987)

4. TIMSS-ისა და PIRLS-ის როლი და მნიშვნელობა

განათლების სისტემის შეფასებისათვის, მნიშვნელოვანია განისაზღვროს განათლების ხელმისაწვდომობა და განათლების ხარისხი. ამ ამოცანის შესასრულებლად, მნიშვნელოვანია

ქვეყანა ჩაერთოს საერთაშორისო საგანმანათლებლო კვლევებში, რომელიც სწავლა/სწავლების პროცესის ხელშეწყობისა და განათლების სისტემაში განხორციელებული რეფორმების მონიტორინგისა და შეფასების საშუალებას იძლევა. კვლევის შედეგების გაანალიზება შესაძლებლობას გვაძლევს ნათლად და სწორად იქნას გაანალიზებული განათლების სისტემის სუსტი მხარეები და დაიგეგმოს სამომავლო სტრატეგიები არსებული გამოწვევების აღმოსაფხვრელად სწავლების ყველა საფეხურზე, რაც საბოლოო ჯამში, გაზრდის ქვეყანაში განათლების ხელმისაწვდომობასა და განათლების ხარისხს. საერთაშორისო კვლევებში მონაწილეობის მიზანია დადგინდეს კონკრეტული ქვეყნის განათლების სისტემის მდგომარეობა და შემდეგ მოხდეს არსებული მდგომარეობის შედარება სხვა ქვეყნებთან, რაც იძლევა ქვეყანაში არსებული განათლების სისტემის მდგომარეობის უფრო ფართო ჭრილში გაანალიზების საშუალებას. გვეხმარება განვსაზღვროთ თუ რამდენად შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებსა და მოთხოვნებს ქვეყნის განათლების სისტემა. ასევე ქმნის პოზიტიურ პრაქტიკას, გაზიარებულ იქნას სხვადასხვა ქვეყნების განათლების სისტემების გამოცდილება და მოხდეს ადგილობრივი განათლების ექსპერტთა რეკომენდაციების შემუშავება სამომავლო საქმიანობის სწორად დაგეგმვის მიზნით. დაიხვეწოს განათლების სისტემაში არსებული პოლიტიკა, სასწავლო გეგმები, მოხდეს არსებული საგანმანათლებლო რესურსების მოდიფიცირება და დამკვიდრდეს სწავლა/სწავლების ეფექტური მიდგომები და სტრატეგიები.

საქართველოში შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის ეგიდით ხორციელდება 2 საერთაშორისო კვლევა, ესენია: PIRLS-წიგნიერების საერთაშორისო კვლევა, საქართველოში პირველად 2006 წელს ჩატარდა, ესაა წიგნიერების საერთაშორისო კვლევა, რომელიც 1959 წლიდან მსოფლიოს 70 ქვეყანაში აწარმოებს კვლევებს. წიგნიერების კვლევა მიზნად ისახავს განსაზღვროს თუ რამდენად ესმით მოსწავლეებს ის, რასაც კითხულობენ, რა ეხმარება და ხელს უშლით სწავლა/სწავლების პროცესს. კვლევა მიზნად ისახავს, შეფასდეს 9-10 წლის მოზარდების წაკითხულის გააზრების უნარი. წაკითხულის გააზრების უნარის შეფასება, გვეხმარება იმისათვის, რომ განსაზღვროთ რამდენად იაზრებს მოსწავლე სხვადასხვა ტექსტიდან მიღებულ ინფორმაციას, შეუძლია თუ არა ტექსტში მოცემული ფაქტებისა და მოვლენებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის აღმოჩენა, ტექსტის ძირითადი არსის გაგება, პერსონაჟის ხასიათისა და ქცევის მოტივაციის ამოცნობა, რამდენად ახერხებს მოსწავლე საკუთარი აზრის გამოხატვას. კითხვის უნარი ასევე პირდაპირ კავშირშია მოსწავლის პიროვნულ განვითარებასთან, ანუ კვლევა ასევე იძლევა იმის განსაზღვრის საშუალებას, თუ რამდენად წარმატებული იქნება ბავშვი მომავალში და შეძლებს სასწავლო პროგრამის დაძლევას.

TIMSS-მათემატიკისა და საბუნების მეტყველოსაგნების სწავლისა და სწავლების საერთაშორისო კვლევა, ამ კვლევის ფარგლებში ფასდება 9-10 და 13-14 წლის მოზარდების ცოდნა მათემატიკისა და საბუნებისმეტყველო საგნებში: ქიმია, გეოგრაფია, ფიზიკა, ბიოლოგია. მათემატიკისა და საბუნებისმეტყველო საგნების სწავლება კრიტიკული მნიშვნელობისაა, ვინაიდან სულ უფრო და უფრო იზრდება მოთხოვნა მათემატიკური აზროვნებისა და გამოყენების მიმართ. ეს საგნები მოსწავლეებს ეხმარებათ სააზროვნო უნარების განვითარებაში. მათემატიკისა და საბუნებისმეტყველო საგნები ხელს უწყობს მოსწავლემ შეიძინოს და განავითაროს ისეთი უნარები როგორებიცაა: ანალიზის, მსჯელობის, ლოგიკური აზროვნების უნარები.

აღნიშნული კვლევები მიზნად ისახავს ერთის მხრივ, შეფასდეს მოზარდთა მიღწევები და მეორეს მხრივ, იგი იკვლევს იმ ფაქტორების გავლენას, რომლებიც მოსწავლეთა მიღწევებს განსაზღვრავენ. მაგ: თავად საგანმანათლებლო სისტემა; სკოლაში არსებული გარემო; მასწავლებელთან დაკავშირებული ფაქტორები; ოჯახთან დაკავშირებული ფაქტორები და ა.შ. საერთაშორისო კვლევებში მონაწილეობას იღებენ მასწავლებლები, სკოლის დირექტორები და მშობლები.

თავი II კვლევის მეთოდოლოგია :

საკვლევი ჰიპოთეზები:

ჰიპოთეზა I - ჩვენი ვარაუდით, რაც უფრო მონაწილეობითა მმართველობა, მითუფრო მაღალია თანამშრომელთა კმაყოფილება, რადგან დემოკრატიული მმართველობის პირობებში მენეჯერების დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ არის უფრო მეტად ლოიალური, ხოლო თანამშრომელთა ჩართულობა მიზნების დასახვა, გადანყვეტილების მიღებასა და სამუშაო პროცესში არის საკმაოდ მაღალი, ასეთ გარემოში კი ორგანიზაციული კლიმატიც თანამშრომელთათვის არის სასურველი და მისაღებ ღირებულებებზე დაფუძნებული, შესაბამისად მაღალია შრომითი კმაყოფილება, რაც აისახება მოსწავლეთა მაღალ აკადემიურ მიღწევებზე.

ჰიპოთეზა II - იქიდან გამომდინარე, რომ კერძო სკოლები უფრო მეტად ორიენტირებულნი არიან იყვნენ კონკურენტუნარიანები და მიიღონ მაქსიმალური შედეგი, მათთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა მაღალი შრომითი კმაყოფილება, რათა ისინი იყვნენ მეტად პროდუქტიულნი. აქედან გამომდინარე ვფიქრობთ, კერძო ორგანიზაციაში უფრო პოზიტიური და ოკიდებულება გააჩნიათ მენეჯერებს თანამშრომელთა მიმართ, უფრო მაღალია მიზნების დასახვა, გადანყვეტილების მიღებასა და სამუშაოში ჩართულობის ხარისხი, უფრო მისაღები და ჰუმანურია ორგანიზაციული კლიმატი, რის შედეგადაც შრომითი კმაყოფილება გვაძლევს დადებით მაჩვენებელს, მოსწავლეთა მაღალ აკადემიურ მიღწევებს.

კვლევის მეთოდები:

ჩვენს მიერ წამოყენებული ჰიპოთეზების შესამოწმებლად და კვლევის მიზნის განსახორციელებლად გამოყენებული იქნა საქართველოში ჩატარებული ორი საერთაშორისო კვლევის- PIRLS -წიგნიერების კვლევა და TIMSS-მათემატიკისა და საბუნებისმეტყველო საგნების სწავლისა და სწავლების კვლევა, რომელიც საქართველოს გამოცდების ეროვნული ცენტრის მიერ იქნა ჩატარებული. კვლევაში გამოყენებულ იქნა ამ ორი კვლევის შედეგად შეგროვებული მონაცემები და ჩატარდა მონაცემთა მეორადი ანალიზი. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო სულ: 4796 სკოლამ, აქედან 4574 სკოლა არის საჯარო, ხოლო 222 კერძო. მიღებული მონაცემები დამუშავდა სტატისტიკური პროგრამა IDBAnalyzer -ის მეშვეობით.

კვლევაში გამოყენებულ იქნა შემდეგი კითხვარები:

1. TIMSS & PIRLS 2011- მოსწავლის კითხვარი (დანართი 1)
2. TIMSS & PIRLS 2011- მასწავლებლის კითხვარი (დანართი 2)
3. TIMSS & PIRLS 2011-სკოლის კითხვარი (დანართი 3)

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

1. PIRLS-წიგნიერების კვლევა ორი ნაწილისაგან შედგება: 1. მოზარდთა ტესტირება მათი კითხვის უნარის შესამოწმებლად; 2. გარემოს კვლევა, რომელშიც ყალიბდება მოსწავლის კითხვის უნარი. ტესტი შემქნილია ამერიკის შეერთებულ შტატებში ბოსტონის კოლეჯის ექსპერტების მიერ. გამოყენებული იქნა 12 ბუკლეტი, რომელიც ითარგმნა და ადაპტირდა, შეფასდა თარგმანის ხარისხი ექსპერტთა მიერ.

კითხვის უნარის შეფასება

კითხვა, ძირითადად ემსახურება ორ მიზანს, ესენია: ლიტერატურული გამოცდილების მიღება და ინფორმაციის მიღება და გამოყენება. ამ ორი ძირითადი მიზნის შეფასებისთვის ტესტში გამოყენებულია 5 საინფორმაციო ტექსტი და 5 მხატვრული ნაწარმოები. ტესტში შემდეგი თანაფარდობით შეფასდა კითხვის პროცესებისა და სტრატეგიების გამოყენება:

- ექსპლიციტურად, მოცემული ინფორმაციის ამოცნობა (20%-ლიტერატურული გამოცდილება; 20% ინფორმაციის გამოყენება)
- უშუალო დასკვნის გამოტანა (30%-ლიტერატურული გამოცდილება; 30% ინფორმაციის გამოყენება)
- აზრებისა და ინფორმაციის ინტერპრეტაცია საკუთარ ცოდნასთან ინტეგრირების საფუძველზე (30%-ლიტერატურული გამოცდილება; 30% ინფორმაციის გამოყენება)
- ტექსტის ენის შეფასება და მხატვრული ხერხების გააზრება (20%-ლიტერატურული გამოცდილება; 20% ინფორმაციის გამოყენება)

TIMSS-ის მათემატიკის ტესტი სტრუქტურა მოიცავს ორ სფეროს- შინაარსობრივსა და კოგნიტურს. შინაარსობრივი სფერო მოიცავს სხვადასხვა საგნობრივ ნაწილს, რომელიც განსხვავებულია კვლევაში მონაწილე მეოთხე და მერვე კლასებისათვის.

მათემატიკის მიღწევის ტესტში შინაარსობრივი სფეროების პროცენტული განაწილება მეოთხე კლასისათვის შემდეგნაირია: რიცხვები-ტესტის დავალებათა 53%; გეომეტრიული ფიგურები და გაზომვები, ეთმობა ტესტის დავალებათა 33%; მონაცემთა გამოსახვას ეთმობა ტესტის დავალებათა 14%. ხოლო მათემატიკის მიღწევის შინაარსობრივი სფეროების პროცენტული განაწილება მერვე კლასელთათვის შემდეგნაირია: რიცხვები-ტესტის დავალებათა 30 %-ს მოიცავს; ალგებრა-ტესტის დავალებათა 30 %-ს მოიცავს; გეომეტრია-ტესტის დავალებათა 20%-ს მოიცავს; მონაცემები და ალბათობა- ტესტის დავალებათა 20%-ს მოიცავს.

ასევე განსხვავებულია დავალებათა პროცენტული განაწილება კოგნიტური სფეროების მიხედვით, მეოთხე და მერვე კლასის ტესტებში. მეოთხე კლასის ტესტში ვხვდებით შემდეგ პროცენტულ განაწილებას: ცოდნა-38%; გამოყენება-43%; მსჯელობა 19%. მერვე კლასის ტესტში ვხვდებით შემდეგ განაწილებას: ცოდნა-32%; გამოყენება-45%; მსჯელობა-23%.

ცოდნა ფასდება მოსწავლის მიერ ცოდნის მოცულობის შეფასებით, კერძოდ ნასწავლი ცნებების, ფაქტების, ფორმულების გახსენების უნარი, ნასწავლი მოქმედებების, ალგორითმების, გამოთვლების ჩატარების უნარი და ა.შ. დავალებებით მონმდება: გახსენება; გამოცნობა; გამოთვლა; ინფორმაციის მიღება; გაზომვა; კლასიფიკაცია/დალაგება.

ცოდნის გამოყენება ფასდება მოსწავლის უნარით მიხედვს, მის მიერ ნასწავლი რომელი მასალაა გამოსადეგი მოცემული დავალების შესასრულებლად, მოსწავლემ შეძენილი ცოდნის საფუძველზე უნდა ააგოს დავალების შესრულებისათვის აუცილებელი მოდელი. დავალებებით მონმდება: შერჩევა; წარმოდგენა; მოდელირება; შესრულება; სტანდარტული ამოცანების ამოხსნა;

მსჯელობა მოიცავს იმ დავალებებს, რომელთა შესასრულებლად მხოლოდ მიღებული ცოდნის გამოყენება არ არის საკმარისი. მოსწავლემ თავიდან უნდა დაუკავშირებელ ცვლადებსა თუ ფიგურებს შორის კავშირი უნდა დაადგინოს, შეძლოს მათი დახარისხება ისეთი ნიშნის მიხედვით, რომელიც წინასწარ არ არის მითითებული, საჭიროა ნასწავლი ხერხების განზოგადება უცნობ სიტუაციაში. დავალებებით მონმდება: ანალიზი; განზოგადება; სინთეზირება/გაერთიანება; დასაბუთება; არასტანდარტული ამოცანების ამოხსნა.

2.სკოლის კლიმატის შეფასება

სასკოლო კლიმატის შეფასება მოიცავს სკოლის შემდეგ მახასიათებლებს:

სოციალური კლიმატი: უსაფრთხო და მზრუნველი გარემო, რომელშიც ყველა მოსწავლე თავს ღირებულად და მიღებულად მიიჩნევს და აქვს საკუთარი სკოლის მიმართ მიკუთვნებულობის შეგრძნება; ინტელექტუალური კლიმატი: ყველა მოსწავლეს მხარს უჭერენ და წახალისებენ, რომ დაიხარჯოს ბოლომდე და მიაღწიოს მაღალ შედეგს. ეს მახასიათებელი მოიცავს შედეგიან სასწავლო გეგმას, ასევე, სწავლების ეფექტიან პედაგოგიკას; წესები და პროცედურები: ავალდებულებს სკოლის ყველა წევრს, შეინარჩუნოს სწავლასა და ქცევის მაღალი სტანდარტები; საერთო ღირებულებები: გაზიარებული ღირებულებები, ტრადიციები და რუტინა, რომელიც აძლიერებს სასკოლო აკადემიურსა და სოციალურ სტანდარტებს. თანამშრომლებისა და მოსწავლეების ჩართულობა: გადანყვევტილების მიღების პროცესში

ჩართულობა მოიცავს სასკოლო გარემოსა და საერთო ცხოვრების გარშემო გაზიარებულ პასუხისმგებლობებს, პრობლემის გადაჭრასა და გადანყვეტილების მიღებას. მშობლებთან თანამშრომლობა: მოსწავლეთა პიროვნული თვისებების ჩამოყალიბებისა და ასევე, მათი სწავლის პროცესის ხელშესაწყობად. ურთიერთობისა და ქცევის ნორმები: რომლებიც ქმნის წარმატების მიღწევის კლიმატისა და ეთიკას.

სკოლის კლიმატის შეფასება აერთიანებს, სკოლის ზოგადი აქცენტის შეფასებას აკადემიურ წარმატებაზე, რომელიც 1-5 სკალაზე იზომება და მოიცავს 13 დებულებას; სასკოლო დისციპლინის შეფასება, რომელიც 1-4 სკალაზე იზომება და მოიცავს 10 დებულებას და სასკოლო უსაფრთხოების შეფასებას, რომელიც 1-4 სკალაზე იზომება და მოიცავს 8 დებულებას.

3. მასწავლებელთა შრომითი კმაყოფილების შეფასება

მასწავლებელთა შრომითი კმაყოფილების განსაზღვრა ხდება მასწავლებელთა სამუშაო პირობებისა და კარიერული განვითარების კმაყოფილების შეფასებით, 1-4 სკალაზე.

კვლევის პროცედურა:

PIRLS & TIMSS-ის ტესტები შემქნილია ამერიკის შეერთებულ შტატებში ბოსტონის კოლეჯის ექსპერტების მიერ. რომელიც ითარგმნა და ადაპტირდა, შეფასდა თარგმანის ხარისხი ექსპერტთა მიერ. 2010 წელს კვლევის ადმინისტრირებამდე ჩატარდა საპილოტე კვლევა, რომლის მიზანი კვლევის ინსტრუმენტების დახვეწა გახლდათ, კვლევის აპრობაციაში მონაწილეობას იღებდა საქართველოს 40 სკოლის 1500 მოსწავალე. PIRLS & TIMSS-ის კვლევის კოორდინირებას საქართველოში გამოცდების ეროვნული ცენტრი უწევდა. კვლევაში მონაწილეობას იღებდა 153 სკოლა, (N=6176). ტესტირება სკოლებში პედაგოგებმა ჩაატარეს. მათთვის ითარგმნა და ადაპტირდა ტესტირების ჩატარების ინსტრუქციები. გამოცდების ეროვნულმა ცენტრმა ჩაატარა სემინარები სკოლის წარმომადგენლებისთვის, რომლებიც კვლევაში მონაწილეობდნენ. კვლევის მიმდინარეობას თვალყურს ადევნებდნენ საერთაშორისო დამკვირვებლები, ტესტირებას ასევე ესწრებოდნენ შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის დამკვირვებლები. შეფასებისა და გამოცდების ცენტრამ ჩაატარა გამსწორებელთა ტრენინგი, გამოსწორებლებმა სპეციალურად შექმნილ უნიფიცირებული შეფასების სქემების მიხედვით შეაფასეს მოსწავლეთა ნამუშევრები. მონაცემთა დამუშავება მოხდა სპეციალურად შექმნილი პროგრამის IDB Analyzer-ის გამოყენებით.

მიღებული შედეგების აღწერა და ანალიზი

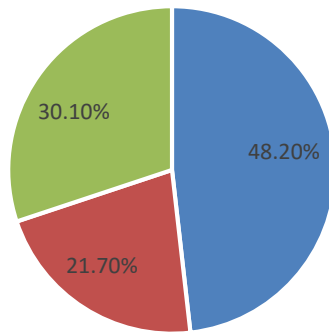
გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო სულ: 4796 სკოლამ, აქედან 4574 სკოლა არის საჯარო, ხოლო 222 კერძო. მონაცემთა დამუშავებისა და ანალიზის შედეგად შეგვიძლია წარმოავადგინოთ მიღებული შედეგები.

