

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ანა ჭელიძე

ლიდერობის სტილის გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია სოციალურ მეცნიერებათა მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად ორგანიზაციის განვითარებაში

ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

სრული პროფესორი

თბილისი, 2019

ანოტაცია

ზოგადი განათლების სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან რგოლს სკოლის დირექტორები წარმოადგენენ. ფართოდ არის მიჩნეული, რომ სწორედ ისინი განაპირობებენ და პირდაპირი გავლენა აქვთ როგორც მასწავლებლების შრომით ნაყოფიერებაზე ასევე მოსწავლეთა შედეგებზე და სასკოლო კლიმატზე ანუ ორგანიზაციულ კულტურაზე.

დღესდღეობით, ქვეყანაში 2000-ზე მეტი საჯარო სკოლა მოქმედებს, რომელთა დახასიათება მრავალი სხვადასხვა ნიშნით შეიძლება, როგორცაა მოსწავლეთა რაოდენობა, გეოგრაფიული მდებარეობა, სოციალური კონტექსტი და სხვა ფაქტორები. ყოველივე ეს განსხვავებული გამოწვევების წინაშე აყენებს სკოლის დირექტორებს და განსხვავებული მიდგომების გამოყენებას მოითხოვს მათგან.

ნაშრომის მიზანია გამოიკვლიოს სკოლის დირექტორთა ლიდერობის სხვადასხვა ტიპები და მათი გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე. აღნიშნული კვლევა სიახლეა სისტემისათვის რადგან ძალიან მწირია მასალა რომელიც ამ საკითხს სიღრმისეულად სწავლობს და, რაც მთავარია, კონკრეტულ რეკომენდაციებს გვთავაზობს. გარდა ამისა, კვლევა მნიშვნელოვანია იმ მხრივ რომ, ზოგადად, ხელს შეუწყობს სფეროს განვითარებას. კონკრეტულად, დირექტორთა მომზადება-გადამზადების სისტემის განახლებას, ახალი სტანდარტების შემუშავებასა და გამოცდილების გაზიარებას.

კვლევის მთავარ მიზნებად შეიძლება ჩაითვალოს ის რომ გამოიკვეთა სამი ტიპის სასკოლო ლიდერი - ისინი ვინც მაღალი ადმინისტრაციული უნარებით მაგრამ დაბალი სასწავლო ლიდერობით გამოირჩევიან; ისინი ვინც მაღალი სასწავლო ლიდერობითა და დაბალი ადმინისტრაციული უნარებით გამოირჩევიან; და ისინი რომლებიც როგორც მაღალი სასწავლო ლიდერობის, ასევე მაღალი ადმინისტრაციული ლიდერობის კომპეტენციებით. აღსანიშნავია, რომ აღნიშნული ტიპის ლიდერები წარმოადგენდნენ უმცირესობას შერჩევით ერთობლიობაში.

Abstract

In order for the education system to function effectively, school principals are vital. It is widely accepted, that it is them who determine and have direct influence not only on the teachers' job performance but on the students' results as well, in addition to the school environment, which can be referred to as organizational culture.

Nowadays, there are more than two thousand functioning public schools in Georgia, the characteristics of which can be differentiated by various traits, such as the amount of students studying in them, their geographical location, social context and many more. All these factors represent challenges for the school principals and require the use of new approaches on their part.

The aim of this research paper is to study the different styles of leadership within school principals and what influence they have on the organizational culture. The research on the above mentioned topics is new to the system, since it had not been studied profoundly and thus, no recommendations had been offered. Other than that, it is of big importance because generally it is good for the field development, renovating the retraining system of the principals and developing new standards and sharing experience.

As a result of the research, three types of school leadership styles have been differentiated. Number one – those leaders, who have well-developed administrative skills, but have low sense of leadership. Number two – those leaders, who have high sense of leadership, but suffer from lack of administrative skills. Number three – those leaders, who have both traits in them combined. It is worth mentioning, that the latter represented the minority of the whole group.

შინაარსი

ანოტაცია.....	2
ორგანიზაციული კულტურა და მისი სახეები	5
1.2 ძლიერი და სუსტი ორგანიზაციული კულტურა.....	6
1.3 არაჯანსაღი და ადაპტური ორგანიზაციული კულტურა.....	7
2. ლიდერობა და მისი სტილები.....	9
2.1 ლიდერობის ფენომენი.....	9
2.2 ლიდერობის ტიპები	11
2.3 ლიდერობის თეორიები	18
2.4 ლიდერობის ხუთი საფეხური.....	22
3. სკოლის დირექტორი, როგორც ლიდერი.....	25
3.1 დირექტორები, როგორც სხვადასხვა სტილის ლიდერები.....	26
4. კვლევის მეთოდოლოგია	29
4.1 კვლევის მიზანი, ამოცანები და ძირითადი შეკითხვები	29
4.2 შედეგების აღწერა	31
სამი ტიპის ლიდერი	40
დასკვნა	45
ბიბლიოგრაფია.....	46

შესავალი

ორგანიზაციული კულტურა და მისი სახეები

1.1 ორგანიზაციული კულტურის ფენომენი

ნებისმიერ ორგანიზაციას გააჩნია თავისი ორგანიზაციული კულტურა, რაც თავის მხრივ მოიცავს ფასეულობებს, ხედვებს, მართვის ფილოსოფიას, პრობლემების გადაწყვეტის გზებსა და ზოგადად იმ ატმოსფეროს, რომელიც კომპანიაში სუფევს. ეს ყველაფერი კი პროდუქტია თავად ორგანიზაციის ისტორიის, თანამშრომელთა ტიპების, ხელმძღვანელობის სტილისა და ა.შ. ნებისმიერი ახალი თანამშრომელი ვალდებულია გაითავისოს ის ორგანიზაციული კულტურა, რომელშიც ის შედის. ახალი თანამშრომლის მოსვლის შემთხვევაში, ის ძალაუნებურად ხდება ამ კულტურის ნაწილი და მოზიარე. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თანამშრომლობა ვერ შედგება. კომპანიებს გააჩნიათ საკუთარი მოქმედებისა და აზროვნების სტილი, რომელიც დროთა განმავლობაში გადაიქცევა ტრადიციებად. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენს უამრავი შიდა ორგანიზაციული საკითხი. მსგავსი საკითხების ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენენ ფორმალური და არაფორმალური ლიდერები, მენეჯერები, ხელმძღვანელები. თუმცა არსებობს შემთხვევებიც, როდესაც ორგანიზაციული კულტურა თავად იქმნება. (რამიშვილი, 2013)

ორგანიზაციული კულტურა შედგება სამი ელემენტისგან: საერთო ფასეულობები, ქცევის ნორმები და სიმბოლური ქმედებები. საერთო ფასეულობებზე წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს ნებისმიერ თანამშრომელს. რაც შეეხება ქცევით ნორმებს, სწორად ჩამოყალიბების შემთხვევაში ეს არის თავად ორგანიზაციის წარმატების წინაპირობა. სიმბოლურ ქმედებებში კი მოიაზრება, მაგალითად სამსახურში აყვანის ცერემონია სხვა მრავალი მსგავსი ქმედება. (რამიშვილი, 2013)

ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს იმაზეც, თუ როგორ ურთიერთობენ თანამშრომლები ერთმანეთთან და კლიენტებთან.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიას შეიძლება გააჩნდეს საკუთარი გამოკვეთილი კულტურა, მასში შესაძლოა ერთმანეთის პარალელურად არსებობდეს სუბკულტურები, რომლებიც ერთმანეთს ან ეწინააღმდეგებიან, ან არა. (რამიშვილი, 2013)

პირველად ტერმინი „კულტურა“ ორგანიზაციასთან მიმართებაში გამოიყენა კანადელმა ფსიქოანალიტიკმა, ელიოტ ჟაკმა. მისი თქმით, კომპანიის კულტურა არის ის ტრადიციული ქმედებები და აზროვნება, რომელიც მეტ-ნაკლებად გაზიარებულია ყველა თანამშრომლის მიერ და რომელიც უნდა გაიზიარონ ახალმა თანამშრომლებმა, თუ უნდათ რომ კომპანიაში მუშაობის შესაძლებლობა მიეცეთ.

1.2 ძლიერი და სუსტი ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა თავისთავად შესაძლოა იყოს ძლიერი ან სუსტი. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის შემთხვევაში, თანამშრომლები შესაბამისობაში არიან ორგანიზაციის ღირებულებებთან, რის შედეგადაც სამუშაო სრულდება უბადლოდ, ძალიან მცირე და იშვიათი ცვლილებებითა თუ გადახვევებით. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა არ იცვლება იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც იცვლება ლიდერი ან ხელმძღვანელი. ის ძალიან მყარადაა კომპანიაში ფესვგადგმული. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას განაპირობებს 3 ფაქტორი. ესენია: 1)ძლიერი ლიდერის არსებობა, ვინც დაამკვირდებს ისეთ ფასეულობებს, რომლებიც კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვისა და კონკურენციისთვის სასარგებლოა 2)კომპანიის მიერ უკვე შექმნილი ტრადიციების დაცვა და 3)კლიენტებზე, თანამშრომლებსა და აქციონერებზე მუდმივი ზრუნვა. (რამიშვილი, 2013)

სუსტი ორგანიზაციული კულტურის შემთხვევაში კი, პირიქით, კონტროლი ხორციელდება რთული პროცედურების საშუალებით. სუსტ ორგანიზაციულ კულტურაში ხშირად არსებობს მრავალი სუბკულტურა, ამ შემთხვევაში სტრუქტურულ დანაყოფებს შორის კავშირები არ არის მყარი. მათ არ გააჩნიათ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ტრადიციები. თავად თანამშრომლები თავიანთ პოზიციას უყურებენ როგორც უბრალო შემოსავლის წყაროს. მსგავსი კულტურის მქონე კომპანიაში არ არსებობს შეკრულობა და სტრუქტურულ დანაყოფებს შორის ძლიერი კავშირები. (რამიშვილი, 2013)

1.3 არაჯანსაღი და ადაპტური ორგანიზაციული კულტურა

არსებობს ტერმინი არაჯანსაღი კულტურა. არაჯანსაღია კულტურა როდესაც მენეჯერები და ლიდერები ეწინააღმდეგებიან სტრატეგიულად სწორ ცვლილებებს. ისინი ერთპიროვნულად მართავენ ორგანიზაციას. ასევე ადგილი აქვს კონსერვატულობას, რაც გამოიხატება ცვლილებების მიმართ სკეპტიკურ დამოკიდებულებაში. არაჯანსაღი კულტურის კიდევ ერთი მახასიათებელია სხვა წარმატებული კომპანიების გამოცდილებაზე დაყრდნობით საკუთარი სტრატეგიული მეთოდების შემუშავების სურვილის უქონლობა. (რამიშვილი, 2013) როდესაც კომპანია მრავალი წელია ბაზარზეა და უკვე საკმაოდ წარმატებას განიცდის, ძალიან ხშირად ლიდერებს უჩნდებათ თვითკმაყოფილების გრძნობა და არ მიიჩნევენ საჭიროდ უფრო მეტად წინსვლასა და პროგრესს. ისინი ხშირად სცილდებიან რეალობას და უშვებენ შეცდომებს, რაც საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციის სამომავლოდ ეფექტურ საქმიანობას. ყოველი ორგანიზაცია უნდა ეცადოს მიაღწიოს ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას, რათა გაზარდოს პროდუქტიულობა. ჯანსაღი კულტურის მახასიათებლებად შეიძლება ჩამოვთვალოთ: მრავალფეროვნების მიღება და დაფასება, თითოეული თანამშრომლის ღვაწლის დაფასება, თანამშრომელთა მხრიდან გამოჩენილი ენთუზიაზმი და სიამაყე, ძლიერი კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის, თითოეული პერსონისთვის საკუთარი პოტენციალის განვითარების თანაბარი შესაძლებლობა, ძლიერი

ლიდერების არსებობა, ინვესტიციები ტრენინგებსა და სწავლებებში. (Kotter J.P., 1992) ასეთი კულტურის ქონა ნიშნავს ჯანსაღ და ღია შიდა კომუნიკაციებს, რისკების სწორად შეფასებას ინოვაციების მისაღწევად. (რამიშვილი, 2013)

აგრეთვე არსებობს ტერმინი ადაპტური ორგანიზაციული კულტურა. დღევანდელ დღეს გარემო ძალიან სწრაფად ვითარდება, შესაბამისად თუ კომპანიას უნდა, დინამიურ გარემოს აუწყოს ფეხი, მას აუცილებლად მოუწევს არსებული სტრატეგიების ახლით ჩანაცვლება, რაც თავის მხრივ გავლენას მოახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე. ადაპტური ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანიები მზად არიან სიახლეებისთვის, რისკებისთვის, ცვლილებებისთვის. თუ კომპანიას უნდა, რომ შეინარჩუნოს ეფექტიანობა, აუცილებელი ხდება რაღაც დროის გასვლის შემდეგ, დაინერგოს ახალი სტრატეგიები. იშვიათია ცვლილებებისადმი სკეპტიკური ან შიშნარევი დამოკიდებულება, რადგან ეს გამოიწვევს უმოქმედობას. კომპანიის წევრები ეჭვქვეშ არ აყენებენ იმას, რომ ნებისმიერ შემთხვევაში მათი ორგანიზაცია შეძლებს ფეხი აუწყოს სიახლეებს და სიტუაციის ცვლილებას. (რამიშვილი, 2013)

