

მონოგრაფია რეკომენდებულია შესაბამისი სპეციალობის  
ბაკალავრიატის სტუდენტებისთვის, მაგისტრანტებისთვის და  
დოქტორანტებისთვის

ელზა ბადაშვილი

ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო  
სკოლის სტრატეგიული განვითარების  
მენეჯმენტი

**Elza Badashvili**

**MANAGEMENT OF SECONDARY  
SCHOOL'S STRATEGIC  
DEVELOPMENT**

სამეცნიერო ხელმძღვანელები: პროფესორი გურამ ჩაჩანიძე  
რეცენზენტები: პროფესორი ქეთევან ნანობაშვილი, პროფესორი ღავით  
კაპანაძე რედაქტორი მარინე რეხვიაშვილი



ISBN 978994149118

Management, as the organizational management process, is the necessary attributive in any field or direction, without it, we cannot realize the optimum management of the current processes. It is obvious, that the most of controllable objects are managed by the strategic development principle, subordinate to the realization of strategic management function, which is the innovative action, are in the process of formation and demand the appropriate scientific researches for its practical realization. We should say that many scientific researches are conducted in management field, and the algorithms of its practical realization are searched that is why there is a great advance in this direction. In the educational system, the strategic management is not almost discussed, and it is in the rudimentary process. Today, the potential resources of strategic management are not used in the ducational system, and they are not paid the appropriate attention. The whole emphases are driven on the different direction of educational reform problems. It is obvious that such approach lacks of the legal opinion. In our mind, during the processes of reform, the diverse model of strategy should be discussed in order to provide the strategic management of each situation and accidental actions. Hence from it, the stated research problems in the dissertation are actual, and solving them is a very crucial and important fact. The scientific novelty is the fact that the main researches are conducted on the modern conception of strategic management, and the use of analogy and its methods in the conception, which are oriented on strategic management principle of the secondary schools with the general education. Their 5

analogues were impossible to find in the scientific researches that have been searched and analyzed by us. In the dissertation, the main attention is paid to the composition of the algorithms of strategic management goals realization, which should be the adequate model of the school functioning. A school, as a hardformalizing object, and the current educationalorganizational processes are some kinds of problems in the process of strategic formalization. For it, in the conception, we bring the analogy methods, also riskfactors statement and analysis, which are oriented on the decisionmaking strategy, and they are the scientific novelty for the objects, such as the secondary school providing the general education. Besides the abovementioned, the criteria of the efficiency of school strategic management is the quick reaction for the demands of society, and if it is necessary, to realize some kinds of changes, which is the quit difficult task and does not always complete with the positive result. In order to achieve the positive result, it is necessary to analyze the current problems, the factor analysis of implementing actions, the selection of strategic changes and the monitoring of the selected strategy. All these can be realized by the help of the united information system of strategic development, which are worked out in the dissertation and are the scientific novelty in addition. 6

შესავალი

აღსანიშნავია, რომ ნებისმიერი სამართავი ობიექტის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტი არა მარტო ჩვენს ქვეყანაში, არამედ მსოფლიოს მასშტაბით არის ინოვაციური პროცესი და ჩამოყალიბების ფაზაშია.

მიუხედავად ამისა, მთელი რიგი მეცნიერული კვლევებისა და პრაქტიკული რეალიზების საფუძველზე, ამ მიმართულებით საგრძნობი წინსვლა მაინც არსებობს. რაც შეეხება განათლების სისტემას, სტრატეგიული მენეჯმენტი აქ თითქმის არ განიხილება და იგი ჩანასახის მდგომარეობაშია. აქედან გამომდინარე, განათლების სისტემაში დღეისათვის საერთოდ არ გამოიყენება სტრატეგიული მენეჯმენტის პოტენციური რესურსები და მას სათანადო ყურადღება არ ექცევა. მთელი ძალისხმევა გადატანილია განათლების რეფორმირების პრობლემების სხვადასხვა მიმართულებაზე. ცხადია, ასეთი მიდგომა მოკლებულია სამართლებრივ მნიშვნელობას. ჩვენი აზრით, სწორედ რეფორმირების პროცესში უნდა განიხილებოდეს სტრატეგიის ნაირგვარი მოდელი, ყოველი სიტუაციისა და შემთხვევითი მოვლენების სტრატეგიული მენეჯმენტის უზრუნველსაყოფად. სტრატეგიულ მენეჯმენტს, როგორც სასწავლო საგანს, საფუძველი ჩაეყარა რიჩარდ რუმელტის წიგნის სტრატეგია, სტრუქტურა და შედეგები გამოცემის შემდეგ (1974 წ.), მას მოჰყვა მაიკლ პერტერომის კონკურენტული სტრატეგია (1980 წ.). ვინაიდან, აღნიშნული მიმართულება საკმაოდ მცირე დროს ითვლის და მოიცავს რთულ პროცესებს, დაკავშირებულს სამართავი გადაწყვეტილების მიღების მხრივ, ჯერ კიდევ არ არსებობს ჩამოყალიბებული აზრი და სტანდარტული განმარტება მის მიმართ. 7

მანც რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი? სტრატეგიული მენეჯმენტი არ წარმოადგენს რაიმე ფიზიკურ ერთეულს ან დარგს, ან მეთოდს და ა.შ. სტრატეგიული მენეჯმენტი არის პროცესი, რომელიც მრავალგვარად და მრავალსახეობად შეიძლება იყოს გამოხატული; მაგალითად: მისი საშუალებით მენეჯერები ადგენენ ორგანიზაციის განვითარების გრძელვადიან მიმართულებებს; ორგანიზაციის მიზნების ფორმირებასა და ამ მიზნების განხორციელებას; სამართავი ობიექტის მახასიათებელი ნიშნების გამოვლენის, საპრობლემო არის დადგენის, გარემოს შესწავლის და სამართავი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. მიუხედავად სხვადასხვა განმარტებებისა, მთლიანობაში სტრატეგიული მენეჯმენტი ზოგადად შეიძლება განისაზღვროს, როგორც პროცესი, რომლის საშუალებითაც შეიძლება დავადგინოთ ამა თუ იმ სამართავი ობიექტის განვითარების მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიმართულების ვექტორები, დავსვათ პროგნოზირების ამოცანები და შევადგინოთ სამოქმედო გეგმა. მოკლე კონცეფციით, სტრატეგიული მენეჯმენტი არის ობიექტის მართვის მიზნების ფორმირება და მისი მიღწევის გეგმის შერჩევა. აქვე გვინდა აღვნიშნოთ, რომ გეგმის შერჩევისათვის საჭიროა, სამართავი ობიექტის ყველა შესაძლო შიგა და გარე ფაქტორების, მდგომარეობის, ობიექტზე ამ ფაქტორების ზემოქმედების ანალიზი, მოდელირება და გადაწყვეტილების მიღების ხელსაყრელი ატმოსფეროს შექმნა.

ცხადია, სტრატეგიული მენეჯმენტის განსაზღვრა აზრს კარგავს, თუ ყურადღებას არ გავამახვილებთ სტრატეგიის განსაზღვრაზე. რაოდენ გასაკვირიც უნდა იყოს, სტრატეგიას არა აქვს ცალსახად განსაზღვრა. თუმცა, მას უფრო ადრეულ პერიოდში განიხილავენ, ვიდრე სტრატეგიულ მენეჯმენტს. სიტყვა სტრატეგია პირველად მოხსენიებული აქვს ფონ ნეიმანსა და მორგენშტეინს თამაშების თეორიის წიგნში. მათი მინიშნებით, 8

სტრატეგია არის ქმედება, რომელსაც მიმართავს მოთამაშე, თუ რა გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს მან ყოველ მოცემულ სიტუაციაში. ცხადია, სტრატეგიის განსაზღვრა გზადაგზა იცვლიდა ფორმას, რაც დაკავშირებულია მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების განვითარებასთან. ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია მოვიყვანოთ სტრატეგიის ჩვენეული შემდეგი განმარტება სტრატეგია არის ობიექტის მართვის აზრობრივი მოდელი, რომელიც ეყრდნობა ანალიზისა და პროგნოზირების ამოცანებს და მისი რეალიზებისათვის იყენებს თანამედროვე საინფორმაციო სისტემებსა და ტექნოლოგიებს. რადგან მონოგრაფია ეძღვნება ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების ამოცანების გადაწყვეტის პრობლემებს, სადაც ძირითადი აქცენტი მიმართულია სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის კონცეფციის დამუშავების ასპექტებზე, ამიტომ, გავაკეთოთ მიმოხილვა, თუ რა მდგომარეობაშია საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო სტრატეგიული განვითარების მიმართებით; როგორია განათლების განვითარების სტრატეგიული მიზნები და ორიენტირები.

როგორც ლიტერატურული წყაროდან [1] ირკვევა ძირითადი მონაცემები აღებულია ამ წყაროდან), საქართველოს განათლების სისტემის რეალური რეფორმირების კონკრეტული ნაბიჯების განხორციელება 01 წელს დაიწყო საქართველოს განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტის ფარგლებში, რომელიც 3 ეტაპად იყო დაგეგმილი და 12 წელზე (2012 წლამდე) იყო გათვლილი. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტი მრავალი კომპონენტისაგან შედგება და გრძელვადიან პერიოდზე იყო გათვლილი, იმ პერიოდში ქვეყანას არ ჰქონდა ფართო საზოგადოებრივი განხილვისა და კომპრომისის 9

საფუძველზე შემუშავებული და პარლამენტის მიერ დამტკიცებული ზოგადი განათლების სისტემის განვითარების სტრატეგიული გეგმა, რაც თავიდან აგვაცილებდა რეფორმირების სტრატეგიებისა და საკანონმდებლო ხშირ ცვლილებებს. 2007 წელს შემუშავდა ოთხწლიანი სტრატეგია, რომელიც საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და დონორების მიერაც იყო მოწონებული, მაგრამ მან ოფიციალური დოკუმენტის სახე ვერ მიიღო. ამის მიუხედავად უნდა ითქვას, რომ ვარდების რევოლუციის შემდეგ, 2004 წლიდან რეფორმირების პროცესი დიდი აქტივობით გაგრძელდა და სისტემაში განხორციელდა მრავალი ფუნდამენტური ცვლილება, რომლებიც საზოგადოების დაბალი ჩართულობისა და მწირი საინფორმაციო უზრუნველყოფის ფონზე მიმდინარეობდა. ზოგადი განათლების სისტემის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შემუშავება აქტუალურია იმ ფონზე, რომ საქართველოს განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტისპირველი ეტაპის შეფასების შედეგად შესაძლებელია დასკვნის გაკეთება, რომ, წარმატებების მიუხედავად, პრობლემად რჩება საერთაშორისო საბაზრო პირობებში მომავალი თაობის და ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის უწყვეტი ზრდის უზრუნველყოფა [2].

განათლების სისტემის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შემუშავება ქვეყნის საგანმანათლებლო პოლიტიკის ნაწილია, იგი განისაზღვრება განათლების სისტემის პოლიტიკის ღირებულებებითა და განვითარების სტრატეგიებით. ამიტომ ცხადია, სხვადასხვა საგანმანათლებლო პოლიტიკის კონტექსტში განვითარების მიზნების გასაანალიზებლად საჭიროა ღირებულებათა სისტემის ანალიზი და მათი კავშირის ცოდნა განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიების არჩევისას. ამ ასპექტში საინტერესოა „ხუთი ღირებულება ანუ პოლიტიკის მიზანი, რომელთაც ისტორიულად მნიშვნელოვანი როლი ეკისრებოდა 10

დასავლეთის საზოგადოებათა ჩამოყალიბებასა და საგანმანათლებლო მომსახურებათა გაწევის გადაწყვეტილებების მიღებაში. ეს ღირებულებებია: თავისუფლება, თანასწორობა, ძმობა, ეფექტიანობა და ეკონომიკური ზრდა. საზოგადოებრივი ვითარებიდან გამომდინარე, თითოეულ მათგანს ჰქონია პრიორიტეტულობის თვალსაზრისით აღმავლობისა და დაღმასვლის პერიოდები, მაგრამ არც ერთ მათგანს თავისი მნიშვნელობა მთლიანად არასდროს დაუკარგავს [3]. ეს ხუთი ღირებულება აწესებს ზოგად ჩარჩოებს, რომელთა ფარგლებში შეიძლება სხვადასხვა ქვეყნის საგანმანათლებლო პოლიტიკის კონტექსტის გაანალიზება. დროის ამა თუ იმ კონკრეტულ მომენტში სხვადასხვა ქვეყანა შეიძლება სხვადასხვა მნიშვნელობას ანიჭებდეს ცალკეულ ღირებულებას. თითოეულ კონკრეტულ საგანმანათლებლო პოლიტიკას თავისი როლი აკისრია ამ ღირებულებებთან მიმართებაში. ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მიხედვით, ზოგადი განათლების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად სახელმწიფო უზრუნველყოფს ზოგადი განათლების ღიაობას და თანაბარ ხელმისაწვდომობას ყველასათვის მთელი სიცოცხლის განმავლობაში [4], ამავე საკანონმდებლო აქტით ასევე გაჟღერებულია ინკლუზიური სწავლების დამკვიდრება“ [5].

2005 წელს ზოგადი განათლების შესახებ კანონის მიღებით, კიდევ ერთ საინტერესო სტრატეგიას ჩაეყარა საფუძველი. საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სტატუსით სკოლების რეგისტრაციით, საბანკო ანგარიშების გახსნით, ქონებრივი და ფინანსური დამოუკიდებლობის მინიჭებით, სკოლის სამეურვეო საბჭოს შექმნითა და მისთვის მნიშვნელოვანი უფლებამოსილებების გადაცემით, სკოლები გახდნენ ავტონომიური ერთეულები, რითაც მოხდა თავისუფლების ღირებულების რეალიზება [1]. გარდა ამისა, ეროვნული სასწავლო 11

გეგმის მიხედვით, სკოლას საკუთარი საჭიროებებიდან გამომდინარე შეუძლია სასკოლო სასწავლო გეგმაში 25%-ის ფარგლებში მოახდინოს საგნებს შორის საათების გადანაცვლება, რაც ხელს უწყობს თავისუფლებისა და არჩევანის ხარისხის ზრდას. 2004 წლის 31 დეკემბერს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრმა დაამტკიცა სამოქალაქო ინტეგრაციის პროგრამა“, უმცირესობათა ენების მატარებლებისათვის თავისუფალი კულტურული და ენობრივი არჩევანისა და სახელმწიფო ენის ცოდნის უზრუნველყოფის მიზნით. თავისუფლებისა და არჩევანის ღირებულების რეალიზების სტრატეგიას მნიშვნელოვანი გავლენა ჰქონდა სკოლის ავტონომიურობის გაზრდისკენ გადადგმულ ნაბიჯებს, რომელიც დეცენტრალიზაციის პროცესით განხორციელდა. ეს ეხმარება სკოლებს საკუთარი ინვიდუალური სახის ჩამოყალიბებასა და კონკურენტული გარემოს ფორმირებაში. აქ ჩამოთვლილი ფაქტები და კიდევ ბევრი, რომელიც აქ არ მოგვიყვანია, მეტყველებს იმ ძვრებზე, რაც საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში ხდება განათლების სისტემის სტრატეგიული განვითარების მიმართებით. მთავარია, ამ ძვრებს ფეხი აუწყოს საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა, ჩვენს შემთხვევაში სკოლებმა და ფართო საზოგადოებამ. ცხადია, სტრატეგიული განვითარების გეგმებისა და პროგრამების შედგენა რთული პროცესია. ძნელია სტრატეგიულ გეგმაში გაითვალისწინო ყველაფერი, მით უმეტეს, როცა ამის პრაქტიკული გამოცდილება ქვეყანას არა აქვს. ამიტომ, ეს პროცესი მოითხოვს მეცნიერულ კვლევებს, ანალიზს და შესაბამისი გადაწყვეტილების გამოტანას. 12

## თავი I. სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის საფუძვლები

### ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის აქტუალურობა და შინაარსი

როგორც შესავალში აღვნიშნეთ, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის განვითარების სტრატეგიულ გეგმას დიდი ხნის ისტორია არა აქვს; მას საფუძველი ჩაუყარა საქართველოს განათლების სისტემაში მიმდინარე გარდაქმნების შეუქცევადმა პროცესმა. საბჭოურ პერიოდში ასეთ მიმართულებას ანალოგი არ გააჩნია, ეს პროცესი ჯერ კიდევ მეცნიერული კვლევისა და პრაქტიკული გამოცდილებების გაანალიზების სტადიაშია. მიუხედავად ასეთი ხანმოკლე ისტორიისა, სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს სკოლის სიცოცხლისუნარიანობისა და წარმატებული ფუნქციონირების ძირითად სტრატეგიულ პროექტს და მისი შედგენარეალიზება მეტად აქტუალურ მოვლენად არის მიჩნეული. მისი აქტუალურობა იმაშიც გამოიხატება, რომ სტრატეგიული გეგმის შინაარსი წარმოადგენს იმ სამოქმედო დოკუმენტს, რომელსაც დიდ ყურადღებას აქცევს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. ამის დამადასტურებელი ფაქტია ის, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა ეფუძნება საქართველოს კანონს ზოგადი განათლების შესახებ. კერძოდ, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანებაში №115/ №115/ნ, 2010 წლის 30 ნოემბერი ქ. თბილისი, ნათქვამია: საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობის შესრულებისათვის საჭირო თეორიული ცოდნა მოიცავს: სტრატეგიული გეგმის შემუშავების, განხორციელების და 13

შეფასების პრინციპებსა და მეთოდებს, მათ გავლენას სწავლების ხარისხსა და მოსწავლეთა მიღწევებზე“. მუხლი 9. საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობის შესრულებისათვის საჭირო თეორიული ცოდნა. იხ. დისერტაციის დანართი 1. როგორც ვხედავთ, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა მეტად მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო დოკუმენტია, რომელიც პრაქტიკულად წარმოადგენს ინოვაციურ პროექტს. ეს მიგვანიშნებს, რომ საქართველოში დემოკრატიული პროცესების და პლურალიზმის სახით ფეხს იკიდებს თანამედროვე ჭეშმარიტი მსოფლმხედველობა, რომელიც კანონის წინაშე საზოგადოების ყოველი წევრის თანასწორობითა და პასუხისმგებლობის აღიარებით მიიღწევა. ამ ამოცანის შესრულებაში მნიშვნელოვანი როლი უნდა იკისროს სკოლამ, სადაც განათლების მიღებასთან ერთად, უნდა განხორციელდეს თანამედროვე ეპოქის შესაფერი და შრომის ბაზარზე ორიენტირებული, ინტელექტუალურად მოაზროვნე, მორალური თვისების მატარებელი ახალი თაობის აღზრდა. სკოლა დამოუკიდებლად უნდა ახორციელებდეს საგანმანათლებლო საქმიანობას და უზრუნველყოფდეს ზოგადი განათლების მიღებას მის ყველა: დაწყებით, საბაზო და საშუალო საფეხურებზე, განათლების არსებული სტანდარტებისა და ეროვნული სასწავლო გეგმის შესაბამისად. სტრატეგიული გეგმა უნდა განსაზღვრავდეს სკოლის განვითარების ძირითად მიმართულებას და შესაბამისობაში იყოს: საქართველოს კონსტიტუციასთან, ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონთან, წესდებასთან საჯარო სკოლის შესახებ, სკოლის შინაგანაწესთან, ეროვნულ სასწავლო გეგმასთან, ბავშვთა უფლებების კონვენციასთან და სხვა დადგენილ ნორმატიულ აქტებთან. სტრატეგიული გეგმის მთავარი შინაარსი კი უნდა 14

მოიცავდეს ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნებით დასახული ამოცანების შესრულებას. სტრატეგიული გეგმა ადეკვატურად უნდა ასახავდეს სკოლის მისიას და მიზანს, საზოგადოების აქტიური ჩართულობით აღზარდოს თავისუფლად მოაზროვნე, სამართლიანი და ჯანსაღი თაობა; შექმნას საჭირო პირობები და საგანმანათლებლო გარემო ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ფასეულობების მატარებელი საზოგადოების სრულუფლებიანი წევრის, თავისუფალი პიროვნების ჩამოყალიბებისათვის. სტრატეგიულ გეგმაში განსახორციელებელი ამოცანები ორიენტირებული უნდა იყოს აღსაზრდელებში ლიბერალურდემოკრატიული და კულტურულ ფასეულობაზე დამყარებული სამოქალაქო ცნობიერების განვითარებაზე; ზოგადსაკაცობრიო იდეების პატივისცემაზე; ოჯახის, საზოგადოების, სახელმწიფოსა და კანონის მიმართ პატივისცემის ვალდებულებაზე; ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მატარებელი თავისუფალი პიროვნების აღზრდაზე. სტრატეგიულ გეგმაში, გარდა იდეოლოგიური შინაარსის ამოცანებისა, ცხადია, დიდი დოზით უნდა აისახოს სასწავლო პროცესების სტრატეგიული განვითარების თანამედროვე ხედვა, მომავლის ორიენტირები და პროგნოზირების მონაცემები. ამ მიმართებით სტრატეგიული გეგმის ამოცანებში უნდა ლიდერობდეს მოსწავლეზე ორიენტირებული სწავლება, სწავლების უსაფრთხო გარემო, რომელიც უზრუნველყოფს მოსწავლის გონებრივ და ფიზიკურ განვითარებას; მოსწავლეს შესძენს თვითრეალიზების აუცილებელ ცოდნას და უნარებს. სტრატეგიულ გეგმაში აუცილებელია ისეთი ამოცანების წარმოდგენაც, რომელიც ხელს შეუწყობს ინოვაციური პროცესებისა და ახალი პედაგოგიკური ტექნოლოგიების განვითარებას, პედაგოგთა პროფესიული ცოდნის ამაღლებას, მისი კონკურენტუნარიანობის გაზრდას. 15

სტრატეგიული გეგმა უნდა მოიცავდეს ყველა იმ სავარაუდო სამუშაოს ჩატარების ამოცანებს, რომელებიც უზრუნველყოფს სკოლის სახელმწიფო ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის გავლას დადგენილ ვადებში. აქვე გვინდა აღვნიშნოთ, რომ საგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსის მოსაპოვებლად სავალდებულოა ავტორიზაცია.

ზოგადსაგანმანათლებლო, პროფესიული ან უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსის მოპოვების მიზნით, დაწესებულება უნდა აკმაყოფილებდეს შესაბამისი საქმიანობის განხორციელებისათვის კანონმდებლობით დადგენილ სტანდარტებს. როგორც ცნობილია, „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, 2010 წლის 1 სექტემბრამდე ლიცენზირებულ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებს უფლება მიეცათ 20152016 სასწავლო წლის დაწყებამდე განხორციელონ ზოგადსაგანმანათლებლო საქმიანობა და მიიღონ კანონით გათვალისწინებული დაფინანსება. 20152016 სასწავლო წლის დაწყებამდე კი სახელმწიფო უზრუნველყოფს სკოლების ავტორიზაციას. განათლების ხარისხის ეროვნული ცენტრი ხელს შეუწყობს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში ავტორიზაციის სტანდარტების დანერგვას. ამ მიზნით, ცენტრი შეიმუშავებს თვითშეფასების ანგარიშის ფორმას, რომლის მიხედვითაც ყველა სკოლა საკუთარ პროგრამებს, მატერიალურ და ადამიანურ რესურსებს შეაფასებს. თვითშეფასების ანგარიშს სკოლები 2011 წლიდან წარმოადგენენ. თვითშეფასების ანგარიშების ანალიზის საფუძველზე, ცენტრი სკოლებს რეკომენდაციას გაუწევს სწავლების ხარისხის ასამაღლებლად [6]. ეს პროცესი ასე უნდა წარიმართოს: სტატუსის მამდიბელი პირველ ეტაპზე ახორციელებს თვითშეფასებას. საგანმანათლებლო დაწესებულება განსაზღვრავს საგანმანათლებლო სივრცეში საკუთარ მისიას, აფასებს 16

საგანმანათლებლო პროგრამებს, მატერიალურ და ადამიანურ რესურსებს. თვითშეფასების შემდეგ, ავტორიზაციის ექსპერტები ამოწმებენ დაწესებულების პირობების შესაბამისობას ავტორიზაციის სტანდარტებთან საგანმანათლებლო პროგრამები, მატერიალური რესურსი, ადამიანური რესურსი), რასაც გარე შეფასების პროცესი ეწოდება. ავტორიზაციის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- საავტორიზაციო განაცხადის წარდგენას
- ავტორიზაციის მადიებლად ცნობას
- ავტორიზაციის ექსპერტთა ჯგუფის შექმნას
- საავტორიზაციო ვიზიტის განხორციელებას
- ავტორიზაციის ექსპერტთა ჯგუფის მიერ დასკვნის შედგენასა და დაინტერესებულ პირთათვის გაცნობას
- ავტორიზაციის საკითხზე ზეპირი მოსმენის გამართვას
- გადაწყვეტილების მიღებასა და გამოქვეყნებას.