აღწერითი სტატისტიკა- სკოლის ორგანიზაციული კლიმატი

განვიხილოთ სკოლის ორგანიზაციული კლიმატი საჯარო და კერძო სკოლებში. გამოვყავით სკოლის ორგანიზაციული კლიმატის ორი კონტინუუმის ბოლო: პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი და ნეგატიური ორგანიზაციული კლიმატი.

მონაცემთა ანალიზის შედეგად, დადგინდა, რომ სკოლის პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი, საქართველოს 4574 საჯარო სკოლიდან ახასიათებს 2206 სკოლას (48,2 %-ს), ხოლო არაჯანსარი ორგანიზაციული კლიმატით, რესპოდენტებმა 992 სკოლა დაახასიათეს (21,7 %) ამასთან, 1376 სკოლის შემთხვევაში (30,1 %) გამოკვეთილი აზრი არ დაფიქსირდა.

სკოლის ორგანიზაციული კლიმატის ტიპები საჯარო სკოლებში

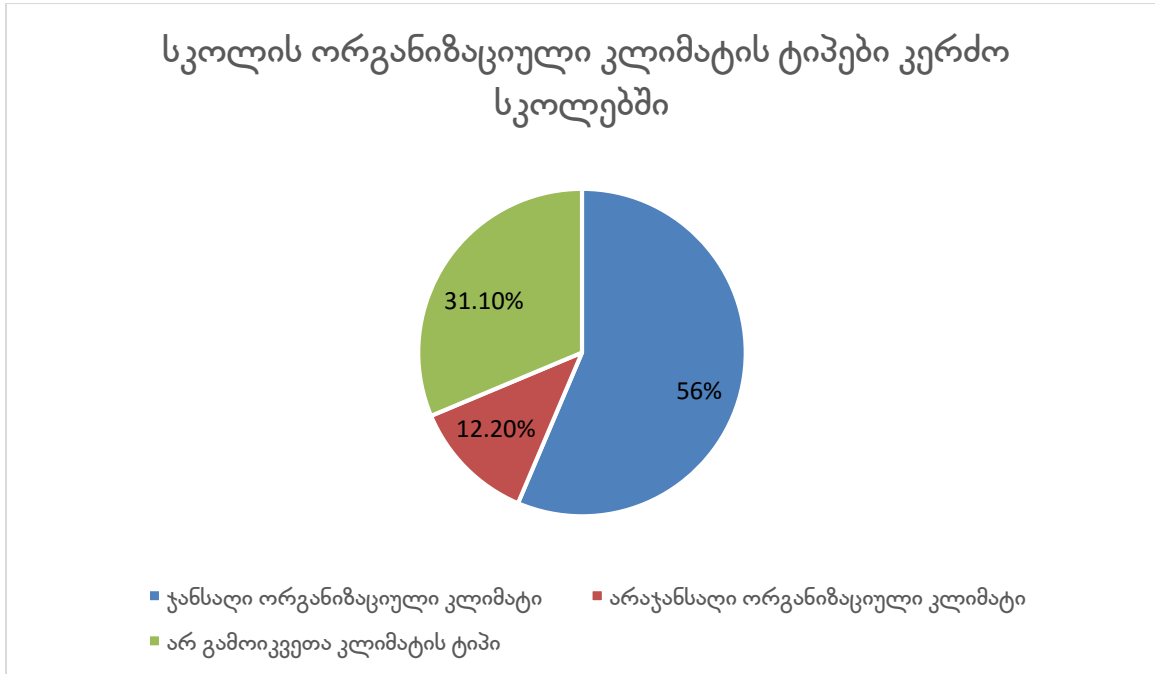


- საჯარო ორგანიზაციული კლიმატი
- არაჯანსაღი ორგანიზაციული კლიმატი
- არ გამოიკვეთა კლიმატის ტიპი

რესპოდენტთა პასუხების შედეგად, გამოიკვეთა, რომ საქართველოს საჯარო სკოლებში მეტად გავრცელებულია პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი. პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატის მქონე სკოლა დაცულია საზოგადოებისა და მშობლების ზეწოლისგან. სკოლის თვითმართველობა წარამტებით უმკლავდება ვიწრო ჯგუფების ინტერესებს და არ აძლევს საშუალებას გავლენა მოახდინოს სკოლის პოლიტიკაზე. (მაღალი ინსტიტუციური ინტეგრაცია) პოზიტიური სკოლის დირექტორი დინამიურია, ლიდერული უნარებით გამოირჩევა, ორიენტირებულია, როგორც სამუშაოს შესრულებაზე, ასევე სამუშაოსთან დაკავშირებულ სოციალური ასპექტებზე. მსგავსი დირექტორებისთვის მნიშვნელოვანია საქმის შესრულებისას მაღალი სტანდარტების შენარჩუნება. იგი თანამშრომლებისგან ითხოვს მაღალ ხარისხსა და ორიენტირებას შედეგებზე. პოზიტიური სკოლის მასწავლებლები ფოკუსირებულნი არიან სწავლა/სწავლებაზე, მათთვის პრიორიტეტულია პროფესიული ზრდა და განვითარება, არ ეშინათ სიახლეებისა და გამონგვევების. მოსწავლეებს უნესებენ მაღალ, თუმცა მიღწევად მიზნებს. მსგავს სკოლებში აკადემიური მიღწევები ყველაზე მნიშვნელოვანია, სისტემატურად ხდება მოსწავლეთა შინაგანი მოტივაციის გააქტიურება და მათი იდეებისა და ინიციატივების წახალისება. ჯანსაღ სკოლებში მოსწავლეები ბევრს მუშაობენ იმისათვის, რომ აკადემიურ წარმატებას მიაღწიონ. სწავლისთვის საჭირო რესურსები, სახელმძღვანელოები და ა.შ. ყოველთვის ხელმისაწვდომია. საბოლოოდ, შეიძლება ითქვას, რომ პოზიტიური დინამიკის მქონე სკოლაში თანამშრომლები ენდობიან ერთმანეთს, ერთუზიანებით ასრულებენ საქმეს, და სკოლის გარემოს აღიქვამენ პოზიტიურად.

ასევე მონაცემთა ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ სკოლათა 21.1 % ნეგატიური ორგანიზაციული კლიმატის პირობებში საქმიანობს. ნეგატიური ორგანიზაციული კლიმატის მქონე სკოლა ვერ უმკლავდება გარეშე ძალების გავლენას სასწავლო პროცესსა და სკოლის პოლიტიკაზე. მასწავლებლები და დირექტორი მუდმივად მშობლების კონტროლის ქვეშ არიან, (დაბალი ინსტიტუციონალური ინტეგრაცია) ნეგატიური სკოლის კლიმატი ხასიათდება მუდმივი შიდა და გარეშე თავდასხმებითა და დაპირისპირებებით. სკოლაში არ არსებობს შეთანხმებული პოლიტიკა და მართვის სტრუქტურა, სკოლის დირექტორი გამოირჩევა დაბალი სუპერვიზიითა და კონტროლით სკოლაში მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით. დირექტორის მუშაობა არაა თანმიმდევრული, ეფექტური და არ იცავს თანამშრომელთა ინტერესებს. მასწავლებლები არ გრძობენ თავს დაცულად, არ აქვთ კარგი დამოკიდებულება თანამშრომლებთან და მუდმივად თავდაცვის პოზიციას ირჩევენ. სკოლის რესურსები და სახელმძღვანელოები არ არის ხელმისაწვდომი (დაბალი წვდომა რესურსებზე). არც მასწავლებლები და არც სტუდენტები სერიოზულად არ აღიქვამენ აკადემიური წარმატებისა და მიღწევის საკითხს. ის სტუდენტები, რომლებიც გამოირჩევიან აკადემიური მიღწევებით, არ არიან აღიარებულნი და ხშირად დაცინვისა და ბულინგის მსხვერპლნი ხდებიან.

განვიხილოთ კერძო სკოლებში არსებული ორგანიზაციული კლიმატი. კვლევა ჩატარდა 222 კერძო სკოლაში. აქედან 126 სკოლა, თავის ორგანიზაციულ კულტურას ახასიათებს, როგორც ჯანსაღს (56%), ხოლო 27 სკოლა მიუთითებს, რომ ორგანიზაციული კლიმატი სკოლაში ნეგატიურია (12.2%). ამასთან 69 მონაცემის შემთხვევაში, არ დაფიქსირდა გამოკვეთილი დამოკიდებულება სკოლის ორგანიზაციული კლიმატის მიმართ. (31.1 %)



კერძო სკოლების შემთხვევაში, წამყვანი კლიმატის ტიპი, მონაცემთა ანალიზის შედეგად, აღმოჩნდა პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი, თუმცა ასევე დაფიქსირდა, რომ კერძო სკოლატა 12.2% თავის ორგანიზაციულ კულტურას არაჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურად ახასიათებს.

აკადემიური მიღწევა

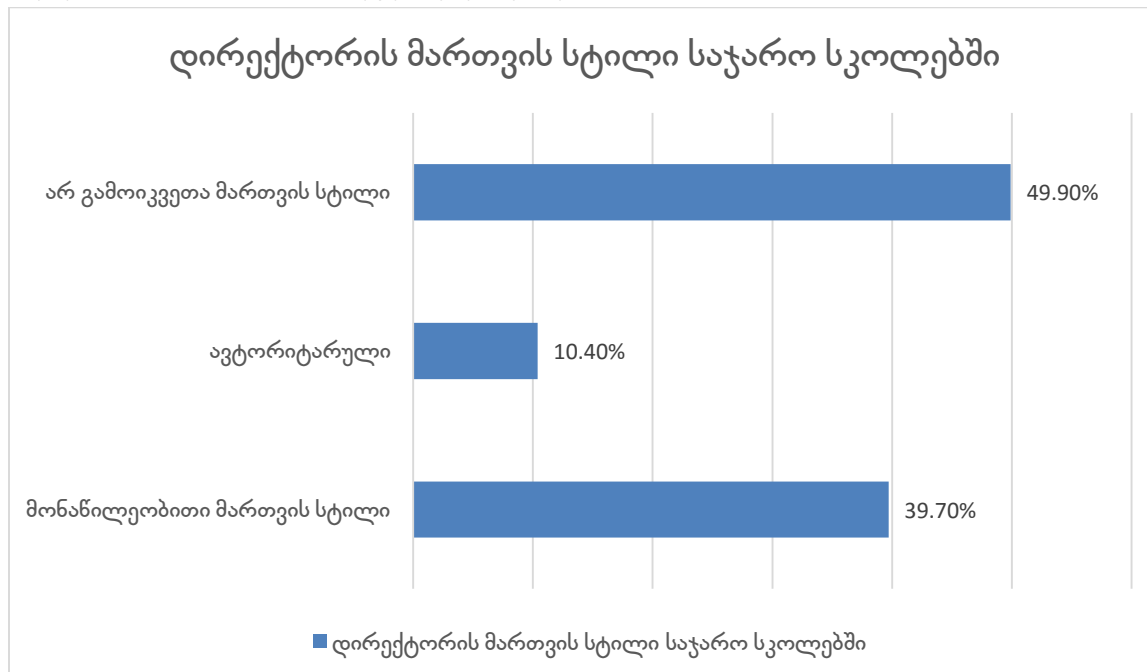
თვალსაჩინო სხვაობაა კერძო და საჯარო სკოლების მოსწავლეთა მიღწევებში. საჯარო სკოლის მოსწავლეები ჩამორჩებიან კერძო სკოლის მოსწავლეებს. კერძო სკოლის მოსწავლეთა დაახლოებით 4.6%-ს არ აქვს მინიმალური კომპეტენციები, საჯარო სკოლებში მინიმალური საფეხურის დაძლევა 5-ჯერ მერ მოსწავლეს უჭირს (24.7%). მერვე კლასებში მოსწავლეთა 29.8%-ია მიღწევის დაბალი საფეხურის მიღმა, კერძოში -14.35%

ღირეფტორის მართვის სტილი

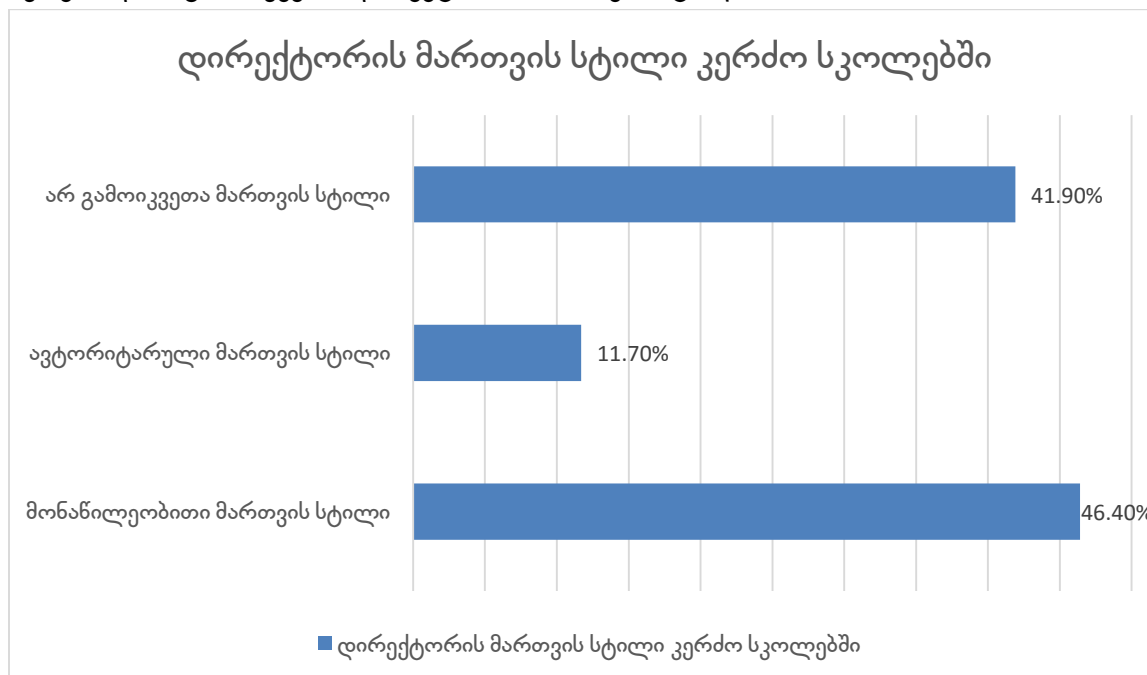
განვიხილოთ ღირეფტორი მართვის სტილის შეფასება საჯარო სკოლების შემთხვევაში. მონაცემთა ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ საჯარო სკოლების 1817 შემთხვევაში (39.7%) მართვის სისტემას ახასიათებენ, როგორც მონაწილეობითს. ამ შემთხვევაში ლიდერი იყენებს მაქსიმალური ჩართულობის მეთოდს, ცდილობს ჩართოს თანამშრომლები გადანყვეტილების მიღების პროცესში. პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის გავრცელებულია მთელს ორგანიზაციულ იერარქიაში. არსებობს მაღალი რგოლის ნდობა დაქვემდებარებულის მიმართ და პირიქით. ადამიანები ორგანიზაციაში ფსიქოლოგიურად ახლოს არიან ერთმანეთთან და შეთანხმებულად მუშაობენ ყველა საფეხურზე. არის მაღალი ღონის გუნდურობა, კომუნიკაცია და გადანყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა.

ხოლო 475 შემთხვევაში (10.4 %) ღირეფტორის მართვის სტილს ახასიათებენ, როგორც ავტორიტარულს. ასევე 2282 შემთხვევაში (49.9 %) არ გამოიკვეთა მკაფიო შეხედულებები. ავტორიტატული სტილის ლიდერს აქვს დაბალი ურთიერთობა ადამიანებთან და ის იყენებს ისეთ მეთოდებს, როგორც არის მუქარა და სხვა შიშზე დაფუძნებული სტრატეგიები, რათა მიაღწიოს კომპრომისს. პასუხისმგებლობა იმ ადამიანთა ხელშია, რომლებიც იმყოფებიან ზედა ეშელონებზე. ზემდგომს არ აქვს არც რწმენა და არც ნდობა მისი დაქვემდებარებულის მიმართ. გადანყვეტილებები წესდება ხელქვეითებზე და მათ არ აქვთ თავისუფლება განახორციელონ

რაიმე საკუთარი ინტერპრეტაციით. კომუნიკაცია არის ძალიან დაბალი და ადამიანური რესურსი არის მთლიანად უგულებელყოფილი.

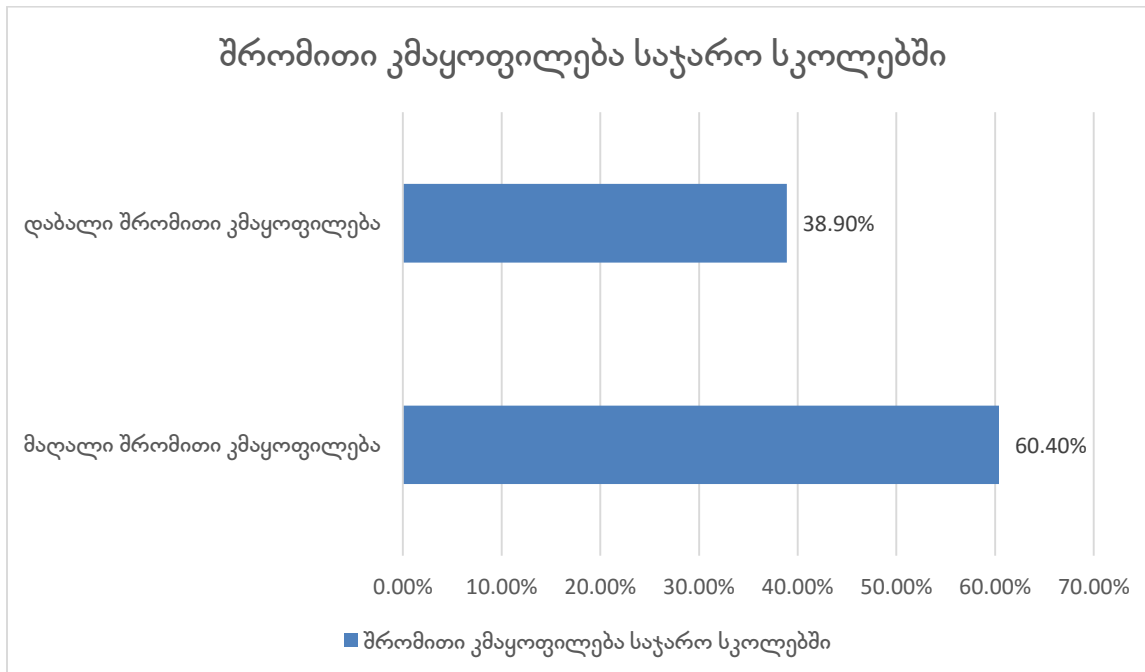


განვიხილოთ კერძო სკოლის შეფასება დირექტორი მართვის სტილთან დაკავშირებით. კერძო სკოლის მონაცემების დამუშავებისა და ანალიზის შედეგად, დადგინდა, რომ სკოლების 103 შემთხვევაში (46.4 %) გამოვლინდა მონაწილეობითი მართვის სტილი. 26 შემთხვევაში (11.7%) გამოვლინდა ავტორიტარული მართვის სტილი. ხოლო, 93 შემთხვევაში (41.9%) მკაფიოდ არ გამოიკვეთა დირექტორის მართვის სტილი.



შრომითი კმაყოფილება

განვიხილოთ მასწავლებელთა შრომითი კმაყოფილება საჯარო სკოლებში. მიღებული შედეგების ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ სკოლების 2761 შემთხვევაში (60.4%) დაფიქსირდა მაღალი შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებელი. ხოლო 1779 (38.9%) დაფიქსირდა დაბალი შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებელი.



