

УДК 316.46.058

ლიდერობის მოდელები და ორგანიზაციული პათოლოგიები განათლების სისტემაში

გოროშიძე გიორგი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

განათლების სფეროში დიდია ხელმძღვანელობის მნიშვნელობა და ამ ფუნქციის კორექტული შესრულებისთვის პირობების შექმნის საჭიროება. ლიდერობის განსახორციელებლად საჭირო ხდება იმ ადეკვატური მოდელების გამოყენება, რომლებსაც შეუძლიათ ორგანიზაციის მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველყოფა. ასეთებიდან აღსანიშნავია კონსტრუქციული მოდელები - „იდეალური მოდელი“, რომელშიც რეალიზებულია მაღალი ზნეობა და მაღალი კომპეტენცია და „რუტინული მოდელი“, რომელშიც რეალიზებულია მაღალი ზნეობა და დაბალი კომპეტენცია. გარდა ამისა, არსებობს დესტრუქციული ორი მოდელი „აგრესიული მოდელი“ და „ქაოსის მოდელი“, რომელთაგან პირველში რეალიზებულია დაბალი ზნეობა და მაღალი კომპეტენცია, ხოლო მეორეში რეალიზებულია დაბალი ზნეობა და დაბალი კომპეტენცია. ეს დესტრუქციული მოდელები გამოირჩევა გამოყენების დიდი არასასურველობით და აუცილებლად უნდა ექვემდებარებოდეს ადეკვატურ ადმინისტრაციულ სანქციებს. რაც შეეხება კონსტრუქციულ მოდელებს, ყველანაირად სასურველია მათთვის ხელშემწყობი გარემოს შექმნა. ეფექტიანობის იერარქიაში ლიდერობის იდეალური მოდელი საუკეთესოა და დიდად სასურველია, რომ ძალისხმევათა მობილიზებით ორგანიზაციის მართვის პროცესი მასზე ორიენტაციით წარიმართებოდეს.

საკვანძო სიტყვები: განათლების სისტემა, ლიდერობა, მართვის მოდელები, ორგანიზაციული პათოლოგიები.

განათლების სფერო ძალიან სენსიტიურია მის მუშაობაში არსებული ხარვეზების მიმართ ქვეყნისთვის დიდი მნიშვნელობიდან და მასშტაბურობიდან გამომდინარე. ამიტომ ყველაფერი რაც ეხება განათლების სისტემაში პროცესთა მართვას და მართვის სისტემების სრულყოფილებას, ითხოვს ყოველმხრივ შესწავლას, ხარვეზების გამოაშკარავებას და კორექციების განხორციელებას. განათლების სფეროში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების საქმიანობას ეკისრება პასუხისმგებლობა რომ წარმატებით გაუძღვეს ქვეყნისთვის საჭირო კადრების მომზადების პროცესს. დიდია როგორც მეცნიერთა, ისე საზოგადოების სურვილი, რომ საქმიანობის ეს მნიშვნელოვანი სფერო მაქსიმალურად იყოს შესწავლილი მართვის ეფექტიანი მექანიზმების დანერგვის კუთხით, რათა შესაძლებელი გახდეს ამ სფეროს კოლექტივების ხარისხიანი მუშაობა მათ წინაშე დასახული მაღალი მიზნების მისაღწევად, რაც მოთხოვნადი და კომპეტენტური კადრების მომზადებას გულისხმობს. მართვის, ხელმძღვანელობის თუ ლიდერობის პროცესი ძალიან კომპლექსური მოვლენაა და მისი სრულყოფილი შესწავლისთვის აუცილებელია მრავალი სხვადასხვა მნიშვნელობის მქონე ფაქტორის

გათვალისწინება. ლიდერობა, ცხადია, მხოლოდ ორგანიზაციის ფარგლებში არ ხორხიელდება. იგი ძალიან ფართო სპექტრის მქონე ადამიანურ აქტივობას წარმოადგენს, რის შედეგადაც რთულდება და ძნელდება მეცნიერული კვლევების შედეგების საფუძველზე მართვის გაუმჯობესების ეფექტიანი მეთოდების და წესების შემუშავება.