2. ლიდერობა და მისი სტილები

2.1 ლიდერობის ფენომენი

თანამედროვე დრომ სამუშაო გარემოს განვითარებაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოიტანა. ამაზე გავლენა მოახდინა სხვადასხვა სოციალურმა მოვლენებმა, გლობალიზაციამ, ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ და ა.შ. შეიცვალა თავად ლიდერის მოვალეობებიც. თუ აქამდე მათ მხოლოდ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე ზედამხედველობა ევალებოდათ, ახლა ეს მოვალეობა მრავალფუნქციური ჯგუფების შექმნამ და მათმა ხელმძღვანელობამ ჩაანაცვლა. (ლიდერობის ხელოვნება)

ლიდერობის ფენომენი ოდითგანვე იქცევდა ყურადღებას. ეს არ არის თანამედროვე დროის აღმოჩენა. თავად სიტყვა ლიდერობას ძალიან ბევრი მნიშვნელობა აქვს და ალბათ იმდენი განმარტება არსებობს, რამდენი ადამიანიცაა. საინტერესოა, აქვს თუ არა ლიდერს რიგი მახასიათებლები თავიდანვე, თუ ის მას შემდეგ იძენს? თავდაპირველად, სჯეროდათ რომ ადამიანი ლიდერად იზადება, თუმცა თანამედროვე დამოკიდებულება შემდეგნაირია: შეუძლებელია ჩამოვყალიბოთ ყველა ის ზოგადი ლიდერული თვისებები, რომელიც მოერგება ნებისმიერ სიტუაციას. (ლიდერობის ხელოვნება)

“ლიდერი საკუთარ თავში მოიცავს სიკარგესა და ადამიანურ სათნოებას. ეს იმიტომ, რომ ლიდერი თანამდებობა არ არის, რომ დაგნიშნონ ან დაგაწინაურონ. ლიდერად „შენ“ დროის განმავლობაში გამოავლენ საკუთარ თავს საზოგადოებაში.“ (ლიდერობის ხელოვნება)

„ერთადერთი განმარტება ლიდერისა არის ადამიანი, რომელსაც ჰყავს მიმდევრები“-
(Drucker, 1954)

„ლიდერობა არის გავლენა, არც მეტი არც ნაკლები“ (Maxwell, 2011)

„ლიდერობა არის უნარი, გააკეთებინო სხვას ის საქმე, რაც შენ გინდა რომ გაკეთდეს, მათი სურვილით“ (დვით აიზენჰაუერი).

მკვლევარების, ბრიუს ავოლიოსა და ბერნარდ ბასის მიხედვით, ლიდერობისათვის ერთი უნივერსალური განმარტების მიცემა ძალიან რთული საკითხია, რადგან მის შესახებ კვლევებისა და ლიტერატურის ძალიან დიდი მარაგის არსებობის მიუხედავად, არ არსებობს ის კონკრეტული ახსნა, რომელიც საყოველთაოა და ყველგან იზიარებენ. მათი მტკიცებით, ზოგი განმარტებით ლიდერობა არის ძალაუფლების გამოვლენა, ზოგით რაღაც პროცესი, ხოლო ზოგი ამტკიცებს, რომ ეს უბრალოდ ადამიანის პიროვნების მახასიათებელია.

მ. კოული ლიდერობას განსაზღვრავს ერთი ადამიანის მიერ სხვებზე მოხდენილ გავლენას, რომელიც ემსახურება რაღაც მიზნის მიღწევას.

ზოგადად, განსხვავება უნდა დავინახოთ ლიდერობასა და მენეჯმენტს შორის. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ორი ცნება ერთმანეთთან საკმაოდ ახლოსაა, მათ შორის ბევრი განსხვავებაც არსებობს. მენეჯერები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ორგანიზაციის საქმიანობაში, თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და სამუშაო გარემოს სრულყოფაში. ისინი იღებენ გადაწყვეტილებებს, მუშაობენ გუნდურად.

კონ კოტერის მიხედვით, მენეჯმენტის მთავარი ფუნქციაა შეინარჩუნონ მდგრადობა და სტაბილურობა ორგანიზაციაში დაგეგმვის, კონტროლისა და გადაწყვეტილებების მიღების გზით. ხოლო ლიდერობის მიზანია, ეძიოს და შემოიტანოს ორგანიზაციაში კონსტრუქციული ცვლილებები. ჯონ მარიოტი თავის მოსაზრებას შემდეგნაირად აყალიბებდა: „ლიდერები არიან არქიტექტორები, ხოლო მენეჯერები-მშენებლები“.

მენეჯმენტი მოიცავს ადამიანთა ჯგუფის კონტროლს. აქცენტი კეთდება საქმეზე და არა თანამშრომლებზე. მენეჯერები არიან ის პიროვნებები, რომლებიც გეგმავენ, რომლებზეცაა დამოკიდებული ორგანიზებისა და კოორდინაციის საკითხები. მისი თქმით, ისინი ყოველთვის დარწმუნებულები უნდა იყვნენ იმაში, რომ დავალება სრულდება ზედმიწევნით გეგმის მიხედვით.

2.2 ლიდერობის ტიპები

ფორმალური და არაფორმალური ლიდერი - ფორმალური ლიდერი ეწოდება ორგანიზაციის წევრს, რომელიც ოფიციალურად უფლებამოსილია გაუძღვეს ორგანიზაციასა თუ ჯგუფს რათა მიაღწიოს სასურველ შედეგს/მიზანს. ფორმალურ ლიდერს ეკისრება პასუხისმგებლობა მიღწეულ მიზნებთან დაკავშირებით. ფორმალური ლიდერის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ სკოლის მასწავლებელი, რომელიც ამა თუ იმ ჯგუფის/კლასის ლიდერია, სკოლის დირექტორი, რომელიც თანამშრომელთა ლიდერია, ნებისმიერი კომპანიის გენერალური მენეჯერი და სხვა მრავალი. (ია ჟვანია)

არაფორმალურ ლიდერს არ აქვს ორგანიზაციის მიერ ოფიციალურად მინიჭებული უფლებამოსილება, რომ გავლენა მოახდინოს თანამშრომლებზე. მას უბრალოდ აქვს ის კონკრეტული თვისებები და მახასიათებლები, რაც უადვილებს სხვათა მართვას. ეს არის პიროვნება, რომელიც წარმოადგენს მაგალითს სხვებისთვის, აძლევს მათ მოტივაციასა და ენთუზიაზმს. არაფორმალური ლიდერისთვის ამ სტატუსის მინიჭებას ხელს უწყობს თანამშრომელთა წარმოდგენა მის შესახებ. თუმცა ბუნებრივია, არაფორმალურ ლიდერს შესაძლოა არ გააჩნდეს ის უფლებები და პრივილეგიები, რაც ფორმალურს.

თანამშრომლები ფორმალური ლიდერის მიმართ პატივისცემას იჩენენ მისი ძალაუფლების გამო, ხოლო არაფორმალურის მიმართ-იმ ხედვების გამო, რომელსაც ის თანამშრომლებთან ერთად იზიარებს. (ია ჟვანია)

არსებობს უამრავი კვლევა მსოფლიოს მასშტაბით სხვადასხვა ლიდერობის სტილსა და მათ თავისებურებებზე. რა თქმა უნდა, შეუძლებელია იმის განსაზღვრა, თუ რომელი სტილია საუკეთესო ამა თუ იმ ორგანიზაციის წარმატებისათვის. ამის მიუხედავად, ნებისმიერ კომპანიაში ლიდერის მიზანი ერთია: საუკეთესო შედეგის მიღწევა. საინტერესოა ისიც, რომ ლიდერობის სტილი კონკრეტულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ატმოსფეროზე. ამიტომ ხშირად ლიდერებს უწევთ არა მხოლოდ ერთი, არამედ რამოდენიმე სტილის თვისებების

მორგება. ატმოსფერო კი დაახლოებით 30 პროცენტით განსაზღვრავს ფირმის კომერციულ შედეგებს (ამყოლაძე, 2014)

ლიდერობის სტილი ის ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია, რომელიც ასოცირდება ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებასა თუ მარცხთან. ლიდერობის სტილი თანამშრომლებს აძლევს მიმართულებასა და მოტივაციას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. კვლევის მიზანია, გამოავლინოს ლიდერობის სტილის გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე. ფოკუსირება მოხდა ლიდერობის რამდენიმე სტილზე. 1939 წელს, კურტ ლევინმა ჩაატარა კვლევა ლიდერობის ტიპებზე, რომელმაც გამოავლინა სამი მთავარი ლიდერობის სახე: ავტორიტარული, დემოკრატიული და ლიბერალური.

ავტორიტარული სტილი.

ავტორიტარული სტილის განმარტება შემდეგია: გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად იღებს ხელმძღვანელი. მას თანამშრომლებთან ურთიერთობაში სრული ძალაუფლება აქვს, მკაცრად შემოფარგლავს მონაწილეთა როლებს, ახორციელებს დეტალურ კონტროლს და ხელში უჭირავს მართვის ყველა სადავე. ავტორიტარული სტილის მმართველობა ხშირია ისეთ ორგანიზაციებში, რომლებიც დიდი მოცულობის საქმეს ახორციელებენ, თუმცა ამ დროს თანამშრომელთა მოტივაცია დაბალია, ორიგინალური წამოწყებები გამორიცხული. აქ ჯგუფური აზროვნების აგრესიულობა ჭარბობს. ჯგუფის წევრები შესაბამისად დათრგუნულები და მორჩილნი არიან. (ცენტრი, 2003)

ეს სტილი ერთ-ერთ ყველაზე ნეგატიურ სტილად იკვეთება. ავტორიტარული ლიდერები თავიანთი დაქვემდებარებულებისადმი ყველანაირი უკუკავშირისა და რჩევების მიღების გარეშე გასცემენ ბრძანებებს, თუ რა და როგორ უნდა გაკეთდეს ორგანიზაციაში, მოითხოვენ უპირობო მორჩილებას. ისინი დავალებას მკაფიოდ აყალიბებენ, აკონკრეტებენ თავიანთ მოლოდინებსა და ვადებს, რომლებშიც უნდა შესრულდეს ესა თუ ის დავალება.

ლიდერობის ეს სტილი კონცენტრირებულია ინსტრუქციების გაცემასა და კონტროლზე. აგრეთვე დიდია შუალედი ლიდერსა და თანამშრომლებს შორის. ავტორიტარული ლიდერები გადაწყვეტილებებს მთლიანად საკუთარ თავზე დაყრდნობით იღებენ. ისინი ხშირად განიცდიან კრეატიულობის ნაკლებობას. (Daft, 2015)

ამის მიუხედავად, რა თქმა უნდა, ამ სტილს თავისი დადებითი მხარეებიც გააჩნია და არ არის ცალსახად ნეგატიური. ზოგი პროექტი საჭიროებს ძლიერ მენეჯმენტს, გადაწყვეტილების მიღებას სწრაფად, ინდივიდუალურად და არა ჯგუფთან შეთანხმებით, რამაც შესაძლოა დროის დანაკარგი გამოიწვიოს და შედეგამდე ვერ მიგვიყვანოს. არსებობენ ჯგუფები, რომელთაც არ აქვთ საკმარისი გამოცდილება და მათთვის ძალიან სარგებლიანია ისეთი ადამიანის ლიდერად არჩევა, რომელიც სწორედ ამ სტილით დაიწყებს მათ მართვას. (Daft, 2015)

დემოკრატიული სტილი. ავტორიტარული სტილისაგან განსხვავებით, დემოკრატიული სტილის ლიდერობის შემთხვევაში ჯგუფის წევრები ჩართულნი არიან გადაწყვეტილების მიღებაში. ისინი თავისუფლად გამოხატავენ საკუთარ პოზიციას, ერთვებიან დისკუსიებში და განიხილავენ პრობლემებს, ყველა მათგამი აღიქმება თანაბრად და თანაბრადვე ფასდება მათი მოსაზრება, მიუხედავად იმისა რომ გადაწყვეტილების მიღება ან შეთავაზებულ ვარიანტებს შორის არჩევანის გაკეთება საბოლოოდ მაინც თავად ლიდერის უფლება და მოვალეობაა. ის ჯგუფის წევრები კი, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულნი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რიგ შემთხვევებში ჯილდოსაც იღებენ. მრავალი სხვადასხვა იდეის არსებობის გამო, ლიდერობის ამ სტილში განვითარებულია კრეატიულობა და უკეთესი იდეები პრობლემების გადასაჭრელად. ჯგუფის წევრები სამუშაო პროცესში თავს მნიშვნელოვნად და საჭიროდ გრძნობენ. ლიდერები უზრუნველყოფენ მათი მოტივაციის ამაღლებას. შესაბამისად, მათ უფრო დიდი მოლოდინი და ენთუზიაზმი აქვთ საუკეთესო შედეგების მისაღებად. (University, 2016)

მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ დემოკრატიული ლიდერობა ერთ-ერთი ყველაზე სწორი მიდგომაა ორგანიზაციის პროდუქტიულობის ასამაღლებლად. (Daft, 2015) თუმცა როგორც