განვიხილოთ შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლები კერძო სკოლებში. გამოკითხული 222 სკოლიდან, 167 შემთხვევაში (75.2%) ფიქსირდება შრომითი კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებელი. ხოლო, 55 შემთხვევაში (24.8 %) ფიქსირდება შრომითი კმაყოფილების დაბალი მაჩვენებელი.

საერთო შედეგები:

ფაქტორები	საჯარო რაოდენობა	კერძო რაოდენობა	ჯამი რაოდენობა	საჯარო %	კერძო %	ჯამი %
პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი	2206	126	2332	48.2%	56%	48.6%
ნეგატიური ორგანიზაციული კლიმატი	992	27	1019	21.7%	12.2%	21.24%
არ გამოიკვეთა კლიმატის ტიპი	1376	69	1445	30.1%	31.1%	30.12%
დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილი	1817	103	1920	39.7%	46.4%	40%
დირექტორის ავტორიტარული მართვის სტილი	475	26	501	10.4%	11.7%	10.4%
არ გამოიკვეთა მართვის სტილი	2282	93	2375	49.9%	41.9%	49.52%
მაღალი შრომითი კმაყოფილება	2761	167	2928	60.4%	75.2%	61%
დაბალი შრომითი კმაყოფილება	1779	55	1834	38.9%	24.8%	38.24%

არ გამოიკვეთა შრომითი კმაყოფილების დონე	34		34	0.7%		0.7%
---	----	--	----	------	--	------

კორელაციური ანალიზი

კორელაციური ანალიზი საჯარო სკოლების მონაცემებზე დაყრდნობით

- პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი სუსტ კავშირშია მაღალ შრომით კმაყოფილების დონესთან (.043**) Sig (2-tailed) .004
- ნეგატიური ორგანიზაციული სუსტ უარყოფით კავშირშია მაღალ შრომით კმაყოფილების დონესთან (-.045**) Sig (2-tailed) .002
- დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილი დაკავშირებულია მაღალ შრომით კმაყოფილებასთან (.266), Sig (2-tailed) .000 რადგან დირექტორის მონაწილეობითი სტილი ხასიათდება ღია და სანდო ურთიერთობებით თანამშრომლების მიმართ, თანამშრომლებს შორის უწყვეტი კომუნიკაციაა და გადაწყვეტილებებს საქმიანობების, მიზნებისა განსაზღვრისა და სხვა ორგანიზაციულ საკითხებზე თანამშრომლები ერთად იღებენ, მსგავსი სამუშაო პირობები გამოიწვევს მაღალ შრომით კმაყოფილებას, ვინაიდან ამ მმართველობის პირობებში ყველა თანამშრომელი დატუსაღებულია, მათ პატივს სცემენ, ზრუნავენ მათ კარიერულ წინსვლასა და ეხმარებიან გამოწვევების არსებობის შემთხვევაში.
- დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილი დაკავშირებულია მაღალ აკადემიურ მიღწევებთან (.133**) Sig (2-tailed) .000 მონაწილეობითი მართვის სტილი გულისხმობს თანამშრომელთა შორის კონსტრუქციულ, მშვიდ ურთიერთობებსა და ურთიერთ დახმარების მაღალ მზაობას, რაც ასევე აისახება მოსწავლეების მიმართ დამოკიდებულებში. მასწავლებლები ასეთ პირობებში მეტად ორიენტირებულნი არიან შესრულებული სამუშაოს მაღალ ხარისხზე, რაც აისახება მოსწავლეთა მიღწევებში.
- დირექტორის ავტორიტარული მართვის სტილი უარყოფითად დაკავშირებულია მაღალ შრომით კმაყოფილებასთან (-.179**) Sig (2-tailed) .000 ავტორიტარული მართვის სტილი გამოიწვევს ექსპლოატატორული ხასიათით, ამ შემთხვევაში დირექტორი ერთპიროვნულად და მკაცრად განსაზღვრავს შესასრულებელ მიზნებს, პროცედურები მკაცრად განერილია და დაუშვებელია კრიტიკა ან განსხვავებული აზრის არსებობა.
- დირექტორის ავტორიტარული მართვის სტილი დაკავშირებულია მაღალ აკადემიურ მიღწევებთან (.138**) Sig (2-tailed) .000 ავტორიტარული მართვის სტილის პირობებში არსებობს მკაცრად განერილი მისაღწევი გეგმები, რომელიც აუცილებელია შესასრულოს ყველა თანამშრომელმა, თუმცა გეგმის მიღწევა ხდება დაძაბულობისა და ნეგატიური ურთიერთობების, დამახინჯებული კომუნიკაციისა და სიმკაცრის პირობებში.

კორელაციური ანალიზი კერძო სკოლებისათვის:

- პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი დაკავშირებულია დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილთან (.262**) Sig (2-tailed)
 - პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი დაკავშირებულია მაღალ შრომით კმაყოფილების დონესთან (.110) Sig (2-tailed) .103
- პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატის მქონე სკოლა დაცულია საზოგადოებისა და მშობლების ზეწოლისგან. სკოლის თვითმართველობა წარამტებით უმკლავდება ვიწრო ჯგუფების ინტერესებს და არ აძლევს საშუალებას გავლენა მოახდინოს სკოლის პოლიტიკაზე. (მაღალი ინსტიტუციური ინტეგრაცია) პოზიტიური სკოლის დირექტორი დინამიურია, ლიდერული უნარებით გამოირჩევა, ორიენტირებულია, როგორც სამუშაოს შესრულებაზე, ასევე სამუშაოსთან დაკავშირებულ სოციალურ ასპექტებზე. მსგავსი დირექტორებისთვის მნიშვნელოვანია საქმის შესრულებისას მაღალი სტანდარტების შენარჩუნება. იგი თანამშრომლებისგან ითხოვს მაღალ ხარისხსა და ორიენტირებას შედეგებზე. პოზიტიური სკოლის მასწავლებლები ფოკუსირებულნი

არიან სწავლა/სწავლებაზე, მათთვის პრიორიტეტულია პროფესიული ზრდა და განვითარება, არ ემიანიათ სიახლეებისა და გამონვევების. მოსწავლეებს უნესებენ მაღალ, თუმცა მიღწევად მიზნებს. მსგავს სკოლებში აკადემიური მიღწევები ყველაზე მნიშვნელოვანია, სისტემატურად ხდება მოსწავლეთა შინაგანი მოტივაციის გააქტიურება და მათი იდეებისა და ინიციატივების წახალისება. ჯანსაღ სკოლებში მოსწავლეები ბევრს მუშაობენ იმისათვის, რომ აკადემიურ წარმატებას მიაღწიონ. სწავლისთვის საჭირო რესურსები, სახელმძღვანელოები და ა.შ. ყოველთვის ხელმისაწვდომია. საბოლოოდ, შეიძლება ითქვას, რომ პოზიტიური დინამიკის მქონე სკოლაში თანამშრომლები ენდობიან ერთმანეთს, ერთუზიანობით ასრულებენ საქმეს, და სკოლის გარემოს აღიქვამენ პოზიტიურად.

- მაღალი შრომითი კმაყოფილება დაკავშირებულია დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილთან (.487***) Sig (2-tailed) .000
- დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილი დაკავშირებულია აკადემიურ მიღწევასთან (.063) Sig (2-tailed) .353
- მაღალი აკადემიური მიღწევა დაკავშირებულია მაღალ შრომით კმაყოფილების დონესთან (.057) Sig (2-tailed).397

ვინაიდან, დირექტორი მონაწილეობითი სტილი ხასიათდება ღია და სანდო ურთიერთობებით თანამშრომლების მიმართ, თანამშრომლებს შორის უწყვეტი კომუნიკაციაა და გადამწყვეტილებებს საქმიანობების, მიზნებისა განსაზღვრისა და სხვა ორგანიზაციულ საკითხებზე თანამშრომლები ერთად იღებენ, მსგავსი სამუშაო პირობები გამოიწვევს მაღალ შრომით კმაყოფილებას, ვინაიდან ამ მმართველობის პირობებში ყველა თანამშრომელი დაფასებულია, მათ პატივს სცემენ, ზრუნავენ მათ კარიერულ წინსვლასა და ეხმარებიან გამონვევების არსებობის შემთხვევაში.

კორელაციური ანალიზი საჯარო სკოლებისთვის

ფაქტორები	პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი	ნეგატიური ორგანიზაციული კლიმატი	დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილი	დირექტორის ავტორიტარული მართვის სტილი	მაღალი შრომითი კმაყოფილება	დაბალი შრომითი კმაყოფილება	აკადემიური მიღწევა
პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი	1.000						
ნეგატიური ორგანიზაციული კლიმატი	-633**	1.00					
დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილი	.027	-.003	1.000				
დირექტორის ავტორიტარული მართვის სტილი	-.022	.025	-.810**	1.000			
მაღალი შრომითი კმაყოფილება	-.021	.045**	.266**	-.179**	1.000		
დაბალი შრომითი კმაყოფილება	-.043**	.021	-.018	.036*	-.69**	1.000	
აკადემიური მიღწევა	.024	.042**	.133**	.131**	.131**	.014	1.000

კორელაციური ანალიზი კერძო სკოლებისათვის

ფაქტორები	პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი	ნეგატიური ორგანიზაციული კლიმატი	დირექტორის ავტორიტარული მართვის სტილი	დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილი	მაღალი შრომითი კმაყოფილება	დაბალი შრომითი კმაყოფილება	მაღალი აკადემიური მიღწევა
პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი	1.000						
ნეგატიური ორგანიზაციული კლიმატი	-.769**	1.000					
დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილი	.156*-.	.136*	1.000				
დირექტორის ავტორიტარული მართვის სტილი	.262**	-.215**	-.790**	1.000			
მაღალი შრომითი კმაყოფილება	.110	.002	-.261**	.487**	1.00		
დაბალი შრომითი კმაყოფილება	
აკადემიური მიღწევა	.077	.045	.063	.057	.117	.	1.000

დასკვნა და რეკომენდაციები:

კერძო და საჯარო სკოლების მონაცემთა გაანალიზების შედეგად შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ იმის მიუხედავად, რომ საჯარო სკოლებსა და კერძო სკოლების მაჩვენებლებს შორის განსხვავება არც ისე დიდია და ამასთან სახეზეა სუსტი ან საშუალო კავშირი, აღწერითი სტატისტიკის ანალიზის შედეგად გამოჩნდებოდა ტენდენციებით, კერძო სკოლები მაინც უფრო წარმატებულნი არიან ისეთ საკითხებში როგორებიცაა: პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი, დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილი და აკადემიური მიღწევები. განსაკუთრებით თვალსაჩინო განსვლაა აკადემიური მიღწევის თვალსაზრისით, Tims-სა და Pirls-ის მონაცემებიც ცხადყოფს, რომ აკადემიური მიღწევის დინამიკის გაუმჯობესება წლების განმავლობაში კერძო სკოლების ხარჯზე მიმდინარეობს. ამასთან, კერძო სკოლის შემთხვევაში, მეტად გამოიკვეთა ორგანიზაციული კლიმატის არსებობის მნიშვნელობა, კერძოდ, კვლევის შედეგების გაანალიზების საფუძველზე ირკვევა, რომ პოზიტიურ სასკოლო კლიმატსა და დირექტორის მონაწილეობითი (დემოკრატიული) მართვის სტილს შორის არსებობს საშუალო სიძლიერის კავშირი, რაც გვაძლევს დასკვნის საშუალებას, რომ მოსწავლეები მეტად წარმატებულნი არიან უსაფრთხოდ, დასუფლ და დისციპლინირებულ გარემოში, სადაც აკადემიურ მიღწევებს დიდი ყურადღება ეთმობა.

პოზიტიურ სკოლის კლიმატის შემთხვევაში, ვხვდებით შემდეგ სიტუაციას, სკოლის დირექტორი იყენებს მონაწილეობითი მართვის სტილს, ამ შემთხვევაში დირექტორი როგორც ლიდერი იყენებს მაქსიმალური ჩართულობის მეთოდს, ცდილობს ჩართოს თანამშრომლები

გადანყვეტილების მიღების პროცესში. პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე გავრცელებულია მთელს ორგანიზაციულ იერარქიაში. არსებობს ადმინისტრაციის ნდობა დაქვემდებარებულის მიმართ და პირიქით. ადამიანები ორგანიზაციაში სუბიექტურად ერთმანეთთან სიახლოვეში განიცდებიან და შეთანხმებულად მუშაობენ ყველა საფეხურზე. აღინიშნება დონის გუნდურობა, კომუნიკაციის მაღალი ხარისხი და გადანყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა. მასწავლებელიც და დირექტორიც ენერგიულად ასრულებენ სამუშაოს, ორიენტირებულნი არიან მიზანზე, გამოხატავენ მხარდაჭერასა და პატივისცემას ერთმანეთის მიმართ, სკოლის პოზიტიური კლიმატი ხასიათდება მასწავლებელთა თანამშრომლობით, ურთიერთ პატივისცემით და გახსნილობით/ღიაობით, მასწავლებლებს შორის და ასევე მასწავლებლებსა და დირექტორს შორის. დირექტორი ისმენს და წახალისებს მასწავლებელთა იდეებს, აძლევს მათ კონსტრუქციულ რჩევებსა და რეკომენდაციებს, პატივს სცემს მასწავლებელთა კომპეტენციას, აღიარებს მათ მიღწევებსა და ორიენტირებულია თანამშრომელთა დახმარებასა და განვითარებაზე. დირექტორი ასევე თავისუფლებს აძლევს მასწავლებლებს დაგეგმონ და წარმართონ სასწავლო პროცესი და ორიენტირებულია პროფესიონალიზმზე. მასწავლებლები ერთმანეთთან თანამშრომლობენ, უცვლიან იდეებსა და განიხილავენ სწავლების ინოვაციურ გზებს, უცხადებენ ნდობას და პატივისცემას ერთმანეთს. სამუშაო გარემო მათთვის ნაკლებად ფრუსტრაციის მომტანია და თავს გრძობენ, როგორც კოლექტივის მნიშვნელოვან ნაწილად.

პოზიტიური სკოლის კლიმატი დაცულია საზოგადოებისა და მშობლების ზეწოლისგან. სკოლის თვითმართველობა წარამატებით უმკლავდება ვიწრო ჯგუფების ინტერესებს და არ აძლევს საშუალებას გავლენა მოახდინოს სკოლის პოლიტიკაზე. ასეთი სკოლის დირექტორი დინამიურია, ლიდერული უნარებით გამოირჩევა, ორიენტირებულია, როგორც სამუშაოს შესრულებაზე, ასევე სამუშაოსთან დაკავშირებულ სოციალური ასპექტებზე. მსგავსი დირექტორებისთვის მნიშვნელოვანია საქმის შესრულებისას მაღალი სტანდარტების შენარჩუნება. იგი თანამშრომლებისგან ითხოვს მაღალ ხარისხსა და ორიენტირებას შედეგებზე. სკოლის მასწავლებლები ფოკუსირებულნი არიან სწავლა/სწავლებაზე, მათთვის პრიორიტეტულია პროფესიული ზრდა და განვითარება, არ ეშინიათ სიახლეებისა და გამონგვევების. მოსწავლეებს უწესებენ მაღალ, თუმცა მიღწევად მიზნებს. მსგავს სკოლებში აკადემიური მიღწევები ყველაზე მნიშვნელოვანია, სისტემატურად ხდება მოსწავლეთა შინაგანი მოტივაციის გააქტიურება და მათი იდეებისა და ინიციატივების წახალისება. ასეთ სკოლებში მოსწავლეები ბევრს მუშაობენ იმისათვის, რომ აკადემიურ წარმატებას მიაღწიონ. სწავლისთვის საჭირო რესურსები, სახელმძღვანელოები და ა.შ. ყოველთვის ხელმისაწვდომია.

პოზიტიური სასკოლო კლიმატის მქონე სკოლებში მოსწავლეები ითვისებენ მასალას ინტერაქციითა და გამოცდილებაზე დაყრდნობით. მასწავლებლებს მიაჩნიათ, რომ მოსწავლეებს შეუძლიათ საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობები და აქვთ თვითრეგულაციის უნარი. ამასთანავე, პედაგოგიური კოლექტივი ოპტიმისტურადაა განწყობილი მოსწავლის პროფესიონალიზმისა და შესაძლებლობების მიმართ, აქვს ღია და მეგობრული დამოკიდებულება მათთან.

მნიშვნელოვანია დირექტორის მონაწილეობითი მართვის სტილისა და პოზიტიური კლიმატის მქონე სკოლების გამოცდილების სიღრმისეული გაანალიზება, მათი ორგანიზაციული კლიმატის, ღირებულებებისა და მართვის მოდელების შესწავლა, რათა დაგროვილი გამოცდილების გაზიარება და დანერგვა იქნას შესაძლებელი. აუცილებელია, რომ პოზიტიური სასკოლო კლიმატის მქონე სკოლები გახდნენ მისაბაძი მოდელები სხვა სკოლებისათვის და შეიქმნას ერთგვარი საკომუნიკაციო ხიდი სკოლის დირექციებსა და პედაგოგიურ კოლექტივებს შორის, რათა არ დაიკარგოს უკვე დაგროვილი გამოცდილება და მოხდეს არსებული ცოდნის გაზიარება კერძო სკოლებსა და საჯარო სკოლებს შორის.

იმის მიუხედავად, რომ საქართველო, მასწავლებელთა შრომითი კმაყოფილების მონაცემებით პირველ ათულშია, მასწავლებლის პროფესიასთან დაკავშირებული გამოწვევები დღემდე გადაუჭრელი და აქტუალური რჩება, შესაბამისად რთულია იმის გაანალიზება თუ რა ფაქტორები მოქმედებენ მასწავლებელთა მაღალ შრომით კმაყოფილებაზე. შესაძლოა მაღალი შრომით კმაყოფილება იყოს მოჩვენებითი რადგან აღნიშნული კვლევა ჩატარდა განათლების სამინისტროს მიერ და მიზნად ისახავდეს სავარაუდო არასასურველი შედეგების თავიდან აცილებას. სამომავლოდ საინტერესო იქნება იმ ცვლადების გაანალიზება რაც გავლენას ახდენს მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე.