რაც შეეხება აკრედიტაციის გავლას, მისი წინაპირობაა ავტორიზაცია. აკრედიტაცია არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების საგანმანათლებლო პროგრამის შესაბამისობის განსაზღვრის პროცედურა დადგენილ სტანდარტებთან, რომლის მიზანია განათლების ხარისხის ასამაღლებლად სისტემატური თვითშეფასების დამკვიდრება და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების განვითარების ხელშეწყობა.

აკრედიტაცია აუცილებელია იმ შემთხვევაში, თუ საგანმანათლებლო დაწესებულებას სურს სახელმწიფო სასწავლო და სახელმწიფო სასწავლო სამაგისტრო გრანტის მიღება, სადოქტორო, რეგულირებადი, ასევე მასწავლებლისა და ქართულ ენაში მომზადების ლიბერალური საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება.

აკრედიტაციასა და ავტორიზაციას 5 წელიწადში ერთხელ ყველა ის საგანმანათლებლო დაწესებულება გადის, რომელთაც 17

სურთ შესაბამისი საგანმანათლებლო საქმიანობის განხორციელება. სკოლის სტრატეგიული გეგმა, რა თქმა უნდა, პირველ რიგში ითვალისწინებს განათლების ხარისხის ზრდას. ეს პროცესი სტრატეგიულ გეგმაში უნდა ხორციელდებოდეს საფეხურების მიხედვით: დაწყებითი საფეხური, საბაზო საფეხური, საშუალო საფეხური. დაწყებითი საფეხური სკოლის სტრატეგიულ გეგმაში გადამწყვეტ როლს ასრულებს. მისი უმთავრესი ამოცანაა შექმნას მოსწავლისათვის ინტელექტუალური, ფიზიკური და სულიერი თვისებების განვითარებისათვის საჭირო გარემო; ხელი შეუწყოს მოსწავლის მიერ ინფორმაციის დამოუკიდებლად მოპოვების უნარჩვევების ჩამოყალიბებას. საბაზო საფეხურის ძირითადი ამოცანებია: შეუქმნას მოსწავლეს პირობები ინფორმაციის და უნარჩვევების დამოუკიდებლად მოპოვების განსავითარებლად. ჩამოყალიბოს წინაპირობები სავარაუდოსამომავლო ქმედებებისათვის. საშუალო საფეხური უქმნის მოსწავლეს მომავლის არჩევანში სწორი გადაწყვეტილების მიღების პირობას. აძლევს მას საფუძველს, საერთაშორისო სტანდარტის მიხედვით დაეუფლოს ახალ ცოდნას და მიღოს შესაბამისი განათლება. თუ შევაჯამებთ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების აქ მოყვანილი შინაარსის ძირითად ასპექტებს და ჩვენ მიერ მრავალწლიანი პედაგოგიკური და მმართველობითი საქმიანობის პრაქტიკულ გამოცდილებას, შეიძლება რეკომენდაციის სახით ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი კონცეფცია: ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შესრულების მენეჯმენტი სამივე ეტაპზე 18

უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგი ძირითადი ამოცანების გადაწყვეტის სტრატეგიას:

- სასწავლო აღმზრდელობითი პროცესის ორგანიზება
- ინოვაციური მოღვაწეობა
- ფიზიკურად და ფსიქიკურად ჯანმრთელი თაობის

ჩამოყალიბებისათვის ხელის შეწყობა

- საზოგადოებისა და სკოლის ურთიერთობა
- პროფესიული განვითარება და პედაგოგთა კვალიფიკაციის ამაღლება
- მშობლებსა და სკოლას შორის პარტნიორული ურთიერთობის

ჩამოყალიბება

- კლასგარეშე მუშაობის უზრუნველყოფა და მიმართულებები
- სკოლის ბიუჯეტის ფორმირება;
- მატერიალურ ტექნიკური ბაზის გაუმჯობესება და დამატებითი

ფინანსური რესურსების მოძიება

- სკოლის კეთილმოწყობა და სარემონტო სამუშაოები
- სხვა სკოლებთან პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება
- განათლების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის გატარება, ეროვნული

სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული მოთხოვნების შესრულება.

სტრატეგიული გეგმის განხორციელების პროცესის ძირითადი მონიტორინგი და ცვლილებების შეტანა უნდა განხორციელდეს სკოლის თვითშეფასების საფუძველზე. სკოლა ყოველწლიურად უნდა ახდენდეს თვითშეფასებას. თვითშეფასება ითვალისწინებს შედეგების ანალიზს და შემაჯამებელი დასკვნის გამოტანას.

სტრატეგიული გეგმის განხორციელების საბოლოო პუნქტი უნდა იყოს მისი რეალიზებით მიღებული სავარაუდო შედეგების პროგნოზი. ასეთი მეთოდით მუშაობა, ვფიქრობთ ხელს შეუწყობს 19

სკოლას გაართვას თავი სასწავლო პროცესის ეფექტურად წარმოების ურთულეს ამოცანას, გახდეს კონკურენტუნარიანი და წარმატებული სასწავლო დაწესებულება. ამ წარმატებულობის უპირველესი გარანტი კი არის სკოლის დირექტორი, ვინც უნდა აკმაყოფილებდეს სტანდარტით განსაზღვრულ კომპეტენციას. სკოლის დირექტორის სტანდარტი, რომელიც მიიღო საქართველოს განათლების სამინისტრომ, დირექტორს უყენებს მრავალ მოთხოვნას, სადაც ერთიანობაში: „საჯარო სკოლის დირექტორი არის ეფექტური მენეჯერი, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო სკოლის ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსების მოზილიზებასა და ეფექტიანად განკარგვას დასახული საგანმანათლებლო მიზნების მისაღწევად“. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანებაში №115/ №115/ნ, 2010 წლის 30 ნოემბერი ქ. თბილისი, მუხლი 3. იხ. მონოგრაფიის დანართი 1.

### სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძვლები

უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის რეალიზება მრავალ პრობლემასთან არის დაკავშირებული [7]. ეს პრობლემები ხასიათდება როგორც ადგილობრივი წარმოშობით, ისეგამოწვეულია გარე ფაქტორებით. აქედან გამომდინარე, სტრატეგიული განვითარების გეგმის რეალიზება თვითონ მოითხოვს ისეთ სტრატეგიულ მიდგომას, რომელიც გამოირჩევა სისტემურობით და ეყრდნობა მართვის თანამედროვე კონცეფციას. მართვის თანამედროვე კონცეფცია ასოცირდება თანამედროვე სტრატეგიულ მენეჯმენტში, რომელსაც დღეს ალტერნატივა არ გააჩნია. 20

მონოგრაფიაში ყურადღებას ვამახვილებთ სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითად საფუძვლებზე, [ნახ.1.], რომელიც შევიმუშავეთ ჩვენ მიერ მოძიებული სამეცნიერო ნაშრომების [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14] ანალიზზე დაყრდნობით. სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი საფუძველის ჩვენ მიერ შემოთავაზებული სქემა მიესადაგება საგანმანათლებლო სისტემას და თავსდება მისი ფუნქციონირების კომპეტენციების ჩარჩოში. როგორც 1ელი ნახ.დან ჩანს, სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითად საფუძველს წარმოადგენს სტრატეგიის განსაზღვრა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება. ნახ.1.

ცხადია, პირველში ანუ სტრატეგიის განსაზღვრაში უნდა მოვიაზროთ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული 21

განვითარების გეგმის შედგენა. სწორედ აქ განისაზღვრება სკოლის სტრატეგიული განვითარების იმ ვექტორის კოორდინატები, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლის დასახული მიზნების წარმატებით განხორციელებას; მეორეში ანუ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში იგულისხმება სტრატეგიული გეგმის რეალიზების, ანუ სტრატეგიულ გეგმაში დასახული სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტის მეთოდების, ხერხების, ალგორითმების, მოდელების და ა.შ. შერჩევა და პრაქტიკული რეალიზება. სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძვლების კიდევ ერთი პუნქტია სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი შემდგენელი, რომლებშიც მოიაზრება: ორგანიზაციის მისია და მიზნები; გარემოს ანალიზი; სტრატეგიის შესრულება, სტრატეგიის შესრულების კონტროლი და შეფასება. ცხადია, ეს ერთ მთლიანობაში აღებული, ისევე და ისევე სტრატეგიული გეგმის განხორციელების საშუალებებია. სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძვლებიდან განვიხილოთ, მისი პრინციპები და თანამედროვე ტენდენციები. თუ კარგად გავიაზრებთ სტრატეგიული მენეჯმენტის აქ განხილულ ფუნქციებს, შეიძლება ჩამოვყალიბოთ მისი სამი ძირითადი საბაზო პრინციპი [15, 16, 17]:

1. დაბალანსების პრინციპი. ეს პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ დროის ყოველ პერიოდში საჭიროა უზრუნველყოთ ორგანიზაციის (კომპანიის, ფირმის) ოპერაციული კომპლექსის მუშაობის აუცილებელი შედეგის მიღება, რათა ორგანიზაციამ შეინარჩუნოს მდგრადობა და სტრატეგიული მიზნის მიღწევა.
2. ძალისხმევის კონცენტრირების პრინციპი. დროის ყოველ პერიოდში ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს ერთადერთი საერთო მიზანი, რომელიც განისაზღვრება მიმდინარე სტრატეგიული ხაზით.

3. მიზანშეწონილობის პრინციპი. დროის ყოველ პერიოდში შესრულებული ოპერაციული აქტივობა და ყველა პროექტი უნდა იყოს მიმართული ამ პერიოდში დასახული მიზნის მისაღწევად ან შესრულდეს ნარჩენობის პრინციპით.

რაც შეეხება ტენდენციებს, იგი ასეთი შინაარსით არის მოცემული [18, 19, 20]:

- ქონებრივი მართვის, როგორც მესაკუთრის ფუნქცია და საწარმოო მართვის განცალკევება.
- შემოსავლებისა და გასავლების დაგეგმვა. მენეჯერის ყურადღების გადატანა მომარაგებაწარმოებიდან საფინანსოგასაღების სფეროზე.
- საბაზრო პოზიციის მიხედვით, მართვის სტრატეგიის მრავალსახეობის გამოყენება, რითაც გარანტირებული იქნება წარმატება.
- მსხვილი და მცირე ბიზნესის თანამშრომლობის ორგანიზება.

უნდა აღინიშნოს, რომ დღევანდელ პირობებში შეიმჩნევა ტენდენცია, როცა სხვადასხვა მიზეზთა გამო, მცირე ბიზნესი აგენერირებს ძალზე სასარგებლო და პერსპექტიულ საბაზრო იდეებს [21]. ამ იდეების რეალიზება შესაძლებელია ორი გზით: პირველი, როცა წვრილი ფირმა სწრაფად იწყებს ზრდას და მოკლე პერიოდში აღწევს დიდ მასშტაბებს; მეორე, მცირე ფირმა შედის დიდი ფირმის მფარველობაში და ერწყმის მას. ორივე ვარიანტი ერთმანეთისაგან აბსოლუტურად განსხვავდება, მაგრამ ეს ტენდენცია ხშირად შეინიშნება. რაც შეეხება 1ელ ნახ.ზე ნაჩვენებ კიდევ ორ პოზიციას, როგორცაა: სტრატეგიული მენეჯმენტის საინფორმაციო რესურსები და სტრატეგიული მენეჯმენტის საინფორმაციო რესურსების დამუშავების ტექნოლოგიები, ეს საკითხები დამუშავებულია სადისერტაციო ნაშრომის ბოლო პარაგრაფებში. 23

განვიხილავთ აგრეთვე სტრატეგიული მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციას, [ნახ. 2.], რომელიც ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ნახ.2. სტრატეგიული განვითარების პრინციპებზეა ორიენტირებული. ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია მენეჯმენტის სტრატეგიის და მიზნების ალგორითმების შედგენაზე, რომელიც სკოლის ფუნქციონირების ადეკვატური მოდელი უნდა იყოს. სკოლაში მიმდინარე პროცესები, როგორც მწელად ფორმალიზებადი ობიექტი, ერთგვარ პრობლემას ქმნის სტრატეგიის ფორმალიზების პროცესში. ამისათვის, 24

კონცეფციაში შემოგვაქვს ერთგვარი რისკ-ფაქტორები, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღების სტრატეგიაზეა ორიენტირებული. ცხადია, როგორც ნებისმიერი სისტემის ფუნქციონირება, სტრატეგიული მენეჯმენტიც შედგება კანონზომიერად თანამიმდევრული პროცესებისაგან, ნახ.3., რომლებიც განაპირობებს მენეჯმენტის ეფექტურობას. ნახ.3. მე3 ნახ.ზე ნაჩვენებია სტრატეგიული მენეჯმენტის თითოეული პროცესი დაწვრილებით არის დამუშავებული და გადმოცემული მომდევნო, შესაბამის პარაგრაფებში. 25

### **1.3. საგანმანათლებლო პროცესის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის არსი და საგანი**

#### **1.3.1. საგანმანათლებლო პროცესის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის შინაარსი**

სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტი ნებისმიერი საქმის სტრატეგიის შემუშავებისა და დანერგვის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს. ეს ეხება, როგორც ბიზნესის, წარმოების, თუ საგანმანათლებლო სფეროს საქმის წარმოებასა და მართვას. სწორად ორგანიზებული სტრატეგიის გარეშე ფაქტობრივად შეუძლებელია წარმატებული საქმის წარმოება. ჩვენ მიერ განხილულ ლიტერატურაში მრავლად მოიპოვება ფაქტი და მაგალითი, როდესაც მენეჯერთა არასათანადო კვალიფიკაციის გამო, დიდი რაოდენობით მცირე და მსხვილი ბიზნესი დაიხურა. საგანმანათლებლო პროცესის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტი არის ლოგიკური თანამიმდევრობით გადადგმული გარკვეული ნაბიჯების ერთობლიობა, რომელიც ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სამომავლო წარმატებული ფუნქციონირების გარანტად აღიქმება. უფრო კონკრეტულად, ეს არის სკოლაში წარმოებული საგანმანათლებლო პროცესის მენეჯმენტის სამომავლო სავარაუდო გეგმა.

სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის შემუშავება ნიშნავს, საგანმანათლებლო პროცესის სრულყოფილი ანალიზის საფუძველზე განისაზღვროს სკოლის ეფექტური ფუნქციონირების მიზნების მიღწევის ღონისძიებები. სტრატეგიის არარსებობა ნიშნავს, რომ სკოლას არ გააჩნია ის ძირითადი ორიენტირი ან სამოქმედო გეგმა, რომლის მიხედვითაც მან უნდა მიაღწიოს სასურველ შედეგს. სკოლის სტრატეგიული განვითარების სრულყოფილი მენეჯმენტი და მისი სათანადო განხორციელება 26

მიუთითებს სკოლის კარგ მენეჯმენტზე, რაც ერთგვარ დიალექტიკურ ერთიანობას ქმნის მენეჯმენტს, სტრატეგიასა და მის შესრულებასთან. სწორი სტრატეგია, მაგრამ მისი ცუდად პრაქტიკული რეალიზაცია, შეიძლება ჩაითვალოს წარმატების მიუღწევლობად ანუ წარმატების მიღწევის რეალური შესაძლებლობების ხელიდან გაშვებადარც ცუდი სტრატეგიის კარგად შესრულება ითვლება წარმატების მიღწევად. მხოლოდ კარგი სტრატეგია და მისი კარგი რეალიზება არის საგანმანათლებლო პროცესის წარმატებულად შესრულების წყარო. საგანმანათლებლო პროცესის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის შინაარსი ძირეულად არ განსხვავდება სხვა პროცესების სტრატეგიული მენეჯმენტის შინაარსისაგან. ისევე როგორც ბიზნესს, სამეწარმეო საქმიანობას თუ სხვა დარგსა და სფეროს, საგანმანათლებლო პროცესსაც გააჩნია მიზანი და მისია, რაც აისახება სტრატეგიაში და რის განხორციელებასაც ემსახურება სტრატეგიული მენეჯმენტი. აქედან გამომდინარე, სხვა სფეროში მიმდინარე პროცესების ანალოგიურად უნდა განისაზღვროს ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიის შექმნისა და სტრატეგიის დანერგვის პროცესიც.

### **1.3.2. საგანმანათლებლო პროცესის სტრატეგიის შექმნისა და დანერგვის კომპონენტები**

ჩვენი ანალიზის საფუძველზე, საგანმანათლებლო პროცესის სტრატეგიის შექმნისა და სტრატეგიის დანერგვის პროცესი წარმოვადგინეთ ერთმანეთთან დაკავშირებული კომპონენტებით, [ ნახ.4.] 27

განვიხილოთ აქ მოყვანილი კომპონენტების ზოგადი დახასიათება. სტრატეგიის კონცეფციის შექმნა. აქ იგულისხმება გარკვეული ხედვის ფორმირება, რომლის მიხედვითაც უნდა განხორციელდეს მენეჯმენტი, ანუ ფაქტობრივად ეს არის სასწავლო პროცესის ძირითადი საქმიანობის არსის გაცნობა, ამ პროცესის გრძელვადიანი მიმართულებების გააზრება და მისიის განსაზღვრა. ჩამოთვლილი კომპონენტების სიმრავლის ერთიანობა წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის შესწავლის საგანს. არსებითი კითხვა, რომელიც ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მართვაში ისმება, შედეგია: თუ რა არის დღეს სკოლის ფუნქციონირების მისია და მიზანი, რა იქნება იგი მომავალში, როგორ მოთხოვნებს დაუყენებს სკოლას სოციუმი და საზოგადოება?

სკოლის სტრატეგიული განვითარების კონცეფციის შექმნისა და დანერგვის პროცესის კომპონენტები

სტრატეგიის კონცეფციის შექმნა

მიზნის მიღწევის სტრატეგიის მისიის განსაზღვრა

მიზნის მიღწევის სტრატეგიის ფორმირება

სტრატეგიის მონიტორინგი

სტრატეგიის ეფექტიანი დანერგვა და აღსრულება

სიტუაციის ანალიზი

კორექტირება

ნახ.4.

ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად საჭიროა სტრატეგიული ხედვა, რათა გააზრებულ იქნეს მომავალი და რეალიზებულ იქნეს ის კონცეფცია, თუ როგორი იქნება სკოლა უახლოესი წლების განმავლობაში. ცხადია, ამის განხორციელება გულისხმობს სწორი ორიენტირების დასახვასა და შესაბამისად, ჭეშმარიტი 28

მენეჯერული კონცეფციის შექმნას. მენეჯერულ ხედვას, თუ რის გაკეთებას აპირებს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა და როგორ უნდა იყოს ის წარმოდგენილი მომავალში, ეწოდება სკოლის მისია. ამდენად, მისია არის სკოლის მომავალი კურსი, რომელიც ხაზს უსვამს შემდეგ მოთხოვნებს: რა უნდა გავაკეთოთ და როგორი კურსით უნდა გავაგრძელოთ ჩვენი საქმიანობა. ამრიგად, მისია ამზადებს სკოლას მომავალი საქმიანობისთვის, ქმნის გრძელვადიან მიმართულებებს და მიუთითებს მომავალი სკოლის სასწავლოსაორგანიზაციო საქმიანობის ძირითად ორიენტირებს.

მიზნების დასახვა ნიშნავს სკოლის მისიის გარდაქმნას სპეციფიკურ, კონკრეტულ აღსრულებად მიმართულებებად, რომელთა მიხედვით შესაძლებელია მომავალში სკოლის სტრატეგიულპროგრესული განვითარების გზის განსაზღვრა. მიზანი, ეს არის სკოლის პროგრესული განვითარების ძირითადი ინდიკატორი. ცხადია, მიზნის დასახვა გულისხმობს სასურველი ანუ მიღწევადი შედეგის მიღებას, რომელიც მოითხოვს პედაგოგიური კოლექტივისა და სკოლის სამეურვეო საბჭოს სწორ საქმიანობასა და დისციპლინურ ძალისხმევას. მცდელობა, რათა სკოლამ მონახოს საერთო კავშირი რეალურ და სასურველ შედეგებს შორის, კარნახობს სკოლას, რომ მისი ორგანიზაციული მენეჯმენტი იყოს უფრო მეტად ინოვაციური, დროულად შეასრულოს ის გადაუდებელი ღონისძიებები, რომელთაც გააუმჯობესებს სკოლის როგორც ფინანსურ, ისე სასწავლო პროცესში არსებულ მდგომარეობას; ასევე იყოს მიზანმიმართული და მუდმივად ახდენდეს საკუთარი ქმედებების ფოკუსირებას. ამგვარი მცდელობა სკოლის მენეჯერებს ეხმარება, რომ არ იყვნენ გულდამშვიდებულები, ტენდენციურები და თავი აარიდონ შიდა სასკოლო პრობლემებს. სასწავლო პროცესის მენეჯმენტური მიზნების ერთობლიობა იდეალურად უნდა ასახავდეს დროის გარკვეულ პერიოდს და ითვალისწინებდეს როგორც ახლო, ისე შორეულ პერსპექტივას.

მოკლევადიანი მიზნები მოითხოვს 29

დაუყოვნებელი ღონისძიებების გატარებასა და მენეჯმენტისათვის სასურველი შედეგის მიღებას. გრძელვადიანი მიზნები უზიძგებს მენეჯერებს გაანალიზონ, თუ რისი გაკეთება შეუძლიათ მათ, რათა გაიზარდოს სკოლის ორგანიზაციის სიძლიერე და შესაძლებლობები დროის გრძელვადიან მონაკვეთში. მიზნის დასახვა სკოლის მმართველობის ძირითადი ამოცანაა. სასკოლო სტრუქტურული თითოეული ერთეული საჭიროებს შესაბამისად მისი მომავალი საქმიანობის დაგეგმვას, რომელიც მიუთითებს მის წილს სკოლის მთლიან მიზნებში. შეიძლება ითქვას, რომ სკოლის სასწავლოაღმზრდელობით საქმიანობაში იკვეთება მიზნის ფორმირების ორი ძირითადი ტიპი: სტრატეგიული და ფინანსური. ფინანსური მიზნები საჭიროა იმისათვის, რომ არსებული საფინანსო გარემოს ცვალებადობის პირობებში შევინარჩუნოთ სკოლის სტაბილურობა და წარმატებულობა. სტრატეგიული მიზნების განხორციელების ლოგიკური თანამიმდევრობა უზრუნველყოფს იმ ღონისძიებათა რეალიზებას, რომლებიც გააძლიერებს სკოლის კონკურენტუნარიანობას და მუდმივად ამყოფებს მას მოწინავე პოზიციებზე. თუ სასკოლო საფინანსო მიზნები ძირითადად მიმართულია შემოსავლების ზრდასა და მის ეფექტურ მენეჯმენტზე, სტრატეგიული მიზნები ძირითადად სკოლის კონკურენტუნარიანობაზე უნდა იყოს გათვლილი და მოიცავდეს ისეთ ღონისძიებებს, როგორცაა: სკოლის იმიჯის გაზრდა, მაღალკვალიფიციური პედაგოგიური კადრის მოზიდვა/დამაგრება, მაღალი სამომსახურებო საგანმანათლებლო სერვისის შექმნა, თანამედროვე პედაგოგიკური ტექნოლოგიების, ელექტრონული საინფორმაციო და საკომუნიკაციო საშუალებების დანერგვა და სხვ.