ყველა სტილში, აქაც არსებობს ნეგატიური ასპექტები. მაგალითად, ის ფაქტი, რომ ერთი ადამიანის მოსაზრება შეიძლება უგულვებელ ჰყონ რადგან ის უმცირესობაში აღმოჩნდა, ან მიღებული გადაწყვეტილება არ იყოს სწორი და სარგებლიანი, რადგან ის მიიღო გამოუცდელი და ზოგ შემთხვევაში, შესაბამისი უნარების არ მქონე ადამიანებით დაკომპლექტებულმა ჯგუფმა. (University, 2016)

დელეგატიური სტილი. ამ სტილს სხვანაირად Laissez-Faire სტილს უწოდებენ. ლიდერობის ამ სტილის შემთხვევაში, ლიდერი არ იღებს მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში და ეს პროცესი მთლიანად ჯგუფის წევრებზეა დამოკიდებული. მათი ხელმძღვანელობა ხდება მინიმალური დოზით საჭიროების შემთხვევაში. ეს სტილი არ გამორიცხავს ლიდერის მხრიდან დახმარების შესაძლებლობას. როდესაც ჯგუფის წევრებს ეს სჭირდებათ, ლიდერი ვალდებულია რჩევის დონეზე მაინც დაეხმაროს მათ. ლიდერი უზრუნველყოფს რესურსებს, ხოლო თანამშრომლები ვალდებულნი არიან, თვითონ გადაჭრან პრობლემები. ამის მიუხედავად, საბოლოოდ პასუხისმგებლობა მაინც ლიდერს ეკისრება. დელეგატიური სტილის წარმატებით გამოყენებისთვის აუცილებელია ისეთი გუნდის არსებობა, რომლის წევრებსაც შეუძლიათ დამოუკიდებლად მუშაობა და გააჩნიათ მაღალ დონეზე განვითარებული უნარები და საჭირო ცოდნა. ამ სტილით ხელმძღვანელობა ხელს უწყობს თანამშრომლებში სამუშაოთი კმაყოფილების დონის ამაღლებას, ვინაიდან თითოეული მათგანის სამუშაოში შეტანილი წვლილი ფასდება, რაც თავისთავად დადებითად აისახება მათ მოტივაციაზე. (Schyns, 2010)

ერთ-ერთ შესაძლო საფრთხედ მსგავსი ტიპის ლიდერობის დროს გვევლინება გუნდის რომელიმე წევრის მიერ საკუთარი უფლება-მოვალეობების გადაჭარბების შანსი. მათ შეიძლება ისარგებლონ სიტუაციით და გახდნენ ე.წ. ფსევდო-ლიდერები, როდესაც ამას საჭიროება არ მოითხოვს. ეს კი თავის მხრივ გამოიწვევს კონფლიქტსა და უკმაყოფილებას ჯგუფის წევრებს შორის. აგრეთვე, თანამშრომლებმა შესაძლოა ისარგებლონ ლიდერის მხრიდან მათ მიმართ გამოცხადებული ნდობითა და მინიჭებული თავისუფლებით და არ შეასრულონ თავიანთი მოვალეობა პატიოსნად. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ

თანამშრომელი, რომელიც გვიან მიდის სამსახურში, რადგან იცის, რომ მას არავინ ამოწმებს. (Schyns, 2010)

ტრანსფორმაციული და ტრანზაქციული ლიდერობის თეორია. ეს ორი ტერმინი ეკუთვნის ჯეიმს მაკგრეგორ ბარნსს. ჯეიმს მაკგრეგორ ბარნსმა პირველად ტრანსფორმაციული ლიდერობა ახსენა თავის კვლევაში, რომელიც შეეხებოდა პოლიტიკურ ლიდერებს. თუმცა დღესდღეობით ეს ტერმინი გამოიყენება ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში. ბარნსის მიხედვით, ტრანსფორმაციული ლიდერობა არის პროცესი, რომლის დროსაც ლიდერი და მისი დაქვემდებარებულები ერთმანეთს ეხმარებიან და ცდილობენ, მიაღწიონ მორალისა და მოტივაციის უმაღლეს საფეხურს. მან ასევე განასხვავა ტრანსფორმაციული და ტრანზაქციული ლიდერობა. ტრანსფორმაციულ მიდგომას შემოაქვს მკვეთრი ცვლილებები ადამიანთა ორგანიზაციულ საქმიანობაში. ტრანზაქციული მიდგომისაგან განსხვავებით, ის არ არის დაფუძნებული კომპრომისებზე, არამედ ლიდერის ხასიათის თავისებურებებზე და იმაზე თუ რამდენად მზადაა ის ცვლილებებისთვის. მსგავსი ტიპის ლიდერები წარმოადგენენ ერთგვარ მაგალითს თავიანთი გუნდისა და ორგანიზაციისთვის. ბარნსი ამტკიცებს, რომ ტრანზაქციული ლიდერები როგორც წესი არ მიისწრაფვიან ცვლილებებისკენ და ურჩევენიათ იმუშაობ ჩვეულ გარემოში, ხოლო ტრანსფორმაციული ლიდერები ყოველთვის ცდილობენ შეცვალონ ორგანიზაციული კულტურა. ტრანსფორმაციული ლიდერობის დროს, ლიდერი ცდილობს გაზარდოს მოტივაცია და გამომუშავების ნორმის შესრულების კოეფიციენტი, იგივე job performance. იგი თანამშრომელთათვის სანიმუშო მაგალითია (role model), აძლევს მათ გამოწვევებს, აკვირდება მათ ძლიერ და სუსტ მხარეებს და აქედან გამომდინარე უნაწილებს მათ მოვალეობებს. რაც შეეხება ტრანზაქციულ ლიდერებს, ისინი იყენებენ ჯილდოსა და სასჯელის მეთოდს, რომელიც თანამშრომლების მცირე ხნით მოტივაციის ამაღლებას უზრუნველყოფს. ტრანსფორმაციული ლიდერებისგან განსხვავებით, ისინი არ ცდილობენ მომავალში ცვლილებების შეტანას, უნდათ ყველაფერი ისე დარჩეს, როგორც არის. აგრეთვე დიდ ყურადღებას აქცევენ დაქვემდებარებულთა შეცდომებსა და დევნიაციებს.

მსგავსი ტიპის ლიდერობა საკმაოდ სარფიანია კრიზისულ სიტუაციებში. (Odumeru & Ogbonna, 2013)

ქარიზმატული ლიდერობა. ქარიზმა განიმარტება როგორც განსაკუთრებული სულიერი თვისება, რომელიც ღვთიურია, ღვთისგან ბოძებულია. სოციოლოგიაში ქ. გაანალიზა მაქს ვებერმა ბატონობის ლეგიტიმური ტიპების შესახებ კონცეფციაში, როდესაც ქ. გამოცხადდა საზოგადოებაში ძალაუფლების ერთ-ერთ წყაროდ. ქარიზმატული ბატონობა დაფუძნებულია ბელადის განსაკუთრებულ თვისებებზე, რომლებიც მას არამიწიერ მიმზიდველობას ანიჭებს. ბელადს მიეწერება „დიადი მისიის“ შესრულება. მის მიმართ მასის დამოკიდებულება ემოციურ-მისტიკური ხასიათისაა, რაც გულისხმობს მასის, ადამიანის მიერ საკუთარი თავის სრულ მიძღვნას, ბელადის მიმართ პიეტეტს და ბრმა რწმენას. თავად ბელადი დგას სამართლებრივი და ინსტიტუციური წესრიგის გარეთ. (სოციალურ და პოლიტიკურ ტერმინთა ლექსიკონი-ცნობარი, 2004)

მაქს ვებერი ქარიზმას განმარტავდა, როგორც ინდივიდუალური ხასიათის იმ კონკრეტულ მახასიათებელს, რომელიც გამოარჩევს ადამიანს სხვებისგან ქარიზმატული ლიდერობა ითვლება ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ ლიდერობის სტილად, რომლის დროსაც ლიდერი სახავს გეგმას და დაქვემდებარებულები მას მიჰყვებიან. ქარიზმატული ლიდერობა თავის თავში მოიცავს კრეატიულობასა და ინოვაციებს. ის ასევე მიჩნეულია თანამშრომელთა ძლიერ მამოტივირებელ ძალად. ამ სტილის ნეგატიური მხარე ისაა, რომ ჯგუფის წევრები მთლიანად არიან დამოკიდებულნი ლიდერზე და იმ შემთხვევაში თუ ლიდერი დატოვებს ორგანიზაციას, ისინი ფაქტიურად რჩებიან გაურკვევლობაში. პრობლემას ის ამძაფრებს, რომ ქარიზმატული ლიდერები არ წვრთნიან მათ დაქვემდებარებულებს ამიტომ საჭიროების შემთხვევაში ისინი ვერ შეცვლიან თავიანთ ლიდერებს. ერთი სიტყვით, მსგავსი ტიპის ლიდერობა ნიშნავს ბედნიერ თანამშრომლებს მაგრამ არ ნიშნავს მათგან მომავლის ლიდერებს. აგრეთვე, ქარიზმატულ ლიდერს

შეიძლება გააჩნდეს საკუთარი თავის გადამეტებული რწმენა და თავდაჯერებულობა, ე.წ. ნარცისიზმი. შესაძლოა, რაღაც მომენტში საკუთარი თავი კომპანიის ინტერესებზე და მის თანამშრომლებზე წინ დააყენოს და ამით ზიანი მოუტანოს ორგანიზაციას.

ავტენტური ლიდერობა. სამოქალაქო განათლების ლექსიკონში, სიტყვა ავტენტური განიმარტება როგორც ნამდვილი, უეჭველი, უტყუარი, სინამდვილის შესაბამისი. ორგანიზაციული საქმიანობა ავტენტური ლიდერის ყოლის შემთხვევაში დაფუძნებულია ღია, პატიოსან ურთიერთობებზე. ავტენტური ლიდერები, როგორც წესი არიან დადებითი პიროვნებები, რომელთათვისაც მნიშვნელოვანია ღიაობა. მათ მიმართ ნდობა და კარგი დამოკიდებულება ხელს უწყობს როგორც ინდივიდუალურ, ასევე გუნდურ წარმატებებს. ავტენტური ლიდერის ძირითადი თვისებებია: საკუთარ სისუსტეებზე, ძლიერ მხარეებსა და ღირებულებებზე მუდმივი დაკვირვება, ტრანსპარენტულობა/გამჭვირვალობა: ლიდერის მხრიდან საკუთარი ემოციებისა და პოზოციის ღიად დაფიქსირება, ერთმანეთის საპირისპირო აზრების თანაბრად და სწორად შეფასება საკუთარი პოზიციიდან გამომდინარე რომელიმესთვის პრიორიტეტის მინიჭების გარეშე. (Avolio, 2005) ავტენტურ ლიდერს, როგორც წესი, არ აინტერესებს ფული და ძალაუფლება. ის ორგანიზაციის ინტერესებს საკუთარზე წინ აყენებს.

ავტენტური ლიდერი საჭიროების შემთხვევაში არ ერიდება თანამშრომელთა მიმართ კრიტიკას. თუმცა ეს არ იღებს უხეშ სახეს. პირიქით, ეს კრიტიკა ჯანსაღი და კონსტრუქციულია. ავტენტური ლიდერობის სწორი გამოყენების შემთხვევაში, თანამშრომლები იღებენ პირდაპირ, მაგრამ კორექტულ უკუკავშირს. (Avolio, 2005)

2.3 ლიდერობის თეორიები

ფუნქციური ლიდერობის თეორია. ეს თეორია უკავშირდება რიჩარდ ჰეჯმენის სახელს. მისი მიხედვით, ლიდერის მთავარი ფუნქციაა, დაინახოს თუ რამდენად სრულდება ის ყველაფერი, რაც ჯგუფის ეფექტურობისთვისაა აუცილებელი. ჯგუფის ეფექტურობის ზრდა კი პირდაპირ კავშირშია ლიდერის პროფესიონალიზმის შეფასებასთან. ფუნქციური ლიდერობის თეორიის მიხედვით, პასუხისმგებლობა ეკისრება არა რომელიმე კონკრეტულ ადამიანს, არამედ მთლიან ჯგუფს. შესაბამისად, ნებისმიერ წევრს შეუძლია სურვილის შემთხვევაში შეიტავსოს ლიდერის ფუნქცია-მოვალეობანი. ამ თეორიისთვის უფრო მნიშვნელოვანია დავალების შესრულების გზები და ეფექტურობა, ვიდრე ის, თუ ვინ ასრულებს მას.

ბრიტანელმა აკადემიკოსმა, ჯონ ადაირმა ჩამოაყალიბა ლიდერობის 8 ფუნქცია. ესენია: დავალების ჩამოყალიბება (SMART მიზნების გამოყენება), დაგეგმვა (დავალების შესასრულებლად ალტერნატიული გზების ძიება), გუნდის გაცნობა (წევრების შესწავლა), კონტროლი (შედეგის მაქსიმუმის მიღწევა მინიმალური რესურსებიდან), შედეგების შეფასება (სამომავლოდ შედეგების გაუმჯობესების გზების მოძებნა), თანამშრომელთა მოტივირება (ჯილდოს დახმარებით მოტივაციის ამაღლება), მათი ორგანიზება (დროის მენეჯმენტი), მათთვის მაგალითის მიცემა.