კვლევის შეზღუდვები და სამომავლო რეკომენდაციები

ჩატარებული კვლევის ძირითად შეზღუდვას წარმოადგენდა თვითაღმინისტრირებადი კითხვარები, არ გამოვლინდა დაბალი შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლები, რამაც არ მოგვცა საშუალება სტატისტიკურად დაგვემუშაებინა შედეგები. ამასთან კერძო სკოლების რაოდენობა საგრძნობლად მცირე იყო საჯარო სკოლებთან შედარებით, იმავდროულად კერძო სკოლებიდან მიღებული მონაცემები აღმოჩნდა მეტ კავშირებზე მიმანიშნებელი, ამიტომ კერძო სკოლებზე მიღებული დასკვნები უფრო საგულისხმო უნდა იყოს და მეტი სტატისტიკური სანდოობის მისაღწევად მიზანიშიენონილად მიგვაჩნია ამ მიმართულებით კვლევების გარძელება, რომელიც მოემსახურება საჯარო სკოლებისთვის კერძო სკოლების მუშაობის წესის ეტალონური მნიშვნელობის განმტკიცებას

სამომავლო რეკომენდაციის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ საჭიროა მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე მოქმედი ფაქტორების სიღრმისეული ანალიზი და შესწავლა, რაც უფრო ნათელ სურათს მოგვცემს მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებასა და სასწავლო დაწესებულების ეფექტიანობას შორის კავშირის კავშირის შესახებ.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Adkin, F. (1992). "Personality at Work. The Role of Individual Difference in the Workplace".
- Adkin, F. (1992). Personality at Work. The Role of Individual Difference in the Workplace.
- Armstrong, M. (1999). Human Resource Practice.
- Armstrong, M. (1999.). Human Resource Practice.
- BEGLEY, Y. Z. (2010). Perceived organisational climate, knowledge. *Lingnan University*.
- Bindslev, J. L. (2006). Organizational Theory.
- Browne, M. M. (2002). A study of relationships between organizational climate and School performance. *Seton Hall University, USA*.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective schools for the urban poor. Educational leadership.
- Fred Luthans. (1994). "Organisational Behavior".
- French W.L. (1987). The personnel management process, Motivation, satisfaction and performance.
- Halpin, A. (1966). Theory and Research in Administration. *Macmillan, New York*.
- Halpin, A. W. (1962). The organizational climate of schools. *Office of Education Report. Washington DC*.
- Halpin, A. W. (1963). The organizational climate of schools. *Chicago: Midwest Administration Centre*.
- Herzberg, F. (1987). how do we motivate employees. *Harvard Business Review*.
- Hoy, W. K. (1986). Effective supervision, theory into practice. *Random House, New York*.
- Hoy, W. K. (1996). Educational administration: Theory and practise. *McGraw-Hill, New Jersey*.
- Hoy, W. K. (1997). Middle school climate organizational health and students achivement.
- Huberman, M. (1993). The Lives of Teachers. *Cassell, London*.
- Jeana Wirtenber, L. A. (2007). „The future of Organization Development”.
- Jeana Wirtenber, L. A. (2007). The future of Organization Development.
- Jennifer Joy – Mattheve, D. M. (2004). „Human Resource Development.
- Keyton, J. (2005). Comunication and Organization Culture.

- Koslowsky M. (1991). Longitudinal Analysis of job Satisfaction, Comittment and Intention in leave in Applied Psychology.
- Likert, R. (1998). The Human Organization.
- Locke, E. (1976). The nature and casuses of job satisfaction. *industrial and organizational psychology*.
- Luthans, F. (1994). Organisational Behavior.
- Michael A Hitl. J Steward Black, L. W. (2009). porter Management second edition pearson prenticehall.
- Miles, M. (1965). Planned change in organizational health. *McGraw hill New-york*.
- Nkuba, L. L. (2015). The influence of school climate in secondary school . *Open university of Tanzania*.
- Philbin, S. M. (2005). AFramework for Organizational Development.
- Robert W. Rice, J. P. (2003). The Job-Satisfaction/Life-Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research.
- Sweetland, S. R. (2000). School characteristics and educational outcomes. *Educational Administration Quarterly*.
- Syukrina Alini Mat Ali, N. A. (2013). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job satisfaction. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research*.
- Taguiri, R. L. (1968). The concept of organizational climate. *Boston: Division of Research, graduate School of Business* .
- Захарова, Т. (2009г). Организационное поведение.
- Захарова, Т. (2009г). Организационное поведение . *Москва* , გვ57.
- Пенза. (2004 г). Организационное Поведение. *Пензенский государственный университет* .
- Робинс, С. П. (2005 Г). Основы Оганизационного Поведения. *Перевод*.
- ЦЫПКИН Ю.А., Л. А. (2001). "МЕНЕДЖМЕНТ".
- (2011). *განათლებისა და მეცნიერების სისტემის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები*.
თბილისი: საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.
- სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევა TALIS. (2015). *შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრი*.

დანართი 1

თქვენი შვილის კლასი შეარჩიეს წიგნიერების (კითხვის უნარის განვითარების) საერთაშორისო კვლევასა (PIRLS) და მათემატიკისა და საბუნებისმეტყველო საგნების სწავლების საერთაშორისო კვლევაში (TIMSS) მონაწილეობის მისაღებად. PIRLS-ის და TIMSS-ის კვლევები შეისწავლის, თუ როგორ სწავლობენ ბავშვები კითხვას, მათემატიკასა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებს. ამ კვლევების შეფასების საერთაშორისო ასოციაცია (IEA) და ტარდება მსოფლიოს 60-ზე მეტ ქვეყანაში. წინმდებარე კითხვარის საშუალებით გვსურს, გავიგოთ თქვენი შვილის სწავლის ადრეული გამოცდილება. ჩვენ გვაინტერესებს, რას აკეთებთ თქვენ და თქვენი შვილი ერთად, ასევე რას ფიქრობთ თქვენი შვილის სკოლასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა საკითხზე. ამ კითხვებზე არ არსებობს სწორი და არასწორი პასუხები. თქვენგან მიღებული ინფორმაცია მეთად მნიშვნელოვანია და დიდ დახმარებას გაგიწევს გავიგოთ, როგორ სწავლობენ ბავშვები, როგორ გაეაუმჯობესოთ სწავლება და სწავლა თითოეული ბავშვისათვის. გთხოვთ, უპასუხოთ ყველა კითხვას, რომელიც რაიმე უხერხულობას არ გიქმნით. თუმცა, გვინდა დაგარწმუნოთ, რომ თქვენი ყველა პასუხი ამ კითხვარში კონფიდენციალური დარჩება.

PIRLS & TIMSS 2011

1. კითხვარი შეავსო:
- 2.

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

დღეამ, დედინაცვალმა ან სხვა მეურვე ქალმა ----- დიას --- არა

მამამ, მამინაცვალმა ან სხვა მეურვე მამაკაცმა ----- დიას --- არა

სხვა ----- დიას --- არა

3. თქვენი შვილის სკოლაში შესვლამდე, რამდენად ხშირად იყავით დაკავებული თქვენ ან თქვენი ოჯახის სხვა წევრი იმით, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტირატის გასწვრივ

	ხშირად	ზოგჯერ	არასდროს ან თითქმის არასდროს
ა) უკითხავდით წიგნებს			
ბ) უყვებოდით ამბებს			
გ) უმღეროდით			
დ) ეთამაშებოდით ანბანის ასოებიანი სათამაშოებით (მაგ., კუბიკებით, რომლებზეც გამოსახულია ანბანის ასოები)			
ე) ესაუბრებოდით იმის შესახებ, რაც გავიკეთებიათ			
ვ) ესაუბრებოდით იმის შესახებ, რაც წავიკითხავთ			
თ) უწერდით ასოებს ან სიტყვებს			
ი) ხმამაღლა უკითხავდით წარწერებსა და ნიშნებს			
კ) დათვლისას იყენებდით წარწერებსა და ნიშნებს			
ლ) თამაშობდით რიცხვითი სათამაშოებით (მაგ., კუბიკებით, რომლებზეც რიცხვებია გამოსახული)			
მ) თვლიდით სხვადასხვა საგანს			
ნ) თამაშობდით ფორმებით			
ო) თამაშობდით ასანყობი კუბიკებითა და კონსტრუქტორებით			
პ) თამაშობდით სამაგილო თამაშებს			

4. რა ენაზე ლაპარაკობდა თქვენი შვილი სკოლაში შესვლამდე?
თუ თქვენი შვილი ერთზე მეტ ენაზე ლაპარაკობდა, შეგიძლიათ მონიშნოთ "დიას" ერთზე მეტი ენის გასწვრივ.

- ა) ქართულად ----- დიას --- არა
- ბ) რუსულად ----- დიას --- არა
- გ) სომხურად ----- დიას --- არა
- დ) აზერბაიჯანულად ----- დიას --- არა
- ე) მეგრულად ----- დიას --- არა
- ზ) სხვა ----- დიას --- არა

5. ა. დადიოდა თუ არა თქვენი შვილი საბავშვო ბაღში?
მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე.

- დიას
 - არა
- (თუ "არა", გადადით მე-5 კითხვაზე)

თუ პასუხია "დიას"

**ბ. რამდენ ხანს
დადიოდა საბავშვო
ბაღში?**

6. რამდენი წლის შევიდა თქვენი შვილი სკოლაში?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე.

5 წლის ან ნაკლებს ---

6 წლის -----

7 წლის -----

8 წლის ან მეტის ----

7. სკოლაში სწავლის დაწყებისას რამდენად კარგად ახერხებდა ბავშვი იმას, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტიროუნის გასწვრივ

	ძალიან კარგად	საშუალოდ კარგად	არც ისე კარგად	საერთოდ არა
ა) ცნობდა ანბანის ასოების უმეტესობას				
ბ) კითხულობდა ზოგიერთ სიტყვას				
გ) კითხულობდა წინადადებებს				
დ) წერდა ანბანის ასოებს				
ე) წერდა ზოგიერთ სიტყვას				

8. სკოლაში შესვლისას შეეძლო თუ არა თქვენს შვილს, ის რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტიროუნის გასწვრივ

ა) ითვლიდა დამოუკიდებლად

100-მდე და მეტს 20-მდე 10-მდე არ ითვლიდა

ბ) ცნობდა სხვადასხვა ფორმას (მაგ., ოთხკუთხედს, სამკუთხედს, წრეს)

4-ზე მეტ ფორმას 3-4 ფორმას 1-2 ფორმას არც ერთს

გ) ცნობდა ციფრებს 1-დან 10-მდე

10-ვე ციფრს 5-9 ციფრს 1-4 ციფრს არც ერთს

დ) წერდა ციფრებს 1-დან 10-მდე

10-ვე ციფრს 5-9 ციფრს 1-4 ციფრს არც ერთს

ე) იცოდა მარტივი შეკრება

დიახ არა

ვ) იცოდა მარტივი გამოკლება

დიახ არა

9. საშუალოდ დღეში რა დროს ხარჯავს თქვენი შვილი საშინაო დავალების შესასრულებლად?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე.

ჩემს შვილს არ აქვს საშინაო დავალება ---

15 წუთს ან ნაკლებს -----

16-30 წუთს -----

31-60 წუთს -----

60 წუთზე მეტს -----

10. რამდენად ხშირად აკეთებთ თქვენ ან თქვენი ოჯახის სხვა წევრი ბავშვთან ერთად იმას, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტიროუნის გასწვრივ

	ყოველ დღე, ან თითქმის ყოველ დღე	კვირაში ერთხელ ან ორჯერ	თვეში ერთხელ ან ორჯერ	არასდროს, ან თითქმის არასდროს
ა) ჩემს შვილთან ერთად განვიხილავ მის საშინაო დავალებას				
ბ) ვცხმარები ჩემს შვილს საშინაო დავალების				

შესრულებაში				
ბ) ვაკონტროლებ, რომ ჩემმა შვილმა საკმარისი დრო დაუთმოს საშინაო დაეალებას				
დ) ვეკითხები ჩემს შვილს რა ისწავლა სკოლაში				
ე) ვამოწმებ, ჩემმა შვილმა შესრულა თუ არა საშინაო დაეალება				
ვ) ვცხმარები ჩემს შვილს კითხვის უნარის გაუმჯობესებაში				
ზ) ვცხმარები ჩემს შვილს მათემატიკური უნარების გაუმჯობესებაში				
თ) ვცხაუბრები ჩემს შვილს იმის შესახებ, რასაც კითხულობს				

11. რას ფიქრობთ თქვენი შვილის სკოლის შესახებ?
მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტიროუნის კასწვრივ

	ძირითადად ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ძირითადად არ ვეთანხმები
ა) ჩემი შვილის სკოლა საშუალებას მაძლევს, მონაწილეობა მივიღო მის განათლებაში				
ბ) ჩემი შვილის სკოლამ უფრო მეტი უნდა გააკეთოს იმისთვის, რომ მე მონაწილეობა მივიღო ჩემი შვილის განათლებაში				
გ) ჩემი შვილის სკოლა უზრუნველყოფს უსაფრთხო გარემოს შექმნას				
დ) სკოლა ზრუნავს ჩემი შვილის მიღწევების გაუმჯობესებაზე				
ე) სკოლამ უკეთესად უნდა მომხმარლოს ინფორმაცია ჩემი შვილის მიღწევების შესახებ				
ვ) სკოლა ყველაფერს აკეთებს, რათა ჩემს შვილს კითხვის უნარი განუვითაროს				
ზ) სკოლა ყველაფერს აკეთებს, რათა ჩემს შვილს მათემატიკაში უკეთესი მიღწევები ჰქონდეს				
თ) სკოლა ყველაფერს				

აკეთებს, რათა ჩემს შვილს საბუნებისმეტყველო საგნებში უკეთესი მიღწევები ჰქონდეს				
---	--	--	--	--

12. ჩვეულებრივ კვირის განმავლობაში, საშუალოდ რამდენ დროს ხარჯავთ სახლში, თქვენთვის რომ იკითხოთ, ჟურნალების, გაზეთების, წიგნების, სამუშაო მასალების ჩათვლით (ბუნდღეითი და ელექტრონული)?
მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე.

კვირაში 1 საათზე ნაკლებს -

კვირაში 1-5 საათს -----

კვირაში 6-10 საათს -----

კვირაში 10-ზე მეტ საათს -----

13. რამდენად ხშირად კითხულობთ სახლში ყოფნისას სიაზოგენების მისაღებად?
მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე.

ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე ----

კვირაში ერთხელ ან 2-ჯერ ---

თვეში ერთხელ ან 2-ჯერ ----

არასდროს ან თითქმის არასდროს ---

14. გთხოვთ აღნიშნოთ, რამდენად ეთანხმებით ქვემოთ მოცემულ გამონათქვამებს კითხვის შესახებ.
 15. *მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტიროქსის გასწვრივ*

	ძირითადად ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები
ა) მხოლოდ მაშინ ვკითხულობ, როცა საგადასმელია				
ბ) მიყვარს სხვებთან საუბარი იმაზე, რაც წავიკითხე				
გ) მიყვარს თავისუფალ დროს კითხვა				
დ) ვკითხულობ მხოლოდ მაშინ, როცა ინფორმაციის მიღება მჭირდება				
ე) კითხვა ჩემს ოჯახში მნიშვნელოვანი საქმიანობაა				
ვ) ვისურვებდი, კითხვისთვის მეტი დრო მქონდეს				
ზ) კითხვა სიაზოგენების მანიჭებს				

16. დაახლოებით რამდენი წიგნი გაქვთ სახლში? (ნუ ჩათვლით ჟურნალებს, გაზეთებს ან საბავშვო წიგნებს)

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე.

0-10 ---

11-25 -----

26-100 ----

101-200 ----

200-ზე მეტი ---

17. ა. დაახლოებით რამდენი საბავშვო წიგნი გაქვთ სახლში? (ნუ ჩათვლით საბავშვო ჟურნალებს ან სასკოლო სახელმძღვანელოებს)

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე.

0-10 ---

11-25 ---

26-50 ---

51-100 --- ◦

100-ზე მეტი --- ◦

ბ. არის თუ არა ეს წიგნები ძირითადად ქართულენოვანი?

დიახ ◦ არა ◦

18. სახელში შეილთან რა ენაზე საუბრობს ყველაზე ხშირად ბავშვის მამა (მამინაცვალი ან მეურვე მამაკაცი)? ბავშვის დედა (დედინაცვალი ან მეურვე ქალი)?

მონიშნეთ თითო წრე სვეტში

	ბავშვის მამა	ბავშვის დედა
ა) ქართულად		
ბ) რუსულად		
გ) სომხურად		
დ) აზერბაიჯანულად		
ე) შვედურად		
ვ) სხვა		
ზ) ამ ჩამონათვალში არ არის		

19. რომელია განათლების ყველაზე მაღალი საფეხური, რომელიც დაამთავრა მამამ (მამინაცვალმა ან მეურვე მამაკაცმა) და დედამ (დედინაცვალმა ან მეურვე ქალმა)?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველ სვეტში

	ბავშვის მამა	ბავშვის დედა
ა) არ უვლია სკოლაში		
ბ) ზოგადი განათლების დაწყებითი საფეხური (4 კლასი)		
გ) ზოგადი განათლების საბაზო საფეხური (9 კლასი)		
დ) სრული ზოგადი განათლების საფეხური (10-11 კლასი)		
ე) პროფესიული სასწავლებელი (9 კლასის ბაზაზე არსებული, მაგ., კოლეჯი, პროფტექნიკუმი)		
ვ) პროფესიული სასწავლებელი (10-11 კლასის ბაზაზე არსებული, მაგ., კოლეჯი, პროფტექნიკუმი)		
ზ) უმაღლესი პროფესიული სასწავლებელი		
თ) უმაღლესი განათლების პირველი საფეხური (4 წლიანი განათლება, ბაკალავრიატი)		
ი) უმაღლესი განათლების შემდგომი საფეხურები (მაგისტრატურა, მაგისტრატურასთან გათანაბრებული 5 წლიანი განათლება 2005 წლამდე ან სამეცნიერო ხარისხი, მაგ., კანდიდატი, დოქტორი)		
კ) ამ ჩამონათვალში არ არის		

20. როგორ ფიქრობთ, თქვენი შვილი განათლების მაქსიმუმ რომელ საფეხურს დაამთავრებს?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

დაამთავრებს ზოგადი განათების საბაზო საფეხურს (9 კლასს) --- ◦

დაამთავრებს ზოგადი განათების სრულ საფეხურს (12 კლასს) --- ◦

დაამთავრებს პროფესიულ სასწავლებელს (9 კლასის ბაზაზე) --- ◦

დაამთავრებს პროფესიულ სასწავლებელს (12 კლასის ბაზაზე) --- ◦

დაამთავრებს უმაღლეს პროფესიულ სასწავლებელს (მე-4 და მე-5 საფეხურს) --- ◦

დაამთავრებს უმაღლესი განათლების პირველ საფეხურს (ბაკალავრიატს, 4 წელი) --- ◦

დაამთავრებს უმაღლესი განათლების პირველ საფეხურს შემდომ საფეხურებს (მაგისტრატურას, დოქტორანტურას) --- ◦

21. ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელი უფრო უკეთ აღწერს ბავშვის მამის (მამინაცვალის ან მეურვე მამაკაცის) და დედის (დედინაცვლის ან მეურვე ქალის) მდგომარეობას დასაქმების თვალსაზრისით?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველ სვეტში

	ბავშვის მამა	ბავშვის დედა
ა) სრულ ანაზღაურებად განაკვეთზე მუშაობა (ერთი ან რამდენიმე არასრული განაკვეთი, რომელიც ჯამში სრულ განაკვეთს ქმნის)		
ბ) არასრულ ანაზღაურებად განაკვეთზე მუშაობა		
გ) უმუშევარი		
დ) სხვა		
ე) ამ ჩამონათვალში არ არის		

22. რა სახისაა ბავშვის მამის (მამინაცვლის ან მეურვე მამაკაცის) და დედის (დედინაცვლის ან მეურვე ქალის) ძირითადი სამუშაო?

ყოველ სვეტში მონიშნეთ სამუშაო კატეგორიებიდან ის წრე, რომელიც ყველაზე უკეთ აღწერს მათ სამუშაოს. ყოველ კატეგორიას თან ახლავს რამდენიმე მაგალითი იმისათვის, რომ დაგეხმაროთ კატეგორიის სწორად შერჩევაში. თუ ბავშვის მამა ან დედა ამჟამად არ მუშაობს, კატეგორია მათი ბოლო სამუშაოს მიხედვით შეარჩიეთ.