სტრატეგიის შინაარსიდან გამომდინარე, სტრატეგია რეალიზაციას უკეთებს დასახულ მიზნებს და გვიჩვენებს გზას, თუ 30

როგორ უნდა განახორციელოს სკოლამ ეს მიზანი. მიზნის მიღწევას მიყვარათ შედეგამდე; ხოლო სტრატეგია არის პროცესი, რომელიც საჭიროა მიზნის მისაღწევად. ფაქტობრივად, სტრატეგია სკოლის მმართველობითი იარაღია დასახული შედეგის მისაღებად. სტრატეგიის ფორმირება უნდა დაიწყოს სკოლის შიგა და გარე ფაქტორების მეცნიერული ანალიზით. ასეთი ანალიზი საშუალებას მოგვცემს უკეთესად დავსახოთ ის სამოქმედო გეგმა, რომელიც სასურველ სტრატეგიულ და ფინანსურ შედეგებამდე მიიყვანს. ამრიგად, სტრატეგია არის სკოლის მენეჯერული ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც გამოიყენება მიზნების მისაღწევად, რაც შემდგომში სკოლის მისიაშიც პოვებს ასახვას. გაწეულ ქმედებათა და ღონისძიებათა ერთობლიობა მიუთითებს დომინანტი სტრატეგიის არსებობას. დაგეგმილი ამოცანები ფაქტობრივად ინდიკატორია, თუ როგორ უნდა დაიხვეწოს ან შეიცვალოს დომინანტი სტრატეგია [1]. სტრატეგიის შემუშავებისას უნდა ვცადოთ ისეთი სტრატეგიის შექმნას, რაც უფრო ნაკლებად დაექვემდებარება ცვლილებას დროის მოკლევადიან პერიოდში. სტრატეგიის ცვლილება დროის მოკლე მონაკვეთში მხოლოდ კრიზისულ პერიოდებში არის მიზანშეწონილი. თუმცა, სტრატეგია ვერ ეგუება ხშირ ცვლილებებს, რადგან ამ შემთხვევაში ადგილი აქვს ორგანიზაციულ ქაოსს და არაორგანიზებულ დაუგეგმავ ქცევას. სტრატეგიის ფორმირება გარკვეულ რისკთან არის დაკავშირებული. სკოლის მმართველობას უნდა გააჩნდეს უნარი იმისათვის, რომ შეიმუშაოს წარმატებული სტრატეგია. ამისათვის საჭიროა, სასწავლო პროცესისა და სასკოლო ორგანიზაციული საქმიანობის მეცნიერული კვლევები და დაკვირვებები, მიმდინარე მოვლენების შესწავლა და სასკოლო საქმიანობის სწორად დაგეგმვა. როგორც დაკვირვებამ გვიჩვენა, სკოლის მმართველობას ჯერ არ აქვს საკმარისი მენეჯერული გამოცდილება, ხშირად კმაყოფილდებიან მიმდინარე სტრატეგიით და შესაბამისად უჭირთ 31

სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება, რაც ხშირად მათ უმოქმედობაში გამოიხატება. ეს კი, თავისთავად ნიშნავს ჩამორჩენას, სკოლა საგანმანათლებლო სისტემაში მიმდინარე გარდაქმნებს ვეღარ მისდევს და დგება საშიშროების წინაშე. რაც უფრო თამამ ნაბიჯებს დგამენ სასკოლო მმართველობაში და უფრო დიდ ინიციატივას იჩენენ, მით უფრო მეტად წარმატებულია და კონკურენტუნარიანია სკოლა. სკოლის მმართველობას და მით უმეტეს, მენეჯერს, თუ იგი ჰყავს სკოლას, სჭირდება სტრატეგიის შექმნის მენეჯერული უნარი. კარგ მმართველობასა და მენეჯერზე მიუთითებს, როდესაც ის ქმნის ისეთ რეკლამას, რომელიც თავის მხრივ, ქმნის სკოლის მაღალ იმიჯს და ზრდის მის კონკურენტუნარიანობას. სტრატეგიის ფორმირება არ არის მხოლოდ სკოლის მმართველობის და მენეჯერების ამოცანა. ეს არის სკოლის ყველა თანამშრომლის, პედაგოგთა კოლექტივის თითოეული წევრის ვალდებულება ხოლო სკოლის მმართველობასა და მენეჯერს აუცილებელია ჰქონდეს სტრატეგიის მენეჯერობის უნარი, შესაბამისი პასუხისმგებლობის არეალში. სტრატეგიის ფორმირება ერთგვარი რისკის გაწევა, სამოღვაწეო მოდელის შექმნაა; სიახლეებისადმი მიდრეკილება, ალტერნატივათა შერჩევა და პედაგოგიური კოლექტივისა და სასწავლო ტექნოლოგიების შესაძლებლობათა მაქსიმალური გამოყენებაა; ყოველივე ამას უნდა მოიცავდეს სტრატეგიული განვითარების და მისი რეალიზების შესაბამისი მოქმედების გეგმა. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ სტრატეგიის ფორმირება მუდმივად დინამიკური და განვითარებადი პროცესია. სკოლის მისია, გრძელვადიანი მიზნები შეიძლება ერთხელ შეიცვალოს ან წლების განმავლობაში არ იცვლებოდეს მაშინ, როდესაც სტრატეგია განიცდის მუდმივ განვითარებას და სრულყოფას. 32

ამ თვალთახედვით, ნაწილობრივ სტრატეგია ეხმაურება მუდმივად ცვალებად გარემო ფაქტორებს, ნაწილობრივ მენეჯერთა ძალისხმევას იპოვონ ახალი შესაძლებლობები, და ნაწილობრივ ახალ იდეებს, თუ როგორ გავხადოთ სტრატეგია უფრო სრულყოფილი და ქმედითუნარიანი. რადიკალურ ცვლილებებს სტრატეგიაში ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც დიდი სტრატეგიული გადაადგილებები იჩენს თავს თანამედროვე მსოფლიო საგანმანათლებლო სისტემაში. თუ საგანმანათლებლო სისტემაში კრიზისის პერიოდი დგება, მაშინ არსებული სტრატეგიის ორიენტირები რადიკალურად უნდა შეიცვალოს. ცვლილებებისა და დამატებების შეტანა, ხანდახან კი ორიენტაციის რადიკალური შეცვლა, არის საგანმანათლებლო სტრატეგიის მართვის ნორმალური პროცესი. უნდა ითქვას, რომ ამჟამად ევროპის საგანმანათლებლო სისტემა, რომელსაც ფეხს უწყობს საქართველოც, სწორედ ასეთ პროცესს განიცდის, რაზეც ნათლად მეტყველებს ევროპული საკრედიტო სისტემის ჩამოყალიბება, ერთიანი ევროპული საგანმანათლებლო სივრცის შექმნის მცდელობა. საქართველოს მიერთება ევროპულ საკრედიტო სისტემასთან, რომელიც ბოლონიის პროცესმა განაპირობა, გამართლებულია და აუცილებლობით არის გამოწვეული. ვინაიდან სამყარო მუდმივად ცვალებადი და დინამიკური ორგანიზმია, გარემო, რომელშიც ფუნქციონირებს საგანმანათლებლო სისტემა მუდმივ ცვლილებას განიცდის, რომელთანაც ერთად იცვლება საგანმანათლებლოსამომხმარებლო მოთხოვნებიც. ამდენად, უნდა შეიცვალოს საქართველოს საგანმანათლებლო სისტემის ევროპულ სისტემასთან ადაპტირების პირობებიც, რაც თავისთავად არსებული საგანმანათლებლო სტრატეგიის გადასინჯვის აუცილებლობაზე მეტყველებს. ისიც ცნობილია, რომ განათლებაში და არა მარტო განათლებაში, ყველაფრის წინასწარ დაგეგმვა და გათვალისწინება შეუძლებელია. 33

ნებისმიერი წინასწარ შემუშავებული გეგმა ექვემდებარება დროში ცვლილებას. გარდა ამისა, სკოლის სტრატეგიული გეგმა შეიძლება შეიცვალოს მისი მმართველობისა და მენეჯერული კვალიფიკაციის ზრდასთან ერთად. რაც უფრო მეტ გამოცდილებას იღებს მმართველი ორგანო და მენეჯერი სკოლის საქმიანობაში, მით უფრო მეტი სურვილი ჩნდება შეცვალონ არსებული სტრატეგია. სკოლაში ყოველთვის დგას სასწავლო პროცესის წარმოების სამი ძირითადი ამოცანა: მისია, მიზნები და სტრატეგიის განსაზღვრა. ეს ამოცანები განსაზღვრავს სასწავლო პროცესის წარმოების მიმართულებას. სამივე ერთად უზრუნველყოფს დასახული შედეგების მიღწევას. სამივე ერთად, ლოგიკურ მთლიანობაში ქმნის სტრატეგიულ გეგმას. როგორი ფორმა აქვს სტრატეგიულ გეგმას? რა თქმა უნდა, სასკოლო ცხოვრების შემთხვევაში სტრატეგიული გეგმა არის წერილობით ორგანიზებული დოკუმენტი, რომელსაც თანამიმდევრობით ასრულებს სკოლის მმართველობა. როგორც აღვნიშნეთ, სკოლის სტრატეგიულ გეგმას უნდა მოჰყვეს მისი შესრულება ანუ რეალიზება. სტრატეგიის რეალიზების პროცესი მოიცავს მენეჯერულ ხედვას, თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ სტრატეგიამ იმუშაოს, რათა მოხდეს დაგეგმილის პრაქტიკული რეალიზება. სკოლის სტრატეგიული გეგმის რეალიზება შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა მეთოდებისა და ხერხების გამოყენებით.

ისმება კითხვა, რამდენადაა შესაძლებელი საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა, კერძოდ კი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლამ დამოუკიდებლად შეძლოს სტრატეგიული გეგმის ეფექტური რეალიზება? პასუხი ცალსახაა, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებს ჯერჯერობით არა აქვთ ასეთი საქმიანობის დამოუკიდებლად განხორციელების პრაქტიკული გამოცდილება, რადგან წინა წლებში ასეთი საქმიანობა სკოლას არც 34

ევალებოდა და არც იყო გარკვეული მასში. დღესდღეისობით კი სხვა სიტუაციაა. გარდა იმისა, რომ ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ, სკოლებ აქვთ გარკვეული თავისუფლება და ამ თავისუფლების ფარგლებში შეუძლიათ იმოქმედონ თავიანთი შეხედულებისამებრ, აირჩიონ ის გზა და მეთოდები, რომელთაც ჩათვლიან მისაღებად. გამომდინარე იქიდან, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებს არ გააჩნიათ სტრატეგიული გეგმის რეალიზების გაკვალული გზა, საჭიროდ ვთვლით ამ პროცესში გამოყენებულ იქნეს სხვა სფეროში არსებული მეთოდები, რომელთა რეალიზება დადებითი შედეგით მთავრდება. ეს ნიშნავს, რომ მივმართოთ ანალოგიის მეთოდს. თუ რას წარმოადგენს ეს მეთოდი და როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ იგი სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის მენეჯმენტის რეალიზებაში, ეს ყველაფერი გადმოცემულია მომდევნო პარაგრაფში. 35

თავი II. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების პროცესში ანალოგიის გამოყენების თეორიული საფუძვლები

**2.1. ანალოგია და მისი მრავალსახეობა. სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტში ანალოგიის გამოყენების პერსპექტივები**

პირველ რიგში განვსაზღვროთ რა არის ანალოგია. ანალოგია, ანუ მსგავსების გადატანა წარმოადგენს კვლევის ევრისტიკული მეთოდების ფართო გამოყენებას. ანალოგიათა მოძებნისა და შემდგომ მათი მიზანმიმართულად გამოყენების პროცესი თვითონ წარმოადგენს შემოქმედებით მოღვაწეობას, რადგან იგი მთლიანად მიგნების ინტუიციანზეა აგებული. ეს პროცესი ანვითარებს კრიტიკულ აზროვნებას, შემოქმედებით წვდომას, ჰიპოთეზათა წარმოჩენის უნარს [22, 23].

სწავლების არსებულ სხვადასხვა ხერხებსა და მეთოდებს შორის, ერთერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ანალოგიის გამოყენებას. ანალოგიის ფართო გამოყენება ეფექტური ხერხია, რომელიც სწავლების პროცესს ანიჭებს ეფექტურობას და საინტერესოს ხდის. გარდა იმისა, რომ ანალოგია, მოსწავლეში აღძრავს გარკვეულ ინტერესს, იგი ამავე დროს მისთვის წარმოადგენს კვლევითი მოღვაწეობისა და შემოქმედებითი ზრდის საფუძველს, რასაც პედაგოგიკურ მეცნიერებაში ფრიად საპატიო ადგილი ეთმობა [22].

ანალოგიის გამოყენების ეფექტურობა სწავლებაში იმითაც არის განპირობებული, რომ ანალოგიათა მიხედვით დასკვნების 36

გამოტანა მოითხოვს ფართო ინტუიციას, წარმოსახვის უნარს და ღრმა ხედვას საგანთა სამყაროში. როგორც ცნობილია, გადაწყვეტილების მიღების ხელშემწყობი მთელი რიგი მტკიცებები, მსჯელობები, დასკვნები და ა.შ. ნათელი ფორმებით არ მიმდინარეობს და უმრავლეს შემთხვევაში აბსტრაქტიზმის საფუძველზე წარმოებს. სწორედ ასეთი განყენებული მსჯელობების კონკრეტიზებისათვის, ანუ რაც უშუალოდ არ გამომდინარეობს დაკვირვებათა შედეგების ანალიზიდან, ახალი ჰიპოთეზების წამოყენებისათვის მიმართავენ ანალოგიას. ანალოგია მრავალსახეობით გამოირჩევა. ძლიერია ის, ვისაც შეუძლია მტკიცებათა შორის ანალოგიების აღმოჩენა, ხოლო კიდევ უფრო ძლიერია ის, ვინც ადგენს მტკიცებათა ანალოგიებს [24]. მეტად საინტერესოა ანალოგიებს შორის ანალოგიების დადგენაც. თანამედროვე გამოთვლით საშუალებებს, კერძოდ კი თანამედროვე პერსონალურ კომპიუტერს, წინ უძღოდა ანალოგიათა მთელი უწყვეტი ჯაჭვი, დაწყებული უმარტივესი საანგარიშო ჩხირებიდან, რგოლებიდან, ლოგარითმული სახაზავიდან და ანალოგიური ელექტრონული მოწყობილობებიდან. აქედან გამომდინარე, ანალოგიის მიხედვით გამოტანილ დასკვნებს დიდი პრაქტიკული გამოყენება აქვს. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ანალოგიის მიხედვით მიღებულ დასკვნებს, განსხვავებულად ლოგიკური დასკვნებისა, რომელიც მათემატიკური აპარატის გამოყენებით მიიღება, არა აქვს მტკიცებულებების ძალა და მისი მცდარობის ან ჭეშმარიტების დასადგენად დამატებითი მტკიცებულებებია საჭირო [22]. ანალოგიის მიხედვით გამოტანილ დასკვნებში უმეტესწილად ინდუქციის და დედუქციის მეთოდი გამოიყენება. ამ დროს მიმდინარეობს აზროვნების მობილიზება, რის შედეგად ზედაპირზე ამოტივტივდება ანალიზისა და სინთეზის მეთოდი. ნებისმიერ მიმართებაში ანალოგიის დადგენა წარმატებული იქნება 37

იმ შემთხვევაში, თუ გვექნება უნარი ჩავატაროთ შედარება, გამოვავლინოთ მსგავსება და განსხვავება ობიექტებში, მოვლენებში, პროცესებში. ანალოგიის დადგენა ძირითადად შეპირისპირებისა და დაპირისპირების ფორმაში ვლინდება. პირველ შემთხვევაში დგინდება მსგავსება, ხოლო მეორეში გამოვლინდება განსხვავების მახასიათებლები. ანალოგიის დროს გროვდება ახალი ინფორმაციები. ეს ხდება მაშინ, როცა პროცესი მიმდინარეობს არა ტრივიალურად, არამედ შედარების საფუძველზე დადგენილი მსგავსების ან განსხვავების ნიშნების დაფიქსირებით. ანალოგიის გამოყენება აზროვნების რეალური პროცესის ამოქმედებასთანაც არის დაკავშირებული და ეს პროცესი საკმაოდ რთული ხასიათისაა. ამ დროს ხდება მენეჯმენტური მსჯელობის აპარატის გააქტიურება, რომელიც ხელს უწყობს როგორც შემოქმედებით განვითარებას, ისე ახალი აზრის ფორმირებას. რაც შეეხება ახალი აზრის ფორმირებას, ხშირად ეს აზრი შეიძლება არასწორიც აღმოჩნდეს, რადგან ანალოგიის გატარების დროს ჭეშმარიტების დასადგენად საჭირო ინფორმაცია შეზღუდული ფორმით მოგვეპოვება და ინტუიციის ხარჯზე გონება ცდილობს მსჯელობის ნაყოფიერ გაგრძელებას, რაც მოულოდნელი, ჭეშმარიტი ან მცდარი შედეგებითაც მთავრდება. ასე მაგალითად, ანალოგიებმა ხელი შეუწყო ეილერის მიერ ტრიგონომეტრიული და მაჩვენებლიანი ფუნქციების ურთიერთკავშირის აღმოჩენას, ხოლო ფერმას ცნობილი ვარაუდი მარტივი რიცხვების შესახებ არასწორი აღმოჩნდა [23, 24]. მიუხედავად იმისა, ანალოგიით მიღებული დასკვნა ჭეშმარიტი იქნება, თუ მცდარი, შედეგი მაინც დადებითად უნდა ვაღიაროთ, რადგან იგი ბიძგს აძლევს ახალი მეცნიერული შედეგების მიღებას და სწორი გზით კვლევების გაგრძელებას, ანუ ამ შემთხვევაში ანალოგია მეცნიერული კვლევების სტიმულადაც კი გვევლინება. 38

თუ ანალოგიის ასეთ მახასიათებელ თვისებას ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების პროცესშიც გამოვიყენებთ, უნდა ვივარაუდოთ, რომ მოსალოდნელი დადებითი შედეგი აქაც არანაკლები მნიშვნელობის უნდა იყოს. როცა ვღებულობთ გადაწყვეტილებას ანალოგიის გამოყენებაზე, აქვე უნდა გავუსვათ ხაზი იმ მოვლენას, რომ გარკვეულწილად ფსიქოლოგიურ პროცესებთანაც გვექნება საქმე. ზემოთ ვახსენეთ ანალოგიური შეპირისპირების და დაპირისპირების შესახებ. ფაქტობრივად ეს დახლოებით იგივეა, რაც ფსიქოლოგიაში მიმდინარე პროცესი სახელწოდებით შედარება და დაპირისპირება”. შედარება, ეს არის მსგავსი ობიექტებისა და მოვლენების ერთობლივად განხილვა, ხოლო დაპირისპირება კონტრასტული განსხვავების განხილვაა. ყველაფერი ეს გვადლევს უფლებას, სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების პროცესშიც ანალოგიების გამოყენების დროს ვიფიქროთ ასეთ მოვლენებზეც. ეს დაგვეხმარება ახალახალი ინფორმაციის მოპოვებისა და საგნებს შორის კავშირების აღმოჩენისას. ყოველი ახალი ინფორმაცია იქნება სიტუაციური ხასიათის, რომელიც წარმოიშობა სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების პროცესში როგორც პრაქტიკული, ისე თეორიული გადაწყვეტილების მიღებისას. ასეთი სიტუაციური მოვლენები თანამდევით პროცესია მენეჯმენტური მოდერნიზაციის და ამ ახალი ინფორმაციის აღმოჩენას, დამუშავებასა და გააზრებას მივყავართ ცოდნის გამდიდრებამდე, ხოლო ზოგჯერადრე ჭეშმარიტად მიჩნეულის აზრის უარყოფამდე კი. ეს ყველაფერი ხელს უწყობს სიახლეების შეგრძნებას, ძველი მართვის პრინციპების გადახედვას, ცოდნის გამდიდრებას და ასიმილირებას, რადიკალურ აზროვნებას.

ანალოგიების გამოყენებით უნდა შევეჩვიოთ დაკვირვებისა და კვლევის შედეგად მიღებული ახალი ფაქტების დაყვანას ნაცნობ 39

ელემენტზე, რომლის ანალოგიით გადავერთვებით ახალ სქემაზე, რის გარეშეც ახალი ფაქტების ცოდნა უსარგებლო და ზედმეტი ინფორმაციის ფლობა იქნება. ძველი და ახალი სტრატეგიული გეგმების შეჯერებით, მათი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლების შედარებით უნდა მოვახდინოთ სწორი მენეჯმენტის ორგანიზება, პროცესის უნიფიცირება, ძველი მეთოდების უარყოფა, ახალი მეთოდების გამოყენებით სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების თვისებრივად ახალ საფეხურზე აყვანა. ხაზგასმით გვინდა აღვნიშნოთ, რომ, რადგან ანალოგიის გამოყენებით დასკვნის გამოტანა ინტუიციურია და ალბათური, ამიტომ, ანალოგია არ იძლევა ზუსტ პასუხს ჭეშმარიტებაზე მაგრამ, ანალოგიას მივყავართ გამოცნობამდე, გვკარნახობს აზრს ამა თუ იმ მენეჯმენტური ქმედებისაკენ. ყოველივე ეს მეტად ხელსაყრელი მოვლენაა, რათა ვიპოვოთ პრობლემების გადაჭრის სავარაუდო გზები, მიმართულებები, გადაწყვეტილებები. ეს კი ხელს უწყობს სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების პროცესების გააქტიურებას, სასურველი მიზნის მიღწევას. სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების პროცესში ანალოგიის მიხედვით დასკვნის გამოტანის დროს პრაქტიკული გამოცდილება, რომელიც მიღებული გვაქვს წინა, უკვე შესრულებული სტრატეგიული გეგმის შედეგად, გადაიტანება ახალი სტრატეგიის განხორციელების დროს ნაკლებად ცნობილ და ნაკლებად შესწავლილ პროცესზე. მიუხედავად იმისა, რომ გამოტანილი დასკვნა ამ შემთხვევაშიც, როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, ალბათური ხასიათის მატარებელია, ეს დასკვნა მაინც წარმოადგენს ჰიპოთეზის პირველწყაროს და დიდ როლს თამაშობს სტრატეგიის რეალიზების შემდგომი პროცესების განვითარებაში. 40

სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების ანალოგიის შესწავლისას ყურადღება უნდა გავამახვილოთ ანალოგიის ორ სახეზე: მარტივ ანალოგიაზე და განვრცობად ანალოგიებზე. მარტივი ანალოგია გვიჩვენებს ობიექტის მსგავსებას რაიმე ნიშნით და მიგვითითებს მათ მსგავსებაზე სხვა ნიშნითაც. განვრცობადი ანალოგია, როცა მსგავსებიდან გამოაქვთ დასკვნა მიზეზთა მსგავსებაზე. ორივე შემთხვევაში ანალოგია შეიძლება იყოს მკაცრი, როდესაც ობიექტთა მსგავსების ნიშნები ურთიერთდამოკიდებულებაშია და არამკაცრი ანალოგია, როდესაც შესაძარბელი ობიექტების ნიშნები არ არის ცხად ურთიერთკავშირში. ახლა განვიხილოთ ანალოგიაში შედარების გამოყენების ხერხები. ეს ხერხები ასეთია: პარალელური, მიმდევრობითი და ვადაგაგრძელებული შედარებები [24]. სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების შემთხვევაში, პარალელური შედარება შეიძლება გამოვიყენოთ, დიდი მოცულობის ამოცანების არსებობისას, როცა ერთდროულად სრულდება ურთიერთკავშირში არსებული სასწავლო პროცესის ამსახველი ამოცანები. მიმდევრობითი შედარებისას, სკოლის ახალი სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების გეგმა შეუდარდება ადრე შესრულებულ გეგმას. ვადაგაგრძელებული შედარება გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების ახალი გეგმა და შესაძარბელი, ერთმანეთთან დაშორებულია ხანგრძლივი დროით.