ნიშნის თეორია. ნიშნის თეორიაში ყურადღება ექცევა ადამიანის იმ პიროვნულ მახასიათებლებს, რომლებიც პირდაპირ კავშირშია წარმატებულ ლიდერობასთან სხვადასხვა სიტუაციებში. კვლევებმა ლიდერობის შესახებ გამოავლინეს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი კავშირი ლიდერობასა და შემდეგ პიროვნულ თვისებებს შორის:1) ინტელექტი, კერძოდ იგულისხმება უნარი იმისა, რომ ლიდერმა მიიღოს გადაწყვეტილება,

რომელიც ჯგუფის პროგრესს განაპირობებს. 2) პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების სურვილი-შეცდომის შემთხვევაში მისი აღიარება და არა სხვისი დადანაშაულება. 3) კომპეტენცია-ლიდერს უნდა გააჩნდეს უნარები, რთულ სიტუაციაში კი გამოდგეს თანამშრომლებისთვის მაგალითად. 4) ჯგუფის წევრების მოთხოვნილებების გათვალისწინება-კარგი ლიდერი ყოველთვის ცდილობს, დაეხმაროს საკუთარ თანამშრომლებს და ჩამოაყალიბოს ისინი ლიდერებად. 5) ხალხის მოტივირების უნარი. 6) გაბედულობა და რისკზე წასვლის უნარი. 7) თავდაჯერებულობა. 8) ფლექსიურობა-ახალ სიტუაციებზე მორგების უნარი. 9) კრეატიულობა. 10) ემოციური სტაბილურობა-სტრესულ სიტუაციებში რაციონალურად აზროვნების უნარი და ლოგიკურობა. (DeYoung, Peterson, & Higgins, 2005)

მეცნიერი მარტინ ჩემერსის მიხედვით, მეოცე საუკუნის პირველ ნახევარში ნიშნის თეორია განიხილებოდა ლიდერობის დომინანტურ თეორიად. ის განსაზღვრავდა ლიდერების პერსონალურ, ფსიქოლოგიურ და ფიზიკურ მახასიათებლებს. ბერნარდ ბასის მიხედვით, თუ ლიდერს სხვა ადამიანებისგან განასხვავებდა კონკრეტული თვისებები, ამ თვისებების ცალკე გამოყოფა უნდა მომხდარიყო. ჩატარებული კვლევით მან დაადგინა, რომ არსებობდა რაღაც პიროვნული მახასიათებლები, რომელიც ლიდერებს განასხვავებდნენ არალიდერებისაგან. მაგალითად, ინტელექტი, გარეგნობა, სოციალური წრე, ხასიათი და ა.შ.

მსგავსი კვლევა ჩაატარა რალფ სტოგდილმაც და დაასკვნა, რომ ადამიანის ლიდერობას მისი ხასიათის მახასიათებლები კი არ განაპირობებენ, არამედ ის, თუ რამდენად რელევანტურია ეს მახასიათებლები მის მიმდევრებთან ურთიერთობაში. მან ასევე აღნიშნა, რომ ყურადღება უნდა მიექცეს იმ გარემოსა და სიტუაციას, რომელშიც ლიდერს უწევს მოქმედებას, რადგან ის ცვალებადია და ძალაუნებურად დიდ გავლენას ახდენს ლიდერის ქმედებებზე. ამის გამო მთავარ პრობლემად რჩება რთულ სიტუაციებსა და ცვლილებების აუცილებლობის ჟამს ის თუ, რამდენად შეინარჩუნებს ლიდერი ამ მახასიათებლებს.

ქცევითი თეორია. 1950-იან წლებში იმის გამო, რომ ნიშნის თეორიას მოჰყვა კრიტიკა და ის აღარ აღიქმებოდა წარმატებული ლიდერობის მთავარ სტილად, მეცნიერებმა ამჯერად დაიწყეს ლიდერების ქცევის კვლევა. ამ თეორიის მიხედვით, ლიდერს ესაჭიროება კონკრეტული ქცევის სტილი სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად. (ანსარი, 1990)

ლიდერობის ქცევითი თეორია კონცენტრირდება სწორედ ლიდერის ქცევაზე ამა თუ იმ სიტუაციაში. მისი მთავარი მიზანია, გამოყოს ის კონკრეტული ქცევითი მიდგომები, რომელთაც ლიდერი იყენებს და დაადგინოს მათი გავლენა დაქვემდებარებულ ადამიანებზე. თეორიამ უარყო ფენომენი ადამიანის ლიდერად დაბადების შესახებ. მისი მიხედვით, შესაძლოა ნებისმიერი ადამიანის ლიდერად ჩამოყალიბება, თუ მას განვუვითარებთ კონკრეტულ თვისებებსა და მიდგომებს, რომელიც გამოადგება სხვადასხვა სიტუაციაში. ამერიკელმა ფსიქოლოგმა, დევიდ მაკლელანდმა განაცხადა, რომ ლიდერობას სჭირდება კარგად განვითარებული, პოზიტიური ეგო, ძლიერი ხასიათი და თავდაჯერებულობა.

Positive reinforcement.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა, ფრედერიკ სკინერმა შემოიტანა და განავითარა ეს ტერმინი. ამ თეორიის მიხედვით, როდესაც ამა თუ იმ საქციელს ვპასუხობთ დადებითი რეაქციით, ეს ზრდის ამ საქციელის მომავალში გამეორების შანსს.

მაგალითად, თუ ადამიანი ხშირად იგვიანებს სამსახურში, უფროსს შეუძლია ის შეაქოს იმ დღეებში, როდესაც ის დროულად ცხადდება სამუშაოდ. შედეგად, თანამშრომელი ცდილობს ყოველდღე პუნქტუალურად მოვიდეს, რადგან შექება სიამოვნებს.

ამ მეთოდის გამოყენება დღესდღეობით საკმაოდ გავრცელებულია ორგანიზაციებში და ზრდის პროდუქტიულობას. ბოლო 20 წლის განმავლობაში ჩატარებული კვლევები ცხადჰყოფს, რომ ეს მეთოდი 17 პროცენტით ზრდის ქმედითუნარიანობას. (Skinner, 1961)

სიტუაციური თეორია. ამ თეორიის მიხედვით, ლიდერის ქცევა დიდი დოზით არის დამოკიდებული იმ სიტუაციის მახასიათებლებზე, რომელშიც მას უწევს მოქმედება. სწორედ აქ გამოიყო კურტ ლევინის ლიდერობის 3 ტიპი: ავტორიტარული, დემოკრატიული და ლიბერალური. დაიწყო კვლევა იმაზე, თუ რომელი ტიპის ლიდერობა იყო საუკეთესო ამა თუ იმ სიტუაციებისთვის.

სიტუაციური თეორიის მიხედვით, არ არსებობს ერთი კონკრეტული ლიდერობის ტიპი, რომელიც შეიძლება მივიჩნიოთ საუკეთესოდ. ყველაფერი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სიტუაციაში ვიმყოფებით და რა სტილი შეესაბამება მას ყველაზე მეტად. ლიდერობა ყველაზე ეფექტური მაშინაა, როდესაც ლიდერს შეუძლია საჭიროების მიხედვით მოირგოს სხვადასხვა სტილი.

პოლ ჰერსეიმ და კენეთ ბლანჩარდმა ჩამოაყალიბეს 4 ლიდერობის ტიპი: 1) ბრძანება-ლიდერი მიუთითებს თანამშრომლებს, რა უნდა გააკეთონ და რა გზებს უნდა მიმართონ. 2) გაყიდვა- ლიდერი „ყიდის“ საკუთარ იდეებს ჯგუფის წევრებზე. შესაძლოა მათ შორის დავა. 3) მონაწილეობა- ლიდერი შედარებით პასიურია და გადაწყვეტილების მიღება ჯგუფის წევრებზეა დამოკიდებული. 4) გადაბარება- პასუხისმგებლობის უდიდესი ნაწილი ჯგუფის წევრებს ეკისრებათ. ლიდერი, ასე ვთქვათ, გადააბარებს მათ მოვალეობებს.

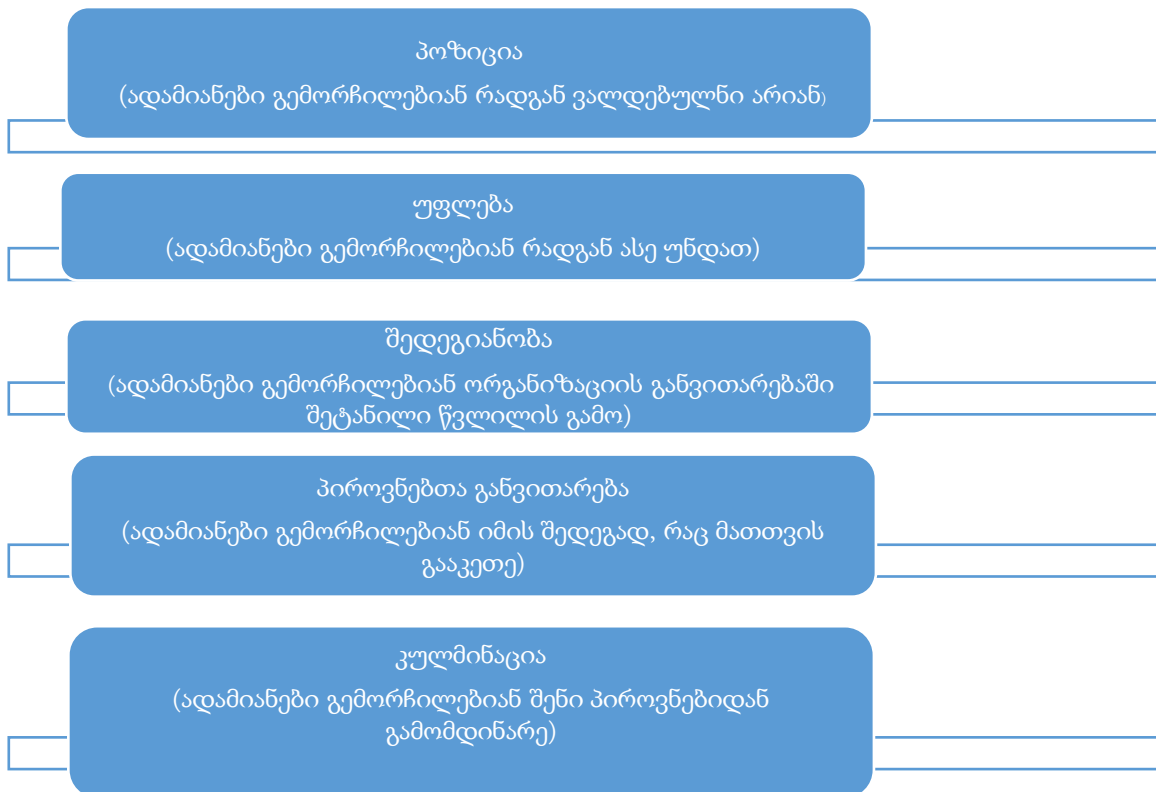
ლიდერობა ასევე მოითხოვს მოწიფულობის დონეს თანამშრომლებისგან. ჰერსეიმ და ბლანჩარდმა გამოყვეს 4 მოწიფულობის დონე: M1- ჯგუფის წევრებს აკლიათ სურვილი, უნარები და ცოდნა დავალების შესასრულებლად. M2- ჯგუფის წევრებს აქვთ მუშაობის სურვილი, მაგრამ არ აქვთ შესაძლებლობა/კომპეტენცია. M3-ჯგუფის წევრებს გააჩნიათ ცოდნა და უნარები, თუმცა არ უნდათ პასუხისმგებლობის აღება. M4- ჯგუფის წევრებს აქვთ როგორც უნარები, ასევე მოტივაცია. ჰერსეი-ბლანჩარდის მოდელი ამტკიცებს, რომ M1 მოწიფულობის ქონის შემთხვევაში საუკეთესო ლიდერობის ტიპი ბრძანებაა, M2-ის შემთხვევაში გაყიდვა და ა.შ.

დასაწყისში, როდესაც თანამშრომლები გამოუცდელნი არიან, საჭიროა ლიდერის მხრიდან მეტი პასუხისმგებლობის აღება, თუმცა თანდათანობით მათი ცოდნის გაღრმავებასთან ერთად შესაძლებელია, რომ ლიდერი გადავიდეს დელეგაციურ სტილზე ანუ მოვალეობათა გადაბარებაზე. ამ შემთხვევაში, ლიდერი აღარ არის ვალდებული საკუთარ თავზე აიღოს ყველა დავალება, ის მათ ანაწილებს საკუთარ ჯგუფში და ახლა უკვე თანამშრომლები არიან პასუხისმგებელნი სამუშაოს წარმატებით შესრულებაზე. მარცხის შემთხვევაშიც, პასუხისმგებლობა სწორედ მათ ეკისრება.