	ბავშვის მამა	ბავშვის დედა
ა) არასოდეს უმუშავია ანამლაურებად სამუშაოზე		
ბ) მცირე ბიზნესის მფლობელი ადამიანები, რომლებიც ფლობენ, მაგ., მაღაზიას, რესტორანს, საერთოდ მომსახურებასთან დაკავშირებულ ბიზნესს (25 თანამშრომელზე ნაკლები)		
გ) მოხელე ოფისის მუშაკები, მხეცდავეები, მდივნები, მონაცემთა შეყვანის ოპერატორები, მომხმარებელთა მომსახურების პერსონალი		
დ) მომსახურების ან ვაჭრობის სფეროს მუშაკი ტურისტთა გამცილებლები, კვების მუშაკები, პირადი მომვლელები, დაავადების მუშაკები, უმცროსი სამხედრო და პოლიციის მუშაკები, გამყიდველები		
ე) სოფლის მეურნეობისა და თევზის რეწვის მუშაკი ფერმერები, მეტყვევები, მეთევზეები, მონადირეები		
ვ) ხელოსანი მშენებლები, დურგლები, ელექტრიკოსები, ხარატები, მექანიკოსები		
ზ) ქარხნისა და მანქანის ოპერატორი კონვეიერის ამწყობები, ოპერატორები, მემანქანები, მძღოლები		
თ) ზოგადად მოსამსახურე დამლაგებლები, დარაჯები, კარისკაცები; ფერმის, თევზის რეწვის, სოფლის მეურნეობისა და მშენებლობის მუშები		
ი) მენეჯერი ან თანამდებობის პირი საშუალო (25-ზე მეტი თანამშრომელი) ან დიდი კომპანიის მენეჯერები, კანონმდებლები, მთავრობის ოფიციალური პირები, სამხედრო პირები		
კ) პროფესიონალი მეცნიერები მათემატიკოსები, კომპიუტერის სპეციალისტები, არქიტექტორები, ინჟინერები, მასწავლებლები, ექიმები, იურისტები, მწერლები, სოციალურ მეცნიერებათა წარმომადგენლები, მსახიობები, რელიგიური მოღვაწეები		
ლ) ტექნიკური ან დამხმარე პროფესიული პერსონალი მეცნიერის, ინჟინრის, მასწავლებლის, ექიმის დამხმარეები (ლაბორანტი, აღმზრდელი, ექთანი, სანიტარი, ბიზნესსერვისის აგენტი, ადმინისტრაციული ასისტენტი)		
მ) ჩამონათვალში არ არის		

61

ამ სასწავლო წლის განმავლობაში, თქვენს შვილს რომელიმე სასკოლო საგანში კერძო მასწავლებელთან ამზადებთ?

დიახ ---

არა ---

თუ თქვენი პასუხია "დიახ", მაშინ გადადით მე-2 კითხვაზე. თუ "არა", შეგიძლიათ აქ შეჩერდეთ.

62

ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან, რომელია ის სასკოლო საგანი/საგნები, რომელშიც თქვენი შვილი ემზადება ამ სასწავლო წლის განმავლობაში?

	დიახ	არა
ქართული ენა და ლიტერატურა		
მათემატიკა		
ინგლისური		
უცხო ენა (ინგლისურის გარდა)		
ბუნება		

კითხვა (წერა-კითხვა, წაკითხვის გააზრება)		
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ)		

რ3

ვინ არის ის მასწავლებელი, ვისთანაც დამატებით ამზადებთ შვილს?
ჩემი შვილის მასწავლებელი, რომელიც მას სკოლაშიც ასწავლის --- ◦

ჩემი შვილის მასწავლებელი, რომელიც მას სკოლაში არ ასწავლის --- ◦

სხვა სკოლის მასწავლებელი ----- ◦

უნივერსიტეტის სტუდენტი/ახლად კურსდამთავრებული ---- ◦

ცნობილი რეპეტიტორი ---- ◦

ზუსტად არ ვიცი ---- ◦

სხვა (გთხოვთ, მიუთითოთ) ----- ◦

რ4

რამდენ ლარს იხდით საშუალოდ ერთ თვეში ყველა საგანში თქვენი შვილის მოსამზადებლად?

50 ლარამდე --- ◦

51-90 ლარის ფარგლებში --- ◦

91-130 ლარის ფარგლებში --- ◦

131-170 ლარის ფარგლებში --- ◦

171-210 ლარის ფარგლებში --- ◦

211-250 ლარის ფარგლებში --- ◦

251 ლარს და ზემოთ --- ◦

ფულს არ ვიხდი მომზადებაში. კერძო მასწავლებელი ჩემი ახლო მეგობარი/კოლეგა/მეზობელია/ნათესავია --- ◦

არ ვიცი --- ◦

რ5

ა. სასწავლო წლის განმავლობაში, ჩვეულებრივ კვირაში საშუალოდ რამდენჯერ დადის თქვენი შვილი მასწავლებელთან?

ერთხელ --- ◦

ორჯერ --- ◦

სამჯერ --- ◦

სამზე მეტჯერ --- ◦

ბ.რამდენი წელია, რაც თქვენს შვილს დამატებით მასწავლებელთან ამზადებთ?

პასუხი: ----- წელი

ჩანერეთ რიცხვებით

რ6

როგორ ფიქრობთ, დამატებით მასწავლებელთან მომზადება თქვენს შვილს ეხმარება აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესებაში?

ძალიან ეხმარება --- ◦

ნაწილობრივ ეხმარება --- ◦

საერთოდ არ ეხმარება --- ◦

არ ვიცი --- ◦

რ7

ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან, რომელია ის მიზეზი/მიზეზები, რის გამოც თქვენ შვილს კერძო მასწავლებელთან ამზადებთ?

მოწინავე მხლად ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ძირითადად ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ძირითადად არ ვეთანხმები
ა) ჩემი შვილი სკოლაში საკმარისად კარგად ვერ სწავლობს და მინდა, რომ სასკოლო პროგრამა კარგად დაძლიოს				
ბ) დამატებითი მომზადების გარეშე წარმოუდგენელია სკოლაში წარმატების მიღწევა				
გ) შვილის კერძო მასწავლებელთან მომზადება პრესტიჟულია				
დ) გარშემო ყველა მისი მეგობარი ემზადება				

მასწავლებელთან და მინდა, რომ ჩემი შეილიც არ ჩამორჩეს მათ				
ე) მიმაჩნია, რომ სკოლა სათანადო ცოდნას ვერ აძლევს ჩემს შვილს				
ვ) სასკოლო სახელმძღვანელოები რთულია და ჩემს შვილს უჭირს მისი დამოუკიდებლად, კერძო მასწავლებელთან დამატებით მეცადინეობის გარეშე გაგება				
ზ) სასკოლო სახელმძღვანელოებში მოცემული ინფორმაციის გაგება და ათვისება მეტ დროს მოითხოვს, გაკვეთილზე არ არის საკმარისი დრო ყველაფრის ასახსნელად				
თ) იმისთვის, რომ ჩემმა შვილმა წაკითხული ტექსტი უფრო კარგად გაიგოს და გაიაზროს, მას კითხვაში დამატებით კერძო მასწავლებელთან მომზადება სჭირდება				
ი) მიმაჩნია, რომ კერძო მასწავლებელი უფრო კვალიფიციურია				
კ) არ მაქვს ჩამოყალიბებული აზრი				

დანართი 2

- ამ სასწავლო წლის ჩათვლით, მასწავლებლად მუშაობის რამდენი წლის სტაჟი გაქვთ?
 _____ წელი
გთხოვთ დაამრგვალოთ უახლოეს მთელ რიცხვამდე
- თქვენი სქესი :
 მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე
 მდედრობითი ----
 მამრობითი -----
- რამდენი წლის ბრძანდებით?
 მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე
 25-ზე ნაკლების ----
 25- 29 ----
 30- 39 ----
 40- 49 ----
 50- 59 ----
 60 ან მეტი ---
- გთხოვთ მიუთითოთ თქვენს მიერ მიღებული განათლების ყველაზე მაღალი საფეხური
 მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე
 არ დამისრულებია ზოგადი განათლება (10-11 კლასი) ----
 სრული ზოგადი განათლების საფეხური (10-11 კლასი) ----
 პროფესიული სასწავლებელი (9 კლასის ბაზაზე არსებული) ----
 პროფესიული სასწავლებელი (10-11 კლასის ბაზაზე არსებული) ----
 უმაღლესი პროფესიული სასწავლებელი ----
 უმაღლესი განათლების პირველი საფეხური (4 წლიანი განათლება, ბაკალავრიატი) ----
 უმაღლესი განათლების შემდგომი საფეხურები (მაგისტრატურა, მაგისტრატურასთან გათანაბრებული 5 წლიანი განათლება (2005 წლამდე) ან სამეცნიერო ხარისხი მაგ. კანდიდატი, დოქტორი) -----
- ა) საშუალო სკოლის შემდგომ სასწავლებელში რა იყო თქვენი სწავლების ძირითადი მთავარი სფერო?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველ სტრუქტურაში

	დიახ	არა
ა) დაწყებითი განათლება		
ბ) საშუალო განათლება		
გ) მათემატიკა		
დ) საბუნებისმეტყველო საგნები		
ე) ქართული ენა და ლიტერატურა		
სხვა		

ბ) თუ თქვენი სწავლების ძირითადი, მთავარი სფერო განათლება იყო, გქონდათ თუ არა სპეციალიზაცია შემდეგ საგნებში?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველ სტრუქტურის გასწვრივ

	დიახ	არა
ა) მათემატიკა		
ბ) საბუნებისმეტყველო საგნები		
გ) ენა და ლიტერატურა		
დ) სხვა		

6. როგორ დახასიათებდით თქვენს სკოლაში იმას, რამდენი ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველ სტრუქტურის გასწვრივ

	ძალიან მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალიან დაბალი
მასწავლებელთა კმაყოფილება საშუალოთი					
მასწავლებელთა მიერ სკოლის სასწავლო გეგმის მიზნების გააზრება					
მასწავლებელთა მიერ სკოლის სასწავლო გეგმის წარმატებით განხორციელება					
მასწავლებელთა მოლოდინი მოსწავლეების მიღწევებთან დაკავშირებით					
მშობლის დახმარება მოსწავლეთა მიღწევების გასაუმჯობესებლად					
მშობელთა ჩართულობა სასკოლო ღონისძიებებში					
მოსწავლეთა დამოკიდებულება სკოლის ქონების მიმართ					
მოსწავლეთა სურვილი, კარგად ისწავლონ სკოლაში					

7. რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით თქვენს სკოლასთან დაკავშირებით ქვემოთ ჩამოთვლილ გამოწვევებს?

	ძირითადად ვეთანხმები	წაწინდებით ვეთანხმები	წაწინდებით არ ვეთანხმები	ძირითადად არ ვეთანხმები
ეს სკოლა უსაფრთხო ადგილზე მდებარეობს				
ამ სკოლაში თავს უსაფრთხოდ გგრძნობ				
ამ სკოლის უსაფრთხოების პოლიტიკა და პრაქტიკა დამაკმაყოფილებელია				
მოსწავლეები წესიერად იქცევიან				
მოსწავლეები პატივს სცემენ მასწავლებლებს				

8. რამდენად მზავედ დგას შემდეგი პრობლემები თქვენს სკოლაში?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	არ არის პრობლემა	უმნიშვნელო პრობლემა	საშუალო პრობლემა	სერიოზული პრობლემა
სკოლის შინაგანი მნიშვნელოვანი სჭირდება				
საკლასო ოთახები გადატვირთულია				
მასწავლებლებს ძალიან დიდი დატვირთვა აქვთ				
მასწავლებლებს არ აქვთ შესაფერისი სამუშაო ადგილები მოსამზადებლად, ერთმანეთთან და მოსწავლეებთან შესახვედრად				
მასწავლებლებს არ აქვთ შესაფერისი სასწავლო მასალები და რესურსები				

9. ა) იყენებთ კომპიუტერებს სწავლებისას ქვემოთ ჩამოთვლილი რომელიმე ფორმით?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	დიახ	არა
მოსამზადებლად		
ადმინისტრირებისათვის		
გაკვეთილზე სწავლებისას		

თუ თქვენი პასუხია "გაკვეთილზე სწავლებისას"

ბ) რამდენად ეთანხმებით ქვემოთ ჩამოთვლილ გამოწვევებს სწავლების პროცესში კომპიუტერების გამოყენების თაობაზე?

	ძირითადად ვეთანხმები	წაწინდებით ვეთანხმები	წაწინდებით არ ვეთანხმები	ძირითადად არ ვეთანხმები

თავს კომფორტულად ვგრძობ, როდესაც სწავლებისას კომპიუტერს ვიყენებ			ვეთანხმები	
როდესაც ტექნიკურ პრობლემებს ვაწყდები, სკოლის კომპიუტერების ტექნიკური პერსონალი მზადაა ჩემს დასახმარებლად				
სათანადო მხარდაჭერა მაქვს იმისთვის, რომ სწავლების პროცესში ჩაერთო კომპიუტერების გამოყენება				

10. რამდენად ხშირად გაქვთ სხვა მასწავლებლებთან შემდეგი ტიპის ურთიერთობა?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	არასდროს ან თითქმის არასდროს	თვეში 2-ჯერ ან 3-ჯერ	კვირაში 1-3 ჯერ	ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე
განვიხილათ, როგორ ვასწავლო კონკრეტული საკითხი				
ეთანამშრომლობ დაგეგმვასა და სასწავლო მასალების მომზადებასთან დაკავშირებით				
ეუზიარებ ჩემს გამოცდილებას სწავლებაში				
ვესწრები სხვის გაკეთებულ იმისათვის, რომ უფრო მეტი ვისწავლო სწავლების შესახებ				
მათთან ერთად ვმუშაობ ახალი იდეების გამოცდილებისათვის				

11. რამდენად ეთანხმებით ქვემოთ ჩამოთვლილ გამონათქვამებს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ძირითადად ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ძირითადად არ ვეთანხმები
მე კმაყოფილი ვარ მასწავლებლის პროფესიით				
მე კმაყოფილი ვარ იმით, რომ მასწავლებლად ვმუშაობ ამ სკოლაში				
როცა მასწავლებლად ვმუშაობ და ვინცე, უფრო მეტი ერთუნიანობა მქონდა, ვიდრე დღეს მაქვს				
როგორც მასწავლებელი, მე მნიშვნელოვან სამუშაოს ვასრულებ				
ვაპირებ, სადამდეც შემეძლება სანგრძლივად ვიმუშაო მასწავლებლად				
მე იმედგაცრუებული ვარ მასწავლებლობით				

12. ა. რამდენი მოსწავლეა ამ კლასში?

_____ მოსწავლე

ჩანერეთ რიცხვი

ბ. რამდენი მე-4 კლასელი მოსწავლეა ამ კლასში?

_____ მე-4 კლასელი

ჩანერეთ რიცხვი

13. რამდენი მე-4 კლასის მოსწავლეს აქვს ქართული სალაპარაკო ენის გაგების პრობლემა?

_____ მოსწავლეს ან კლასელს

ჩანერეთ რიცხვი

14. ამ კლასს ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელ საგნებს ასწავლით?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	დიახ	არა
ვასწავლი ქართულ ენას/კითხვას		
ვასწავლი მათემატიკას		
ვასწავლი ბუნებისმეტყველებას		

15. რამდენად ხშირად აკეთებთ ამ კლასის სწავლებისას იმას, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ყოველ თითქმის	გაკვეთილზე ან ყოველ ნახევარზე	ზოგიერთ გაკვეთილზე	არასდროს

	გაკვეთილზე			
ვაჯამებ იმას, რაც უნდა ესწავლათ მოსწავლეებს გაკვეთილიდან				
ვეკავშირებ გაკვეთილს მოსწავლეთა ყოველდღიურ ცხოვრებას				
ესვამ შეკითხვებს ახსნა-განმარტებების გამოსავლენად				
ვახალისებ მოსწავლეებს, გააუმჯობესონ თავიანთი მიღწევები				
ვაქებ მოსწავლეებს მათი მონდომებისთვის				
კლასისთვის მიმაქვს საინტერესო მასალები				

16. თქვენი აზრით, რამდენად გაფერხებთ ამ კლასის სწავლების პროცესში ის, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	შეუსაბამოა	საერთოდ არა	გარკვეულწილად	ძალიან
მოსწავლეებს აკლიათ ადრე მიღებული ცოდნა და ჩვევები				
მოსწავლეებს არ აქვთ საკმარისი კვება				
მოსწავლეებს არ სძინავთ საკმარისად				
განსაკუთრებული საჭიროების მქონე მოსწავლეები				
წესრიგის დამრღვევი მოსწავლეები				
ნაკლები ინტერესის მქონდე მოსწავლეები				

17. კლასში ტიპური მოსწავლისათვის რამდენად ხშირად აკეთებთ იმას, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	სულ მცირე ერთხელ	კვირაში ერთხელ	თვეში ერთხელ ან ორჯერ	წელიწადში 4-6 ჯერ	წელიწადში 1-3 ჯერ	არასდროს
ინდივიდუალურად ვხვდები ან ვესაუბრები მოსწავლის მშობლებს იმის შესახებ, როგორი მიღწევები აქვს სწავლაში მის შვილს						
უცმაზნი მოსწავლის ოჯახს ანგარიშს იმის შესახებ, როგორი მიღწევები აქვს მოსწავლეს						

კლასისათვის კითხვის სწავლება

კ1

ა. ჩვეულებრივ სასწავლო კვირაში რამდენ დროს ხარჯავთ ქართული ენის სწავლებაზე და/ან სხვადასხვა სახის აქტივობებზე მოსწავლეებთან ერთად?

(კითხვის, წერის, საუბრის, ლიტერატურის, სხვა ენობრივი უნარების ჩათვლით)

_____ საათი და _____ წუთი კვირაში.

ჩაწერეთ საათი და წუთი

ბ. ქართული ენის სწავლებისას და/ან სხვადასხვა სახის აქტივობებზე დროს რა პროცენტს უთმობთ შემდეგი უნარების განვითარებას?

ყოველი აქტივობის გასწვრივ ჩაწერეთ პროცენტი

- ა) კითხვა ----- %
- ბ) გრამატიკა და მართლწერა ----- %
- გ) თემის/თხზულების წერა ----- %
- დ) საუბარი და მოსმენა ----- %
- ე) სხვა ----- %

სულ = 100%

კ2

მიუხედავად იმისა, გაქვთ თუ არა კითხვის სწავლებისათვის ოფიციალურად განსაზღვრული დრო, ჩვეულებრივ სასწავლო კვირაში რამდენ დროს ხარჯავთ კითხვის სწავლებასა და/ან კითხვასთან დაკავშირებულ საქმიანობაზე თქვენს მოსწავლეებთან?

(სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სხვადასხვა საგნისა და კითხვისათვის ოფიციალურად გამოყოფილი დროის ჩათვლით)

_____ საათი და _____ წუთი კვირაში

ჩაწერეთ საათი და წუთი

მე-3 - მე-10 კითხვები ეხება ამ კლასში მე-4 კლასელებისათვის კითხვის სწავლებას

კ3

რამდენად ხშირად წარმართავთ კითხვის სწავლებისას და/ან კითხვასთან დაკავშირებულ აქტივობების დროს მოსწავლეთა საქმიანობას შემდეგი ფორმით?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ყოველთვის ან თითქმის ყოველთვის	ხშირად	ზოგჯერ	არასდროს
ვასწავლით კითხვის მიერ კლასის ერთად				
მოსწავლეებს ვაჯერებ კითხვის ერთნაირი უნარების				

მიხედვით				
ექვნი კითხვის სხვადასხვაგვარი უნარების მქონდე მოსწავლეების შერეულ ჯგუფებს				
ვიყენებ კითხვის ინდივიდუალური სწავლების მეთოდს				
მოსწავლეები დამოუკიდებლად მუშაობენ მათთვის განსაზღვრული გეგმისა და მიზნის შესაბამისად				
მოსწავლეები დამოუკიდებლად მუშაობენ მათ მიერვე დასახული მიზნის მისაღწევად				

34

ა. თქვენს კლასში კვლავს შესასწავლად დამხმარე სასწავლო პროგრამა რამდენ მოსწავლეს სჭირდება?