ცხადია, ჩვენს შემთხვევაში მესამე ხერხი უსარგებლოდ უნდა ჩავთვალოთ, რადგან საქართველოს განათლების სისტემა ამჟამად სრულიად ახალ სიბრტყეშია წარმოდგენილი და 41

შორეული წარსული, რომელიც საბჭოურ სისტემასთან ასოცირდება, ახლა აღარ წარმოადგენს ინტერესთა სფეროს. ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის სისტემა ისეთნაირად უნდა იყოს აგებული, რომ მასში შემავალი ამოცანების გადაწყვეტის ანალოგიები გადანაწილდეს შემდეგ მოქმედებებზე:

- ❖ ანალოგიურ ამოცანებში ასაგების შესატყვისი ელემენტების გამოყოფა;
- ❖ ანალოგიური მონაცემების საფუძველზე მიმდინარე ამოცანების შედგენა;
- ❖ მენეჯმენტური განსჯებისა და დასკვნების გამოტანა ანალოგიით
- ❖ მენეჯმენტური გადაწყვეტილების მიღება ანალოგიით.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ამ ამოცანის წარმატებით გადაწყვეტა უფრო ადვილად ხერხდება ბიზნესანალოგიით, რადგან იგი შეიცავს ანალოგიებით მდიდარ მასალას. განსაკუთრებული ყურადღება შეიძლება დაეთმოს ანალოგიური ბიზნესამოცანებიდან და თეორემებიდან ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის შესაფერისი ელემენტების გამოყოფას. ანალოგიის გამოყენება უნდა ხდებოდეს თანდათანობითი გადასვლით ამოცანიდან ამოცანაზე, ამა თუ იმ თემატიკიდან შემდგომ თემატიკაზე და ა.შ.

ვფიქრობთ, დღეს, ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემაში მიმდინარე რეფორმირებების მოთხოვნათა საფუძველზე, სადაც უპირატესობა ენიჭება ახალ ტექნოლოგიებს, ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის შედგენარეალიზებისათვის აუცილებელია ჩატარდეს სამეცნიერო კვლევები, სადაც გარკვეული ადგილი დაეთმობა ანალოგიებს. ეს კვლევები უნდა იყოს 42

მიზნობრივი და მიღებულ შედეგებს ჰქონდეს ლოგიკურსტრუქტურული შინაარსი. როგორც ვხედავთ, ანალოგიის გამოყენება იძლევა დიდ ეფექტსამიტომ, სადისერტაციო ნაშრომში დიდ ყურადღებას ვუთმობთ ამ ფაქტს. მომდევნო პარაგრაფში განსაკუთრებული ადგილი აქვს დათმობილი ანალოგიური ხერხების გამოყენების პრაქტიკული რეალიზების დონისძიებებს. 43

## 2.2. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის ანალოგიური მიდგომის პრაქტიკული რეალიზების ღონისძიებები

### 2.2.1. სტრატეგიის რეალიზების ღონისძიებები

სტრატეგიის რეალიზება ადმინისტრაციული სახის ამოცანაა, რომელიც მოიცავს რიგ ღონისძიებებს, [ნახ. 5.]

სტრატეგიის რეალიზების ღონისძიებები

სტრატეგიის	➤ პრემია ან ფულადი
განხორციელებისათვის	ჯილდო
სკოლის რესურსების	➤ და სხვ.
მობილიზების ბიუჯეტის	
განსაზღვრა	მასწავლებელთა
სტრატეგიის წარმატებით	მოვალეობებისა და
შესრულების მიზნით	პედაგოგიკური ქცევების
მოტივაციური	მოდულიზაცია
მექანიზმის შექმნა:	და სხვ.
სტრატეგიის წარმატებით	ნახ.5. 44
შესრულების	
ორგანიზაციული	
ჯგუფის შექმნა	
სტრატეგიის დასაწერად	
პედაგოგიკური	
კოლექტივისათვის	
შესაფერისი სამუშაო	
გარემოს ფორმირება	
სტრატეგიის დაწერვის	
გარე ძალებიდან	
(სპონსორები,	
ქველმოქმედებები და	
სხვ.) მხარდამჭერი	
პოლიტიკის შემუშავება	
სტრატეგიის დაწერვის	
მონიტორინგის	
ინფორმაციული	
სისტემის ფორმირება	
➤ პედაგოგიკური	
პერსონალის წახალისება:	
➤ მადლობის	
გამოცხადება	
➤ სიგელით	
დაჯილდოება	
➤ ფასიანი საჩუქრით	
დაჯილდოება	
➤ მადლობის წერილის	
გადაცემა	

ნახაზში  
მითითებულ  
თითოეულ  
ლონისძიებას აქვს  
პირდაპირი  
დამოკიდებულება  
სტრატეგიულ  
გეგმასთან. სკოლის  
ადმინისტრაციის  
ძირითადი მიზანი  
არის ისეთი  
ეფექტიანი სისტემის  
შექმნა, რომელიც  
ყველაზე მეტად  
მისადაგება და  
პრაქტიკულ  
რეალიზაციას  
გაუკეთებს  
დოკუმენტის სახით  
არსებულ  
სტრატეგიას,  
როგორც  
განსახორციელებელ  
იდეას. სტრატეგიის  
დანერგვის საკითხი  
არის ყველაზე  
რთული და დროის  
თვალსაზრისით  
ტევადი ნაწილი  
სტრატეგიულ  
მენეჯმენტში. აქ  
სტრატეგიის  
რეალიზაცია,  
როგორც ზემოთ  
აღვნიშნეთ,  
დამოკიდებულია  
არა უშუალოდ  
მხოლოდ სკოლის

ადმინისტრაციაზე,  
არამედ მთლიანობაში  
სკოლის პედაგოგიური  
კოლექტივის ქცევაზე,  
სკოლის მმართველი  
ორგანოს უნარზე  
მიიღოს სასურველი  
შედეგი. რა თქმა უნდა,  
სკოლის, როგორც ერთი  
მთლიანი ორგანიზმის  
წარმოდგენა  
კონკრეტული მიზნების  
ჭრილში მეტად რთული  
და საპასუხისმგებლო  
პროცესია. ეს იმითაა  
განპირობებული, რომ  
სკოლა შედგება  
ცალკეული  
ინდივიდისგან ანუ  
პედაგოგთა კოლექტივის  
ცალკეული წევრისაგან,  
რომელთა ხედვა  
ერთმანეთისაგან ასე თუ  
ისე, მაინც  
განსხვავებულია.  
ყოველი პედაგოგი,  
მენეჯერი, მართვის  
ორგანოს თითოეული  
წევრი თავისი  
უფლებამოსილების  
ჩარჩოებში  
ინდივიდუალურად  
ფიქრობს იმაზე, თუ რა  
უნდა გაკეთდეს, რათა  
სტრატეგიის  
პრაქტიკული  
რეალიზება მოხდეს  
მიზნის მიღწევის

ფარგლებში.  
სტრატეგიის  
რეალიზების  
ძირითადი ამოცანაც  
ის არის, რომ სკოლა  
აქციოს ერთ მთლიან  
ორგანიზმად,  
შეკრულ  
მექანიზმად.  
წინააღმდეგ  
შემთხვევაში,  
სტრატეგიის  
დანერგვის პროცესი  
წარმატებული ვერ  
იქნება.  
სტრატეგიული  
მენეჯმენტის  
ამოცანები შეიძლება  
დროდადრო  
განიცდიდეს  
ცვლილებებს,  
რადგან თითოეული  
მათგანი დროის  
ადეკვატურად უნდა  
ექვემდებარებოდეს

ცვლილებას;  
განსაკუთრებით  
დროის  
გრძელვადიან  
პერიოდში.  
ცვლილებებზე  
ყველაზე მეტად  
რეაგირებს  
სტრატეგიული  
მართვის ის  
ამოცანები,  
რომლებიც ძალზე  
იშვიათად იცვლება.  
ესენია: სკოლის  
მისია, მიზნები. ამ  
თვალსაზრისით, რა  
თქმა უნდა,  
აუცილებელია  
სტრატეგიაში  
ცვლილებების  
შეტანა, სტრატეგიის  
გადამუშავება და  
შემდგომ ამ  
ცვლილებების  
განხორციელება. თუ  
ცვლილებები ხდება  
სტრატეგიაში,  
ცხადია  
აუცილებელია  
კორექტივების  
შეტანა მისი  
დანერგვის  
სტადიაზე მაშინ,  
როცა მისია და  
მიზნები უცვლელი  
რჩება; ხოლო, თუ  
ცვლილებები ხდება  
მხოლოდ დანერგვის

სტადიაზე, მაშინ მისია,  
მიზნები და სტრატეგია  
უცვლელია. ფაქტორების  
დროში ცვლილება კი  
ძირითადად  
დამოკიდებულია იმ  
გარემოზე, რომელშიც  
უშუალოდ კომპანიას  
უხდება მოღვაწეობა [25,  
26, 27]. როგორც  
ნახაზიდან ნახ.5) ჩანს,  
სტრატეგიული  
მენეჯმენტის მთავარ  
პრობლემებს არ  
წარმოადგენს მხოლოდ  
მისიისა და მიზნების  
დასახვა, არც  
სტრატეგიის ფორმირება  
და მისი დანერგვა;  
აუცილებელია ასევე  
კონტროლის სისტემის  
შექმნა სტრატეგიის  
დანერგვის  
მონიტორინგი,  
რომელიც გულისხმობს  
სტრატეგიის დანერგვის  
სიტუაციის მუდმივ  
ანალიზს,  
მდგომარეობას, მასში  
დროთა განმავლობაში  
სიახლეებისა და  
კორექტივების შეტანას.  
ცხადია, ნახაზში  
ჩამოთვლილი  
თითოეული  
განხილული ღონისძიება  
მეცნიერული

შესწავლისა და  
ანალიზის საგანია.  
სტრატეგიის  
დანერგვა, ეს არის  
სტრატეგიული  
გეგმის პრაქტიკული  
რეალიზაციის  
პროცესი. დანერგვის  
წარმატებით  
განხორციელება  
დამოკიდებულია  
იმაზე, თუ  
რამდენად ზუსტად  
მიიღწევა  
კორპორატიული

მიზნები და  
უმჯობესდება კომპანიის  
საფინანსო ქცევა.  
სტრატეგიის  
წარმატებით დანერგვის  
საკითხი მთლიანობაში  
დამოკიდებულია  
მენეჯერთა უნარზე,  
სამეწარმეო  
შესაძლებლობებზე, მათ  
ღრმა პროფესიონალურ  
ცოდნასა და  
გამოცდილებაზე.  
სტრატეგიის დანერგვის  
პროცესი ურთულესი 46

პროცედურაა. ამ პრობლემის მიმართ მენეჯერებს მოეთხოვებათ უფრო მეტი პასუხისმგებლობა და ფრთხილი მიდგომა. სტრატეგიის დანერგვა ნიშნავს იმ სისტემის შექმნას, რომლის მიხედვითაც ქაღალდზე დაგეგმილი და შემუშავებული სტრატეგია პრაქტიკულად უნდა განხორციელდეს. სისტემა არის გარკვეული ელემენტების ლოგიკური ერთობლიობა, რომელსაც სისტემაში კონკრეტული განსაზღვრული ფუნქცია აქვს. სისტემა ქმნის გარკვეული თამაშის წესებს, რომლებიც განსაზღვრავს კომპანიის სტრატეგიას ინდუსტრიაში. სტრატეგიის რეალიზების სტრუქტურა დამოკიდებულია ობიექტის სიტუაციურ მდგომარეობასა და სასაგნო არის მახასიათებლებზე. სტრატეგიული დანერგვის პროცესი მთლიანობაში წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაციული მენეჯმენტის პრობლემას. ადმინისტრაციის ძირითადი მიზანია იმ ეფექტიანი ღონისძიებების შემუშავება, რომელთა მიხედვით უნდა დაინერგოს სტრატეგია, რასაც სტრატეგიულ მენეჯმენტში მართვის სამოქმედო პროგრამა ეწოდება. სამოქმედო პროგრამამ უნდა განსაზღვროს რა უნდა გაკეთდეს საწყის ეტაპზე და რა უნდა მოჰყვეს მას; რომელი ამოცანა მოითხოვს უფრო მეტ დროს და ყურადღებას; რა სახის ამოცანებია პრიორიტეტული. ადმინისტრაციის ძირითადი ამოცანების სტრუქტურის განსაზღვრის წესს, მის სირთულესა და ამოცანებს შორის ურთიერთკავშირს ადგენს ადმინისტრაციის სამოქმედო პროგრამა. ზოგიერთი ამოცანა შესაძლებელია უფრო ნაკლებმნიშვნელოვანი იყოს, ზოგი კი პირიქით, მეტ ყურადღებას მოითხოვდეს. ზოგიერთი ამოცანის რეალიზაციას შეიძლება უფრო მეტი დრო სჭირდებოდეს, ზოგს კი ნაკლები. ამდენად, ადმინისტრაციის წინაშე მდგარი ძირითადი ამოცანები გარკვეული წესით საჭიროებს პრიორიტეტულ რანგირებას, რაც კომპანიის სიტუაციასა და ინდუსტრიის მდგომარეობაზეა დამოკიდებული. 47

სწორედ ამ მიზნით, ადმინისტრაცია ქმნის სტრატეგიის დანერგვის სამოქმედო პროგრამას [27]. ადმინისტრაცია არის სამართავ ობიექტზე მომუშავე ინდივიდუალური პირების ჯგუფი, გადაწყვეტილების მიმღები პირის და მენეჯერული პერსონალის მეთაურობით, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიის წარმატებით დანერგვაზე. მენეჯმენტს აქვს მკაცრად განსაზღვრული იერარქია და შესაბამისად, სტრატეგიის დანერგვის პროცესს ზემოდან ქვემოთ, მენეჯმენტის მაღალი დონიდან დაბალი დონისკენ მიმართულების სახე აქვს. თავისთავად ცხადია, მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან სტრატეგიის აღსრულების გარკვეულ ნაწილზე.

### **2.2.2. სტრატეგიის რეალიზების პროცესის მართვა**

წარმატებით რეალიზების ერთერთი პირობაა ამ პროცესის ეფექტიანი გაძღოლის საკითხი. ადმინისტრაციული ლიდერობის ამოცანა ვლინდება მრავალი მიმართულებით. მენეჯერთა როლი დანერგვის პროცესში შესაძლებელია იყოს აქტიური, გამოკვეთილი ან უხილავი და სუსტი. გადაწყვეტილებათა მიღების წესი შესაძლებელია იმპერატიული, ერთპიროვნულ ან კონსესუსის საწყისებზე იყოს დაფუძნებული. უფლებამოსილებათა დელეგირების ფუნქცია შესაძლებელია იყოს ძლიერი ან სუსტი. სტრატეგიის დანერგვის პროცესი მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მენეჯერთა ისეთ აქტივზე, როგორცაა [28, 29, 30]:

- ❖ მათი აკუმულირებული ცოდნა და გამოცდილება;
- ❖ რამდენად უცნობია მათთვის ახალი სამუშაო;
- ❖ მათი კომუნიკაციის ხარისხი და პერსონალთან კავშირი ორგანიზაციის შიგნით;
- ❖ დიაგნოზის დასმის, ადმინისტრაციული, ინტერპერსონალური და პრობლემათა გადაჭრის უნარი;
- ❖ უფლებამოსილება, რომელიც მათ გააჩნიათ;

❖ ლიდერობის როგორ სტილს ერგებიან ისინი.

სტრატეგიის წარმატებით დანერგვის პროცესზე ზემოქმედების მეორე ფაქტორია მენეჯერული აქტივები ორგანიზაციის სიტუაციის კონტექსტში:

- კომპანიის სტრატეგიული სიძნელეების სერიოზულობა;
- სტრატეგიული ცვლილებების გამომწვევი მიზეზების სირთულე და არეალი;
- სტრატეგიის დანერგვის ტიპი;
- ორგანიზაციის შიგა სიძლიერე მოსალოდნელ ცვლილებებთან დაკავშირებით;
- საფინანსო და ორგანიზაციული რესურსების უნარიანობა;
- პერსონალის კონფიგურაცია და მათი ერთმანეთთან ურთიერთობები კომპანიის წარსული საქმიანობის მიხედვით;
- სწრაფი შედეგების და მოკლევადიანი საფინანსო ქცევების გაუმჯობესების უნარი.

### 2.2.3. ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნა და ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან მისადაგება

სტრატეგიის წარმატებით რეალიზების საკითხი ასევე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული შიგა ორგანიზაციულ გარემოსა და კომპეტენტურ პერსონალზე. უნარიანი, ეფექტიანი ორგანიზაციის მშენებლობა ადმინისტრაციის პრიორიტეტულ ამოცანას წარმოადგენს. ცნობილია, ორგანიზაციული საქმიანობის განვითარების სამი ძირითადი მიმართულება:

1. ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, რომელიც ყველაზე უკეთესად მიესადაგება შერჩეული სტრატეგიის ტიპს;
2. რამდენად კვალიფიციური რესურსები და კომპეტენცია აქვს ორგანიზაციას; კერძოდ, მენეჯერული ტალანტი,

ტექნოლოგიური ნოუჰაუ, კონკურენტული შესაძლებლობები და სხვ.

სტრატეგიის მხარდამჭერი ორგანიზაციული სტრუქტურის მშენებლობა ურთულესი პრობლემაა. როგორც წესი, შიგა ორგანიზაციული სისტემის შექმნა ეფუძნება დაკვირვებების შედეგად განზოგადებულ, აკუმულირებულ გამოცდილებას. მხარდამჭერი ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა ემსახურებოდეს ამ ორი ძირითადი პრობლემის მოგვარებას. მსოფლიო გამოცდილებით, ადმინისტრაცია ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან მისადაგების მიზნით, ყურადღებას თანამიმდევრული წესით ამახვილებს შემდეგ საკითხებზე [28]:

1. ძირითადი ფუნქციებისა და ამოცანების სწორი გაანალიზება, სტრატეგიის წარმატებით აღსრულების მიზნით;
2. ყურადღების გამახვილება იმ ფაქტორებზე, თუ რამდენად კარგად უკავშირდება ორგანიზაციული ერთეული ადმინისტრაციის მიერ განსაზღვრული თამაშის წესებს და რამდენად კარგად არის იგი უზრუნველყოფილი სათანადო კვალიფიკაციის პერსონალით;
3. სტრატეგიული თვალსაზრისით, კრიტიკული ბიზნესერთეულებისა და ორგანიზაციის შიგნით შესაბამისი ფუნქციური ბლოკების შექმნა;
4. თითოეული ორგანიზაციული ერთეულის მართვის უფლებამოსილებათა ხარისხის განსაზღვრა და მათი შეფასება დეცენტრალიზაციის შედეგად სავარაუდო შემოსავლების მოპოვებისა და დანახარჯების წარმოების კუთხით;
5. ორგანიზაციულ ერთეულებს შორის ეფექტიანი კოორდინაციის უზრუნველყოფა.

სტრატეგიული თვალთახედვით, ორგანიზაციის შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულება არის მეტად სტანდარტული 50

პროცედურა. იგი მოიცავს ისეთი სახის ოპერატიულ ადმინისტრაციულ ღონისძიებებს, როგორცაა: გადახდების ორგანიზება, ფულადი ნაკადების მართვა, სამომხმარებლო შეკვეთების ორგანიზება, შესყიდვებზე კონტროლის დაწესება, გადაზიდვების ორგანიზება, პროდუქციის სტანდარტების მარეგულირებელ გარემოსთან მისადაგება, დისტრიბუციის საკითხების მოგვარება და ა.შ. [27, 31, 32]. შესასრულებელ სამუშაოთა მეორე დიდი ნაწილი უკავშირდება ძირითადი ბიზნესის მხარდამჭერ საქმიანობას, ესენია: მონაცემთა ბაზების მართვა, ბუღალტრული აღრიცხვა, სატრენინგო კურსების ორგანიზება, საზოგადოებრივი ურთიერთობების, ბაზრის კვლევა და სხვ. [26, 33, 34, 35]. როგორც წესი, ყველა კომპანიას აქვს მკაფიოდ გამოკვეთილი, პირველი რიგის ამოცანები და ვალდებულებები, რომელთა ეფექტიანი რეალიზება აუმჯობესებს კომპანიის მდგომარეობას და პირიქით. ისეთ ამოცანებს, რომელთა ცუდი შესრულება იწვევს ორგანიზაციის (ბიზნესის, დაწესებულების, კომპანიის და ა.შ.) უკუსვლას, ეწოდება „დამანგრეველი“ ძალის კრიტიკული ამოცანები; მაგალითად, ფინანსების ოპტიმალურ ხარჯვაზე კონტროლის გაძლიერება აუცილებელია, როდესაც კომპანია ცდილობს დაბალ დანახარჯებზე ორიენტირებას, რადგან საბაზრო ეკონომიკური მდგომარეობა კარნახობს მას დაბალი შემოსავლებით დაკმაყოფილებას და შექმნილ პროდუქციაზე ფასების შემცირებას. ზოგ შემთხვევაში, კომპანია უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებს პროდუქციის ხარისხობრივ მაჩვენებლებზე, დიზაინსა და სხვა მასტიმულირებელ ფაქტორებზე. ასეთ მაგალითად გამოგვადგება საიუველირო ნაკეთობათა შექმნა, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის კრიტიკული ამოცანას. მაღალი ტექნოლოგიის ინდუსტრიებში ბიზნესის წარმატების ფაქტორს და მის კრიტიკულ საქმიანობას წარმოადგენს 51

პროდუქციის ინოვაციურობის ხარისხი. რაც უფრო ხშირად ჩნდება ახალი პროდუქცია ბაზარზე, მით უფრო მოგებულ მდგომარეობაშია კომპანია. სტრატეგიული თვალსაზრისით, კრიტიკული ამოცანები სხვადასხვა ბიზნესში ერთმანეთისაგან განსხვავებულია, იგი მნიშვნელოვნ გავლენას ახდენს ფირმის სტრატეგიასა და კონკურენციის მოთხოვნებზე [31, 36, 37].