2.4 ლიდერობის ხუთი საფეხური

თანამედროვე ამერიკელმა ავტორმა, ჯონ მაქსველმა, რომელიც ცნობილია თავისი ლიდერობის თეორიით, ჩამოაყალიბა ლიდერობის 5 საფეხური. პირველ საფეხურს ის მოიაზრებს ნებისმიერი ტიპის ლიდერობის დასაწყის ეტაპად. რა თქმა უნდა, საფეხურები განსხვავდება როგორც სხვადასხვა ორგანიზაციების მიხედვით, ასევე იმ პიროვნული ცვლილებების გათვალისწინებით, რომელსაც განიცდის ნებისმიერი ადამიანი კონკრეტულ სამსახურში მუშაობის დროს. მაქსველის მიხედვით, ყოველი ლიდერი უნდა მისწრაფოდეს, მიაღწიოს მინიმუმ იმის შემდგომ საფეხურს, რომელზეც ის ახლას.

ჯონ მაქსველი აკეთებს შემდეგ შესავალს : „ბიზნეს სფეროში მოღვაწე, ტრენერი, მოხალისე, მშობელი... განურჩევლად იმისა, ხარ ამ ჩამონათვალთან ერთი თუ ყველა, ერთი რამ ცხადია: შენ ხარ ლიდერი. მაგრამ კონკრეტულად სად ხარ ამ ლიდერობის გზაზე? და სად აპირებ წასვლას აქედან? ყველას უნდა გაიგოს ის, თუ როგორ მოხვდეს შემდეგ საფეხურზე. სწორედ ამიტომ ჩამოვაყალიბე ლიდერობის ხუთი საფეხური. მინდოდა, რომ ლიდერებს გაეცნობიერებინათ და გაეზარდათ მათი ეფექტიანობა.“



პირველ საფეხურზე ადამიანები არიან უფროსები/ხელმძღვანელები, მაგრამ არასდროს ლიდერები. მათ ჰყავთ დაქვემდებარებულები, მაგრამ არა გუნდის წევრები. ისინი ეყრდნობიან ორგანიზაციის წესებს ხალხის გასაკონტროლებლად, რადგან თანამშრომლები მათ სწორედ მხოლოდ ამ წესების ფარგლებში დაემორჩილებიან. ნებისმიერი ლიდერის მიზანი უნდა იყოს, გასცდეს პირველ საფეხურს.

პირველი ნაბიჯი ლიდერობისაკენ სწორედ მეორე საფეხურისკენ გადანაცვლებაა. ამ საფეხურზე თანამშრომლები იმაზე მეტს აკეთებენ, ვიდრე უბრალოდ წესებისადმი მორჩილებაა. ისინი მიჰყვებიან ლიდერს, რადგან ამ დროს ლიდერი არა მხოლოდ მათ პოზიციაზე ახდენს გავლენას, არამედ ურთიერთობებზეც. როდესაც ჯგუფის წევრები თავს გრძნობენ დაფასებულად და აღიარებულად, ისინი იწყებენ ლიდერისთვის მუშაობას.

მესამე საფეხური გამოავლენს და განასხვავებს ნამდვილ ლიდერებს იმ ადამიანებისგან, ვისაც უბრალოდ ლიდერის პოზიცია უკავიათ. ნამდვილი ლიდერი ყოველთვის აღწევს მიზანს და იღებს

შედეგს. შეუძლებელია მესამე საფეხურის გაყალბება, ანუ თავის ლიდერად მოჩვენება, მაშინ როდესაც ეს ასე არ არის.

კარგი ლიდერები მე-4 საფეხურზე საკუთარი დროის, ფინანსებისა და რესურსების ინვესტიციას ახდენენ ახალი ლიდერების ჩამოყალიბებაში. დაახლოებით, ძალისხმევის 20 პროცენტს უთმობენ საკუთარი თავის განვითარებას, ხოლო დანარჩენ 80-ს უთმობენ სხვის განვითარებას.

იშვიათია ლიდერი, რომელიც მიაღწევს მე-5 საფეხურს. ეს არის კულმინაციური დონე და მოითხოვს ადამიანებს, რომელთა ბუნებაში დაბადებიდანვე არსებობდა ლიდერული თვისებები. ისინი გამორჩევიან ყველასგან და თითქოს წარმატება მიაქვთ ყველგან, სადაც კი მივლენ. ძირითადად, ამ საფეხურის მიღწევას დიდი დრო სჭირდება. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ლიდერმა უნდა შეწყვიტოს განვითარება. პირიქით, უნდა მოხდეს არსებული შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენება.

3. სკოლის დირექტორი, როგორც ლიდერი

ზოგადად, მიიჩნევა რომ სკოლის ლიდერს უნდა შეეძლოს (1) სკოლის განვითარების გრძელვადიანი ხედვის შემუშავება, (2) ადამიანური რესურსების განვითარება, და (3) ორგანიზაციული ანუ თანამშრომლობითი კულტურის შექმნა (ჰარვარდის უნივერსიტეტი, Learning That Matters, 2013).

საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობას განსაზღვრავს „საჯარო სკოლების დირექტორის სტანდარტი,“ რომელიც 2010 წელს შეიქმნა და მას შემდეგ მნიშვნელოვანი მოდიფიკაცია არ განუცდია.

სტანდარტის მიხედვით, საჯარო სკოლის დირექტორი საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში უნდა ზრუნავდეს შემდეგი კომპონენტების გაძლიერებაზე :

სკოლის განვითარება - სკოლის მისიის, ხედვის, განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების, ასევე მათი აღსრულების მონიტორინგის სისტემის შემუშავება დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით. გარდა ამისა, ფინანსური და ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა, დამატებითი რესურსების მობილიზაცია.

სასწავლო პროცესის მართვა - იგულისხმება მოსწავლეთა სწავლის შედეგების გაუმჯობესება. შემუშავებული უნდა იყოს მოსწავლეზე ორიენტირებული სასკოლო სასწავლო გეგმა. ეს პუნქტი ითვალისწინებს უსაფრთხო გარემოს შექმნას სკოლაში, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია. აგრეთვე, საჯარო სკოლებში თანამედროვე სტრატეგიების შემუშავება და გამოყენება. სტანდარტი ასევე ითვალისწინებს სანიტარიული ნორმების დაცვას.

პროფესიული განვითარება - დირექტორი უნდა ზრუნავდეს სკოლაში თანამშრომლობითი გარემოს შექმნაზე და ხელს უწყობდეს როგორც მასწავლებლების, ასევე ადმინისტრაციული პერსონალის პროფესიულ განვითარებასა და მოტივირებას. სტანდარტი ითვალისწინებს, რომ სკოლებში უნდა შემუშავდეს პროფესიული

განვითარების პროგრამა, რომელიც მორგებული იქნება სკოლის საჭიროებებზე. დირექტორი ვალდებულია ზრუნავდეს არა მხოლოდ თანამშრომელთა, არამედ საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე, რაც მოიცავს ინდივიდუალური გეგმის ჩამოყალიბებასა და თვითშეფასების სისტემის დანერგვას.

ანგარიშვალდებულების სისტემის განვითარება - დირექტორი ანგარიშვალდებულია ზემდგომ ორგანოებთან და მან ამისათვის უნდა შეიმუშაოს და განავითაროს საჯარო და გამჭვირვალე სიტემა.

მშობლებთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობა - მნიშვნელოვანია, დირექტორი ზრუნავდეს სასკოლო ცხოვრებაში მშობლებისა და საზოგადოების ჩართულობაზე. ამავდროულად, გამოცდილების გაზიარების მიზნით თანამშრომლობდეს როგორც სხვა სკოლებთან, ასევე საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან და სხვა აქტორებთან.

საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტი განსაზღვრავს იმასაც თუ რა თეორიული და პრაქტიკული უნარები სჭირდება სკოლის დირექტორს. დირექტორისათვის აუცილებელი თეორიული და პრაქტიკული უნარები უკავშირდება საკანონმდებლო ბაზის, ადგილობრივი და საერთაშორისო მნიშვნელობის ნორმატიული აქტების ცოდნას. ასევე, სტანდარტი ფოკუსირებულია მენეჯერისთვის მნიშვნელოვან ისეთ კომპეტენციებზე, როგორცაა ლიდერობის თანამდროვე მეთოდებისა და ორგანიზაციული ქცევის თეორიული საფუძვლების ცოდნა, სტრატეგიული დაგეგმარებისა და ეფექტური კომუნიკაციის უნარი.

3.1 დირექტორები, როგორც სხვადასხვა სტილის ლიდერები

კვლევის პროცესში საინტერესო იყო დირექტორთა და თანამშრომელთა მიერ სხვადასხვანაირად დანახული ლიდერობის ფენომენი. კვლევაში მონაწილე ყველა ადამიანს

საშუალება ჰქონდა დასაწყისში გაცნობოდა ლიდერობის სხვადასხვა სტილებს. კერძოდ, ესენი იყო: ავტორიტარული, დემოკრატიული, ლიბერალური, ტრანსფორმაციული, ტრანზაქციული, ქარიზმატული და ავთენტური ლიდერობის სტილები. ამის შემდგომ, თითოეულ ადამიანს უნდა აერჩია კონკრეტული სტილი, რომელიც მათი აზრით საუკეთესოდ შეესაბამებოდა მათი ლიდერის ხასიათს.

აღსანიშნავია, რომ დირექტორთა გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, მათში ყველაზე პოპულარული არჩევანი იყო ქარიზმატული და ავთენტური ლიდერობის სტილები. საუბარში გამოიკვეთა, რომ დირექტორები ავტორიტარულ სტილს მიიჩნევდნენ ყველაზე ნეგატიურად:

„...გასაგებია, რომ ავტორიტარული სტილი მოიაზრებს სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღებას და ნაკლებ დანბეულობას, ყველა უსიტყვოდ გემორჩილება, მაგრამ რაღაც მხრივ დიდი სტრესი და პასუხისმგებლობაა, რამე რომ ისე მოხდეს, პასუხი შენ მოგეთხოვება.“
(დირექტორი, საშუალო ზომის ორგანიზაცია)

რაც შეეხება თანამშრომლებს, დირექტორების დახასიათების დროს, ყველაზე დიდი პროცენტული მაჩვენებელი ეკუთვნოდა ლიდერობის ტრანზაქციულ და ავტორიტარულ სტილებს. ისინი აღნიშნავდნენ, რომ სამსახურის პირობებში მათ არ ეძლეოდათ კრეატიულობის უფლება, თავიანთი წვლილის შეტანა შედეგის მიღწევაში და ა.შ. მათგან უბრალოდ ელოდებოდნენ დავალებული სამუშაოს ზედმიწევნით ზუსტად, წინასწარ განსაზღვრული და ლიდერების მიერ დადგენილი წესების მიხედვით შესრულებას.

„ყოფილა მომენტები, როცა ჩემი გუნდის წევრებს, თუნდაც მეც, ძალიან კარგი იდეა გვქონია, თუმცა ლიდერს არანაირი ინტერესი არ გამოუჩენია უბრალოდ მოსმენისაც კი, მარტო იმიტომ რომ თვითონ უკვე დასახული ჰქონდა სამოქმედო გეგმა. ეს მარტო საწყენი კი არ არის, ყველანაირ მოტივაციას გვიკარგავს, ხედავ რომ არ გაფასებენ და შენი აზრი არ აინტერესებთ.“ (თანამშრომელი, საშუალო ზომის ორგანიზაცია).

ტრანზაქციული ლიდერობის ერთ-ერთ მთავარ ნაკლად თანამშრომლები ასახელებდნენ მონოტონურ მუშაობას და ცვლილებების არარსებობას. აღნიშნეს, რომ რაც არ უნდა ზიანის

მომტანი ყოფილიყო ორგანიზაციული კულტურა, ლიდერები არ ცდილობდნენ მის შეცვლას და ერჩივნათ იმ გარემოში დარჩენა, რომელსაც მიჩვეულნი იყვნენ, ნაცვლად ახალი და შესაძლოა უფრო მეტი იდეებითა და შესაძლებლობებით სავსე გარემოში გადასვლისა.

„ასეთი სახის მართვა ხელს არ უწყობს ლიდერების შექმნას, ის უბრალოდ ქმნის მიმდევრებს, რომლებიც ემორჩილებიან მკაცრად განსაზღვრულ წესებს. სამუშაო ხშირად მოსაწყენი ხდება, რადგან გზა არ ეძლევა არანაირ ინოვაციასა თუ სიახლეს. ლიდერი რომ ორგანიზაციიდან წავიდეს, ალბათ არავის ეცოდინება როგორ შეითავსოს მისი როლი, თუნდაც დროებით. ეს კი ძალიან სამწუხაროა.“ (თანამშრომელი, საშუალო ზომის ორგანიზაცია).

მათთვის ყველაზე სასურველ ლიდერობის სტილად გამოვლინდა ავთენტური ლიდერობა. რესპოდენტები ამ სტილის მთავარ უპირატესობად მიიჩნევდნენ ჯანსაღი უკუკავშირის მიღების შესაძლებლობას, რაც სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად, მათი თქმით, ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორია.