_____ მე-4 კლასელ მოსწავლეს ამ კლასში ჩანერეთ ციფრებით

ბ. ზემოთ აღნიშნული მოსწავლეებიდან რამდენს უნევენ დახმარებას კითხვის სწავლაში ?

_____ მოსწავლეს ჩანერეთ ციფრებით

35

არის თუ არა თქვენს სკოლაში დამატებითი გაკვეთილები ან კითხვის გაძლიერებული პროგრამა გამორჩეული მკითხველისათვის?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- დიახ ----
- არა ----

36

კითხვის სწავლებისას და/ან კითხვასთან დაკავშირებული აქტივობების განხორციელებისას როგორ იყენებთ შემდეგ რესურსებს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრატეგიის განხორციელებისას

	სწავლების ძირითად საშუალებად	დამხმარე საშუალებად	არ ვიყენებ
სახელმძღვანელოებს			
ქრესტომათიებს			
კითხვით სავარჯიშოების კრებულს ან ცალკეულ სავარჯიშოებს			
საბავშვო წიგნებს			
მასალებს ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სხვა საგნებიდან			
საბავშვო გამეორების და/ან ჟურნალებს			
კითხვის სწავლების კომპიუტერულ პროგრამებს			
საცნობარო მასალებს			

37

რამდენად ხშირად სთხოვთ მოსწავლეებს კითხვის სწავლებისას და/ან კითხვასთან დაკავშირებული აქტივობების განხორციელებისას წაიკითხოთ შემდეგი სახის ტექსტი (ბეჭდური ან ელექტრონული)?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრატეგიის განხორციელებისას

ა. ლიტერატურული საკითხავი მასალა

	ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე	ერთხელ ან 2-ჯერ კვირაში	ერთხელ ან 2-ჯერ თვეში	არასდროს ან არასდროს
მოკლე მოთხრობები				
მომრდილი მხატვრული წიგნი, რომელიც რამდენიმე თავისაგან შედგება				
პიესები				
სხვა				

ბ. საინფორმაციო ხასიათის საკითხავი მასალა

	ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე	ერთხელ ან 2-ჯერ კვირაში	ერთხელ ან 2-ჯერ თვეში	არასდროს ან არასდროს
სპეციალიზებული ლიტერატურა- წიგნები ან სახელმძღვანელოები (არამხატვრული)				
რამდენი თავისაგან შემდგარი მომრდილი წიგნები (არამხატვრული)				
აღწერითი და განმარტებითი არამხატვრული ტექსტები სხვადასხვა სახის, ხალხების, მოვლენების ან ნივთების მონყობილობის შესახებ				

38

კითხვის სწავლებისას და/ან კითხვასთან დაკავშირებული აქტივობების განხორციელებისას რამდენად ხშირად აკეთებთ შემდეგს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრატეგიის განხორციელებისას

	ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე	ერთხელ ან 2-ჯერ კვირაში	ერთხელ ან 2-ჯერ თვეში	არასდროს ან არასდროს
ხმამალა ვეკითხებ კლასს				
ვთხოვ მისწავლევებს, ხმამალა წაიკითხონ				
ვთხოვ მისწავლევებს, იკითხონ თავისთვის, ჩემად				
მისწავლევებს ვაძლევ დროს მათ მიერ არჩეული წიგნის წასაკითხად				
მისწავლევებს ვასწავლი ბგერებისა და სიტყვების დეკოდირების (გამიფერის) სტრატეგიებს				
სისტემურად ვასწავლი მისწავლევებს ახალ სიტყვებს				
მისწავლევებს ვასწავლი ან ვეჩვენებ სწრაფად კითხვის ან სწრაფად თვალის გადავლების მეთოდებს				

9

ნაკუთხული გააზრების უნარ-ჩვევების განვითარების მიზნით რამდენად ხშირად სთხოვთ მისწავლევებს შემდეგს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრატეგიის გასწვრივ

	ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე	ერთხელ ან 2-ჯერ კვირაში	ერთხელ ან 2-ჯერ თვეში	არასდროს ან არასდროს
მოძებნონ ინფორმაცია ტექსტში				
გამოკვეთონ ნაკუთხული ტექსტის ძირითადი აზრი				
ახსნან ან განამტკიცონ ის, რაც ნაკუთხულიდან გაიგეს				
შეადარონ საკუთარ გამოცდილებას ის, რაც ნაკუთხეს				
წინასწარ გამოიყენონ მოქმედების საგარეულო განვითარება ნაკუთხულ მასალაში				
ნაკუთხული განაზოგადონ და მის საფუძველზე გააკეთონ დასკვნები				
აღწერონ ნაკუთხული ტექსტის სტრუქტურა და სტილი				
განსაზღვრონ ავტორის პოზიცია და დამოკიდებულება				

10

მას შემდეგ, რაც მისწავლევებმა რაიმე ნაკუთხეს, რამდენად ხშირად სთხოვთ მათ შემდეგს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრატეგიის გასწვრივ

	ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე	ერთხელ ან 2-ჯერ კვირაში	ერთხელ ან 2-ჯერ თვეში	არასდროს ან არასდროს
აღწერონ რაიმე იმის შესახებ ან იმის პასუხად, რაც ნაკუთხეს				
უპასუხონ ზეპირ კითხვებს იმის შესახებ, რაც ნაკუთხეს ან ზეპირად შეაჯამონ				
ერთმანეთს ესაუბრონ ნაკუთხულის შესახებ				
შეასრულონ წერიითი ტესტი ნაკუთხულის შესახებ				

კომპიუტერისა და ბიბლიოთეკის რესურსები

11

ა. აქვთ თუ არა მე-4 კლასელ მისწავლევებს PIRLS/TIMSS-ის კლასში კომპიუტერების გამოყენების შესაძლებლობა კითხვის გაკვეთილზე?

- დიახ ---
- არა ---

(თუ "არა", გადალით მე-12 კითხვაზე)

თუ თქვენი პასუხია "დიახ"

ბ. ხელმისაწვდომია თუ არა ინტერნეტი რომელიმე კომპიუტერის მეშვეობით?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- დიახ ---
- არა ---

გ. კითხვის გაკვეთილზე რამდენად ხშირად მოითხოვთ მისწავლევებისაგან კომპიუტერის გამოყენებას შემდეგი მიზნებით?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრატეგიის გასწვრივ

	ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე	ერთხელ ან 2-ჯერ კვირაში	ერთხელ ან 2-ჯერ თვეში	არასდროს ან არასდროს
ინფორმაციის მოძიება				
მოთხრობებისა და სხვადასხვა ტექსტის კომპიუტერში ნაკითხვა				

სასწავლო კომპიუტერული პროგრამების გამოყენების უნარ-ჩვევების განსავითარებლად				
კომპიუტერის გამოყენება მოთხრობების ან სხვადასხვა ტექსტის დასაწერად				

კ 12

ა. გაქვლ თუ არა ბიბლიოთეკა ან საკითხავი კუთხე თქვენს საკლასო ოთახში?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- დიახ ---
- არა ---

(თუ "არა", გადადით მე-13 კითხვაზე)

თუ თქვენი პასუხია "დიახ",

ბ) დაახლოებით რამდენი წიგნი გაქვთ თქვენს საკლასო ბიბლიოთეკაში?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- 0-25 --
- 26-50 --
- 51-100 --
- 100-ზე მეტი --

გ) დაახლოებით რამდენი სხვადასხვა დასახელების ჟურნალი გაქვთ თქვენს საკლასო ბიბლიოთეკაში?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- 0 ---
- 1-2 --
- 3-5 --
- 5-ზე მეტი --

დ) რამდენად ხშირად აძლევთ მოსწავლეებს, თქვენი საკლასო დროის განმავლობაში, საკლასო ბიბლიოთეკის ან საკითხავი კუთხის გამოყენების საშუალებას?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე ---
- ერთხელ ან 2-ჯერ კვირაში -----
- ერთხელ ან 2-ჯერ თვეში -----
- არასდროს ან თითქმის არასდროს -----

ე) შეუძლიათ თუ არა მოსწავლეებს საკლასო ბიბლიოთეკიდან ან საკითხავი კუთხიდან წიგნების სახლში წაღება?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- დიახ ---
- არა ---

კ 13

რამდენად ხშირად მიგაყვით ან აგზავნით მოსწავლეებს თქვენი საკლასო ბიბლიოთეკის გარდა სხვა ბიბლიოთეკაში?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- სულ მცირე კვირაში ერთხელ ან 2-ჯერ ---
- თვეში ერთხელ ან 2-ჯერ -----
- წელიწადში რამდენჯერმე -----
- არასდროს ან თითქმის არასდროს -----

საკითხავი საშინაო დავალება

კ 14

რამდენად ხშირად აძლევთ მოსწავლეს საშინაო დავალებად საკითხავ მასალას (ნებისმიერ საგანში)?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- არ ვაძლევ საკითხავ მასალას საშინაო დავალებად ---- → (გადადით მე-17 კითხვაზე)
- უფრო იშვიათად, ვიდრე კვირაში ერთხელ -----
- კვირაში ერთხელ ან 2-ჯერ -----
- კვირაში 3-ჯერ ან 4-ჯერ -----
- ყოველდღე -----

კ 15

თქვენი ვარაუდით, საშუალოდ რამდენი დრო უნდა დახარჯოს მოსწავლემ თქვენ მიერ მისთვის მიცემულ საკითხავ საშინაო დავალებაზე (ნებისმიერ საგანში)?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- 15 წუთი ან ნაკლები ---
- 16-30 წუთი -----
- 31-60 წუთი -----
- 60 წუთზე მეტი -----

კ 16

ამ კლასისათვის მიცემულ საკითხავ საშინაო დავალებასთან დაკავშირებით რამდენად ხშირად მიმართავთ ქვემოთ ჩამოთვლილ აქტივობებს?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

	ყოველთვის ან თითქმის ყოველთვის	ზოგჯერ	არასდროს ან თითქმის არასდროს
ვასწორებ დავალებებს და მოსწავლეებს ვაწვებ შედეგებს			
განვიხილავ საშინაო დავალებას კლასთან ერთად			
ვამოწმებ, შესრულებულია თუ არა საშინაო დავალება			

კითხვის სირთულეები

კ 17

გაქვთ თუ არა საშუალება, გამოიყენოთ შემდეგი რესურსები იმ მოსწავლეებთან მიმართებაში, რომლებსაც კითხვასთან დაკავშირებით პრობლემები აქვთ?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ყოველთვის	ზოგჯერ	არასდროს
სპეციალისტი (კითხვის სპეციალისტი, ლოგოპედი)			
დამხმარე მასწავლებელი			
მოსწავლის მობრძლი ადამიანი/მშობელი			

კ 18

ჩვეულებრივ რას აკეთებთ ხოლმე, როდესაც მოსწავლე ჩამორჩება კითხვაში?
 მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	დიახ	არა
მოსწავლეს ვამუშავებ კითხვის სპეციალისტთან ან ლოგოპედთან		
ველოდები, გაუჭობესდება თუ არა კითხვის უნარი ბავშვის ზრდასთან ერთად		
უფრო მეტ დროს ვანდომებ მოსწავლესთან კითხვაზე ინდივიდუალურ მუშაობას		
მშობლებს ვთხოვ, დაეხმარონ თავიანთ შვილს კითხვაში		

შეფასება

კ 19

კითხვაში მოსწავლის წინსვლის შესაფასებლად რამდენად დიდ ყურადღებას აქცევთ შემდეგს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	დიდ ყურადღებას ვაქცევ	გარკვეულ ყურადღებას ვაქცევ	მცირედენ ყურადღებას ვაქცევ ან არ ვაქცევ ყურადღებას
მოსწავლეთა მიმდინარე სამუშაოს შეფასებას			
საკლასო ტესტებს (მაგ., მასწავლებლის მიერ შექმნილ, ან სახელმძღვანელოში მოცემული ტესტები)			
რესპუბლიკური ან რეგიონული მიღწევების ტესტები			

განათლება კითხვის სწავლებაში

კ 20

ოფიციალური განათლების მიღების დ/ან პრაქტიკის გავლის პერიოდში როგორ ისწავლეთ შემდეგი საგნები?
 მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	საერთოდ არა	ზოგადი მიმოხილვა ან საგნის შესავალი	გაძლიერებულად
ქართული ენა			
პედაგოგიკა/კითხვის სწავლება			
პედაგოგიური ფსიქოლოგია			
დამხმარე სწავლება კითხვაში			
კითხვის თეორია			
სპეციალური განათლება			
უცხოური ენის შესწავლა			
კითხვის შეფასების მეთოდები			

კ 21

უკანასკნელი 2 წლის განმავლობაში რა დრო დახარჯეთ თქვენს პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებულ იმ სამუშაო ტრენინგებზე ან სემინარზე, რომლებიც უშუალოდ კითხვასა და კითხვის სწავლებას ეძღვნებოდა (მაგ., კითხვის თეორია, სწავლების მეთოდები)?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

- არც ერთი საათი ---
- 6 საათზე ნაკლები ---
- 6-15 საათი -----
- 16-35 საათი -----
- 35 საათზე მეტი -----

კ 22

რამდენად ხშირად კითხულობთ თქვენი პროფესიული განვითარებისათვის საბავშვო წიგნებს?
 მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

- კვირაში ერთხელ მაინც -----
- თვეში 1-2-ჯერ -----
- წელიწადში 1-2-ჯერ -----
- არასდროს ან თითქმის არასდროს ---

მათემატიკის სწავლება PIRLS/TIMSS -ის კლასში

8 1

ჩვეულებრივ სასწავლო კვირაში რამდენ დროს უთმობთ მათემატიკის სწავლებაში ამ კლასში?
 _____ საათი _____ წუთი კვირაში
 ციფრებით ჩანერეთ საათი და წუთი

8 2

ამ კლასისათვის მათემატიკის სწავლებისას რამდენად თვითდაჯერებული ხართ შემდეგი მოქმედებების განხორციელებისას?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ძალიან თვითდაჯერებული	მეტ-ნაკლებად თვითდაჯერებული	არ ვარ თვითდაჯერებული
უპასუხო მონაწილეების შეკითვებს მათემატიკის შესახებ			
ვაჩვენებ მონაწილეებს ამოცანის ამოსხნის სხვადასხვა ხერხს			
ვაძლევ რთულ დავალებებს ნიჭიერ მონაწილეებს			
წარმართავ სწავლებას მონაწილეთა ინტერესების შესაბამისად			
ცეხმარები მონაწილეებს გაივონ, რამდენად მნიშვნელოვანია მათემატიკის სწავლა			

მ 3

მათემატიკის სწავლებისას ამ კლასში რამდენად ხშირად მოითხოვთ მონაწილეებისგან შემდეგს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ყოველ ან თითქმის ყველა გაკვეთილზე	გაკვეთილების დაახლოებით ნახევარზე	ზოგიერთ გაკვეთილზე	არასდროს
მოისმინონ იმის ახსნა, თუ როგორ უნდა ამოსხნან ამოცანა				
დამხმარებელი წესები, პროცედურები და ფაქტები				
იმუშაონ ამოცანებზე (დამოუკიდებლად ან თანატოლებთან ერთად) ჩემი ხელმძღვანელობით				
მთელმა კლასმა ერთობლივად იმუშაოს ამოცანებზე ჩემი უშუალო ხელმძღვანელობით				
იმუშაონ ამოცანებზე (დამოუკიდებლად ან თანატოლებთან ერთად) მაშინ, როცა მე სხვა საკითხებით ვარ დაკავებული				
ახსნან თავიანთი პასუხები				
დაუკავშირონ ყოველდღიურ გამოცდილებას ის, რაც ისწავლეს მათემატიკაში				
შეავსონ ტესტი ან წერილობითი უპასუხონ კითხვებს				

რესურსები მათემატიკის სწავლებისათვის

მ 4

ამ კლასისთვის მათემატიკის სწავლებისას როგორ იყენებთ ქვემოთ ჩამოთვლილ რესურსებს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	სწავლების ძირითად საშუალებად	დამხმარე საშუალებად	არ ვიყენებ
სახელმძღვანელებს			
სავარჯიშო რეგულაციებსა და სავარჯიშო ფურცლებს			
გარკვეულ საგნებს ან მასალებს მონაწილეების მიერ სიდიდებისა და პროცედურების უკეთ გასაგებად			
მათემატიკის სწავლების კომპიუტერულ პროგრამებს			

მ 5

აქვთ თუ არა უფლება ამ კლასის მონაწილეებს მათემატიკის გაკვეთილებზე გამოიყენონ კალკულატორი?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- დიახ, შეუზღუდავად
- დიახ, შეზღუდვით
- არა, გამოყენების უფლება არ აქვთ

მ 6

ა. აქვთ თუ არა ამ კლასის მონაწილეებს კომპიუტერების გამოყენების შესაძლებლობა მათემატიკის გაკვეთილზე?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- დიახ
 - არა
- (თუ "არა", გადადით მე-7 კითხვაზე)

თუ თქვენი პასუხია "დიახ",

ბ. არის თუ არა ჩართული რომელიმე კომპიუტერი ინტერნეტში?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- დიახ
- არა

გ. რამდენად ხშირად აძლევთ მონაწილეებს საშუალებას გამოიყენონ კომპიუტერი მათემატიკის გაკვეთილზე შემდეგი მიზნით?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე	ერთხელ ან 2-ჯერ კვირაში	ერთხელ ან 2-ჯერ თვეში	არასდროს ან თითქმის არასდროს
მათემატიკური პრინციპებისა და ცნებების მოძიება				

უნარ-ჩვევებისა და პროცედურების პრაქტიკაში გამოყენება				
იღებებისა და ინფორმაციის მოძიება				

მათემატიკის საკითხები

ქვემოთ ჩამოთვლილია ძირითადი საკითხები, რომელთა მიხედვითაც შედგა TIMSS-ის მათემატიკის ტესტი. ამოიჩიეთ ის პასუხი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება ინ ვადას, როდესაც ამ კლასის მოსწავლეებმა გაიარეს ჩამოთვლილი საკითხები. თუ რომელიმე საკითხი, სასწავლო გეგმის მიხედვით, ისწავლებოდა მე-4 კლასამდე, გთხოვთ აირჩიოთ პასუხი "ძირითადად ისწავლებოდა გასულ წელს". თუ რომელიმე საკითხი ამ წლის პირველ ნახევარში ისწავლებოდა და მისი სწავლება ჯერ არ დამთავრებულა, გთხოვთ, აირჩიოთ პასუხი "ძირითადად ისწავლებოდა წელს". თუ საკითხი არ შედის სასწავლო გეგმაში, მაშინ აირჩიეთ პასუხი "ჯერ არ ისწავლება, ან ახალი დანწყებული აქვთ".