**2.3. სტრატეგიის ორგანიზაციული სტრუქტურის მახასიათებლები**  
ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან მისადაგების გარკვევა მენეჯმენტის უმთავრესი პრობლემაა. ინგლისელი პროფესორის, ალფრედ ჩანდლერის სტატიაში სტრატეგია და სტრუქტურა“ [38] საუბარია ორგანიზაციის ფორმირების სტრატეგიის, როგორც ადმინისტრაციის დამატებითი პრობლემის შესახებ. ეს მტკიცება გამომდინარეობს იქიდან, რომ სტრატეგიის ცვლილება აუცილებლად მოითხოვს ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებას და ამიტომ, ორგანიზაციული სტრუქტურა გარკვეულწილად არის დამოკიდებული სტრატეგიის ტიპზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში, შეუძლებელია სტრატეგიის წარმატებით რეალიზება. სხვადასხვა უმსხვილესი კორპორაციის კვლევის შედეგმა აჩვენა, რომ მათ ეფექტიან საქმიანობას განსაზღვრავდა ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიასთან თანაარსებობა. ცხადია, ახალი სტრატეგიის ფორმირება, ადმინისტრაციის წინაშე ახალი ტიპის ამოცანებს წარმოაჩენს; მაგალითად, მოგების შემცირება ბიზნესსერთეულებში, იწვევს სტრატეგიის ცვლილებას, რაც მოითხოვს ორგანიზაციული სტრუქტურის დახვეწას და შესაბამისად, კომპანიის ქცევის გაუმჯობესებას.

ჩანდლერის კვლევებით დადგინდა, რომ შერჩეული ორგანიზაციული სტრუქტურა ფაქტობრივად გვიჩვენებს 52

განსხვავებას შემუშავებულ სტრატეგიასა და მის აღსრულებას შორის [37, 38]. შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს შემუშავებული სტრატეგიის იდეალურად რეალიზებას. სტრატეგიის განვითარება, თავისთავად იწვევს ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარებას, დახვეწას, გაფართოებასა და გართულებასაც კი. ბიზნესის წარმოება ყოველთვის იწყება მცირე და საშუალო ზომის კომპანიების ფორმირებით. შემდგომ პერიოდში, ვერტიკალური ინტეგრაციის აუცილებლობა, გეოგრაფიული ექსპანსია, დივერსიფიკაციის წამოწყება და ა.შ. იწვევს მარტივი სტრუქტურის გართულებას და დეცენტრალიზაციის პრობლემის წინა პლანზე წამოწევას. შესაბამისად, მცირე სიდიდის ფუნქციური განყოფილებები იქცევა დიდ დეპარტამენტებად. თითოეულ მათგანში მკვეთრად იზრდება მენეჯერთა მონაწილეობა. ეფექტიანი მართვის ამოცანა მოითხოვს კოორდინაციის და კონტროლის მაღალ ხარისხს და ა.შ. [31, 37]. მსოფლიოში გავრცელებულია ორგანიზაციული სტრუქტურების სტრატეგიასთან მისადაგების ექვსი ტიპი [25],[ ნახ. 6.] განვიხილოთ თითოეული მათგანი. ფუნქციური სტრუქტურა ფუნქციური სტრუქტურები უფრო მეტად იქმნება მცირე და საშუალო ტიპის ფირმებში, რომელთა ბიზნესი მხოლოდ ერთი მიმართულებით არის ორიენტირებული. მენეჯერული ყურადღება გადატანილია სპეციალიზაციის საკითხებზე. ამ შემთხვევაში, დიდი მნიშვნელობა აქვს ფუნქციურ ამოცანათა შესრულების ხარისხს, რაც ხელს უწყობს ოპერატიულ საქმიანობათა მართვის გაუმჯობესებას და მენეჯერული კონკურენციის განვითარებას. 53

მთლიანი მიზნებისა და ამოცანების ფუნქციურ რგოლებად დანაწევრება, ვიწრო პრობლემათა მაქსიმალური დეტალიზაციისა და ანალიზის საშუალებას იძლევა. შესაბამისად, მენეჯერული კომპეტენცია, კვალიფიკაცია და მაღალი პროფესიონალიზმი ყველაზე უკეთ გამოვლინდება, თუ რამდენად კარგად შეუძლიათ მათ თავიანთ ფუნქციურ ერთეულებში პრობლემების გამოკვეთა, დიაგნოზის დასმა, სიტუაციაში გარკვევა და მისი შეფასება, რეალური სტრატეგიის შემუშავება და მისი რეალიზება [34, 36]. ასეთი ორგანიზაცია, როგორც წესი, ცენტრალიზებული სტრუქტურაა. თითოეული ერთეული დირექტიული, იმპერატიულადმინისტრაციული მეთოდებით იმართება კომპანიის მაღალი დონის მენეჯერების მიმართ. ცენტრალიზაციის ხარისხი დაკავშირებულია უშუალოდ კომპანიის მოცულობასთან: პროდუქციის რეალიზაციის მასშტაბები, დასაქმებულთა რაოდენობა და სხვ.

ნახ.6. 54

ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, ამოცანათა ფუნქციურ ერთეულებად დაყოფა, როგორც წესი, წარმოებს იმის მიხედვით, თუ რომელი ფაქტორები განაპირობებს ყველაზე მეტად კონკურენციაში წარმატებას. მომხმარებელი, პროდუქცია, ტექნოლოგია არის სამი ძირითადი ფაქტორი, რომელთა მიხედვით კომპანია იწყებს სპეციალიზაციას [31]. საერთოდ, ტექნოლოგიური წარმოების სფეროს ცენტრალიზებულ სტრუქტურაში შემდეგი ფუნქციური რგოლები შეინიშნება ძირითადად:

სამეცნიეროკვლევების განვითარება, ინჟინერინგული სამსახურის უზრუნველყოფა, ხარისხის კონტროლი, საკადრო პოლიტიკა, ფინანსები და აღრიცხვა. ცხადია, ამ შემთხვევაში მეტი ყურადღება მახვილდება ტექნოლოგიურ ასპექტებზე. კრიტიკულ ამოცანას წარმოადგენს სრულყოფილი ტექნოლოგიების შემუშავება. ამიტომ, აქცენტი კეთდება მაღალკვალიფიციურ მეცნიერებსა და ტექნოლოგებზე, რომელთაც შეუძლიათ ინოვაციის გამოყენება, ახალი მოდელის დამუშავება და სხვ. დანარჩენი საქმიანობა შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანია. მუნიციპალური და თვითმმართველობის სხვა ორგანოები თავიანთ საქმიანობას უკავშირებენ მთლიანად მომხმარებელთა ინტერესებს. ამ შემთხვევაში, მომხმარებლის ინტერესს წარმოადგენს: სამედიცინო მომსახურება, საზოგადოებრივი უსაფრთხოება, წყალმომარაგება, უწყვეტი ელექტროენერგია, ქუჩების, პარკების, სკვერების კეთილმოწყობა, განახლება და ა.შ. სათანადოდ, მართვის აღნიშნული ორგანოები ქმნიან შესაბამისი სახელწოდების ფუნქციურ ერთეულებს, რომლებიც თავიანთი პასუხისმგებლობის არეალში ცდილობენ ამ ინტერესების მაქსიმალურ დაკმაყოფილებას [34]. საგანმანათლებლო სექტორში, როგორცაა უმაღლეს სასწავლებლები, ძირითად ორიენტაციას აკეთებენ სტუდენტთა კვალიფიკაციაზე. ამ შემთხვევაში, ფუნქციურ ქვესისტემებად ითვლება ფაკულტეტური მიდგომა. 55

ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ფუნქციური ქვედანაყოფები შემოსავლებს და შედეგს ქმნიან ცენტრალური რგოლის სასარგებლოდ. ცენტრალიზაციის ხარჯზე, მაღალი დონის მენეჯერები ანაწილებენ კომპანიის ბიუჯეტს იმ პრინციპით, თუ რას იმსახურებს თითოეული ფუნქციური ერთეული. ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა ამართლებს, როდესაც შესასრულებელ ამოცანათა რაოდენობა და მისი სირთულე საშუალებას იძლევა, რომ უმრავლესი საქმიანობა იმართებოდეს მთლიანობაში მაღალი დონის მენეჯერების მხრიდან. ფუნქციურ ორგანიზაციულ ერთეულებში თითოეულ ფუნქციურ, თუ ოპერატიულ დონეზე ძირითად მენეჯერებს აქვთ მართვის როგორც დაგეგმვისა და ორგანიზაციის, ისე კოორდინაციის, კონტროლისა და მოტივაციის ფუნქციები. ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურების სტრატეგიულ უპირატესობებს შეადგენს:

- ❖ სტრატეგიულ შედეგებზე ცენტრალიზებული კონტროლის დაწესება კომპანიის მეტად მნიშვნელოვანი მენეჯერული აქტივია. რადგან კომპანიის უმაღლეს მენეჯმენტს ეძლევა სტრატეგიული შედეგების თავისუფალი, უპრობლემო განკარგვის საშუალება;
- ❖ ფუნქციური ერთეულების ჯამი ყველაზე კარგად ახასიათებს ბიზნესის განვითარების მიმართულებას;
- ❖ თითოეული სტრუქტურა კარგად არის შერწყმული სტრატეგიასთან, სადაც იკვეთება პრიორიტეტების მიხედვით დახარისხებულ საქმიანობათა სტრატეგიული ჯგუფები და რომლებიც იმართება ცალკეული ფუნქციური დეპარტამენტების მიერ;
- ❖ ფუნქციურ დონეზე პრობლემები ადვილად იკვეთება, შესაბამისად სპეციალიზაციის ხარჯზე შესაძლებელია მათი დროული მოგვარება;

- ❖ ფუნქციურ დონეზე შესაძლებელი ხდება დაკვირვებების შედეგად გამოცდილების დაგროვება, ნოუჰაუს შექმნა და კომპეტენციის განვითარება;
- ❖ ფუნქციურ ერთეულებს თავიანთი საქმიანობის არეალში უფრო მეტი შესაძლებლობები აქვთ, რათა უზრუნველყონ მასშტაბის დიდი ეკონომიურობა;
- ❖ ოპერატიულ საქმიანობათა ეფექტიანობა იზრდება ფუნქციურ დონეზე ზედამხედველობისას.

ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს აქვთ მთელი რიგი ნაკლოვანებები [25]:

- ფუნქციური ამოცანების კოორდინირების პრობლემა მთავარ «აქილევსის ქუსლს» წარმოადგენს ფუნქციურ დეპარტამენტებს შორის სტრატეგიული კოორდინაციის უზრუნველყოფა. შეიძლება ითქვას, რომ ფუნქციური ერთეულები ერთმანეთთან საუბრობენ «სხვადასხვა, ერთმანეთისთვის გაუგებარ ენაზე». შესაბამისად, ადეკვატურად ვერ იკვეთება გარკვეული პრობლემების მიმართ თითოეული მათგანის სტრატეგიული როლი და მნიშვნელობა. ფაქტობრივად, ძალზე რთულია ფუნქციურ რგოლებს მოუძებნო ის საერთო რაოდენობრივი მახასიათებლები, რომელთა მიხედვითაც მოხერხდება მისი ღირებულების შეფასება. ფუნქციური დეპარტამენტის თითოეული წევრი ცდილობს დეპარტამენტის ინტერესების წინა პლანზე წამოწევას, მათი მონაწილეობის აქტუალურობის დამტკიცებას ბიზნესში. თითოეულს მიაჩნია, რომ სტრატეგიის შემუშავებისა და დანერგვის საკითხებში ყველაზე დიდი პასუხისმგებლობისა და მონაწილეობის ხარისხი მათზე მოდის, რაც თავისთავად ართულებს მათ შორის კოორდინაციის მექანიზმს;
- ფუნქციური წესით გრადაცია ზრდის ფუნქციურ რგოლებს შორის კონფლიქტის ალბათობას უფრო მეტად, ვიდრე

იწვევს მათ შორის კოოპერაციის განვითარებას. უმაღლესი რანგის მენეჯერთა შეზღუდული დროის დიდი ნაწილი, ხშირად ეთმობა არბიტრის მისიის შესრულებას, ფუნქციურ რგოლებს შორის ბალანსის აღდგენას, კონფლიქტური სიტუაციების დარეგულირებასა და მათ შორის კოოპერაციის განვითარებას;

- გადამეტებული სპეციალიზაცია იწვევს მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვის არეალის დავიწროებას;

- ხელს უშლის ფუნქციურ ერთეულებში დაგროვილ გამოცდილებათა განზოგადების პროცესს;

- მოგების განკარგვის უფლება აქვთ მხოლოდ უმაღლესი დონის მენეჯერებს;

- ფუნქციური სპეციალისტები უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ იმას, თუ რა შეიძლება გაუმჯობესდეს მხოლოდ ფუნქციურ და არა მთლიანობაში ბიზნესის დონეზე, რაც საბოლოოდ იწვევს «ფუნქციური იმპერიის» მშენებლობას;

• ფუნქციურ ჩარჩოში ჩაკეტვა და სიტუაციის შეფასების ვიწრო მენეჯერული არეალი ხელს უშლის მის სამეწარმეო უნარჩვევების გამომჟღავნებას, ცვლილებებისა და დანახარჯების რესტრუქტურის მიმართ ადაპტირებას.

როგორც ვხედავთ, ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს თავისი ადგილი აქვს კომპანიაში. მისი დადებითი და უარყოფითი მახასიათებლების კვლევა საშუალებას იძლევა დავადგინოთ, თუ რომელ ინდუსტრიაში, როგორი პროდუქციის საწარმოებლად, რა ხარისხით და რა სიდიდის კომპანიებშია შესაძლებელი გამოვიყენოთ იგი, რათა სტრატეგიის რეალიზების პროცესი წარმატებით განხორციელდეს. ამ განმარტებას ხაზს ვუსვამთ იმისათვის, რომ გავაანალიზოთ ფუნქციურ ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა და მისი გამოყენების არეალი, რათა დავადგინოთ 58

საგანმანათლებლო სტრატეგიის დამუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში მისი გამოყენების თავსებადობა. შტაბური ორგანიზაციული სტრუქტურა თანამედროვე პირობებში მსოფლიოს მსხვილ კომპანიათა უმრავლესობის მართვა ძირითადად შტაბურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზეა აგებული. მისი ერთერთი ავტორია ჯენერალ მოტორსის ყოფილი პრეზიდენტი სლოუნია. ამ სტრუქტურაში კომპანია აფასებს თავისი ქვედანაყოფების მუშაობას და ახდენს მათ კოორდინაციას. ქვედანაყოფთა მმართველები თავის მხრივ, ასრულებენ სამმართველო ფუნქციას ძირითად ნაწილს თავიანთ ობიექტზე და პასუხს აგებენ თავიანთ ქვედანაყოფთა საქმიანობის ფინანსურ მხარეზე, ბაზარზე, მის წარმატებაზე. ა. სლოუნმა ასეთ მოდელს მაკოორდინირებელი დეცენტრალიზაციის სისტემა უწოდა. შტაბური სტრუქტურების ტიპს ფართოდ იყენებენ მსხვილი კომპანიები. უზარმაზარი შემოსავლების და დიდი რაოდენობის სამუშაო პერსონალის მართვა უფრო ეფექტური ხდება რამდენიმე პასუხისმგებელი ქვედანაყოფის მეშვეობით, რომლებიც მაქსიმალური ავტონომიური უფლებებით სარგებლობენ. მსხვილ კორპორაციათა ქვედანაყოფის მმართველებს აქვთ მართვის თითქმის ყველა ფუნქციის გამოყენების უფლება: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია, მოტივაცია, კონტროლი. უნდა ითქვას, რომ კოორდინაცია არის მოცემული კორპორაციის მართვის ძირითადი იარაღი, რომელიც განაპირობებს შტაბური სტრუქტურის ძირითად შინაარსს. დეცენტრალიზებული სტრუქტურა დეცენტრალიზებული სტრუქტურების ფორმირებას ისტორიულად საფუძველი ჩაეყარა მე20 საუკუნის დასაწყისიდან. მსოფლიოს ეს სტრუქტურა პირველად შესთავაზეს იმ პერიოდში უკვე ცნობილმა კომპანიებმა: «DuPont»-მა და «General Motors»-მა. ასეთი სტრუქტურის შექმნას აქვს ობიექტური მიზეზი,

რომელთაგანაც ერთერთი მთავარია დივერსიფიცირებული ანუ დაფინანსების მრავალფეროვნების მოთხოვნა. ვინაიდან ამ ფირმების ბიზნესში ფუნქციონალური დონის სამუშაოები მკვეთრად გაიზარდა, კორპორატიული მენეჯმენტის მხრიდან მათი მართვა შეუძლებელი გახდა. ერთმანეთისგან განსხვავებული ტექნოლოგიის და სხვადასხვა ტიპის პროდუქციის გამოშვებამ მოითხოვა კორპორატიული ბიზნესის მართვა ფუნქციური თანამიმდევრობით და კორპორატიულფუნქციური ურთიერთობები უკვე სასურველ შედეგს აღარ იძლეოდა. შესაბამისად, კორპორატიულ ხელმძღვანელობას სჭირდებოდა მენეჯერთა ის ჯგუფი, რომელიც თითოეულ ბიზნესში უშუალოდ თვითონ დაყოფს ორგანიზაციას ფუნქციურ ერთეულებად და გაუძღვება მათ საქმიანობას. ფაქტობრივად, კორპორატიული მენეჯმენტი ახდენს უფლებამოსილებათა დელეგირებას ცალკეულ ბიზნესერთეულებზე. ამრიგად, კორპორატიულ ბიზნესში ცენტრალური ადგილი დაიკავა დეცენტრალიზებულმა მართვამ. თავისთავად ცხადია, დღის წესრიგში დგება ბიზნესის დონის მენეჯერების პრობლემა. ფაქტობრივად, კორპორატიული მენეჯმენტი ბიზნესის დონეს გადასცემს ყველა უფლებას იმ პრინციპით, თუ რა სამუშაოების შესრულება მოუწევს მას იმ შემთხვევაში, რომ ყოფილიყო მხოლოდ ერთ ინდუსტრიაზე ორიენტირებული.

ამდენად, დეცენტრალიზებულ ბიზნესერთეულებს გააჩნიათ განუსაზღვრელი უფლებები. ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის მისიას, მიზნებს; შეიმუშავებენ ბიზნესსტრატეგიას და ქმნიან სტრატეგიის მხარდამჭერ გეოგრაფიულ და ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს. ბიზნესის დონის მენეჯერები კორპორატიული ხელმძღვანელობის წინაშე ანგარიშვალდებულები არიან ბიზნესში მიღებულ შედეგებზე. სწორედ ამ პრინციპით მართავს სათავე კორპორაცია ცალკეულ ბიზნესერთეულებს და მიღწეული შედეგების მიხედვით იღებს 60

გადაწყვეტილებას, რომლის ძირითადი ბაზაა კონტროლი, რომელიც წარმოადგენს უმთავრეს ფუნქციას და რის საფუძველზეც წარმოებს თითოეული ბიზნესის მართვა. ბიზნესსერთეულებისთვის უფლებამოსილებათა შეკვეცა გამართლებული არ არის, რადგან კორპორატიული მენეჯმენტის ისედაც აუარებელ სამუშაოს ზედმეტი პრობლემები ემატება და მართვის ხარისხზე ძალზე უარყოფითად მოქმედებს. აღნიშნული ფაქტი კიდევ უფრო აქტუალურს ხდის ჩვენს მიერ შემოთავაზებული ანალოგიური მიდგომის გამოყენებას. დღევანდელი საგანმანათლებლო სისტემაც ასეთივე ანალოგიით უნდა წარმოვადგინოთ, რადგან ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებსაც, ისევე როგორც ბიზნესში ხდება, მიეცათ დამოუკიდებლად მართვის უფლება. ამ პრეცედენტმა გარკვეული ცვლილებები შეიტანა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების მენეჯმენტში, რამაც წარმოშო მმართველობის ახალი სქემა, რომლის ერთერთი ძირითადი ვარიანტი შემდეგი თანამიმდევრობით არის წარმოდგენილი:

- სკოლის დირექცია;
- სამეურვეო საბჭო სკოლის თვითმმართველობის უმაღლესი ორგანო;
- პედაგოგიური საბჭო მასწავლებელთა თვითმმართველობის ორგანო;
- მოსწავლეთა თვითმმართველობა სკოლის სტრუქტურული ერთეული;
- დისციპლინური კომიტეტი ორგანო, რომელიც განიხილავს დისციპლინურ გადაცდომებს;

გეოგრაფიული ორგანიზაციული სტრუქტურა იმისათვის, რომ კომპანიებმა სხვადასხვა გეოგრაფიულ არეალში განვითარებული საქმიანობა უკეთ მართონ, ისინი ქმნიან გეოგრაფიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ასეთი სტრუქტურები ძირითადად ემსახურება სხვადასხვა გეოგრაფიულ

კომპანიათა ქცევის გაუმჯობესების იდეას. ამის საუკეთესო მაგალითებია კერძო და საზოგადოებრივ სექტორში არსებული მაღაზიები, სუპერმარკეტები, რესტორნები, საბიუჯეტო შემოსავლების მობილიზაციის ორგანოები, სოციალური უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სამსახური, საფოსტო მომსახურება, საბანკო მომსახურება და სხვ. ბევრი მრავალეროვნული კომპანიის ბიზნესი აგებულია სწორედ გეოგრაფიული ორგანიზაციული სტრუქტურის მიხედვით. ამის საუკეთესო მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ მსოფლიოს ერთერთი უმსხვილესი კორპორაცია «Core and Star Pfiser International». ამ კომპანიის სტრატეგიული მოთხოვნები განაპირობებს გეოგრაფიული პრიორიტეტების წინა პლანზე წამოწევას. როგორც წყაროებიდან [25, 29, 32] ვგებულობთ, აღნიშნული კორპორაციის პროდუქცია იწარმოება 27 ქვეყანაში, ხოლო მისი რეალიზაცია ხდება 100ზე მეტ სახელმწიფოში. კორპორაციის პროდუქციას წარმოადგენს ფარმაცევტული პრეპარატები (ანტიბიოტიკები და სხვა სახის წამლები), სოფლის მეურნეობისა და ვეტერინარული დანიშნულების ნაწარმი (ცხოველთა საკვები პროდუქტები, დამატებითი ვიტამინები, პესტიციდები), ქიმიური პრეპარატები ქიმიური კოლბები, ნავთობქიმიკატები, პლასტიკური ნაკეთობები) და სამომხმარებლო პროდუქცია (კოსმეტიკა, სუნამოები). გეოგრაფიული რეგიონის მენეჯერებს ევალებათ დივერსიფიცირებული ქვეყნების მენეჯერების ზედამხედველობა, ხოლო თავად ისინი უშუალოდ პასუხისმგებელნი არიან და იმართებიან კორპორაციის პრეზიდენტის მიერ. თითოეული ქვეყნის მენეჯერის მოვალეობას წარმოადგენს ქვეყნის შიგნით ბიზნესის დამოუკიდებლად წარმოება და კორპორატიული მიზნების, ანუ მათ წინაშე დასმული ამოცანების პირნათლად შესრულება. თითოეული ქვეყნის მენეჯერს აქვს დიდი უფლებები: მას შეუძლია მოგების განკარგვა, ბიზნესის დაგეგმვა, საკუთარი პოლიტიკის შემუშავება და ყველა სახის საქმიანობის 62