4. კვლევის მეთოდოლოგია

4.1 კვლევის მიზანი, ამოცანები და ძირითადი შეკითხვები

კვლევის მიზანია გამოკვეთოს სკოლის დირექტორთა ლიდერობის სხვადასხვა ტიპები და მათი გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე. გარდა ამისა, წარმოაჩინოს ის ძირითადი კომპეტენციები რაც სკოლის ლიდერს უნდა გააჩნდეს.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანი იყო საკვლევი საკითხების სიღრმისეული ანალიზი, შესაბამისად კვლევა ჩატარდა თვისებრივი მეთოდოლოგიის გამოყენებით, სიღრმისეული ინტერვიუსა და ფოკუს ჯგუფების მეთოდის გზით.

კვლევის პროცესში თანამშრომლებს ასევე დაურიგდათ კითხვარები შესავსებად. კითხვართა პირველი ნაწილი შედგებოდა კითხვებისგან მათ ასაკზე, განათლებაზე, ოჯახურ მდგომარეობასა და საქმიანობაზე. რაც შეეხება კითხვარის მეორე ნაწილს, ის ძირითადად ეხებოდა მათ დამოკიდებულებას თავიანთი სამსახურისადმი და ერთგულებას ორგანიზაციისადმი, ასევე იმას თუ რამდენად კომფორტულად გრძნობენ ისინი თავს მოცემულ სამუშაო გარემოში. კითხვარის მესამე ნაწილი კი შეეხებოდა თავად ორგანიზაციის ლიდერებს და მათი მმართველობის სტილებს.

ძირითადი საკვლევი შეკითხვები დირექტორებთან

1. როგორია თქვენი მენეჯერული პრაქტიკა სკოლის მართვისას?
2. რა კომპეტენციები უნდა ჰქონდეს სკოლის თანამედროვე დირექტორს ?
3. რა გავლენა აქვს სკოლის ლიდერს სკოლის ორგანიზაციულ კულტურაზე?

ძირითადი საკვლევი შეკითხვები თანამშრომლებთან

1. მიიჩნევთ თუ არა სკოლის დირექტორს ლიდერად?
2. რა კომპეტენციები უნდა ჰქონდეს სკოლის დირექტორს?
3. როგორია თქვენი მუშაობის პრაქტიკა კონკრეტული დირექტორის მართვის პერიოდში?
4. რა გავლენას ახდენს სკოლის დირექტორი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე?

კვლევის სამიზნე ჯგუფი: კვლევის სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენენ საქართველოს საჯარო და კერძო სკოლების დირექტორები და თანამშრომლები. არჩევანი შეჩერდა სამუშაო და დიდი ზომის ორგანიზაციებზე.

კვლევა ჩატარდა როგორც სიღრმისეული ინტერვიუს, ასევე ფოკუს ჯგუფების მეთოდის გამოყენებით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საჯარო და კერძო სკოლების ოთხმა დირექტორმა, რომელთაც ჩაუტარდათ სიღრმისეული ინტერვიუ. ასევე გამოიკითხა ოცდაათი თანამშრომელი ფოკუს ჯგუფების მეთოდით. პირველსა და მეორე ფოკუს ჯგუფებში შედიოდა 8-8 თანამშრომელი, ხოლო მესამე და მეოთხე ფოკუს ჯგუფებში 7-7.

აღსანიშნავია ისიც, რომ თანამშრომლებსა და დირექტორებთან გასაუბრება მოხდა ცალ-ცალკე და ანონიმურად, ვინაიდან ეს თანამშრომლებს შეუქმნიდა უფრო კომფორტულ გარემოს თავიანთი აზრის ღიად, შიშის გარეშე გამოსათქმელად.

კვლევის შერჩევა

კვლევის შერჩევა განხორციელდა მიზნობრივად, მაქსიმალური ვარიაციის პრინციპის გამოყენებით, ვინაიდან, როგორც ცნობილია, სკოლები განსხვავდებიან

მართვის თავისებურებებითა და გამოწვევებით. შესაბამისად, მნიშვნელოვანი იყო შერჩევით ერთობლიობაში მომხდარიყო ყველა შესაძლო ტიპის სკოლა. სკოლის ტიპის განსაზღვრისას ძირითადი კრიტერიუმები იყო: სკოლის ზომა, მდებარეობა, სკოლის მიერ შემუშავებული მათთვის დამახასიათებელი კონკრეტული ღირებუბლებები.

4.2 შედეგების აღწერა

ინტერვიუს პროცესში დირექტორის კომპეტენციებზე მსჯელობისას რესპოდენტები ხაზს უსვამდნენ დირექტორების როლის მნიშვნელობასა და საქმიანობის მრავალმხრივობას, რაც მათი აზრით, უპირობოდ საჭიროებს სტანდარტში გათვალისწინებული კომპეტენციების განვითარებას, თეორიულ ცოდნასა და პრაქტიკულ გამოცდილებას.

რესპოდენტების აზრით, ნდობასა და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული სამუშაო/სასწავლო გარემოს შექმნის მიზნით, თანამედროვე სკოლის დირექტორი უნდა ფლობდეს ეფექტური, არამალადობრივი კომუნიკაციის, ადაპტაციისა და მოქნილობის უნარს, იყოს ტოლერანტი და ემპათიური. რესპოდენტების ნაწილი, ჩამოთვლილ კომპეტენციებთან ერთად მნიშვნელოვნად მიიჩნევდნენ სკოლის ლიდერების სიახლისადმი ღიაობას, პასუხისმგებლობების დელეგირების უნარს, სწავლასა და განვითარებაზე ორიენტირებულობას, ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავებისა და ანალიზის უნარს. გარდა ამისა, აღინიშნა რომ წარმატებული სამუშაო პრაქტიკისათვის მნიშვნელოვანია დირექტორს შეეძლოს გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღება, თანამშრომლების მოტივირება და საერთო იდეის გარშემო გაერთიანება.

რაც შეეხება თანამშრომლებს, მათი უდიდესი ნაწილი დირექტორს მიიჩნევდა სკოლის ლიდერად, რომლის კომპტენციაში შედის ისეთი სასკოლო გარემოს შექმნა, სადაც ყოველი დაქვემდებარებულისა და ლიდერის ხედვა ერთმანეთთან თანხვედრაში იქნება. მათი თქმით, დირექტორი უნდა იძლეოდეს მაგალითს, უნდა ითვალისწინებდეს თანამშრომელთა აზრს. მათ ასევე ხაზი გაუსვეს ლიდერის მხრიდან უკუკავშირის მიღების აუცილებლობას, რომელიც უნდა იყოს ავთენტური.

ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს თანამშრომელთა კმაყოფილებისთვის წარმოადგენს მათი ჩართულობის დონე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მათი თქმით, დასაფასებელია ლიდერების მხრიდან თანამშრომლების აზრის გათვალისწინება და პატივისცემა. მსგავსი დამოკიდებულება აღრმავებს თანამშრომლებში კომპანიის მიმართ ერთგულების გრძნობას და სამუშაო არ ითვლება ყოველდღიურ სავალდებულო რუტინად.

ასევე ინტერვიუს პროცესში აღინიშნა, რომ სტრესულ სიტუაციებში საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებლობა უნდა ჰქონოდათ, შეეთავსებინათ ლიდერის მოვალეობები, ასევე მისცემოდათ საშუალება, ემუშავათ დამოუკიდებლად, მუდმივი ზედამხედველობის გარეშე, რაც მათი თქმით, უმეტეს რიგ შემთხვევებში უკეთესი შედეგის მომცემი იყო, ვიდრე მოლოდინის რეჟიმში მუშაობა.

აგრეთვე, შესრულებული სამუშაოს დაფასება ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად გამოყო გამოკითხულ თანამშრომელთა უმრავლესობამ. ეს უნდა შეეხოს კომპანიაში დასაქმებულ ყველა თანამშრომელს, იქნება ეს ფორმალური თუ არაფორმალური მიდგომით გამოხატული.

ინტერვიუს პროცესში თეორიულ ცოდნასა და გამოცდილებაზე საუბრისას, რესპოდენტებმა ხაზი გაუსვეს დირექტორის მიერ საკანონმდებლო ბაზებისა და მიმდინარე ცვლილებების, ეროვნული სასწავლო გეგმისა თუ პედაგოგთა პროფესიული განვითარების სქემის დეტალური ცოდნის აუცილებლობაზე. ასევე აღინიშნა სკოლაში მენეჯერულ პოზიციაზე მუშაობის გამოცდილების მნიშვნელობაც.

დირექტორების მხრიდან დასახელებული კომპეტენციათა დიდი ნაწილი წარმოადგენს მათ მიერ გავლილი ტრენინგ მოდულების ფარგლებში დასაფარი კომპეტენციების ჯგუფებს, ხოლო ჩამოთვლილი დოკუმენტები და ნორმატიული აქტები - ტესტირების თემების ერთ-ერთი ძირითადი ნაწილია. შესაბამისად, შეიძლება ვივარაუდოთ რომ მათ მიერ სკოლის ლიდერების კომპეტენციებისა და თეორიული ცოდნის შესახებ გამოთქმული მოსაზრებების მსგავსება განპირობებული არის მათი გადამზადების უნიფიცირებული სისტემით.

მიუხედავად იმისა, რომ რესპოდენტების შეხედულებები დირექტორის საკვანძო კომპეტენციებთან დაკავშირებით მსგავსია, განსხვავდება მათი მოსაზრებები იმის შესახებ თუ რა წარმოადგენს დირექტორის კომპეტენციების დადასტურების საუკეთესო გზას. კერძოდ, კვლევის შედეგების თანახმად, გამოიკვეთა სამი ძირითადი ტენდენცია: რესპოდენტების ნაწილი მიიჩნევს, რომ დირექტორის პოზიციის დასაკავებლად და სკოლის ეფექტური მართვისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება პედაგოგიურ სტაჟს, ნაწილი უპირატესობას მენეჯერულ პრაქტიკას ანიჭებს, ხოლო ცალკეული რესპოდენტებისათვის მნიშვნელოვანია კვალიფიკაცია განათლების ადმინისტრირების მიმართულებით.

„სკოლის დირექტორს, პირველ რიგში, აუცილებლად უნდა ჰქონდეს პედაგოგიური გამოცდილება. არა მარტო სკოლაში, ზოგადად, დაუშვებლად მიმაჩნია თუ ადამიანს ქვედა პოზიცია არ აქვს გავლილი იმის ზედა პოზიციაზე გადაყვანა, იმიტომ რომ თუ საკუთარ ტყავზე არ გამოსცადე გარედან, გვერდიდან სხვანაირად უყურებ... ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ რეალურად იცნობდეს სკოლას შიგნიდან, თუ არა და სხვისი თვალებით იყურები, მუდმივად სხვაზე ხარ დამოკიდებული.“

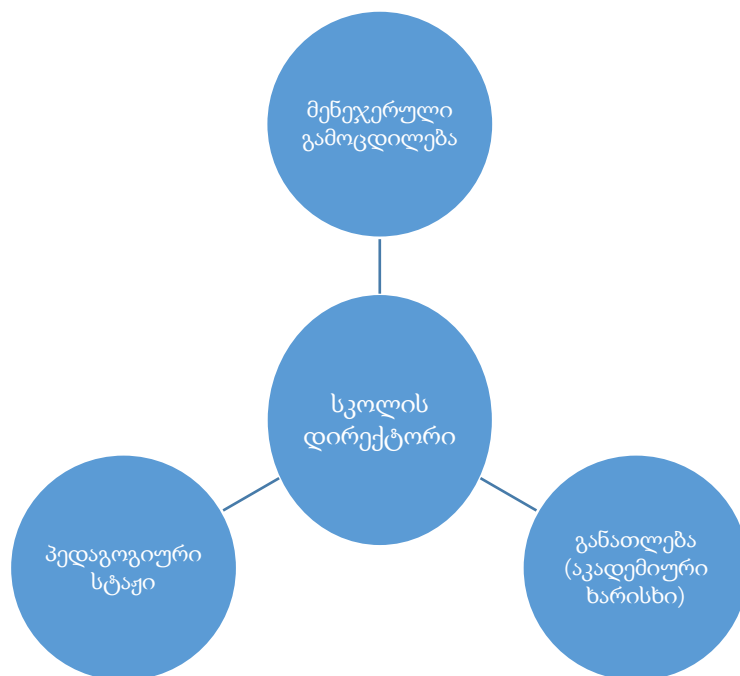
აღნიშნულ საკითხზე მსჯელობისას, ორი ფაქტორის გათვალისწინებაა მნიშვნელოვანი. პირველი უკავშირდება განსხვავებებს დირექტორებს შორის, სამუშაო სტაჟის, სფეროს, განათლების მიხედვით. ხოლო მეორე - დაკავშირებულია დირექტორების შერჩევის წესისა და მოთხოვნების თავისებურებებთან.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, რესპოდენტები წარმოადგენდნენ განსხვავებული ტიპის სკოლებს, შესაბამისად გასათვალისწინებელია მათი მუშაობის თავისებურებები და

გამოცდილებაც. დირექტორების ნაწილი მოქმედი ან ყოფილი პედაგოგია, ნაწილს აქვს მენეჯერულ პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივი გამოცდილება, ხოლო ცალკეული დირექტორები სხვა სფეროში მენეჯერულ პოზიციებზე საქმიანობდნენ. შესაბამისად, დირექტორები რომლებსაც აქვთ სწავლების ან მართვის გამოცდილება განათლების სფეროში აქცენტს სწორედ ამ კომპონენტის მნიშვნელობაზე აკეთებდნენ, ხოლო ისინი რომლებიც სხვა სფეროში მენეჯერულ პოზიციებზე საქმიანობდნენ, პრიორიტეტულად მიიჩნევდნენ ამ ტიპის გამოცდილებას.