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

ა. რიცხვები

	ძირითადად ისწავლებოდა გასულ წელს	ძირითადად ისწავლებოდა წელს	ჯერ არ ისწავლება ან ახალი დანწყებული აქვთ
ნატურალური რიცხვების ცნება, სათადარიგო ერთეულები და დალაგება			
ნატურალური რიცხვების მიმატება, გამოკლება, გამრავლება და გაყოფა ნილადის ცნება			
ნილადების შეკრება და გამოკლება			
ათნილადების ცნება, სათადარიგო ერთეულები და დალაგება			
ათნილადების შეკრება და გამოკლება			
რიცხვითი გამოსახულებები			
რიცხვითი მიმდევრობა			

ბ. გეომეტრიული ფიგურები და ზომები

	ძირითადად ისწავლებოდა გასულ წელს	ძირითადად ისწავლებოდა წელს	ჯერ არ ისწავლება ან ახალი დანწყებული აქვთ
წრეები და მონაკვეთები			
კუთხეების შედარება და დახაზვა			
წერტილების სიბრტყეზე განლაგება კოორდინატთა სისტემის გამოყენებით			
მარტივი გეომეტრიული ფიგურების ელემენტარული თვისებები			
სიმეტრია და მოზერუნება			
სამგანზომილებიანი ფიგურებისა და ორგანზომილებიანი ფიგურების შორის კავშირი			
ფართობების, პერიმეტრისა და მოცულობების გამოთვლა			

გ. მონაცემთა გამოსახვა

	ძირითადად ისწავლებოდა გასულ წელს	ძირითადად ისწავლებოდა წელს	ჯერ არ ისწავლება ან ახალი დანწყებული აქვთ
ცხრილების, პიქტოგრამების, პისტოგრამების, ან წრიული დიაგრამების სახით მოცემული მონაცემების წაკითხვა			
გამოსახული მონაცემების საფუძველზე დასკვნის გაკეთება			
მონაცემების გამოსახვა ცხრილების, პიქტოგრამებისა და პისტოგრამების საშუალებით			

88

ამ სასწავლო წლის ბოლოს, მათემატიკის სწავლებისათვის განკუთვნილი დროის დაახლოებით რა პროცენტი გექნებოდა დახარჯული ამ კლასისათვის ქვემოთ ჩამოთვლილი მათემატიკური საკითხების სწავლებისთვის?

ჩაწერეთ პროცენტები ყოველ რიგში

- ა) რიცხვები (მოიცავს ნატურალურ რიცხვებთან, ნილადებთან, ათნილადებთან დაკავშირებულ გამოთვლებს და წინა-აღებებულ ცნებებს, რიცხვითი მიმდევრობების ჩათვლით) _____ %
- ბ) გეომეტრიული ფიგურები და ზომები (მოიცავს ორ და სამგანზომილებიან ფიგურებს, სივრცის, ფართობს და მოცულობას) _____ %
- გ) მონაცემთა გამოსახვა (მოიცავს ცხრილებისა და გრაფიკების წაკითხვას, შედგენას და განმარტებას) _____ %
- დ) სხვა _____ %

ჯამი=100%

საშინაო დავალება მათემატიკაში

89

ა. რამდენად ხშირად აძლევთ საშინაო დავალებას ამ კლასის მოსწავლეებს?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

მათემატიკაში საშინაო დავალებას არ ვაძლევ _____ ◦ → (გადადით მე-10 კითხვაზე)

უფრო იშვიათად, ვიდრე კვირაში ერთხელ --- ◦

კვირაში ერთხელ ან 2-ჯერ ----- ◦

კვირაში 3-ჯერ ან 4-ჯერ ----- ◦

ყოველდღე ----- ◦

ბ. როდესაც ამ კლასის მოსწავლეებს საშინაო დავალებას აძლევთ მათემატიკაში, ჩვეულებრივ, რამდენ წუთს ითვალისწინებთ საშინაო დავალებისთვის (წარმოიდგინეთ, თქვენს კლასში საშუალო შესაძლებლობის მოსწავლეს რამდენი დრო დასჭირდება ამ დავალების შესასრულებლად)?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- 15 წუთს ან ნაკლებს ---- ○
- 16-30 წუთს ----- ○
- 31- 60 წუთს ----- ○
- 60 წუთზე მეტს ----- ○

გ. ამ კლასში მათემატიკის საშინაო დავალებასთან დაკავშირებით, რამდენად ხშირად მიმართავენ ქვემოთ ჩამოთვლილ მოქმედებებს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ყოველთვის ან თითქმის ყოველთვის	ზოგჯერ	არასდროს ან თითქმის არასდროს
უცხოურ საშინაო დავალებას და შედეგების შესახებ მოსწავლეებს განვდი ინფორმაციას			
კლასში განვიხილავ საშინაო დავალებას			
ვაშინებ, შესრულებულია თუ არა საშინაო დავალება			

შეფასება მათემატიკაში

§ 10

მათემატიკაში მოსწავლეთა მიღწევების შესაფასებლად რამდენად აქცევთ ყურადღებას შემდეგს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	დიდ ყურადღებას ვაქცევ	გარკვეულ ყურადღებას ვაქცევ	მცირედენ ყურადღებას ვაქცევ ან საერთოდ არ ვაქცევ
მოსწავლეთა მიმდინარე სამუშაოს შედეგებს			
საკლასო ტესტებს			
რესპუბლიკურ ან რეგიონული მიღწევების ტესტებს			

მათემატიკის სწავლებაში მომზადება

§ 11

ბოლო 2 წლის განმავლობაში, პროფესიული განვითარების მიზნით, აიმაღლეთ თუ არა კვალიფიკაცია ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელიმეში?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	დიახ	არა
საკუთრივ მათემატიკა		
მათემატიკის სწავლება		
მათემატიკის სასწავლო გეგმა		
მათემატიკის სწავლების პროცესში ინფორმაციული ტექნოლოგიის ჩართვა		
მათემატიკაში მოსწავლეთა მიღწევების შეფასება		
მოსწავლეთა ინდივიდუალური საჭიროების განსაზღვრა		

§ 12

რამდენად მომზადდებულად თვლით თავს მათემატიკის შემდეგი საკითხების სწავლებაში? თუ საკითხი არ არის მე-4 კლასის სასწავლო გეგმაში ან თქვენ არ გვევლებათ მისი სწავლება, მონიშნეთ "შეუსაბამოა".

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	შეუსაბამოა	ძალიან კარგად ვარ მომზადებული	მეტ-ნაკლებად მომზადებული ვარ	არ ვარ კარგად მომზადებული
ნატურალური რიცხვების ცნება, სათადარიგო ერთეულები და დალაგება				
ნატურალური რიცხვების მიმატება, გამოკლება, გამრავლება და გაყოფა				
წილადის ცნება				
წილადების შეკრება და გამოკლება				
ათწილადების ცნება, სათადარიგო ერთეულები და დალაგება				
ათწილადების შეკრება და გამოკლება				
რიცხვითი გამოსახულებები				
რიცხვითი მიმდევრობა				

ბ. გეომეტრიული ფიგურები და ზომები

	შეუსაბამოა	ძალიან კარგად ვარ მომზადებული	მეტ-ნაკლებად მომზადებული ვარ
წრეები და მონაკვეთები			
კუთხეების შედარება და დასაზღვა			
წერტილების სიბრტყეზე განლაგება კოორდინატთა სისტემის გამოყენებით			
მარტივი გეომეტრიული ფიგურების ელემენტარული თვისებები			
სიმეტრია და შობრუნება			
სამკანონოობებიან ფიგურებსა და ორგანონოობებიან ფიგურებს შორის კავშირი			
ფართობების, პერიმეტრისა და მოცულობების გამოთვლა			

გ. მონაცემთა გამოსახვა

ცხრილების, პიქტოგრამების, პისტოგრამების, დიაგრამების მონაცემების წაკითხვა	შეუსაბამოა	ძალიან კარგად ვარ მომზადებული	მეტ-ნაკლებად მომზადებული ვარ
გამოსახული მონაცემების საფუძველზე დასკვნის გაკეთება			
მონაცემების გამოსახვა ცხრილების, პიქტოგრამებისა და პისტოგრამების საშუალებით			

ბუნებისმეტყველების (ბუნების) სწავლება PIRLS/TIMSS-ის კლასში

ბ 1

ა. ამ კლასის მოსწავლეები ბუნებას ცალკე საგნად (არაინტეგრირებულად) სწავლობენ?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი ნრე

- დიახ -----
- არა -----

ბ. გთხოვთ, გამოთვალოთ რამდენ დროს ხარჯავთ ამ კლასთან ბუნებისმეტყველების საკითხების სწავლებაზე?

_____ საათი და _____ წუთი კვირაში
ციფრებით ჩანერეთ დრო და წუთი

ბ 2

ამ კლასისათვის ბუნებისმეტყველების სწავლებისას რამდენად თვითდაჯერებული ხართ ქვემოთ ჩამოთვლილ შემთხვევებში?

მონიშნეთ ერთი ნრე ყოველი სტრიქონის გასწვრივ

	ძალიან თვითდაჯერებული	მეტ-ნაკლებად თვითდაჯერებული	არ ვარ თვითდაჯერებული
ვპასუხობ მოსწავლეების შეკითხვებს ბუნებისმეტყველების შესახებ			
უხსნით საბუნებისმეტყველო ცნებებს ან პრინციპებს ცდების ჩატარების შემდეგ			
აძლევთ რთულ დავალებებს უნარიან მოსწავლეებს			
წარმართავთ მოსწავლეთა ინტერესების შესაბამისად სწავლებას			
გეხმარები რამდენად ბუნებისმეტყველების სწავლაში			

ბ 3

ამ კლასში ბუნებისმეტყველების სწავლებისას, მოსწავლეებს რამდენად ხშირად თხოვთ იმის გაკეთებას, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი ნრე ყოველი სტრიქონის გასწვრივ

	ყოველ ან თითქმის ყოველ გაკვეთილზე	გაკვეთილების დაახლოებით ნახევარზე	ზოგიერთ გაკვეთილზე	არასდროს
შეძლონ ბუნებრივ მოვლენებზე დაკვირვება, მაგ., ამინდზე, ან მცენარის ზრდაზე და ახსნა, თუ რას ხედავენ ისინი				
მიყურონ მე როგორ ვატარებ ექსპერიმენტს ან გამოკვლევას				
მომზადონ ან დაგეგმონ ექსპერიმენტი ან გამოკვლევა				
ჩაატარონ ექსპერიმენტი ან გამოკვლევა				
იკითხონ სახელმძღვანელოები ან სხვა დამხმარე მასალები				
დაიმასსოვრონ ფაქტები და პრინციპები				
შეძლონ იმის ახსნა, რასაც სწავლობენ				
დაუკავშირონ მათ მიერ ნასწავლი თავიანთი ყოველდღიურ ცხოვრებას				
კლასის გარეთ ჩაატარონ საველე კვლევა				
შეაგსოს ტესტი ან წერილობითი უპასუხონ კითხვებს				

ბ 4

როდესაც ამ კლასს ბუნებისმეტყველებას ასწავლით, ქვემოთ ჩამოთვლილ რესურსებს როგორ იყენებთ?

მონიშნეთ ერთი ნრე ყოველი სტრიქონის გასწვრივ

	სწავლების ძირითად საშუალებად	დამხმარე საშუალებად	არ ვიყენებ
სახელმძღვანელოებს			
სავარჯიშო რვეულებსა და სავარჯიშო ფურცლებს			
აპარატურასა და მასალებს			
ბუნებისმეტყველების სწავლების კომპიუტერულ პროგრამებს			
საინფორმაციო მასალებს (მაგ., ენციკლოპედია, ლექსიკონი)			

ბ 5

ა. აქვთ თუ არა ამ კლასის მოსწავლეებს კომპიუტერების გამოყენების შესაძლებლობა ბუნებისმეტყველების გაკვეთილზე?
მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

დიახ -----
 არა -----
 (თუ "არა", გადადით მე-6 კითხვაზე)

ბ. თქვენი პასუხია "დიახ".
 ბ. არის თუ არა ჩართული რომელიმე კომპიუტერი ინტერნეტში?
მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

დიახ -----
 არა -----

გ. ბუნებისმეტყველების გაკვეთილზე რამდენად ხშირად აძლევთ მოსწავლეებს საშუალებას გამოიყენონ კომპიუტერი შემდეგი მიზნით?
მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე	ერთხელ ან 2-ჯერ კვირაში	ერთხელ ან 2-ჯერ თვეში	არასდროს ან არასდროს
უნარებისა და პროცედურების პრაქტიკაში გამოყენება				
იდეებისა და ინფორმაციის მოძიება				
სამეცნიერო პროცედურებისა და ექსპერიმენტების ჩატარება				
ბუნებრივი ფენომენების შესწავლა მათი იმიტაციის მეშვეობით				

საბუნებისმეტყველო საგნების საკითხები

ქვემოთ ჩამოთვლილის ძირითადი საკითხები, რომელთა მიხედვითაც შედგა TIMSS-ის ბუნებისმეტყველების ტესტი. ამოიჩიეთ ის პასუხი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება იმ ვადას, როდესაც ამ კლასის მოსწავლეებმა გაიარეს ჩამოთვლილი საკითხები. თუ რომელიმე საკითხი, სასწავლო გეგმის მიხედვით, ისწავლებოდა მე-4 კლასამდე, გთხოვთ აირჩიოთ პასუხი "ძირითადად ისწავლებოდა გასულ წელს". თუ რომელიმე საკითხი ამ წლის პირველ ნახევარში ისწავლებოდა და მისი სწავლება ჯერ არ დამთავრებულა, გთხოვთ, აირჩიოთ პასუხი "ძირითადად ისწავლებოდა წელს". თუ საკითხი არ შედის სასწავლო გეგმაში, მაშინ აირჩიეთ პასუხი "ჯერ არ ისწავლება, ან ახალი დანერგული აქვთ".

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

ა. მეცნიერება სიცოცხლის შესახებ

	ძირითადად ისწავლებოდა გასულ წელს	ძირითადად ისწავლებოდა წელს	ჯერ არ ისწავლება ან ახალი დანერგული აქვთ
ადამიანისა და სხვა ორგანიზმების სხეულის ძირითადი სტრუქტურები და ფუნქციები			
მცენარეებისა და ცხოველების სასიცოცხლო ციკლები და გამრავლება			
მცენარეთა და ცხოველთა ფიზიკური თვისებები, სხვადასხვა გარემოში ქვევა და გადაარჩენა			
ურთიერთობები ცოცხალ სამყაროში			
გარემო ცვლილებები (გამონეგელო ადამიანთა ქმედებებით)			
ადამიანის ჯანმრთელობა (გადაამდები დაავადებების თავიდან აცილება, ჯანმრთელობა/ავადმყოფობის ნიშნები, ვარჯიში და დიეტა)			

ბ. ფიზიკური მეცნიერება

	ძირითადად ისწავლებოდა გასულ წელს	ძირითადად ისწავლებოდა წელს	ჯერ არ ისწავლება ან ახალი დანერგული აქვთ
ნივთიერების მდგომარეობა და განსხვავება მათი ფიზიკური თვისებების მიხედვით, გახურება და გაყინვის შედეგად ნივთიერების მდგომარეობის შეცვლის ჩათვლით			
საგნების/ნივთიერებების კლასიფიკაცია მათი ფიზიკური თვისებების მიხედვით			
ნარეკების ფორმირება და დაშლა			
ნივთიერების ნაცნობი ცვლილებები			
ენერჯის ნაცნობი წყაროები/ფორმები და მათი პრაქტიკული გამოყენება			
სინათლე (მაგ., ძირითადი წყაროები და მასთან დაკავშირებული მოვლენები)			
ელექტრული წრედები და მაგნიტების თვისებები			
ძალა, რომელსაც მოძრაობაში მოჰყავს მატერია (მაგ., მიზიდულობა, ქმედების/ეკუქმედების ძალები)			

გ. დედამიწათმცოდნეობა

	ძირითადად ისწავლებოდა გასულ წელს	ძირითადად ისწავლებოდა წელს	ჯერ არ ისწავლება ან ახალი დანერგული აქვთ
წყალი დედამიწაზე და ჰაერში			
დედამიწის ზედაპირის ნაცნობი თავისებურებები და ადამიანის მიერ მათი გამოყენება			
მეტეოროლოგიური პირობები დღეების და წელიწადის დროების მიხედვით			
ცხოველებისა და მცენარეების ნაშარხები			
დედამიწის შუბის სისტემა			
დღე, ღამე, ჩრდილების წარმოქმნა დედამიწის ბრუნვის და მისი მზისთან დამაკავშირებელი გამო			

ბუნებისმეტყველების საკითხების დაფარვა

ბ 7

ამ სასწავლო წლის ბოლოს ამ კლასის მოსწავლეებთან ბუნებისმეტყველების სწავლებისათვის განკუთვნილი დროის დაახლოებით რა პროცენტი გექნებათ დახარჯული ბუნებისმეტყველების ქვემოთ ჩამოთვლილ საკითხებზე?
ჩანერეთ პროცენტი ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

ა) მეცნიერება სიცოცხლის შესახებ _____ %
 ბ) ფიზიკური მეცნიერებები _____ %

- გ) დედამიწათმცოდნეობა _____ %
- დ) სხვა _____ %
- ჯამი=100%

საშინაო დავალება ბუნებისმეტყველებაში

89

ა. რამდენად ხშირად აძლევთ საშინაო დავალებას ამ კლასის მოსწავლეებს?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

ბუნებისმეტყველებაში საშინაო დავალებას არ ვაძლევ --- → (გადადით მე-9 კითხვაზე)

უფრო იშვიათად, ვიდრე კვირაში ერთხელ ---

კვირაში ერთხელ ან 2-ჯერ -----

კვირაში 3-ჯერ ან 4-ჯერ -----

ყოველდღე -----

ბ. როდესაც ამ კლასის მოსწავლეებს საშინაო დავალებას აძლევთ ბუნებისმეტყველებაში, ჩვეულებრივ, რამდენ წუთს ითვალისწინებთ საშინაო დავალებისთვის (წარმოიდგინეთ, თქვენც კლასში საშუალო შესაძლებლობის მოსწავლეს რამდენი დრო დასჭირდება ამ დავალების შესასრულებლად)?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

15 წუთს ან ნაკლებს ----

16-30 წუთს -----

31- 60 წუთს -----

60 წუთზე მეტს -----

გ. ბუნებისმეტყველების საშინაო დავალებასთან დაკავშირებით, რამდენად ხშირად მიმართავენ ქვემოთ ჩამოთვლილ მოქმედებებს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრიქონის გასწვრივ

	ყოველთვის ან თითქმის ყოველთვის	ზოგჯერ	არასდროს ან თითქმის არასდროს
ვესწორებ საშინაო დავალებას და შედეგების შესახებ მოსწავლეებს ვაწვდი ინფორმაციას			
კლასში განვიხილავ საშინაო დავალებას ვამოწმებ, შესრულებულია თუ არა საშინაო დავალება			

შეფასება ბუნებისმეტყველებაში

810

ბუნებისმეტყველებაში მოსწავლეთა მიღწევების შესაფასებლად რამდენად აქცევთ ყურადღებას შემდეგს?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრიქონის გასწვრივ

	დიდ ყურადღებას ვაქცევ	გარკვეულ ყურადღებას ვაქცევ	მცირედენ ყურადღებას ვაქცევ ან საერთოდ არ ვაქცევ
მოსწავლეთა მიმდინარე სამუშაოს შეფასებას			
საკლასო ტესტებს			
რესპუბლიკურ ან რეგიონული მიღწევის ტესტებს			

ბუნებისმეტყველების სწავლებაში მომზადება

811

ბოლო 2 წლის განმავლობაში, პროფესიული განვითარების მიზნით, აიმაღლეთ თუ არა კვალიფიკაცია ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელიმეში?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრიქონის გასწვრივ

	დიახ	არა
ბუნებისმეტყველების შინაარსი		
ბუნებისმეტყველების სწავლება		
ბუნებისმეტყველების სასწავლო გეგმა		
ბუნებისმეტყველების სწავლების პროცესში ინფორმაციული ტექნოლოგიის ჩართვა		
ბუნებისმეტყველებაში მოსწავლეთა მიღწევების შეფასება		
მოსწავლეთა ინდივიდუალური საჭიროების განსაზღვრა		

812

რამდენად მომზადებულად თვლით თავს ბუნებისმეტყველების შემდეგი საკითხების სწავლებაში? თუ საკითხი არ არის მე-4 კლასის სასწავლო გეგმაში ან თქვენ არ გვევალებათ მისი სწავლება, მონიშნეთ "შეუსაბამოა".