დამოუკიდებლად წარმართვა ქვეყნის დონეზე. თავისთავად ცხადია, ასეთი რანგის მენეჯერები ქმნიან ორგანიზაციულ სტრუქტურებს; შეისწავლიან ბაზრის სპეციფიკას, გარემო ფაქტორებს მომხმარებელთა გემოვნებას, საზოგადოებრივ ცნობიერებას, კონკურენტულ გარემოს მეტოქეობის ხარისხს, ინდუსტრიაში შესვლისა და გასვლის ბარიერებს; იღებენ გადაწყვეტილებებს შემტევი, თავდაცვითი ან ვერტიკალური ინტეგრაციის პოლიტიკის წარმოებაზე; ახდენენ საინვესტიციო პრიორიტეტების რანგირებას. ასე, რომ მათ აქვთ საკუთარი ბიუჯეტისაკუთარი შემოსავლები, ხარჯები და მამასადამე, მაქსიმალური ავტონომია. თუ ამ ფაქტსაც კარგად გავაანალიზებთ, ანალოგია განათლების სისტემასთან ადვილი დასადგენია. ეს ანალოგია შეიძლება დავაფიქსიროთ საქართველოს განათლების სისტემის რეგიონალური განშტოებებისა (გეოგრაფიულორგანიზაციული სტრუქტურის) და მათი მართვის როგორც ცენტრალური განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო), ისე მაქსიმალური ავტონომიური პრინციპი. რეგიონალურ განშტოებებში, ცხადია, ზოგადსაგანმანათლებლო დონეზე იგულისხმება რესურსცენტრები, სკოლები და ასევე ავტონომიური ერთეულების სამინისტროები. სტრატეგიული სტრუქტურების ორგანიზება ზოგჯერ კორპორაციებში, დეცენტრალიზებული სტრუქტურის ერთეულთა რაოდენობა შეიძლება იმდენად ბევრი იყოს, რომ თითოეულ მათგანზე კონტროლის დაწესება შესაძლებელია ვერ მოხერხდეს. შესაბამისად, კორპორაციებისთვის უფრო სასარგებლო იქნება, თუ მოხდება ერთმანეთთან დაკავშირებული ბიზნესერთეულთა დაჯგუფება და გაერთიანება ერთ სისტემაში. ამდენად, კორპორაციის მთავარმა აღმასრულებელმა პირმა გარკვეული უფლებების დელეგირება უნდა მოახდინოს იმ ჯგუფზე, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება 63

აღნიშნული სისტემის მართვის ხარისხზე. ასეთ ჯგუფს სტრატეგიულ მენეჯმენტში სენიორადმასრულებელს უწოდებენ, ხოლო ჯგუფში შემავალ მენეჯერებს სენიორმენეჯერებს [36]. სენიორმენეჯერები მთლიანად ანგარიშვალდებულები არიან და ემორჩილებიან მთავარ აღმასრულებელ პირს. სენიორმენეჯმენტის მოვალეობაა ჯგუფში შემავალი ბიზნესერთეულების კოორდინირება და კონტროლი. სტრატეგიული ბიზნესერთეულები წარმოადგენს გარკვეული ლოგიკით გაერთიანებულ ბიზნესერთეულთა ჯგუფს, რომელთაც ერთმანეთთან დაკავშირებული, მონათესავე სტრატეგიული ელემენტები აქვთ. მონათესავე სტრატეგიული ელემენტი შეიძლება იყოს: ნაწილობრივ ერთნაირი ან ერთი და იგივე მეტოქეები, მსგავსი სტრატეგიული მისიები, გლობალური კონკურენციის საერთო ხედვა, სტრატეგიული გეგმების ინტეგრირების არსებობა, სხვადასხვა ბიზნესის წარმატების საერთო ფაქტორები, ტექნოლოგიებზე ორიენტირებული ზრდის ერთნაირი შესაძლებლობები. სტრატეგიული სტრუქტურების კონცეფცია პირველად შექმნა კორპორაცია «General Electric»მა. აღნიშნულმა კომპანიამ 190 ბიზნესერთეული ერთად დააჯგუფა 43 ერთეულად, ხოლო ეს უკანასკნელი გააერთიანა 6 სექტორში. «General Foods»მა დღეს «Philip Morrisის ქვედანაყოფს წარმოადგენს») სტრატეგიული ჯგუფები შექმნა სეგმენტების მიხედვით. სტრატეგიული სტრუქტურის ფორმირება დამოკიდებულია იმ ფაქტზე, რომ კორპორაციის მთავარი აღმასრულებელი პირი ეფექტიანად ვერ მართავს კორპორატიულ პორტფელში შემავალ ბიზნესერთეულებს. ელემენტარულად, მათი დიდი რაოდენობა უამრავი ინფორმაციის გაანალიზებას საჭიროებს, რაც ფაქტობრივად შეუძლებელი ხდება. ამდენად, იკარგება სტრატეგიული სარგებელი, რომლის პოტენციალი კორპორაციაში საკმაოდ მაღალია. კორპორატიული სისტემის 64

არაეფექტიანი მართვა ზრდის კორპორატიულ დანახარჯებს, იწვევს რესურსების უყარათო გაფლანგვას. სტრატეგიული სტრუქტურის ფორმირება ამ შემთხვევაში, კორპორატიული მართვის მექანიზმს უფრო ეფექტიანს ქმნის. ამ პროცესის უფრო ეფექტიანი უზრუნველყოფის შემთხვევაში იკვეთება სტრატეგიული სტრუქტურის კოორდინირებისა და სტრატეგიულ სარგებელთა დაჯამების საკითხი, როგორცაა: სწორი საკადრო პოლიტიკის შემუშავება; სტრატეგიული სტრუქტურის ჯგუფების სწორი ლოგიკით ორგანიზება; მათი კოორდინაცია და კონტროლი. მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს ორმაგი დაქვემდებარების პრინციპს. მატრიცა ეს არის ორი დამოუკიდებელი სტრუქტურის ნაერთი. თითოეულ სტრუქტურას აქვს თანაბარი უფლებამოსილება. თითოეულ მათგანს აქვს საკუთარი ბიუჯეტი, ადმინისტრირების საკუთარი წესი. მატრიცული სტრუქტურები ერთმანეთთან აერთიანებს ფუნქციურ და საგნობრივ პრინციპს. ასეთი სტრუქტურები არღვევს ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურების ძირითად პრინციპს «ერთი ადამიანი ერთი მმართველი» [25]. მატრიცულ სტრუქტურაში ერთმანეთს ერწყმება ჰორიზონტალური და ვერტიკალური მმართველობა. პირველი გულისხმობს სხვადასხვა წარმოებაში ერთნაირ საქმიანობათა ერთობლივ მართვას, ხოლო მეორეერთ წარმოებაში სხვადასხვა საქმიანობათა მართვას. ამდენად, ყველა სახის საქმიანობა იმართება როგორც ერთი, ისე მრავალი წარმოების დონეზე, რის საფუძველზეც იქმნება ორმაგი დაქვემდებარების პრინციპი.

მატრიცული ტიპის ორგანიზაცია სხვა სტრუქტურებისგან შინაარსობრივად რადიკალურად განსხვავებულია. ორი ძალაუფლება, ორი მმართველი და თანაბრად გადანაწილებული უფლებები ქმნის ახალი ტიპის ორგანიზაციულ კლიმატს. მატრიცული სტრუქტურების არსი ის არის, რომ მართვის 65

ფუნქციების დუბლირება ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ დონეზე არ უნდა წარმოებდეს. როგორც წესი, კოორდინაციისა და კონტროლის საკითხი არის კორპორატიული დონის ამოცანა. თავისთავად, მატრიცას დადებითი მხარეებიდან უნდა აღინიშნოს, რომ იგი არის კონფლიქტური სიტუაციების გადაწყვეტის სისტემა. ასეთი სტრუქტურების ფუნქციონირებას განაპირობებს სხვადასხვა სახის დივერსიფიკაციების წარმოება. ახალი დივერსიფიკაცია თავისთავად, მოითხოვს ახალ ფუნქციურ მენეჯმენტს, გეოგრაფიული არეალის მენეჯერს, ბიზნესდონის მენეჯერებს, რომელთაც გააჩნიათ მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ძალაუფლება. მატრიცას სულ მცირე ორ ცვლადს, როგორც კორპორატიულ, ისე ბიზნესადმინისტრაციას უხეშად აქვს თანაბარი პრიორიტეტული მნიშვნელობა კორპორატიული პორტფელის გაუმჯობესების საკითხებში. კონფლიქტი მატრიცული ორგანიზაციაში შეიძლება წარმოიქმნას სხვადასხვა განზომილების მენეჯერებს შორის და ისიც იშვიათად. წარმომობილი კონფლიქტი, სხვადასხვა ფუნქციურ რგოლებს შორის გვარდება ბიზნესის დონეზე, ხოლო ერთნაირ ფუნქციურ რგოლებს შორის კორპორატიულ დონეზე. მატრიცა ემსახურება შიგა ბალანსის, წონასწორობის უზრუნველყოფის საკითხებს. მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში, კორპორაციათა სხვადასხვა სიტუაციური მდგომარეობა და შესაბამისად, პრობლემათა მოგვარების მრავალნაირი სტრატეგიული ხედვა საშუალებას იძლევა დადგინდეს, თუ მოცემულ სიტუაციაში რომელი ძალაუფლების მიერ მიიღწევა ეფექტიანი მართვა და რომელი მხოლოდ ფორმალურ მოვალეობას უნდა ასრულებდეს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. ამიტომ, მატრიცული ორგანიზაცია ყველაზე ეფექტიანი სტრუქტურაა.

მატრიცულ ორგანიზაციული სისტემა პირველად ელექტროტექნიკურ მრეწველობაში გამოიყენეს. მატრიცულ 66

ორგანიზაციულ სტრუქტურას წარმატებით იყენებენ კომპანიები: «General Electric», «Texas Instruments», «Citybank», «Shell Oil», «Bechtel», «Boewing», «Dow Chemical». მატრიცულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, დადებით თვისებებთან ერთად, ახასიათებს ნაკლოვანი მხარეებიც. ნაკლოვან მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს სტრუქტურის რთული მართვა. კორპორაციის პერსონალი ხშირად ვერ ერკვევა ვის წინაშეა ანგარიშვალდებული და რა საკითხთან მიმართებაში. ეს სიტუაცია გამომდინარეობს მათემატიკური მატრიცის შინაარსიდან. ამიტომაც ჰქვია ამ სტრუქტურას მატრიცული. მატრიცის ეს შინაარსი მინიშნებს, რომ სტრუქტურის შიგნით არსებული ყველა პოზიცია მნიშვნელოვანია და ყველას უხდება ურთიერთობა ერთმანეთთან. ამ თვალსაზრისით წარმოებს გარკვეულ მოქმედებათა პარალიზება, უფლებამოსილებათა აღრევა, თუ ვინ რა გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს, რასაც შეიძლება მოჰყვეს დიდი მოცულობის უსარგებლო გარიგების ხარჯები, არაეფექტური კომუნიკაცია და ა.შ. ცხადია, როგორც სხვა შემთხვევაში, თუ სისტემის დადებითი მომენტი გადაწონის უარყოფითს, სისტემა მისაღებია. მატრიცულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაშიც, ხშირ შემთხვევაში კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტური მოგვარებისა და სტრატეგიული სარგებლის მოპოვების მექანიზმი გადაწონის არსებულ ნაკლოვანებებს.

#### **2.4. სტრატეგიის ორგანიზაციული სტრუქტურის კომბინირებული და დამატებითი მეთოდები**

სრულყოფილი სტრატეგიის მიღწევისათვის ორგანიზაციული სტრუქტურის თითოეული ერთეული უპირობოდ უნდა ასრულებდეს მისი პასუხისმგებლობის სფეროში მყოფ სტრატეგიას. სტრატეგიის ცვლილების 67

შემთხვევაში, დამატებით საჭიროა კომბინირებულ ორგანიზაციული მეთოდების შემუშავება, რათა სტრატეგიის ცვლილებასთან დაკავშირებული რისკი მინიმუმამდე შემცირდეს. ამისათვის იქმნება დამატებითი ორგანიზაციული ერთეულები, რომლებიც შეისწავლის წარმოქმნილი სიტუაციების მართვას. ამ შემთხვევაში, სიტუაციური მართვა ხორციელდება შემდეგი პრინციპების მიხედვით:

1. მოკლევადიანი პერიოდის მართვის დამატებითი ორგანიზაციული ერთეულების ფორმირება წარმოებს იმ საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით, რომელსაც მართავს შესაბამისი ფუნქციური რგოლი. სპეციფიკაში იგულისხმება: ახალი ტექნოლოგიური პროცესის შემუშავება, ვთქვათ, ახალი პედაგოგიკური ტექნოლოგიების, სწავლების ახალი მეთოდები, ახალი დიდაქტიკური პრინციპების დამუშავება და ა.შ. დამატებითი ორგანიზაციული ერთეულები მთლიანობაში აყალიბებს პარალელურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც ორიენტირებულია, სამომავლო საქმიანობაზე და მენეჯმენტს თავის თავზე იღებს, როდესაც რეალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ვეღარ მართავს მიმდინარე სიტუაციას, ანუ, როდესაც საჭირო ხდება მუდმივი მაჩვენებლების ცვლილება და განახლებულ სიტუაციაში, სტრატეგიის პროექტის რეალიზების შემთხვევაში, რესურსული უზრუნველყოფა და სიტუაცია იცვლება. ამას შეიძლება, ახალი მოკლევადიანი პერიოდის მართვა დაერქვას.

2. გრძელვადიან პერიოდზე ორიენტირებული სტრატეგიული პროექტის ერთობლივად გადაჭრის გზების ძიება. ფაქტობრივად, იქმნება მაღალი რანგის მენეჯერების და სხვადასხვა ორგანიზაციული ერთეულების სპეციალისტების ერთობლივი ჯგუფი, რომელიც ერთდროულად მუშაობს ყველა მიმართულებით. ამ შემთხვევაში, სპეციფიკური

პროექტის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი აღარ არის ვიწრო სპეციალისტთა ჯგუფი ან რომელიმე ფუნქციური რგოლი. ასეთი პრინციპი ზრდის სხვადასხვა უფლებამოსილებას მენეჯერებს შორის კომუნიკაციის ხარისხს, ნიჭიერ სპეციალისტებს შორის კოორდინაციის მექანიზმს, ადვილად აგვარებს განსხვავებულ ორგანიზაციულ ერთეულებს შორის წარმოქმნილ კონფლიქტურ სიტუაციებს და შეიმუშავებს პრობლემათა მოგვარების საერთო, ფართო პროფესიულ ხედვას. ასეთი პრინციპის ორგანიზების ერთერთი მეთოდია მცირერიცხოვანი შემადგენლობის სამუშაო ჯგუფების ფორმირება. ჯგუფის მიზანია ძირითადი პრობლემების მოგვარება, ხოლო არაძირითადის პროფესიულ რგოლებზე გადანაწილება. მეორე მეთოდი ითვალისწინებს უფრო მრავალრიცხოვანი სამუშაო ჯგუფის შექმნას, რომელიც უზრუნველყოფს გრძელვადიანი პერიოდის დაგეგმვას და სტრატეგიის შესაბამისი პროექტის მომზადებას.

აქ განხილული საკითხების ანალიზის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ სტრატეგიის რეალიზების მენეჯმენტის სრულყოფილი და იდეალური სტრუქტურები არ არსებობს.

მსოფლიო პრაქტიკაში უცნობია იდეალური წესები და ინსტრუქციები, თუ რომელ სტრუქტურას რომელი სტრატეგია უნდა მიესადაგოს. ყველა ორგანიზაციულ სტრუქტურას სტრატეგიული თვალსაზრისით აქვს როგორც ძლიერი, ისე სუსტი მხარეები; უფრო მეტიც, ორი ან მეტი სტრუქტურის ერთდროული გამოყენებაც შეიძლება. საზოგადოდ, დიდ კორპორაციებს, რომელთაც გააჩნიათ უამრავი ბიზნესერთეულები და მათი საქმიანობა მიმოფანტულია მრავალ სახელმწიფოში, ესაჭიროებათ თითქმის ყველა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების გამოყენება; კერძოდ, ფუნქციური პრინციპი კონკრეტულ ბიზნესში; დეცენტრალიზებული ბიზნესერთეულები რამდენიმე სფეროში; სტრატეგიული სტრატეგიულ სარგებელთან 69

დაკავშირებულ სფეროში; გეოგრაფიული პრინციპი სხვადასხვა სახელმწიფოებში; მატრიცული პრინციპი ასევე მრავალ სფეროსა და სხვადასხვა გეოგრაფიულ არეალებში [25]. შინაარსობრივად, საუკეთესო და ეფექტიანი სტრატეგიული სტრუქტურები იქმნება, როდესაც ორიენტირება კეთდება სტრატეგიულ კრიტიკულ ამოცანებზე. ცხადია, ნებისმიერ შემთხვევაში, ორგანიზაციული სტრუქტურის შეგუება არსებულ მდგომარეობასთან და ფირმის შიგა სიტუაციასთან, დროთა განმავლობაში მაინც მოითხოვს ორგანიზაციული სტრუქტურის გადასინჯვას და მის მოდიფიცირებას. ეს გამოწვეულია დროში მიმდინარე სხვადასხვა ასპექტებით, ტექნოლოგიებისა და ტექნიკური საშუალებების განვითარებით; მართვის მეთოდებისა და მოდელების დახვეწით და სხვ. ამასთან დაკავშირებით, დრუკერმა თავის სახელმძღვანელოშიმენეჯმენტი“ ყველა აღნიშნული საკითხის ანალიზის საფუძველზე მოგვცა თავისი განმარტებები, რომლებიც მოგვყავს ჩვენი ინტერპრეტაციით, ხოლო აზრობრივად უცვლელად: «პრობლემათა გადაჭრის საუკეთესო გზას მხოლოდ მოქნილი და ამავე დროს, მარტივი ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნა იძლევა. ორგანიზაციული სტრუქტურა არის «კარგი», თუ იგი დამატებით არ ქმნის პრობლემებს. რაც უფრო მარტივია სტრუქტურა, მით უფრო ნაკლებია შეცდომები და საქმიანობათა არასწორად წარმართვის ალბათობა. ერთმანეთისაგან განსხვავებული ზოგიერთი სტრუქტურის ფორმირების დიზაინი უფრო რთულია და პრობლემატური, მაგრამ არც ერთი მათგანი არ შეიძლება იყოს: უპრობლემო, სირთულის გარეშე, უფრო მეტად «მიმზიდველი», უფრო «თავისუფალი», «უფრო დემოკრატიული» და ა.შ. ორგანიზაციული სტრუქტურის მშენებლობა ანუ ფორმირება, ეს არის მისი სტრუქტურის დიზაინი. დიზაინის შექმნისათვის გამოიყენება სხვადასხვა ინსტრუმენტული საშუალება. ინსტრუმენტი თავისთავად, არ 70

შეიძლება იყოს კარგი ან ცუდი. მხოლოდ, მათი გამოყენება შეიძლება სწორად ან არასწორად. იმისათვის, რომ კომპანიამ უზრუნველყოს ორგანიზაციული სტრუქტურების სიმარტივე და რაც შეიძლება მაღალი სტრატეგიული სარგებელი, ძირითადი აქცენტი უნდა გააკეთოს არსებითი საქმიანობებისა და არსებითი შედეგების კავშირზე. თითოეული მათგანი უნდა იყოს სტრუქტურულიზებული და განაწილებული უფრო მარტივ სტრუქტურაში. არქიტექტორი, რომელიც ქმნის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, უნდა ითვალისწინებდეს ყველა ზემოთ აღნიშნულ რჩევას». სტრატეგიის ეფექტური განხორციელება დიდადაა დამოკიდებული კომპეტენციების ფლობაზე. რა არის კომპეტენცია? ამ კითხვაზე პასუხი ამ რამდენიმე წლის წინ, რა თქმა უნდა, არ არსებობდა, რადგან საგანმანათლებლო პრაქტიკაში ეს არ იყო დამკვიდრებული. ჩვენი ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემის ევროპულმა ორიენტაციამ და პირველ რიგში, ბოლონის პროცესთან მიერთებამ ბევრ კითხვას გასცა პასუხი. ბოლონის პროცესი, როგორც ახლა უკვე საყოველთაოდ არის ცნობილი, ის სტრატეგიული ვექტორია, რომელიც ამ პროცესში ასოცირებულ სუბიექტებს (ვგულისხმობთ სხვადასხვა ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემებს) უქმნის ერთიან საგანმანათლებლო სივრცეს ყველა იმ კომპონენტის სიმრავლით, რაც შეიძლება ჰქონდეს თანამედროვე საგანმანათლებლო სისტემას.

ზემოხსენებულიდან გამომდინარე, ამ ბოლო დროს კომპეტენციის პრობლემა მწვავედ დგას როგორც ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის, ისე უმაღლესი სასწავლებლების სასწავლო პროგრამების ფორმირების პროცესში. კომპეტენცია არის გარკვეული ლოგიკით სპეციალისტზე მიწოდებული საქმის შესრულების ორგანიზაციული უნარჩვევების, ნოვატორულობის, გამოცდილებათა და სხვ. უპირატესობათა 71

ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს მის წარმატებას კონკურენტებთან. კონკურენტზე უფრო სრულყოფილი კომპეტენციის ფლობა, სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზების გარანტიაა. კომპეტენციის არეალი უკავშირდება სხვადასხვა სახის სტრატეგიულ ფაქტორს. კომპეტენციის კონცენტრაცია და გამოვლენა ხდება იქ, სადაც არსებობს სტრატეგიის წარმატებით განხორციელების პრობლემები. კომპეტენცია ფასდება ხარისხობრივი და არა რაოდენობრივი ეფექტის მიხედვით. ასე რომ, კომპეტენცია წარმოადგენს ცოდნისგან მიღებულ იმ რესურსს, რომლის სხვა პირზე გადაცემა, დაკარგვა და ა.შ. შეუძლებელია, იგი ინტელექტუალური საკუთრებაა, ამიტომ, კომპეტენციის არეალი კონკურენტული უპირატესობის ხანგრძლივი პერიოდით შენარჩუნების გარანტიას წარმოადგენს [39]. მიუხედავად კომპეტენციის ასეთი თვისებისა, იგი მუდმივი სრულყოფისა და განახლების პროცესში უნდა იმყოფებოდეს, რადგან, როგორც სწრაფგანვითარებადი ტექნოლოგიის პროდუქტები (ელექტრონული მოწყობილობები, ინტელექტუალური სისტემები და სხვ.) ხასიათდება მორალური ცვეთით. აქედან გამომდინარე, ინტელექტუალური საკუთრების ხარისხის შენარჩუნების მიზნით, საჭიროა ისეთი ღონისძიებების გატარება, როგორცაა პერსონალის ტრენინგი, ჩვენს შემთხვევაში, დროის გარკვეულ პერიოდში მასწავლებელთა ატესტაცია, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსების ორგანიზება და სხვ., რადგან საგანმანათლებლო სისტემაში პროცესები სწრაფად იცვლება და შექმნილ სიტუაციაში ახალი მოქმედებებია საჭირო, რის გამოც, პედაგოგიური კოლექტივის მუდმივი მზადყოფნაა აუცილებელი. ეს ღონისძიება წარმოადგენს ადმინისტრაციის საკადრო პოლიტიკას, რაც უშუალოდ აისახება სტრატეგიის რეალიზების საბოლოო შედეგებში. 72

მომდევნო თავის ერთერთ პარაგრაფში განხილულია, სკოლის პერსონალის ტრენინგის მაგალითი. ტრენინგი უზრუნველყო საქართველოს სტრატეგიული კვლევების და განვითარების ცენტრმა თბილისის და რეგიონების სკოლების მენეჯმენტისათვის. ტრენინგი ეძღვნება სკოლების ფინანსური მართვის განვითარებას. 73

თავი III. ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის  
სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების კონცეფცია  
3.1. ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული  
განვითარების ერთიანი საინფორმაციო სისტემის შექმნის  
დიდაქტიკა

ქვეყანაში სწრაფი ეკონომიკური გარდაქმნების, საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარების და სხვა მრავალი ფაქტორით გამოწვეული გარემოს შექმნის პარალელურად, ძლიერდება კონკურენცია. ეს პროცესი გარკვეული დოზით შეეხო განათლების სფეროსაც. თანამედროვე კონკურენციის პირობები განსხვავდება ადრინდელისაგან და ახალ მოთხოვნებს უყენებს კონკურენტებს. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგისათვის კონკურენცია სრულიად ახალი და შეუსწავლელი პროცესია. ასეთ მდგომარეობაშია, რა თქმა უნდა, საგანმანათლებლო დაწესებულებებიც და უპირველესად, ზოგადსაგანმანათლებლო საჯარო სკოლები. სკოლისათვის საბჭოურ სივრცეში გარანტირებული იყო მშვიდი ცხოვრება. მათ კონკურენციას არავინ უწყევდა და არც ერთმანეთის მიმართ წარმოადგენდნენ კონკურენტებს. დღეს კონკურენცია აუცილებელი პირობაა, რაც არსებითად მოქმედებს სკოლის იმიჯზე, მის ეფექტურ მუშაობაზე და თუ შეიძლება ითქვას, სიცოცხლისუნარიანობაზეც კი. აქედან გამომდინარე, სკოლა მუდმივად მზადყოფნაშია გააკეთოს ის, რაც მას თავის კონკურენტებთან გამარჯვებას მოუტანს.