ყველა რესპოდენტს ჰქონდა უმაღლესი განათლების დამადასტურებელი კვალიფიკაცია მინიჭებული, თუმცა არა განათლების ადმინისტრირების ან/და ლიდერობისა და მენეჯმენტის მიმართულებით. მიუხედავად ამისა, მათი ნაწილი სავალდებულოდ მიიჩნევდა განათლების ადმინისტრირების პროგრამის ხარისხის მოპოვებასა და ადმინისტრაციულ პოზიციაზე პერსონალის შერჩევასა სწორედ ამ პროგრამის კურსდამთავრებულებს ანიჭებდა უპირატესობას.

მეორე ფაქტორი, როგორც აღვნიშნეთ, დირექტორების შერჩევის წესს უკავშირდება. ეს წესი არაერთხელ შეიცვალა და ხშირად იყო განსჯისა და კრიტიკის საგანი. სკოლის დირექტორობის კანდიდატებსაც მუდმივად უწევდათ ცვალებად მოთხოვნებთან ადაპტირება; შესაბამისად, დღეს ისინი, რიგ შემთხვევებში, ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად აღიქვამენ განათლების, სამუშაო გამოცდილებისა და პროფესიულ კვალიფიკაციის მნიშვნელობას დირექტორისათვის; გამომდინარე იქიდან თუ რა იყო შერჩევის გარვეული წესის მოქმედების პირობებში პრიორიტეტული.



უნდა ითქვას რომ არ არსებობს დირექტორების კომპეტენციების ან და კვალიფიკაციის განსაზღვრის ერთიანი სტანდარტი, თუმცა საინტერესოა წარმატებული საგანმანათლებლო სისტემების მაგალითების გაცნობა ამ თვალსაზრისით. (International Survey on Educational Leadership, Publications 2012:12 ISBN 978-952-13-5257-7). მაგალითად, ფინეთში სკოლის დირექტორებისათვის სავალდებულოა როგორც შესაბამისი საფეხურის მასწავლებლის კვალიფიკაცია, ასევე მაგისტრის ხარისხი და სერტიფიკატი განათლების ადმინისტრირების მიმართულებით. მიუხედავად იმისა რომ არაა კონკრეტულად გაწერილი რამდენ წლიანი სამუშაო გამოცდილებაა საჭირო, აუცილებელია მართვისა და ლიდერობის გამოცდილება რომელიც დასტურდება წინარე სამუშაო გამოცდილებით. სამხრეთ კორეაში დირექტორების მსურველმა უნდა გაიროს სპეციალური 180 საათიანი მოსამზადებელი პროგრამა რომელზე დაშვების წინაპირობაც საკმარისი ქულების დაგროვებაა (ქულებს მოიპოვებენ სამუშაო სტაჟისა და მოპოვებული ხარისხის მიხედვით). ანგლო საქსური ქვეყნები უპირატესობას ანიჭებენ განათლების ადმინისტრირებისა და სკოლის ლიდერობის პროგრამებს, ასევე სკოლაში სწავლებისა და ადმინისტრაციულ პოზიციაზე მუშაობის გამოცდილებას. ხოლო დანიაში, გერმანიაში, საფრანგეთსა და ახალ ზელანდიაში

დირექტორებს მოეთხოვებათ როგორც პედაგოგის აკადემიური ხარისხის ფლობა, ასევე 3-5 წელი სამუშაო გამოცდილება განათლების სფეროში.

როგორც ვხედავთ, მიდგომა დირექტორების კვალიფიკაციასა და კომპეტენციებთან მიმართებით განსხვავებულია, თუმცა შეინიშნება ტენდენცია რომ განათლების ადმინისტრირებისა და ლიდერობის საგანმანათლებლო პროგრამები მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს სამუშაო გამოცდილების კომპონენტთან ერთად, (საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის ბრძანება №08/ნ2018 წლის 25 ივლისი, ქ. თბილისი). იგივეს ვერ ვიტყვით საქართველოს მაგალითზე, ვინაიდან, დღევანდელი მოცემულობით, როგორც „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონშია ნათქვამი:

„დირექტორად შეიძლება განწესდეს ამ კანონის შესაბამისად არჩეული ან დანიშნული საქართველოს მოქალაქე, რომელსაც აქვს უმაღლესი განათლება, მუშაობის 3 წლის სტაჟი და აკმაყოფილებს საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ მოთხოვნებს.“ (საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ)

ამასთან, საჯარო სკოლის დირექტორის შესარჩევი კონკურსის გამართვის წესის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2011 წლის 24 თებერვლის №25/ნ ბრძანებაში 2018 წელს განხორციელებული ცვლილების შესაბამისად, აღინიშნა რომ დირექტორობის მსურველია პირი:

„რომელსაც აქვს უმაღლესი განათლება, მუშაობის არანაკლებ 3წლის, აქედან, განათლების სფეროში სწავლების არანაკლებ ერთი წლის სტაჟი და დადგენილი წესით გამოთქვამს სურვილს დირექტორის შესარჩევ კონკურსში მონაწილეობის მიღების თაობაზე;“ (საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის ბრძანება № 08/ნ 2018 წლის 25 ივლისი ქ. თბილისი „საჯარო სკოლის დირექტორის შესარჩევი კონკურსის გამართვის წესის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2011 წლის 24 თებერვლის №25/ნ ბრძანებაში ცვლილების შეტანის თაობაზე).

დირექტორების მოსამზადებელი საგანმანათლებლო პროგრამების მნიშვნელობაზე მიანიშნებს ის საჭიროებებიც და გამოწვევებიც რომლებზეც რესპოდენტები ღიად საუბრობდნენ: ორგანიზაციული კულტურის შექმნა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თემთან და მშობელთან ურთიერთობების სტრატეგიები.

კვლევაში მონაწილე პირთა უმრავლესობამ ასევე აღინიშნა რომ პროფესიული ზრდისა და განვითარებისათვის მეტი დრო დარჩებათ თუ შემცირდება ბიუროკრატიული საქმიანობა. ამასთან ერთად, დირექტორებს სჭირდებათ მხარდაჭერა ინფორმაციისა და ცვლილებების მენეჯმენტის პროცესში.

რესპოდენტების მხრიდან ძირითადი რეკომენდაციები უკავშირდებოდა ფინანსური მართვისა და გადაწყვეტილებების მიღებისას ავტონომიის ზრდას, ანგარიშვალდებულების სისტემის დახვეწასა და პარტნიორებისა და სპონსორების მოზიდვის კომპეტენციების გაუმჯობესებას.

„მაგალითად, ავიღოთ შესყიდვების მენეჯმენტი. ერთი კალამი რომ ვიყიდო უნდა გამოვაცხადო ტენდერი, შევადარო ფასები და ისე ვიყიდო, არადა ისედაც ხომ მიიღო რაც შეიძლება იაფად ვიყიდო ყველაფერი.“

კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ გამოთქმული მოსაზრებები აღწერს და ახასიათებს სამიზნე ჯგუფს და არა სკოლის დირექტორების მთელს პოპულაციას საქართველოში.

კვლევის ძირითადი მიზნების ანალიზი

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ლიდერობის 3 განსხვავებული მოდელი. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ შემოთავაზებული დაშვებები და მოსაზრებები ახასიათებს მხოლოდ კვლევის ფარგლებში შერჩეულ ჯგუფს და არა სამიზნე პოპულაციას.

ლიდერობისა და ორგანიზაციული მართვის ლიტერატურაში ლიდერობის არაერთი ტიპოლოგიაა აღწერილი, ამ კონკრეტულ შემთხვევაში კვლევა ეყრდნობა სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევის (TALIS) მიერ სასკოლო ლიდერობის ტიპების განსაზღვრის სქემას. (ეფექტური სასწავლო გარემოს შექმნა, TALIS პირველადი შედეგები, 2009). TALIS-ის ფარგლებში ლიდერობის ტიპების გამოვლენა ეფუძნება მონაცემების სტატისტიკურ ანალიზს, ცხადია კვლევაში გაანალიზებული თვისებრივი მონაცემები იძლევა მხოლოდ ლიდერობის სავარაუდო ტიპის განსაზღვრის შესაძლებლობას.

გარდა ამისა, სხვადასხვა ტიპის ლიდერის განხილვისას, დავეყრდენით საერთაშორისო პრაქტიკას, რომლის მიხედვითაც სკოლის ლიდერი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ კრიტერიუმებს:

1) სკოლის მართვა და განვითარება

ორგანიზაციული განვითარების მხრივ, დირექტორს გაანალიზებული უნდა ჰქონდეს სკოლის კონტექსტი და საჭიროებები, არსებობს მომავლის ხედვა. მნიშვნელოვანია, ამ კუთხით განხორციელებული ინტერვენციებიც (პროექტები, სხვადასხვა აქტივობები, თანამშრომლობა სხვა ორგანიზაციებთან და ა.შ.).

2) სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელობა

განსაკუთრებით საგულისხმოა რომ დირექტორი ჩართული იყოს და ხელს უწყობდეს მოსწავლეზე ორიენტირებული სასწავლო პროცესის ჩამოყალიბებას, განვითარებასა და ეფექტიან ფუნქციონირებას. ამ მხრივ, საგულისხმოა ეროვნული სასწავლო გეგმის

გათვალისწინება და ეფექტიანი სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავება. მნიშვნელოვანია არაფორმალური განათლების კულტურის ხელშეწყობაც.

3) სასკოლო კლიმატის განვითარება

დირექტორი უნდა ზრუნავდეს სკოლაში უსაფრთხო, ინკლუზიური და თანამშრომლობითი გარემოს შექმნაზე; ხელს უწყობდეს როგორც მასწავლებლების ასევე ადმინისტრაციული პერსონალის პროფესიულ განვითარებასა და მოტივირებას.

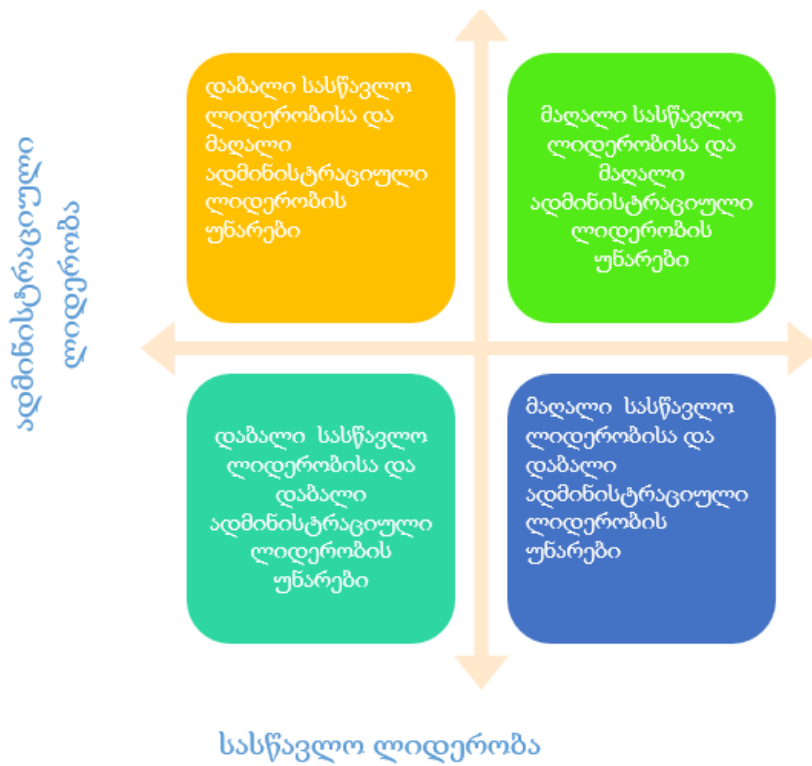
4) რესურსების მობილიზაცია და მოძიება

დამატებითი რესურსების მოძიების მიზნით, მნიშვნელოვანია დირექტორი თანამშრომლობდეს როგორც სამინისტროებთან ასევე ადგილობრივ ხელისუფლებასთან; გარდა ამისა, საზოგადოებრივ, დონორ და სხვა დაინტერესებულ ორგანიზაციებთან. ამ მხრივ, მისასალმებელია როგორც ფონდების მოძიების ასევე დაინტერესებულ პირებთან ურთიერთობის ხედვის/სტრატეგიის არსებობა.

5) ჩართულობისა და მონაწილეობის კულტურის წახალისება

მნიშვნელოვანია რომ დირექტორი ზრუნავდეს მშობლებისა და საზოგადოების ჩართულობაზე სასკოლო ცხოვრებაში. ამავედროულად, გამოცდილების გაზიარების მიზნით, თანამშრომლობდეს როგორც სხვა სკოლებთან ასევე საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან და სხვა აქტორებთან როგორც ადგილობრივ ასევე საერთაშორისო დონეზე.