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრიქონის გასწვრივ

	შეუსაბამოა	ძალიან კარგად ვარ მომზადებული	მეტ-ნაკლებად მომზადებული ვარ	არ ვარ კარგად მომზადებული
აღამიანისა და სხვა ორგანიზმების სხეულის ძირითადი სტრუქტურები და ფუნქციები				
მცენარეებისა და ცხოველების სასიცოცხლო ციკლები და გამრავლება				
მცენარეთა და ცხოველთა ფიზიკური თვისებები, სხვადასხვა გარემოში ქცევა და გადარჩენა				
ურთიერთობები ცოცხალ სამყაროში				
გარემო ცვლილებები (გამონეწეული აღამიანთა ქმედებით)				
აღამიანის ჯანმრთელობა (გადამდები დაავადებების თავიდან აცილება, ჯანმრთელობა/ავადმყოფობის ნიშნები, ვარჯიში და დიეტა)				

ბ. გეომეტრიული ფიგურები და ზომები

	შეუსაბამოა	ძალიან კარგად ვარ მომზადებული	მეტ-ნაკლებად მომზადებული ვარ
ნივთიერების მდომარეობა და განსხვავება მათი ფიზიკური თვისებების მიხედვით, გახურება და			

გაციების შედეგად ნივთიერების მდგომარეობის შეცვლის ჩათვლით			
საგნების/ნივთიერებების კლასიფიკაცია მათი ფიზიკური თვისებების მიხედვით			
ნარეგების ფორმირება და დაშლა			
ნივთიერების ნაცნობი ცვლილებები			
ენერჯის ნაცნობი წყაროები/ფორმები და მათი პრაქტიკული გამოყენება			
სინათლე (მაგ., ძირითადი წყაროები და მასთან დაკავშირებული მოვლენები)			
ელექტრული წრედები და მაგნიტების თვისებები			
ძალა, რომელსაც მოძრაობაში მოჰყავს მატერია (მაგ., მიზიდულობა, ქმედების/უკუქმედების ძალები)			

გ. მონაცემთა გამოსახვა

	შეუსაბამოა	ძალიან კარგად ვარ მომზადებული	შეტ-ნაკლებად მომზადებული ვარ
წყალი დედამიწაზე და ჰაერში			
დედამიწის ზედაპირის ნაცნობი თავისებურებები და ადამიანის მიერ მათი გამოყენება			
მეტეოროლოგიური პირობები დღეების და წელიწადის დროების მიხედვით			
ცხოველებისა და მცენარეების ნამარხები			
დედამიწის მზის სისტემა			
დღე, ღამე, წრდილების წარმოქმნა დედამიწის ბრუნვის და მისი მზესთან დამოკიდებულების გამო			

დანართი 3

მოსწავლეთა რაოდენობა და სკოლის მახასიათებლები

1. რამდენი მოსწავლეა თქვენს სკოლაში 2011 წლის პირველი მაისისათვის?
 _____ მოსწავლე
ჩანერეთ ციფრებით
2. რამდენი მოსწავლეა მე-4 კლასში 2011 სასწავლო წლის პირველი მაისისათვის?
 _____ მოსწავლე
ჩანერეთ ციფრებით
3. თქვენს სკოლაში მოსწავლეთა საერთო რაოდენობის დაახლოებით რამდენი პროცენტია:
მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის ვასწერო

	0-10 %	11-25 %	26-50 %	50%-ზე მეტი
ხელმოკლე ოჯახიდან				
შეძლებული ოჯახიდან				

4. თქვენს სკოლაში მოსწავლეთა დაახლოებით რა პროცენტისათვის არის ქართული - მშობლიური ენა?
მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- 90%-ზე მეტისთვის ---
- 76-დან 90%-სთვის ---
- 51-დან 75%-სთვის ---
- 26-დან 50%-სთვის ---
- 25%-სა და ნაკლებისთვის ---

5. ა. აღნიშნეთ იმ ქალაქის, სოფლის თუ დაბის მცხოვრებთა რაოდენობა, სადაც თქვენი სკოლა მდებარეობს.

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

- 500 000-ზე მეტი ---
- 100 001- დან 500 000-მდე ---
- 50 001-დან 100 000-მდე ---
- 15 001-დან 50 000-მდე ---
- 3 001-დან 15 000-მდე ---

3000 ან ნაკლები --- ◦

ბ. ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელი ახასიათებს უკეთ იმ ადგილს, სადაც თქვენი სკოლა მდებარეობს?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

მჭიდროდ დასახლებული ქალაქი --- ◦

ქალაქის გარეუბანი --- ◦

საშუალო სიდიდის ქალაქი ან დაბა --- ◦

პატარა ქალაქი ან სოფელი --- ◦

შორეული სოფელი --- ◦

გ. ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან, რომელი უფრო უკეთესად აღწერს იმ ადგილის მცხოვრებთა საშუალო შემოსავლის დონეს, სადაც თქვენი სკოლა მდებარეობს?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

მაღალი --- ◦

საშუალო --- ◦

დაბალი --- ◦

სწავლების პერიოდი

6. შეკითხვები თქვენი სკოლის მე-4 კლასის მოსწავლეებს ეხება:

ა. რამდენი სასწავლო დღეა წლის განმავლობაში თქვენს სკოლაში?

_____ დღე

ჩანერეთ ციფრებით

ბ. რამდენი საათია, შესვენების დროის გათვალისწინების გარეშე, ჩვეულებრივ სასწავლო დღეში?

_____ საათი _____ წუთი

ჩანერეთ ციფრებით

გ. კალენდარულ კვირაში რამდენი სასწავლო დღეა თქვენს სკოლაში?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

6 დღე --- ◦

5 1/2 დღე --- ◦

5 დღე --- ◦

4 1/2 დღე --- ◦

4 დღე --- ◦

სხვა --- ◦

7. სკოლაში რამდენი კომპიუტერია, რომელთა გამოყენება შეიძლება მე-4 კლასელთა სწავლებისათვის?

_____ კომპიუტერი

ჩანერეთ ციფრებით

8. საბუნებისმეტყველო საგნებისათვის გაქვთ თქვენს სკოლაში ლაბორატორია, რომელიც მე-4 კლასელთა სწავლებისათვის შეიძლება გამოიყენოთ?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

დიახ --- ◦

არა --- ◦

9. აქვს თუ არა თქვენს სკოლას ბიბლიოთეკა?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

დიახ ---

არა ---

(თუ თქვენი პასუხია "არა", გადადით მე-10 კითხვაზე)

თუ "დიახ",

ა. სხვადასხვა დასახელების დაახლოებით რამდენი წიგნია თქვენს ბიბლიოთეკაში? (ყურნალებისა და პერიოდული გამოცემების გარდა)?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

250 ან ნაკლები ---

251-500 ---

501-2,000 ---

2,001-5,000 ---

5,001-10,000 ---

10,000-ზე მეტი ---

ბ. დაახლოებით რამდენი დასახელების ყურნალი და პერიოდული გამოცემა თქვენს ბიბლიოთეკაში?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

0 ---

1-5 ---

6-10 ---

11-30 ---

31 ან მეტი ---

10. ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან ვისი ან რისი ნაკლებობა ან შესაბამისობა აქვით თქვენს სკოლაში სწავლების ხარისხს ?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

ა. სკოლის ზოგადი რესურსები

	არ აქვით	მცირედ აქვით	გარკვეულწილად აქვით	ძალიან აქვით
სასწავლო მასალები				
საკანცელარიო მასალები				
სკოლის შენობა და ეზო				
გათბობა/კონდენსირება და განათების სისტემა				
სასწავლო სივრცე				
ტექნოლოგიურად კომპიუტერული პერსონალი				
სასწავლო კომპიუტერები				

ბ. რესურსები კითხვის სწავლებისთვის

	არ აქვით	მცირედ აქვით	გარკვეულწილად აქვით	ძალიან აქვით
კითხვის სწავლების სპეციალისტი მასწავლებელი				
კითხვის სწავლების კომპიუტერული პროგრამები				
ბიბლიოთეკის წიგნები				
კითხვის სწავლებისთვის				

აუდიო ვიზუალური მასალები				
--------------------------	--	--	--	--

გ. რესურსები მათემატიკის სწავლებისთვის

	არ აქვითებს	მცირედ აქვითებს	გარკვეულწილად აქვითებს	ძალიან აქვითებს
მათემატიკის სპეციალისტი მასწავლებელი				
მათემატიკის სწავლების კომპიუტერული პროგრამები				
მათემატიკის სწავლებისთვის ბიბლიოთეკის წიგნები				
მათემატიკის სწავლებისთვის აუდიო ვიზუალური მასალები				
კალკულატორები მათემატიკის სწავლებისთვის				

დ. რესურსები ბუნებისმეტყველების სწავლებისთვის

	არ აქვითებს	მცირედ აქვითებს	გარკვეულწილად აქვითებს	ძალიან აქვითებს
ბუნების სპეციალისტი მასწავლებელი				
ბუნების სწავლების კომპიუტერული პროგრამები				
ბუნების სწავლებისთვის ბიბლიოთეკის მასალები				
ბუნების სწავლებისთვის აუდიო ვიზუალური მასალები				
ბუნების სწავლებისთვის საჭირო მონაცემილობები და მასალები				

სკოლაში მშობლის ჩართულობა

11. ა. თქვენი სკოლა რამდენად ხშირად მიმართავს ქვემოთ ჩამოთვლილ აქტივობებს ყველა მოსწავლის მშობლისათვის?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	არასდროს	წელიწადში ერთხელ	წელიწადში 2-3-ჯერ	წელიწადში 3-ზე მეტჯერ
ატყობინებს მშობლებს მათი შვილების სწავლის შესახებ				
ატყობინებს მშობლებს, როგორ იქცევა და რამდენად კარგად გრძობს თავს სკოლაში მათი შვილი				
განიხილავს მშობლების სურვილებსა და წუხილს, რომლებიც მათი შვილის სწავლასთან არის დაკავშირებული				
ინდივიდუალურად უჭერს მხარს მშობლებს, დაეხმარონ თავიანთი შვილებს სკოლის დავალების შესრულებაში				

ბ. რამდენად ხშირად სთხოვს თქვენი სკოლა მშობლებს იმას, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	არასდროს	წელიწადში ერთხელ	წელიწადში 2-3-ჯერ	წელიწადში 3-ზე მეტჯერ
მობალისედ ჩაერთონ სკოლის პროექტში, პროგრამებსა და ექსკურსიებში				
მონაწილეობა მიიღონ				

სკოლაში არსებულ საბჭოებში/კომიტეტებში				
---------------------------------------	--	--	--	--

გ. ზოგადად რამდენად ხშირად აკეთებს თქვენი სკოლა მშობლებისათვის იმას, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?
მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	არასდროს	წელიწადში ერთხელ	წელიწადში 2-3-ჯერ	წელიწადში 3-ზე მეტჯერ
მშობლებს აწვდის ინფორმაციას საერთო მიღწევების შესახებ				
მშობლებს აწვდის ინფორმაციას სკოლის მიღწევების შესახებ				
მშობლებს აწვდის ინფორმაციას სკოლის სასწავლო მიზნებისა და პედაგოგიური პრინციპების შესახებ				
მშობლებს აწვდის ინფორმაციას სასკოლო წესების შესახებ				
განიხილავს სკოლის ორგანიზაციული საკითხების შესახებ მშობლების სურვილებსა და წუხილებს				
უზუნველყოფს მშობლებს დამატებითი მასალებით, რათა მათმა შვილებმა სახლში გამოიყენონ				
ანაწილებს მშობლებისათვის სასწავლო შეხვედრებსა და სემინარებს, რომლებიც სწავლებასა და პედაგოგიურ საკითხებს შეეხება				

სკოლის ატმოსფერო

12. ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან როგორ დაახასიათებდით თითოეულს თქვენი სკოლის შემთხვევაში?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	ძალიან მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალიან დაბალი
მასწავლებელთა კმაყოფილება თავიანთ სამუშაოთი					
მასწავლებელთა მიერ სკოლის სასწავლო გეგმის მიზნების გაცნობიერება					
მასწავლებელთა წარმატების ხარისხი სკოლის სასწავლო გეგმის განხორციელებაში					
მასწავლებელთა მოლოდინი მოსწავლეების მიღწევების მიმართ					
მშობლის ზრუნვა მოსწავლის მიღწევაზე					
მშობლის ჩართულობა სასკოლო ღონისძიებებში					
მოსწავლეთა დამოკიდებულება სკოლის ქონებისადმი					
მოსწავლეთა სურვილი, კარგად ისწავლონ სკოლაში					

13. ა. რამდენად წარმოადგენს პრობლემას თქვენი სკოლის მე-4 კლასელებთან დაკავშირებით შემდეგი მოვლენები:

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	პრობლემას წარმოადგენს	არ	უმნიშვნელო პრობლემაა	საშუალო სირთულის პრობლემაა	სერიოზული პრობლემაა
მოსწავლეთა სკოლაში დავიანება					

მოსწავლეთა გაცდენები				
გაკვეთილის მსვლელობისთვის ხელის შეშლა				
კარნახი, გადაწერა				
ბილნსიტყვაობა				
ვანდალიზმი				
ქურდობა				
დაშინება და სიტყვიერი შეურაცხყოფა მოსწავლეთა შორის				
ხელჩართული ჩხუბი მოსწავლეთა შორის				
მასწავლებლის ან სკოლის პერსონალის დაშინება ან სიტყვიერი შეურაცხყოფა				

ბ. ჩამოთვლილთაგან რომელი წარმოადგენს პრობლემას თქვენი სკოლის მასწავლებლებთან დაკავშირებით?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	პრობლემას წარმოადგენს	არ	უმნიშვნელო პრობლემაა	საშუალო სირთულის პრობლემაა	სერიოზული პრობლემაა
მასწავლებელთა დავიანება ან დროზე ადრე წასვლა					
მასწავლებელთა გაცდენები					

14. ჩამოთვლილთაგან მე-4 კლასის მასწავლებლების შესაფასებლად რომელიმე პრაქტიკა გამოიყენება თქვენს სკოლაში?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	დიახ	არა
დირექტორის ან გამოცდილი მასწავლებლის მიერ წარმოებული დაკვირვება		
სკოლის გარეშე პირების მიერ წამოებული დაკვირვება		
მოსწავლეთა მიღწევები		
მასწავლებლების მიერ ერთმანეთის შეფასება		

თქვენი, როგორც დირექტორის როლი

15. თქვენ, როგორც სკოლის დირექტორმა, გასულ წელს დაახლოებით რა დრო მიაწოდოთ ქვემოთ ჩამოთვლილ საქმიანობას?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	საერთოდ არა	გარკვეული დრო	დიდი დრო
სკოლის საგანმანათლებლო მიზნებისა და ხელის ჩამოყალიბების ხელშეწყობა			
სკოლის სასწავლო პროგრამისა და საგანმანათლებლო მიზნების შემუშავება			
მასწავლებლის მიერ სწავლების პროცესში სკოლის სასწავლო გეგმის განხორციელების მონიტორინგი			
მოსწავლეთა სწავლის მიმდინარეობის მონიტორინგი სასწავლო მიზნების მიღწევის			

მეთვალყურეობის მიზნით			
მოსწრებიერი გარემოს შენარჩუნება სკოლაში			
მოსწავლეთათვის ქცევის მკაფიო და ნათელი წესების უზრუნველყოფა			
მოსწავლეთა ხელისშემშლელ ქცევაზე ყურადღების გამახვილება			
მასწავლებელთა შორის ნდობის ატმოსფეროს შექმნა			
განხილვის მონაწილე იმ მასწავლებელთა ხელშეწყობის მიზნით, რომლებსაც კლასში პრობლემა აქვთ			
რჩევების მიცემა მასწავლებელთათვის, რომლებსაც სწავლებასთან დაკავშირებული პრობლემები აქვთ			
სხვა სკოლების მონახულება და საგანმანათლებლო კონფერენციებზე დასწრება ახალი იდეების გაცნობის მიზნით			
საგანმანათლებლო პროექტების დაწყება			
სკოლის დირექტორებისათვის პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში მონაწილეობა			

სკოლისათვის მზაობა

16. თქვენი სკოლის მოსწავლეთა დაახლოებით რა რაოდენობას შექცლო სკოლაში შესვლისას ის, რაზეც ქვემოთ არის საუბარი?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	25%-ზე ნაკლებს	25-50%	51-75%	75%-ზე მეტი
ცნობს ანბანის ასოების უმრავლესობას				
კითხულობს ზოგიერთ სიტყვას				
კითხულობს წინადადებას				
წერს ანბანის ასოებს				
წერს სიტყვებს				
თვლის 100-მდე და მეტს				
ცნობს ციფრებს 1-დან 10-მდე				
წერს ციფრებს 1-დან 10-მდე				

კითხვის სწავლება თქვენს სკოლაში

17. თქვენს სკოლაში პირველად რომელ კლასში ხდება ყურადღების განსაკუთრებული გამახვილება კითხვის ქვემოთ ჩამოთვლილი უნარ-ჩვევების განვითარებაზე?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	1-ელ კლასში	მე-2 კლასში	მე-3 კლასში	მე-4 კლასში	ამ კლასებში არა
ანბანის ასოების ცოდნა					
ასო-ბგერითი მიმართების ცოდნა					
სიტყვების წაკითხვა					
ცალკეული წინადადების წაკითხვა					
ტექსტის წაკითხვა					
ტექსტში ინფორმაციის პოვნა					
ტექსტის ძირითადი ამრის გაგება					
ტექსტის გაგების დამადასტურებელი ახსნა-განმარტების ჩამოყალიბება					
წაკითხული ტექსტის საკუთარ გამოცდილებასთან შედარება					
სხვადასხვა ტექსტის ერთმანეთთან შედარება					
ტექსტში მოვლენების განვითარების წინასწარი გამოცნობა					
წაკითხულის განზოგადება და დასკვნის გამოტანა					
წაკითხული ტექსტის სტილისა და სტრუქტურის აღწერა					
ავტორის ჩანაფიქრის ან პოზიციის გარკვევა					

18. სასწავლო გეგმის სხვა საგნებთან შედარებით (მაგ., მათემატიკა, ბუნება), რამდენ ყურადღებას უთმობს თქვენი სკოლა 1- დან მე-4 კლასების ჩათვლით მოსწავლეების წიგნიერების (კითხვის უნარის განვითარების) საჭირო შემდეგი უნარების განვითარებას?

მონიშნეთ ერთი წრე ყოველი სტრუქტურის გასწვრივ

	მეტ ყურადღებას უთმობს	იგივე ყურადღებას უთმობს	ნაკლებ ყურადღებას უთმობს
კითხვა			
წერა			
საუბარი/მოსმენა (შეპირი მეტყველება)			

19. უზრუნველყოფს თუ არა თქვენი სკოლა კითხვის სწავლებას მეოთხე და უფრო დაბალი კლასების იმ მოსწავლეებისათვის, რომლებსაც ქართული არ არის მშობლიური ენა?

მონიშნეთ მხოლოდ ერთი წრე

დიახ ---

არა ---