სწორედ ამან განაპირობა სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის არსებობა, რომელიც, როგორც ზემოთ 74

აღვნიშნეთ, განაპირობებს სკოლის დინამიკურობას, ახალახალი იდეების, ინოვაციებისა და ხელშემწყობი საშუალებების ძიებას. სტრატეგიული განვითარების გეგმის რეალიზება კი შეუძლებელია თანამედროვე საშუალებების გამოყენების გარეშე. აქედან გამომდინარე, ვფიქრობთ, ურიგო არ იქნება მივმართოთ ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების ერთიანი საინფორმაციო სისტემის შექმნის დიდაქტიკას, რომელიც ხელს შეუწყობს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას და დარგის განვითარებას. ჩვენ მიერ დამუშავებული ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების ერთიანი საინფორმაციო სისტემის შექმნის დიდაქტიკა, [ნახ.7.], მოიცავს ისეთ ძირეულ საკითხებს, რომლებიც მთლიანობაში ქმნის ერთიან კომპლექსს და ემსახურება სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის რეალიზების უზრუნველყოფას. 75

ნახ.7. სტრატეგიული განვითარება სტრატეგიული მართვის საფუძველზე ხდება, ეს უკანასკნელი კი შემოქმედებითი პროცესია, რომელიც აერთიანებს სხვადასხვა მიმართულებებს, როგორცაა მენეჯმენტი, ეკონომიკა, ფინანსები და რაც მთავარია, საინფორმაციო ტექნოლოგიები. სოციუმის მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირებაზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების ერთიანი საინფორმაციო სისტემის შექმნის დიდაქტიკამოიცავსპრობლემამენეჯმენტიეკონომიკასაინფორმაციო ტექნოლოგიებფინანსებიკრიტიკუმიწარმოებსშექმნილი პრობლემების ანალიზსგასატარებელი ღონისძიებების ფაქტორების ანალიზსსტრატეგიული ცვლილებების არჩევასარჩეული სტრატეგიის მონიტორინგს სკოლის სტრატეგიული მართვის ეფექტურობის კრიტიკუმიწარმოებს მოთხოვნაზე სწრაფი რეაგირება და საჭიროების შემთხვევაში, გარკვეული ცვლილებების განხორციელება, რაც საკმაოდ რთული ამოცანაა და ყოველთვის არ მთავრდება დადებითი შედეგით. დადებითი შედეგის მისაღებად საჭიროა შექმნილი პრობლემების ანალიზი, გასატარებელი ღონისძიებების ფაქტორების ანალიზი, სტრატეგიული 76

ცვლილებების არჩევა და არჩეული სტრატეგიის მონიტორინგი. ეს ყოველივე კი შეიძლება განხორციელდეს სტრატეგიული განვითარების ერთიანი საინფორმაციო სისტემის მეშვეობით. როგორც ვხედავთ, ერთიანი საინფორმაციო სისტემა მრავალფუნქციური ხასიათისაა და მისი მომსახურების არეალში შედის ყველა ის პროცესი, რაც სკოლის საგანმანათლებლო მომსახურებას უზრუნველყოფს [ნახ.8]. ნახ.8.

მრავალფუნქციური საინფორმაციო სისტემის ამოცანასისტემა მოემსახურებასაკრედიტო მენეჯმენტსმოსწავლეთა მონაცემების სისტემატიზებასსასწავლოაღმზრდელობითი პროცესის მენეჯმენტსსაფინანსო და სამეურნეო მოღვაწეობის მენეჯმენტსგანათლების მიზნისა და შინაარსის რეალიზებას

სკოლის განვითარების სტრატეგიული მენეჯმენტის ხელშემწყობი მრავალფუნქციური საინფორმაციო სისტემის შექმნის დიდაქტიკა წარმოადგენს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების საინფორმაციო ბაზის შექმნის საფუძველს. ეს უკანასკნელი უზრუნველყოფს [42, 43, 52]: საკადრო პოლიტიკის რეალიზების ავტომატიზებულ რეჟიმს; მოსწავლეთა საინფორმაციო მონაცემების სისტემატიზებასა და კლასიფიცირებას; სასწავლოაღმზრდელობითი პროცესის 77

ადმინისტრირებას; განათლების შინაარსის რეალიზებას; საფინანსოსამეურნეო საქმიანობის ავტომატიზებას. გარდა აღნიშნულისა, საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების ერთიანი საინფორმაციო სისტემა ხელს უწყობს მომხმარებლისადმი ინფორმაციის ზუსტ განაწილებას, ინფორმაციის გაცვლაგამოცვლისა და საზოგადოებისათვის საინფორმაციო ნაკადზე შეუზღუდავ ხელმისაწვდომობას, სასწავლო პროცესის გამჭვირვალობის მიზნით. დიდი მნიშვნელობა აქვს აგრეთვე ადმინისტრირების დროითი პარამეტრებისა და შრომითი რესურსების ეკონომიას. სტრატეგიული მართვა განიხილება, როგორც ერთმანეთთან დაკავშირებული ისეთი სამართავი პროცესების დინამიკური ერთობლიობა, როგორცაა სტრატეგიის არჩევა, ანალიზი, მისიის განსაზღვრა, რეალიზება და მონიტორინგი. ამიტომ, ეს პროცესები ლოგიკურად და თანამიმდევრობით უნდა იყოს შესრულებული, რაც საჭიროებს მდგრადი უკუკავშირის არსებობას. მდგრადი უკუკავშირის განხორციელება შესაძლებელია მხოლოდ ერთიანი საინფორმაციო სისტემის საშუალებით.

საინფორმაციო სისტემის დაპროექტების დიდაქტიკა ორიენტირებული უნდა იყოს საგანმანათლებლო დაწესებულების ერთიან მონაცემთა ბაზის შექმნაზე, რომელიც მოემსახურება სტატისტიკური ინფორმაციის ავტომატიზებულ შეკრებას, შენახვას, ანალიზს. მონაცემთა ბაზაზე მიმართვა შესაძლებელი უნდა იყოს დისტანციურ რეჟიმში, ერთდროულად რამდენიმე მომხმარებლისათვის ნებისმიერი კომპიუტერიდან, რომელიც მიერთებულია ინტერნეტის ქსელთან. საინფორმაციო სისტემას უნდა ჰქონდეს ქსელის ინტერფეისი, უნდა შეიცავდეს პროგრამულ ინტერფეისს, რომელიც მოემსახურება ელექტრონული სახელმძღვანელოების, საწვრთნელების, სასწავლო მასალის ადმინისტრაციული საქმიანობის და სხვ. სისტემურ ინტეგრირებას. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ საინფორმაციო 78

სისტემასთან მუშაობისათვის მომხმარებელს არ უნდა მოეთხოვებოდეს სტრუქტურირებული შეკითხვების ენის (Structured Query Language) ცოდნა. სისტემას უნდა შეეძლოს მომხმარებლისათვის სასურველი ინფორმაცია გამოიტანოს საბეჭდო მოწყობილობაზე და საჭიროების შემთხვევაში, გასცეს ინფორმაცია სხვადასხვა საოფისე ფორმატში. მონაცემთა ბაზის მართვის სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სამომსახურებო სტანდარტული ფუნქციის რეალიზება, ინფორმაციის რაციონალური შენახვა, საიმედოობა და მთლიანობა.

**3.2. სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების ხელშემწყობი საინფორმაციო სისტემის ფორმირების ასპექტები**  
კიდევ ერთხელ აღვნიშნოთ, რომ სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების დღევანდელი ყველაზე ეფექტური საშუალებაა თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები. თანამედროვე სკოლა მოითხოვს სასწავლო პროცესის ახალი ფორმების დანერგვას. სწავლების ახალი ფორმები და ახალი პედაგოგიკური ტექნოლოგიები ძირითადად იქმნება იმ საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით, რომელთაც ამ ბოლო ათწლეულში დიდი ყურადღება ექცევა. ამ დარგში არსებულმა საყურადღებო სამეცნიერო ლიტერატურის [44, 45, 46, ..., 51] ანალიზმა დაგვარწმუნა, რომ სწავლების ახალმა ფორმამ თვისობრივად შეცვალა პედაგოგიკურ პრაქტიკაში დამკვიდრებული მეთოდებიც, ხერხებიც და განათლების სფეროში დაკავებული სუბიექტების როლიც.

ასე რომ, სრულიად ახალ ამპლუაში გვევლინება სასწავლო პროცესში მონაწილე ორი ძირითადი სუბიექტი მასწავლებელი, 79

რომელსაც კონსულტანტის, ტექნოლოგის და, თუ გნებავთ, მენეჯერის როლიც კი მიეკუთვნა, და მოსწავლე, რომელიც აქტიური მკვლევარის სახით არის წარმოდგენილი. მოსწავლე/სტუდენტი მუშაობს შემოქმედებითად და დამოუკიდებლად, ფართოდ იყენებს კომპიუტერს, ინტერნეტს, მონაცემთა ელექტრონულ ბაზებს, მოიპოვებს საჭირო ინფორმაციას და დაამუშავებს მას მიზნობრივად. მასწავლებელი იყენებს თანამედროვე სასწავლო საშუალებებს და უფრო სრულყოფილად ამზადებს გაკვეთილებს, სისტემატურად იუმჯობესებს თავის პროფესიულ დონეს. უნდა აღვნიშნოთ, რომ მასწავლებლისა და მოსწავლის მოქმედების ასეთი გათანამედროვეებული პროცესი დიდხანს არ გრძელდება და დროის ხანმოკლე მონაკვეთში კვლავ ახალ სიბრტყეში ინაცვლებს. ეს გამოწვეულია იმით, რომ სამეცნიეროტექნიკური პროგრესი წარმოშობს სულ ახალახალ ტექნიკურ საშუალებებსა და ინფორმაციულ შესაძლებლობებს, რაც მასწავლებლისა და მოსწავლის მხრიდან თავისთავად საჭიროებს ადაპტირებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მოხდება დროში აცდენა და ჩამორჩენა. იმისათვის, რომ გადაილახოს ეს პრობლემა, აუცილებელია კომპლექსური, მრავალმხრივ მიმართული, რესურსებით მდიდარი ღონისძიებების გატარება. ეს ღონისძიებები არ უნდა იყოს ქაოტური, არამედ იყოს მიზანმიმართული და თანამიმდევრული, რაც მხოლოდ სტრატეგიული განვითარების გეგმის საშუალებით შეიძლება განხორციელდეს.

საინფორმაციო საგანმანათლებლო გარემოს შექმნა ტექნიკურად ძნელი განსახორციელებელი ამოცანაა და მოითხოვს მაღალტექნოლოგიური, მაღალხარისხოვანი რესურსების არსებობას. სწორედ ასეთი საინფორმაციო სისტემა უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო გარემოს ძირეულ ცვლილებას, მოდერნიზებას, თანამედროვე სასწავლო ბაზის 80

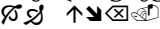
შექმნას, ღია საგანმანათლებლო სისტემაში გაჭრის საშუალებას, XXI საუკუნის საზოგადოების საგანმანათლებლო მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. სწორედ ამ მიზანს ემსახურება ჩვენ მიერ დამუშავებული სქემა, [ნახ.9.], რომელზეც მოცემულია სკოლის საინფორმაციო სივრცის შემავსებელი შემდგენები და სკოლის საინფორმაციო სისტემის მონაცემთა ბაზების სტრუქტურა, [ნახ. 10].

საინფორმაციო სივრცის მდგენელები

არაელექტრონული საგანმანათლებლო სივრცე

ინტრანეტი (გლობალური ქსელი)

ინტრანეტი (შიგა ლოკალური ქსელი)

- შენობანაგებობები
- ბიბლიოთეკა მისი მატერიალური, მეთოდური, საინფორმაციო ბაზა);
- სასწავლომეთოდური და ფსიქოლოგიის კაბინეტები აღჭურვილობით
- სპორტული დარბაზი და მოედნები ინვენტარით
- სასკოლო მუზეუმი და სასკოლო გამომცემლობა
- 
- კავშირები ბიბლიოთეკასთან, ლაბორატორიებსა და კაბინეტებს შორის
- ინდივიდუალური კავშირები მომსახურე და სასწავლო პერსონალს შორის
- კავშირები მოსწავლეებსა და მათ მშობლებს შორის ერთიანი მონაცემთა ბანკის საშუალებით.
- მსოფლიო ქსელში არსებულ ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა
- ვებრესურსებით სარგებლობა
- დისტანციური სწავლების განხორციელება.

საგანმანათლებლო დაწესებულების (სკოლის) საინფორმაციო სისტემის მონაცემთა ბაზები (მბ.)

მოსწავლეთა მბ.	სამუშაო დროის
დამატებითი მბ.	ადრიცხვის მბ.
მასწავლებელთა მბ.	სასწავლო დისციპლინა
თანამშრომელთა) მბ.	თა მბ.
მოსწავლეთა პირადი მბ.	საკლასო ოთახების ფონდის მბ.
მშობელთა პირადი მბ.	კლასების მისამართები
მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების მბ.	ს რაიონი, ქალაქი, ქუჩა . . )
მოსწავლეთა კონტინგენტის მობილობის მბ.	მბ. ნახ.10. 82
სკოლადამთავრებულ მოსწავლეთა მბ.	
საბიბლიოთეკოსაცნობარო მბ.	
მასწავლებელთა მბ.	
თანამშრომელთა) მბ.	
სატარიფო მბ.	
მასწავლებელთა მბ.	
თანამშრომელთა) მბ.	
პირადი მბ.	
მასწავლებელთა მბ.	
თანამშრომელთა) მბ.	

მე9 და მე10 ნახაზებზე მოცემული სქემები ზოგადსაგანმანათლებლო საშუალო სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის კონცეფციის ერთერთ ძირითად ამოცანას, კერძოდ კი «სკოლის საინფორმაციო-მეთოდური ცენტრის შექმნის კვლევას» და ფუნქციონირების საკითხებს ასახავს. სკოლის საინფორმაციო-მეთოდური ცენტრის შექმნის მიზანია სკოლის შინაარსობრივი მოდელის ინფორმაციული წარმოდგენა; სტრატეგიის სავარაუდო შედეგადაა, რომ სასკოლო საგანმანათლებლო პროცესებში ინფორმაციული ტექნოლოგიების ჩართვა უზრუნველყოფს სწავლისადმი მოსწავლეთა მდგრად შინაგან მოტივაციას. სკოლის საინფორმაციო-მეთოდური ცენტრის მიზანია სკოლის შინაარსობრივი მოდელის ინფორმაციული წარმოდგენა; სტრატეგიის სავარაუდო შედეგადაა, რომ სასკოლო საგანმანათლებლო პროცესებში ინფორმაციული ტექნოლოგიების ჩართვა უზრუნველყოფს სწავლისადმი მოსწავლეთა მდგრად შინაგან მოტივაციას.	ას. სკოლის საინფორმაციო-მეთოდური ცენტრის შექმნის აუცილებლობის ფაქტორები. გვინდა ხაზი გავუსვათ სკოლის საინფორმაციო-მეთოდური ცენტრის შექმნის აუცილებლობის ფაქტორებს. ეს ფაქტორები მთლიანობაში გამომდინარეობს სადისერტაციო ნაშრომის წინა პარაგრაფებში გადმოცემული შინაარსიდან და დღევანდელი საბაზრო ეკონომიკის
---	---

ა და შრომის ბაზრის მოთხოვნე ბიდან. უფრო კონკრეტულად ეს ფაქტორები ია:  
1. საზოგადოებაზე ინფორმაციული ზემოქმედების გაზრდილი ინტენსივობა, ინფორმაციული საზოგადოების ჩამოყალიბების პროცესი;

2. განათლების შინაარსის სრულყოფის მიზნით, მისი მუდმივი ცვლილებები, მასში თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ახალახალი კომპონენტების შეტანის აუცილებელი მოთხოვნები;

3. ინოვაციური, პედაგოგიური და სწავლების ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის აუცილებლობა;

4. თანამედროვე ინოვაციური დიდაქტიკური საშუალებების დანერგვა.  
83

სკოლის საინფორმაციო მეთოდური ცენტრის ძირითადი დანიშნულებაა:	რაციისადმი ხელშეწყობა სასწავლო პროცესების მენეჯმენტის ეფექტურ განხორციელებაში.	გავრცელება ; ➤ ახალი პედაგოგიური ტექნოლოგიების და პრაქტიკული გამოცდილებების, ინოვაციის, ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა და გავრცელება ;
1. მასწავლებლების, მოსწავლეებისა და მათი მშობლების სამოუკიდებლად მიმართვა (მოხმარების მიზნით) მათთვის საინტერესო სხვადასხვა დანიშნულების ინფორმაციასა და საინფორმაციო წყაროებზე; 2. სკოლის ადმინისტრაციისადმი ხელშეწყობა სასწავლო პროცესების მენეჯმენტის ეფექტურ განხორციელებაში.	სკოლის საინფორმაციო მეთოდური ცენტრი უნდა მოემსახუროს შემდეგი მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებას, როგორცაა : ➤ ინფორმაციის შეკრება, დაგროვება, მოწესრიგება,	➤ სკოლის საინფორმაციო მონაცემთა ბაზის ფორმირება; ➤ გაკვეთილების, საუბრების, თემატური კონფერენციების და ა.შ. აუდიოვიდეო უზრუნველყოფა.

სკოლის	განახლება
საინფორმ	, გაცემა;
აციომეთო	3. სკოლის
დური	საინფორმ
ცენტრის	აციო
მუშაობის	სისტემის
ძირითად	განაწილე
ი	ბული
მიმართუ	მონაცემთ
ლებებია:	ა ბაზები ს
1. სკოლის	დაპროექტ
თანამშრო	ება და
მლების,	დანერგვა;
მოსწავლე	4. სკოლის
ების,	საგამომცე
მშობლები	მლო
ს და	მოღვაწეო
საზოგად	ბაში
ობის	ხელშეწყო
მიზნობრი	ბა;
ვი	5.
(საგანმანა	პედაგოგთ
თლებლო)	ა
ინფორმაც	კვალიფიკ
იული	აციის
მოთხოვნე	ამალლება
ბის	ში
განსაზღვ	ხელშეწყო
რა და	ბა;
დაკმაყოფ	84
ილება;	
2. სკოლის	
საინფორმ	
აციო	
რესურსებ	
ის	
დაგროვებ	
ა, შენახვა,	

<p>6. განათლების ხარისხის მართვის დიაგნოსტიკის, ანალიზის და კონტროლის განხორციელება;</p>	<p>კომპიუტერული ტექნიკის გარემო; 3. სკოლის სასწავლო ტექნიკური კომპიუტერული ცენტრები, აუდიტორიები, ლაბორატორიები;</p>	<p>1. აუდიო და ვიდეოინფორმაციის მომზადება; 2. სასწავლო და სხვა საინფორმაციო მონაცემთა ბაზის მომზადება, აქტუალიზება, მომსახურება;</p>
<p>7. მენეჯმენტური გადაწყვეტილების მიღების ხელშეწყობა.</p>	<p>4. აუდიო და ვიდეოსაინფორმაციო გარემო; 5. საკონფერენციო ვიდეოდარბაზი;</p>	<p>3. ელექტრონული სახელმძღვანელოების დიდაქტიკური საშუალებების დამზადება;</p>
<p>სკოლის საინფორმაციომეთოდური ცენტრის სტრუქტურას წარმოადგენს:</p>	<p>6. ლოკალური და გლობალური ქსელი.</p>	<p>4. საშუალებების დამზადება; გაკვეთილების ჩატარების დიდაქტიკური აუდიო და ვიდეომასალის დამუშავება;</p>
<p>1. მედია საშუალებები; 2. კომპიუტერული და</p>	<p>საინფორმაციომეთოდური ცენტრის მომსახურების სახეები:</p>	<p>5. ქსელური მომსახურება</p>

ის  
უზრუნვე  
ლყოფა;  
6.  
დიაგნოსტიკის,  
ანალიზის  
,  
კონტროლისა და  
მენეჯმენტური  
გადაწყვეტილების  
მონაცემთა ბაზების  
მომსახურება.

სკოლის  
საინფორმაციო  
დური ცენტრის  
სტრუქტურული  
ქვედანაყოფები  
წარმოდგენილია  
მე11  
ნახაზზე.  
85

ბიბლიოთეკა უნდა მოიცავდეს: ნახ.11.  
➤ სასკოლო სახელმძღვანელოების ფონდს და მის აღრიცხვის ანობას;  
➤ კომპიუტერს, რომელიც მოიცავს მონაცემთა ბაზებს, სამიუნიციპალიტეტურ და შესაბამის პროგრამულ უზრუნველყოფას;  
➤ შესაძლებლობების ფარგლებში, ასლის გადამღებ ტექნიკას.