სამი ტიპის ლიდერი



I ტიპის ლიდერები ხასიათდებიან მაღალი ადმინისტრაციული და შედარებით დაბალი სასწავლო ლიდერობის უნარებით. ამ ტიპის ლიდერები ორიენტირებულნი არიან სტატუს-კვოს შენარჩუნებაზე, მონიტორინგის და ანგარიშვალდებულების სისტემის სრულყოფაზე. მათთვის მთავარია, ერთი მხრივ, ყველა მიყვებოდეს დადგენილ წესებს და, მეორე მხრივ, კმაყოფილი იყოს ზემდგომი ორგანო. ისინი განსაკუთრებით ეფექტურად იყენებენ (მათი განცხადებით) ვიდუო კონტროლის სისტემას, ყოველდღიური შემოვლის პრინციპს, მოსწავლეთა სკოლაში შესვლისა და გასვლის კონტროლის სისტემას. ასევე რეგულარულად იღებენ უკუკავშირს მასწავლებლებისა და მანდატურისგან, აანალიზებენ სასწავლო მიღწევებს და თავად არიან ჩართული ყველა ადმინისტრაციულ პროცედურაში.

II ტიპის ლიდერები ხასიათდებიან მაღალი სასწავლო ლიდერობისა და დაბალი ადმინისტრაციული ლიდერობის უნარებით. ამ ტიპის ლიდერებს აქვთ სკოლის განვითარების ხედვა და სტრატეგია, ასევე გამოირჩევიან ცვლილებებისადმი ღიაობითა და ენთუზიაზმით თუმცა უჭირთ ანგარიშვალდებულებისა და მონიტორინგის სისტემის დანერგვა და მართვა, შედეგზე ორიენტირებული შეფასების სისტემით მუშაობა და ბიუროკრატიულ ამოცანებთან გამკლავება. აღნიშნული ტიპაჟები წარმოადგენენ ცვლილებისადმი ღია თანამშრომლობითი გარემოს შექმნაზე ორიენტირებულ ლიდერებს, რომლებსაც სჭირდებათ გუნდის გაძლიერება რათა შეძლონ სასურველი ცვლილებების განხორციელება. მათ მიერ დაგეგმილი აქტივობები მეტწილად ორიენტირებულია არაფორმალური სწავლების გაძლიერებაზე, პროექტებით სწავლებასა და არასასკოლო აქტივობებზე, კლასის დამრიგებლის როლის გაძლიერებასა და თემის გააქტიურებაზე. საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ დირექტორებს რომლებსაც აღწერილი მართვის სტილი ახასიათებთ აქვთ განათლების სისტემაში მუშაობის მცირე სტაჟი სხვა დანარჩენებთან შედარებით.

III ტიპის ლიდერები ხასიათდებიან როგორც მაღალი სასწავლო ლიდერობის, ასევე მაღალი ადმინისტრაციული ლიდერობის კომპეტენციებით. აღსანიშნავია, რომ აღნიშნული ტიპის ლიდერები წარმოადგენდნენ უმცირესობას შერჩევით ერთობლიობაში. ისინი ორიენტირებულნი არიან პრობლემის გრძელვადიან გადაჭრაზე და შემუშავებული და დანერგილი აქვთ სტრატეგია ბუღინგის პრევენციის თვალსაზრისით. ისინი ღია და გახსნილ კომუნიკაციის ფორმას იყენებენ სკოლის ყველა რგოლთან, მასწავლებელთან, მოსწავლესთან და მშობელთან. ამასთან, ატარებენ შიდა სასკოლო კვლევებს, გეგმავენ ინტერვენციებს და ახორციელებენ პედაგოგებისა თუ მანდატურების თანამონაწილეობით; მუშაობენ ინსტრუქციებზე მასწავლებელთათვის და ცდილობენ მათი კვალიფიკაციის ამაღლებას.

რამდენიმე რესპოდენტმა გაგვიზიარა საკუთარი გამოცდილება „ქურდულ სამყაროსთან“ ასევე ცალკეულ სექტებთან დაპირისპირების შესახებ. ასევე, განსხვავებით I ტიპის ლიდერებისგან ეს უკანასკნელნი ნაკლებად არიან დამოკიდებულნი ზემდგომი ორგანოების შეფასებაზე. რაც შესაძლოა ხსნიდეს იმ ფაქტს, რომ ისინი უფრო ხშირად მიმართავენ სხვადასხვა უწყებებს და არ ერიდებიან ბუღინგის ფაქტების გამოაშკარავებას ვიდრე I-ლი კატეგორიის ლიდერები, რომლებიც „პოზიტიური სტატისტიკის“ შენარჩუნებაზე არიან ორიენტირებულნი.

კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ მოცემული ტიპლოგია მხოლოდ შერჩევით ერთობლიობას აღწერს და არა მთელ პოპულაციას, რაც არ გამორიცხავს იმ ფაქტს, რომ სისტემაში არსებობდნენ სკოლის ლიდერები, რომლებსაც სჭირდებათ როგორც ადმინისტრაციული, ასევე სასწავლო ლიდერობის კომპეტენციების განვითარება.

საზოგადოებრივი ორგანიზაციები და განათლების ექსპერტები წლების განმავლობაში საუბრობენ სისტემის დონეზე მართვის დიფერენცირებული მიდგომების დანერგვაზე, რისი საჭიროებაც ამ კონკრეტული პრობლემის შესწავლისა და ანალიზის დროსაც გამოჩნდა.

(კოალიცია განათლება ყველასათვის, დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკა განათლებაში, 2015). კონკრეტულ შემთხვევაში, პირველი ტიპის ლიდერებისათვის მნიშვნელოვანია სასწავლო ლიდერობის კომპეტენციების განვითარება, რაც დაეხმარებათ შექმნან თანამშრომლობაზე დაფუძნებული სასკოლო კლიმატი და ხელი შეუწყონ ბუღინგის ფაქტების გამოვლენას. მეორე შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია ლიდერების ადმინისტრაციული კომპეტენციების განვითარება, ვინაიდან მიუხედავად პოზიტიური სასკოლო კლიმატისა და პრობლემის გადაჭრის პროაქტიული ხედვისა, მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციული სისტემის, ინფორმაციის მოძრაობის, ანგარიშვალდებულების შიდა და გარე სტრუქტურის გაუმჯობესება. ხოლო მესამე ტიპის ლიდერები საჭიროებენ ავტონომიურობის ხარისხის ზრდას სასკოლო პოლიტიკის დონეზე, ასევე ინოვაციური მიდგომების პილოტირებისა და დანერგვის შესაძლებლობის მიცემას.

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა რამდენიმე თავისებურება. კერძოდ: 1) მენეჯერთა/დირექტორთა მხრიდან ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილის გამოყენება დადებითად აისახება თანამშრომელთა მიერ ორგანიზაციისადმი ერთგულებაზე. 2) Laissez-faire ლიდერობის სტილს უარყოფითი გავლენა აქვს ორგანიზაციულ კულტურაზე, რადგან ის რიგ შემთხვევებში ცუდად აისახება თანამშრომელთა მოტივაციაზე. 3) ტრანზაქციული ლიდერობის სტილის გამოყენებას კი, პირიქით, დადებითი გავლენა აქვს თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლების საკითხზე.

გამოვლინდა ასევე ისიც, რომ რესპოდენტების მოტივაციას ყველაზე მეტად განაპირობებს ის ჯილდო, რომელსაც წარმატებით შესრულებული სამუშაოს შემდეგ იღებენ. აგრეთვე მნიშვნელოვანია კარგი, უსაფრთხო სამუშაო პირობები და პროფესიული წინსვლის შესაძლებლობის ქონა. ამასთან, თანამშრომლები ხაზს უსვამდნენ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მათი ხედვები და მიზნები ემთხვეოდეს ლიდერის ხედვებსა და მიზნებს, რაც დადებითად აისახება ორგანიზაციული სტრატეგიების მიღწევაში. და ბოლოს, რესპოდენტები ასევე ხაზს უსვამდნენ გამოწვევების ქონის მნიშვნელობას, ნაცვლად უცვლელი, რუტინული გრაფიკისა.

საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ ძალიან მაღალი განათლების დონე ნეგატიურად აისახება თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილებაზე. კერძოდ, სხვებზე მეტად კვალიფიცირებული თანამშრომლების მოლოდინი გაცილებით უფრო დიდია, ვიდრე საშუალო დონის განათლების მქონე თანამშრომლებისა. მოლოდინში იგულისხმება კარგი ანაზღაურება, უკეთესი სამუშაო გარემო, ყოველდღიურად განვითარების შესაძლებლობა, საინტერესო გამოწვევების არსებობა და ასე შემდეგ. ორგანიზაციას უჭირს დააკმაყოფილოს ეს ყველა მოთხოვნა. ეს კი წარმოშობს უკმაყოფილებას, სამუშაოსადმი ნაკლებად სერიოზულ დამოკიდებულებას.

ასევე კვლევამ გამოავლინა, რომ თანამშრომელთა ასაკსა და მათ ორგანიზაციისადმი ერთგულებას შორის არსებობს პირდაპირპროპორციული დამოკიდებულება. ამის ახსნა კი საკმაოდ მარტივია შემდეგი ფაქტის გათვალისწინებით: რაც უფრო ასაკში შედის ადამიანი, მით უფრო იზღუდება მისი ალტერნატიულ სფეროსა თუ სამსახურში დასაქმების შესაძლებლობა. ამის გამო, ისინი ძალაუნებურად გამოიმუშავენ პოზიტიურ დამოკიდებულებას თავიანთი დამსაქმებელი ორგანიზაციის მიმართ. რაც უფრო დიდი სტაჟი აქვს ადამიანს კონკრეტულ სამსახურში მუშაობისა, მით უფრო ჩართული ხდება და მეტად იზიარებს არსებულ ორგანიზაციულ კულტურას.

დასკვნა

რაც შეეხება რეკომენდაციებს, ყოველივე ზემოთ აღნიშნულისა და განათლების სისტემის მიმდინარე საჭიროებების გათვალისწინებით, მოკლევადიან პერიოდში მიზანშეწონილია რამდენიმე საკვანძო ცვლილების განხორციელება დირექტორების კომპეტენციების განვითარებისა და სკოლის მენეჯმენტის პრაქტიკის დახვეწის მიმართულებით.

პირველ რიგში, საჭიროა სკოლის დირექტორობების კომპეტენციებისა და საჭიროებების სიღრმისეული ანალიზი, რაც საშუალებას მისცემს პოლიტიკის განმახორციელებლებს შეიმუშაონ დირექტორების პროფესიული განვითარებისა და დახმარების სისტემის დიფერენცირებული სტრატეგია. ასევე, სასურველია გამოიყოს პოლიტიკის მიმართულებები, რომელთა გათვალისწინებითაც დამუშავდება დიფერენცირებული მიდგომები (იხ. დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკა განათლებაში, 2015).

მნიშვნელოვანია, გადაიხედოს მოქმედი სტანდარტი და კომპეტენციათა არსებული ჩარჩო მოდიფიცირდეს არსებული გამოწვევების, გრძელვადიანი მიზნებისა და წარმატებული ადგილობრივი და საერთაშორისო პრაქტიკების გათვალისწინებით.

სასურველია მეტი ყურადღება დაეთმოს განათლების ადმინისტრირების საგანმანათლებლო პროგრამების დახვეწასა და მათი მნიშვნელობის ზრდას სკოლის დირექტორების შერჩევის პროცესში.

და ბოლოს, უაღრესად მნიშვნელოვანია ზემოთ აღწერილ პროცესში ჩართულნი იყვნენ სკოლის დირექტორები, განათლების ექსპერტები, უმაღლესი და პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამის ხელმძღვანელები, რაც ხელს შეუწყობს გრძელვადიან შედეგზე ორიენტირებული მიდგომების დანერგვას განათლების ადმინისტრირების მიმართულებით.

ბიბლიოგრაფია

Avolio, B. J. (2005). *Authentic leadership development*.

Daft, R. (2015). *The Leadership Experience*. Stamford.

DeYoung, C., Peterson, J., & Higgins, D. (2005). *Sources of openness/intellect*.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York.

fdfeg. (n.d.). *rgfg*.

Kotter J.P., H. J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York.

Maxwell, J. (2011). *The 5 Levels of Leadership*.

Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*.

Schyns, B. &. (2010). *When leadership goes wrong*.

Skinner, B. (1961). *The Analysis of Behavior: A Program for Self Instruction*.

University, S. T. (2016). *What is democratic leadership?*

ამყოლაძე, გ. (2014). *ლიდერობა. უნარები, სტილი და მეთოდები*. თბილისი.

ია ჟვანია, გ. კ. (n.d.). *ლიდერი და ლიდერობა*. თბილისი.

ლიდერობის ხელოვნება. (n.d.). თბილისი: სინერჯი ჯგუფი .

რამიშვილი, ბ. (2013). *სტრატეგიული მენეჯმენტი*. თბილისი.

სოციალურ და პოლიტიკურ ტერმინთა ლექსიკონი-ცნობარი. (2004).

ცენტრი, ს. თ. (2003). *ქალთა ორგანიზაციების მეგ ზური*. თბილისი.

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Ana Chelidze

The Effects of Leadership Styles on Organizational Culture

Organisational Development and Consulting

The paper is written to obtain the Master's degree in Organisational Development

Supervisor: Nodar Belkania

Full professor

Tbilisi, 2019