მედია საშუალებების

მომზადების ცენტრი (მედიათეკა) უნდა შეიცავდეს:  
✓ აუდიოვიდეოჩანაწერებს, დიაფილმებს, სლაიდჩვენებებს და სხვ.;  
✓ აუდიოვიდეოჩანაწერების, დიაფილმების, სლაიდჩვენებების, მოსმენების და სხვ. ტექნიკურ საშუალებებს;  
86

✓ აუდიო და ვიდეოჩამწერ მოწყობილობებს;	კლასები მოიცავს:	კლასის კომპიუტერი;
✓ სამუშაო ადგილებს ინდივიდუალური და ჯგუფური მუშაობის უზრუნველსაყოფად.	✓ კომპიუტერებსა და სხვა აუცილებელ კომპიუტერულ ტექნიკას;	მედიაპროექტორი და დიაპროექტორი;
საკომუნიკაციო ქსელების განყოფილება მოიცავს:	✓ მოსწავლეებისათვის კომპიუტერული ტექნიკით აღჭურვილ სამუშაო ადგილს.	ციფრული მაგნიტოფონი და ციფრული ვიდეომაგნიტოფონი;
✓ ინტერნეტრესურსებს;	საკონფერენციო სადემონსტრაციო დარბაზი სკოლის შესაძლებლობების ფარგლებში	ყურსასმენები და, თუ შესაძლებლობა იქნება, სხვადასხვა ენაზე მოსასმენი გადამრთველი
✓ ელექტრონულ ფოსტას.	ადჭურვილი უნდა იყოს შემდეგი საშუალებებით:	საშუალებები.
ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების	მაღალი	<b>3.3.</b> საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების ფინანსური მენეჯმენტის ტრენინგი,

როგორც  
სტრატეგ  
იული  
განვითა  
რების  
მენეჯმენ  
ტის  
წინაპირ  
ობა  
2009 წლის  
ნოემბრიდ  
ან, ღია  
საზოგად  
ოების  
ინსტიტუ  
ტისმხარდ  
აჭერით  
უნგრეთი)  
სტრატეგი  
ული  
კვლევები  
ს და  
განვითარ  
ების  
ცენტრმა  
განახორც  
იელა  
საინტერე  
სო  
პროექტი  
სკოლების  
ფინანსურ  
ი მართვის  
განვითარ  
ება.  
პროექტი  
მიზნად

ისახავდა  
სკოლების  
ფინანსურ  
ი  
მენეჯმენ  
ტის  
გაუმჯობე  
სებას. ეს  
პროექტი  
20072008  
წლებში  
განხორცი  
ელებული  
87

პროექტის განათლებ ის დაფინანს ების რეფორმა საქართვე ლოშიშედ ეგებზე იყო აგებული. ამ პროექტის ფარგლებშ ი ცენტრმა შეიმუშავა სპეციალუ რი ტრენინგ ურსები: ეფექტიან ი მენეჯმენ ტი სკოლის დირექტო რებისათვ ის; ეფექტიან ი სამეურვე ო საბჭოები; სკოლის ფინანსურ ი მენეჯმენ ტი.	ტრენინგე ბი წარმატებ ით ჩაუტარდა 48 სხვადასხვ ა სკოლის წარმომად გენელს: დირექტო რებსა და სამეურვე ო საბჭოების წევრებს. სტრატეგი ული კვლევები სა და განვითარ ების ცენტრის მომსახურ ება განკუთვენ ილია ყველა იმ დაინტერე სებული პირისა თუ ორგანიზა ციისთვის, რომელიც მიისწრაფ ვის საკუთარი	ცოდნისა და გამოცდილე ბის გამდიდრებ ისკენ. ცენტრი განსაკუთრე ბულ ყურადღებას უთმობს სპეციალურ ი სერვისის განვითარებ ას სკოლების მმართველი რგოლებისა თვის. დამუშავებუ ლია სკოლის სპეციფიკაზ ე მორგებული ტრენინგკუ რსები, აპრობირებ ულია საკონსულტ აციო მომსახურებ ა ისეთ მნიშვნელოვ ან საკითხებზე, როგორიცაა სკოლების საჭიროებათ
---	---	--

ა კვლევა,	შორის
სტრატეგი	ფინანსურ
ული	ი მართვის
დაგეგმვა,	სფეროში
სტრუქტუ	ფუნქციებ
რის	ისა და
სრულყოფ	პასუხისმგ
ა და სხვ.	ებლობები
ტრენინგშ	ს
ი	გამიჯვნის
მონაწილე	საკითხებ
მსმენელე	ი
ბმა	❖ შეიძი
მიიღეს	ნეს
გარკვეულ	გარკვეულ
ი ცოდნა	ი ცოდნა
ფინანსურ	საგადასახ
ი მართვის	ადო
საფუძვლე	პროცედუ
ბში.	რებისა და
კერძოდ,	გადასახა
შეისწავლ	დების
ეს:	გაანგარიშ
❖ ფინან	ების
სური	შესახებ
მართვის	❖ შეისწ
თანამედრ	ავლეს
ოვე	შემოსავლ
თეორიები	ების
და	სხვადასხვ
კონცეფცი	ა ტიპებს
ები	შორის
❖ სკოლ	ძირითად
ის	ი
დირექტო	განსხვავე
რსა და	ბები
სამეურვე	88
ო საბჭოს	

❖ შეისწავლეს შესყიდვების პრინციპები, პროცედურები, ფორმები	ო საბჭოები საქართველოში ადრეულ პერიოდში არ არსებობდა. იგი სკოლის მმართველობის ახალი სტრუქტურული ერთეულია. ეს ტრენინგურსი სპეციალურად შემუშავდა სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლებისათვის, რათა ისინი უკეთ გაერკვნენ საკუთარ როლსა და პასუხისმგებლობაში, გაითავის	ონ თავიანთი უფლებამოსილება სკოლის ეფექტიანი მართვის პროცესში. ტრენინგის შედეგად, მონაწილეებმა შეიძინეს ცოდნა: • თუ რას წარმოადგენს სკოლის სამეურვეო საბჭო და რა უფლებამოსილებას ფლობს იგი • სკოლის დირექტორისა და სამეურვეო საბჭოს როლებსა და პასუხისმგებლობებს შორის განსხვავებებს შესახებ • სკოლის ფინანსურ მართვაში სამეურვეო საბჭოს
❖ შეისწავლეს ფინანსური დაგეგმვის მეთოდები ძირითადი მონაცემის მიხედვით და სხვ.		
ტრენინგი სამეურვეო საბჭოს როლი და ფუნქციები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ სკოლების სამეურვეო		

როლის	შემოსავლ
შესახებ	ების და
•	ხარჯების
აანალიზე	სხვადასხვ
ბენ	ა ტიპს
ფინანსურ	•
ი	შეიძინეს
კომიტეტი	უნარები
ს	სამეურვე
პასუხისმგ	ო საბჭოს
ებლობებს	შეხვედრე
;	ბის
•	ეფექტიანა
შეისწავლ	დ
ეს	წარმართვ
ბიუჯეტი	ისათვის
ს	• მიიღეს
ფორმირე	ინფორმაც
ბის	ია
პრინციპე	თანამონაწ
ბი და	ილეობით
აანალიზე	ი
ბენ	მეთოდებ
კავშირს	ის
სტრატეგი	შესახებ,
ულ	სკოლის
გეგმასა	მართვაში
და	თემის
ბიუჯეტი	მშობლები
ს	,
დაგეგმვას	მასწავლებ
შორის	ლები)
•	ჩართულ
ერთმანეთ	ობის
ისაგან	უზრუნვე
განასხვავე	ლსაყოფა
ბენ	დ.
სკოლის	89

აღნიშნული ცოდნის სკოლის მმართველობას დიდად დაეხმარება სტრატეგიული განვითარების პროგრამის ერთი მეტად მნიშვნელოვანი პუნქტის ფინანსური მოდელის რეალიზების საქმეში. ეს საკითხი მოცემულია მომდევნო პარაგრაფში.

**3.4.**  
ზოგადასა განმანათლებლო სკოლის სტრატეგ

იული განვითარების პროგრამის რეალიზების ფინანსური მოდელი და მისი ანალიზი როგორც წინა პარაგრაფიდან ჩანს, სკოლების ფინანსური მენეჯმენტის გაუმჯობესება სტრატეგიული განვითარების ერთერთი ძირითადი ამოცანაა. ამ პრობლემების დამუშავე

ბისათვის ზრუნავს როგორც ადგილობრივი, ისე საერთაშორისო ორგანიზაციები. გამოყოფილია გარკვეული თანხები, რომლებიც ადგილობრივი და მოწვეული სპეციალისტების ტრენინგები სათვის არის განკუთვნილი. უნდა აღინიშნოს, რომ ტრენინგს დიდი სარგებლობა მოაქვს, მაგრამ იგი მაინც პრაქტიკული კუთხითაა წარმოჩენილი, არ ითვალისწინებს მეცნიერულ

კვლევებსა და ანალიზს. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ ტრენინგჯგუფები, ასე თუ ისე, შეიარაღებულია მეტნაკლები თეორიული ცოდნით, თუმცა ეს ცოდნა ტრენინგებზე არ გადაიცემა და მხოლოდ არსებული პრაქტიკული გამოცდილებისა და ცოდნის გადაცემით იფარგლება.	მონოგრაფიაში ამ პრობლემისადმი განსაკუთრებული ყურადღებაა გამახვილებული. დამუშავებულია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების პროგრამის რეალიზების ფინანსური მოდელი და მისი ანალიზი. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების ამოცანები	ს გადაწყვეტილი საფინანსო ეკონომიკური მექანიზმის მოდელირება უშუალოდ არის დაკავშირებული სკოლის ეკონომიკური დამოუკიდებლობის ხარისხზე და იმ კომპლექსურ პროგრამულ ღონისძიებებზე, რომლებიც ითვალისწინებს 90
--	---	---

ინოვაციუ	ს	ხარისხის
რ და	გაღრმავებ	გაუმჯობესე
საინვესტი	ასა და	ბას.
ციო	გაფართოე	ზოგადსაგან
მოხმარებ	ბას. ასეთი	მანათლებლ
ის	კავშირები	ო სკოლის
პოტენცია	ხელს	სტრატეგიუ
ლურ	უწყობს	ლი
შესაძლებ	პედაგოგი	განვითარებ
ლობას.	კური	ის
აღნიშნუ	ტექნოლო	პროგრამის
ლი	გიებისა	რეალიზება
ამოცანები	და	შეიძლება
ს	სწავლები	დავყოთ სამ
რეალიზე	ს	ეტაპად.
ბისათვის,	ტექნოლო	პირველი
სკოლის	გიური	ეტაპი,
მართვა	საშუალებ	როგორც
უნდა	ების	ყოველთვის,
ხდებოდე	განახლებ	წარმოადგენ
ს ღია	ის	ს
სისტემის	პროცესს,	მოსამზადებ
ფუნქციონ	პედაგოგთ	ელს. ამ
ირების	ა	ეტაპზე
პრინციპე	კვალიფიკ	ტარდება
ბის	აციის	სკოლის
მოთხოვნა	ამაღლება	სტრატეგიუ
თა	ს, ახალი,	ლი
გათვალის	ინოვაციუ	განვითარებ
წინებით,	რი	ის
რაც	სასწავლო	ცალკეული
პირველ	პროგრამე	მიმართულე
რიგში	ბის	ბების
გულისხმ	დაპროექტ	მოდულების
ობს	ებას და,	დამუშავები
სკოლის	ზოგადად,	ს
გარე	სწავლები	მოსამზადებ
კავშირები	ს	ელი

სამუშაო	ეობს წინა	ბი
და	საფეხურე	მკვეთრად
შესაძლო	ბზე	განსხვავდებ
ექსპერიმე	მიღებულ	ა არსებული
ნტები.	ი	საბჭოური)
მეორე	შედეგები	ტრადიციუ
ეტაპი	ს	ლი
მთლიანა	პრაქტიკუ	პრინციპები
დ ეთმოზა	ლი	სგან.
იმ	რეალიზე	განათლების
ლონისძიე	ბა, რასაც	დაფინანსებ
ბების	უნდა	ის ახალი
განხორცი	მოჰყვეს	პოლიტიკის
ელეზას,	შესაბამის	საფუძველია
რომლები	ი	91
ც	მონიტორ	
ითვალისწ	ინგი.	
ინებს	სტრატეგი	
მატერიალ	ული	
ური,	განვითარ	
საინფორმ	ების	
აციო,	პროგრამი	
საფინანსო	ს	
ეკონომიკ	რეალიზე	
ური,	ბის	
მეთოდურ	ფინანსურ	
ი,	ი	
საკადრო,	მოდელის	
სასწავლო	აგება	
ინფრასტრ	ეყრდნობა	
უქტურის	განათლებ	
და სხვათა	ის	
მოდერნი	დაფინანს	
ზებას.	ების ახალ	
ცხადია,	პოლიტიკ	
მესამე	ას,	
ეტაპზე	რომლის	
მიმდინარ	პრინციპე	

ქვეყანაში	თ.	ს
სოციალუ	საზოგად	რეალიზები
რი	ოება	ს
სტრუქტუ	გარკვეულ	დაფინანსებ
რის	წილად	ის ახალი
ფუნდამენ	ცდილობს	პოლიტიკა
ტური	მიაღწიოს	ფინანსური
ცვლილებ	სოციალუ	მოდელის
ები და	რეკონომი	აგება)
საზოგად	კური	ითხოვს
ოების	განვითარ	შიგა
შესაბამის	ების	ოპტიმიზაც
ი	მაღალ	იის
განვითარ	დონეს	ამოცანების
ება,	განათლებ	დაყენებას
რომელიც	ის	და
ახლებურა	დაფინანს	დაფინანსებ
დ აყენებს	ების	ის პროცესის
სოციალუ	ხარჯზე;	ახალ,
რ	სკოლა კი	საზოგადოე
მოთხოვნე	ამ დროს	ბრივ
ბს და	ვალდებუ	მართვას,
ცვლის	ლია	[ნახ 12.] 92
საზოგად	საზოგად	
ოების	ოებას	
სოციალუ	შესთავაზ	
რ	ოს	
ინტერესე	შესაბამის	
ბს.	ი	
საზოგად	საგანმანა	
ოების	თლებლო	
სოციალუ	მომსახურ	
რი	ება.	
ინტერესე	სტრატეგი	
ბი	ული	
შეიცვალა	განვითარ	
ახალი	ების	
შინაარსი	პროგრამი	

სკოლის  
სტრატეგიუ  
ლი  
განვითარები  
ს პროგრამის  
რეალიზების  
ფინანსური  
მოდელის  
სტრუქტურა

დაფინანსების პროცესის საზოგადოებრივი მართვა  
შიგა ოპტიმიზაციის ამოცანები  
დაფინანსების დეცენტრალიზებული მოდელი  
სასწავლო დაწესებულებების დანახარჯები ;  
ძირითადი მსაზღვრელი ელემენტები  
სასწავლო დაწესებულებების შემოსავალი ;  
სასწავლო დაწესებულებების მოგება –  
შემოსავლის წყარო

1

ნახ.12. 93

- ხელშეკრულებები კომერციულ და არაკომერციულ სტრუქტურებთან რაიმე სამუშაოს შესრულებაზე
- სასწავლო დაწესებულების მომსახურება ინდივიდუალურ მომხმარებელზე
- სასწავლო დაწესებულების შენობის გამოყენება სხვა ორგანიზაციების ან სტრუქტურების მიერ
- სასწავლო დაწესებულების დანადგარები ან ტექნიკა და ა.შ.

- სასწავლო დაწესებულების რეფორმირება თანამედროვე საბაზრო) მოთხოვნების შესაბამისად
- ინოვაციური და საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება
- სასწავლო დაწესებულების გარდაქმნა, როგორც საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზრის დამოუკიდებელი ბიზნესსტრუქტურა
- სამეწარმეო აზროვნების განვითარება საბაზრო მოთხოვნების ყველა კატეგორიის მიხედვით.

ნახ.12 (გაგრძელება).

ნახაზზე მოცემულია დაფინანსების პროცესის ძირითადი განმსაზღვრელი ელემენტები, სკოლის ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობას კომერციული და საგანმანათლებლო რესურსების ოპტიმალურად გამოყენების მიმართებით, სტრატეგიული განვითარების გეგმის შედგენაში მასწავლებლების, მშობლებისა და საზოგადოების აქტიური მონაწილეობის შესახებ. 94

ყოველივე ეს არის სასკოლო დაწესებულების საბაზრო სივრცეში ჯანსაღი კონკურენტუნარიანი მოდერნიზაციის საფუძველი და განათლების მაღალი ხარისხის გარანტი. დაფინანსების დეცენტრალიზებული მოდელი საგრძნობლად ამცირებს საგანმანათლებლო დანახარჯებს და თანასწორობაში მოჰყავს დანახარჯებისა და მოგების თანაფარდობა. ცხადია, განათლების მაღალი ხარისხის გარანტიის პირობებში, ოპტიმიზაციის მოდელს ექნება შემდეგი სახე [43]: სადაც  $X$  არის სასწავლო დაწესებულებათა დანახარჯები  $i$ ურ პოზიციაზე;  $Y_j$  სასწავლო დაწესებულებათა შემოსავალი  $j$ ური წყაროდან;  $Z$  სასწავლო დაწესებულებათა მთლიანი მოგება. ასეთი ოპტიმიზაცია მიიღწევა სასწავლო პერსონალის, მშობლების, სამთავრობო სტრუქტურებისა და საზოგადოების საგანმანათლებლო პროცესში აქტიური მონაწილეობით.  $\min \max; \max; / \Rightarrow \Rightarrow \Rightarrow \sum X_i Z X_i Y_j$  95

## ლიტერატურა

1. გოგლიჩიძე ა. საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემის მდგომარეობისა და მართვის ანალიზი. თბილისი, 29 ივნისი, 2010 წელი.

2. განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტი ილია ჭავჭავაძის“, შეფასება, აგვისტო 2007, გვ. 7.

3. [www.pfd.ge/files/Policy%20PaperGEO%20Final.doc](http://www.pfd.ge/files/Policy%20PaperGEO%20Final.doc). სუნსონი და კინგის სქემის ხუთი ღირებულება, 1991.

4. ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-3 მუხლის მე-2 პუნქტის ა“ ქვეპუნქტი.

5. ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-3 მუხლის მე-2 პუნქტის თქვეპუნქტი.

6. <http://www.onlinenews.ge/>. ავტორიზაციიდან, აკრედიტაციამდე. 29.11. 2010.

7. I Chachanidze G., Badashvili E. The Strategic Management Process//I საერთაშორისოსამეცნიერო კონფერენცია: კომპიუტერული მეცნიერება, განათლების მენეჯმენტი, სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიები. სამეცნიერო შრომები, თბილისი, 2011.

8. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: издательство РИОР, 2005.

9. Скрынченко Б.Л. Стратегический менеджмент. учебное пособие для вузов. М.: Издательство «Экзамен», 2007. 127 с.

10. Яблокова С.А. Стратегический менеджмент. Конспект лекций. М.: «Приориздат», 2005.

11. Иванов Ю. Слияния, поглощения и разделения компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. М., 2001.

12. Ефремов С. В. Стратегия бизнеса: стратегические императивы 21го века / [www.cfin.ru/press//20016/index.shtml](http://www.cfin.ru/press//20016/index.shtml).

13. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: «Экономика», 1989.

14. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. Пер. с англ. М.: ИНФРАМ, 2002. 332 с.

15. <http://adelovto.ru/?p=63>. Основное содержание и тенденции развития стратегического менеджмента в современных условиях.

16. Минуберг Г., Лэмпел Д., Альстренд Б. “Школа стратегий” “Питер”, СанктПетербург, .

17. Гурков И.Б. “Стратегический менеджмент организации” ЗАО “Бизнесшкола”, “ИнтелСинтез”, Москва, 2001.

18. Бакштанский В.Л., Жданов О.И. “10000 дней менеджмент в жизни” “PER SE”, Москва, 2001.

19. Глухов В.В. “Менеджмент”. “Спецлит” СанктПетербург, .

20. Катлер Ф. “Маркетинг. Менеджмент”. “Питер”, СанктПетербург, 2001.

21. Кузнецова Ю.В., Подлесных В.И. “Менеджмент”. ИД “Бизнеспресса”, СанктПетербург, 2001.

22. კვალიაშვილი ა. მათემატიკის სწავლებაში ანალოგიისა და ჰუმანიტარიზაციის ხერხების გამოყენების მეთოდика. დისერტაცია განათლების მეცნიერებათა დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად. თელავი, 2008.

23. გუნაშვილი დ. ანალოგიები ფიზიკასა და ტექნიკაში. თბილისი, 2005.

24. Груденов Я. И., Далингер В.А. об аналогиях в планиметрии и стереометрии// Математика в школе. 1995. №6.

25. [www.nesgeorgia.org/files/strategiuli.doc](http://www.nesgeorgia.org/files/strategiuli.doc). ცომაია ა. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და შესწავლის საგანი.

26. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРАМ, Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.

27. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998.

97

28. Турусин Ю. Д., Ляпина С. Ю., Шаламова Н. Г. Стратегический менеджмент (Серия «Вопросответ»). М.: ИНФРАМ, 2003 .
29. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2003.
30. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002.
31. Кох Р. Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию. СПб. Питер, 2003.
32. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб. Наука, 1996.
33. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб. Питер, 2000.
34. Попов С. А. Стратегическое управление: 17модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. ИНФРАМ. 2000.
35. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. Альпина Бизнес Букс, 2005.
36. Управление организацией. Учебник. Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З. П., Саломатина Н.А. М. ИНФРАМ. 2003.
37. Фэй Л., Рэнделл Р. (ред.). Курс МВА по стратегическому менеджменту /Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2002.
38. <http://hrm.ru/db/hrm/ChandlerAlfredDupont/glossary.html>. Strategy and Structure.
39. <http://www.naukashop.com>. Анализ стратегий развития школы, как условие повышения профессиональной компетентности специалистов школьного управления.
40. Badashvili E. The Didactics of Forming the General Information System of the Strategic Development at Secondary Schools. International Scientific Technical Conferense “AUTOMATED CONTROL SYSTEMS AND MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES”. GTU, Tbilisi, Georgia, 2022 May, 2011.

41. <http://zacheta.ua/referat20523.html>. Общая характеристика стратегического управления.
42. Belova E.V., Gudkov P.G., Khozhaeva T.S. Automation of management activity as one of the components of the creation of the informationaleducational space of the educational institution. <http://vuz.exponenta.ru>.
43. ზადაშვილი ე. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების პროგრამის რეალიზების ფინანსური მოდელი და მისი ანალიზი//I საერთაშორისოსამეცნიერო კონფერენცია: კომპიუტერული მეცნიერება, განათლების მენეჯმენტი, სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიები. სამეცნიერო შრომები, თბილისი, 2011.
44. <http://www.iteducation.ru/2007>. Белова Е. В. Автоматизация организационноуправленческой деятельности как один из компонентов создания информационнообразовательной среды учебного заведения. Фирма «1С Акционерное общество», М.
45. <http://www.isoproject.ru/itland.htm/2007>. Перспективы создания единого информационного образовательного пространства.
46. <http://iicavers.ru> АВЕРС: Автоматизированная информационноаналитическая система. " Управление образовательным учреждением (АРМ Директор)". 2007.
47. <http://www.1c.ru> «1С:ХроноГраф Школа ПРОФ. Сетевая версия» . 2007.
48. [www.inisoft.by](http://www.inisoft.by) Сетевой программнотехнологический комплекс "ПараГраф: Учебное заведение " . 2007
49. <http://netschool.roos.ru/2007>. Единое информационное пространство образовательного учреждения.
50. <http://ito.su/2007> материалы секции «ИТ в управлении образованием» конференции «Информационные технологии в образовании».

51. <http://www.iteducation.ru/2007>. Наумова М.А. Создание единого информационного образовательного пространства школы.

52. <http://festival.1september.ru/articles/538755/>. Создание единого информационно образовательного пространства в образовательном учреждении ОУ.

100 შინაარსი შესავალი. . . . .	5 11 18 24 24 25 34 42 42 46
.....	47 50 65
..... თავი I. სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის საფუძვლები	
1.1. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის აქტუალობა და შინაარსი.	
.	
1.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძვლები. .	
..... 1.3.	
საგანმანათლებლო პროცესის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის არსი და საგანი . . . . .	
1.3.1. საგანმანათლებლო პროცესის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის შინაარსი. . . . .	
1.3.2. საგანმანათლებლო პროცესის სტრატეგიის შექმნისა და დანერგვის კომპონენტები. . . . .	
. . . თავი II.	
ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის რეალიზების პროცესში ანალოგიის გამოყენების თეორიული საფუძვლები	
2.1. ანალოგია და მისი მრავალსახეობა. სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტში ანალოგიის გამოყენების პერსპექტივები. . . . .	
..... 2.2.	
ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრატეგიული განვითარების მენეჯმენტის ანალოგიური მიდგომის პრაქტიკული რეალიზების ლონისძიებები. . . . .	
2.2.1. სტრატეგიის რეალიზების ღონისძიებები.	
..... 2.2.2. სტრატეგიის	

რეალიზების პროცესის  
მართვა. . . . . 2.2.3.  
ეფექტიანი ორგანიზაციის  
შექმნა და ორგანიზაციული  
სტრუქტურის  
სტრატეგიასთან მისადაგება.

.....  
.....2.3.  
სტრატეგიის  
ორგანიზაციული  
სტრუქტურის  
მახასიათებლები. ....

.....  
2.4. სტრატეგიის  
ორგანიზაციული  
სტრუქტურის  
კომბინირებული და  
დამატებითი მეთოდები. . . .

..... თავი III.  
ზოგადსაგანმანათლებლო  
საშუალო სკოლის  
სტრატეგიული  
განვითარების მენეჯმენტის  
რეალიზების კონცეფცია

3.1.  
ზოგადსაგანმანათლებლო  
საშუალო სკოლის