ლიდერობის განხორციელებისთვის ყველაზე უფრო ტიპიურ სივრცეს სხვადასხვა სახის ორგანიზაციები წარმოადგენენ. მათ შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი არის განათლების სისტემა და მასში ფუნქციონირებადი სამივე დონის საგანმანათლებლო დაწესებულებები: ზოგადი, სპეციალური და უმაღლესი. განათლების სფეროსთვის და საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანი მიხედვით პირველ რიგში გამოსარჩევია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები (უნივერსიტეტები), რომლებზეც ბევრწილად არის დამოკიდებული დანარჩენი ორი დონის საგანმანათლებლო დაწესებულებების მუშაობის ეფექტიანობა, ვინაიდან მისგან გამოსული კადრები ქმნიან განათლების დანარჩენ ორ სფეროს.

უნივერსიტეტებს თავიანთი სპეციფიკა კი გააჩნიათ, მაგრამ როგორც ორგანიზაციების სამყაროს წარმომადგენლები, ექვემდებარებიან ორგანიზაციებისადმი წაყენებულ ზოგად მოთხოვნებს და არსებულ მიდგომებს. ამდენად, მრავალი რამ ნათქვამი ორგანიზაციების შესახებ ძალაშია უნივერსიტეტების შემთხვევაშიც. თუმცა იმის გათვალისწინებაც არის საჭირო, რომ აღნიშნული პირობის აუცილებელი დაკმაყოფილება, არ უნდა ითვლებოდეს საკმარის საფუძვლად და უნივერსიტეტების მუშაობის სპეციფიკური თავისებურებებიც მხედველობაში არის მისაღები მისი სრულყოფილი შესწავლისთვის და სამუშაოების კორექტული ორგანიზებისთვის.

თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში ლიდერობის მრავალი განმარტება არსებობს და შეიძლება ითქვას, რომ ამ თემაზე მომუშავე თითოეულ მეცნიერს თავისი საკუთარი აზრი გააჩნია. ყველა მათგანს მისეულად აქვს ჩამოყალიბებული იდეალური ლიდერის „პორტრეტი“, რომელსაც თვლის სამაგალითოდ და ანგარიშგასაწევად. ეს გამომდინარეობს ლიდერობის მოვლენის უაღრესად დიდი სირთულიდან, რის გამოც ყველა ასპექტის გათვალისწინებით ეფექტიანი ლიდერობის ყოვლისმომცველი განმარტება მეცნიერებაში ჯერ-ჯერობით მიუღწეველია. მოცემულ ეტაპზე მსოფლიოს 160-ზე მეტ ქვეყანაში კანადის უნივერსიტეტის (**Simon Fraser University**) თაოსნობით მიმდინარეობს ლიდერობის მასშტაბური და კომპლექსური კვლევა - **Globe 2020** [1] პრაქტიკაში მოღვაწე ლიდერების მონაწილეობით, რომლის შედეგებიც სამომავლოდ ხელს შეუწყობს წარმატებული ლიდერობის უნივერსალური მოდელის შემუშავებას. მაგრამ თანამედროვე პირობებში, რაც შეეხება ლიდერობის ეფექტიანობის სხვადასხვა ხარისხების განმსაზღვრელ ფაქტორებს, მათ საფუძვლად მდებარე ფსიქოლოგიურ მექანიზმებს და პრაქტიკულ მოღვაწეობაში მათი გამოვლინების სპეციფიკურ თავისებურებებს, ეს ითხოვს კიდევ დამატებით შესწავლას, რომელიც უკვე მიღწეული შედეგების გამამდიდრებელი შეიძლება იყოს და დაეხმაროს განათლების სფეროში მოღვაწე მეცნიერებს ზემოაღნიშნული მაღალი მიზნის მიღწევაში.

ლიდერობა კომპლექსური მოვლენაა და მისი დახასიათებისას აუცილებლად მრავალი ფაქტორი უნდა იქნას მხედველობაში მიღებული. კარგი ლიდერისთვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, უზრუნველყოს ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირებისთვის

საჭირო სამუშაოების დროულად და მაღალი ხარისხით შესრულება. შეუძლებელია, რომ ორგანიზაციის წარმატება მხოლოდ ხელმძღვანელის მოღვაწეობას ემყარებოდეს და მისი ინდივიდუალური დამსახურება იყოს. მის უკან ყოველთვის დგას ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც ახორციელებს ლიდერის იდეებს. ლიდერის დანიშნულება და როლი ამ დროს არის ჯგუფის მოტივირება და შთაგონება სხვადასხვა ხერხის და მექანიზმის გამოყენებით. აქ ბევრი რამ არის დამოკიდებული ლიდერის უნარებზე და პიროვნულ თვისებებზე. ზოგადად, ლიდერობა რთული მოვლენაა და ბევრ გაურკვევლობებსაც შეიცავს. პირველ რიგში განსახვავებულია მისი ორი დანიშნულება: 1. ლიდერობა როგორც მომუშავეთა მამოტივირებელი ფაქტორი, 2. ლიდერობა როგორც ორგანიზაციის საქმის მწარმოებელი ხელმძღვანელობა. პირველ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ჭეშმარიტ ლიდერობასთან, რომელიც დაკავებულია მომუშავეთა მომართვით, მოტივირებით დასახული მიზნის მისაღწევად, ხოლო მეორე შემთხვევაში საქმე გვაქვს მენეჯერულ სამუშაოებთან, რომლებიც ემსახურება დაგეგმვას, ორგანიზებას და კონტროლს. ამ სამუშაოების გაძღვლას ხშირად ლიდერობის სხვადასხვა ფორმებს უკავშირებენ, რაც ქმნის გაუგებრობას ლიდერის როლის კორექტული გააზრების საკითხში.

ყველაზე გამართლებულად გამოიყურება მიდგომა, რომლის მიხედვითაც ლიდერი არის განზოგადებული დასახელება ყველა იმ პირის, რომელიც უძღვება ადამიანთა ჯგუფს მათ წინაშე დასახული მიზნის მისაღწევად. რაც უფრო უკეთესად იქნება მიზანი მიღწეული დანაკარგების გაღების გარეშე, მით უფრო წარმატებულად ჩაითვლება ასეთი ლიდერის მოღვაწეობა. ე.ი. მიზნის წარმატებული მიღწევა არსებული რესურსების შენარჩუნებით კარგი ლიდერობის მაჩვენებელია, ხოლო იგივეს გაკეთება დანაკარგების გაღებით არც არის ლიდერობა, არამედ წარმოადგენს მხოლოდ არსებული რესურსების ახალი რესურსებით ჩანაცვლების აქციას, თან რომელიც არის გაურკვეველი პერსპექტივების შემცველი. ძალიან ხშირად, ლიდერობის შემთხვევათა გაანალიზებისას მიმდინარეობს მსჯელობა ლიდერის პიროვნულ თვისებებზე, მის უნარებზე, სხვადასხვა როლებზე და აღარ რჩება ადგილი მენეჯერის შესახებ მსჯელობებისთვის; იგი როგორც ფუნქციური ერთეული საერთოდ ქრება. და ეს ხდება მაშინ, როდესაც მთელი ხელმძღვანელობის ფუნქციების შესრულება მასზეა მინდობილი, წარუმატებლობის შემთხვევაში პასუხის მოთხოვნაც მისგან ხდება, ხოლო „ყოვლისშემძლე“ ლიდერი მუდამ ხელუხლებელი რჩება დაშვებული შეცდომების მიუხედავად.

ლიდერობაზე უამრავი სტატიები და წიგნებია დაწერილი, ასევე უამრავი გამოკვლევებია ჩატარებული, მაგრამ ერთიანი ხედვის შემუშავება მაინც დღემდე ვერ მოხერხდა. მუდმივი აზრთა სხვადასხვაობა ლიდერობის თავისებურებების შესახებ, ორგანიზაციის მართვაში ლიდერის და მენეჯერის ერთმანეთისგან განსხვავების შესახებ და ასევე ორგანიზაციის მართვაში ყოველი მათგანის დომინირების გამოკვეთის შესახებ, გვაფიქრებინებს იმას, რომ გაურკვევლობის ეს პროცესი, რომელიც მრავალი წელია მიმდინარეობს, არსებული ხედვების ფარგლებში დასრულების პერსპექტივის მქონე არც არის. მეცნიერები ადგენენ წარმატებული ლიდერობის თავისებურებათა ჩამონათვალს, წარმატებული ლიდერის მრავალ თვისებას, რომელთა გაცნობის დიდი ინტერესი კი არსებობს, მაგრამ მათი გამზიარებელი და გამომყენებელი ძნელად თუ ვინმე მოიძებნება. ამის მიზეზი კი არის ხსენებულ მოთხოვნათა დიდი რაოდენობა, რის

გამოც ადამიანის ფსიქიკური აქტივობის ეკონომიურობის პრინციპიდან გამომდინარე, მათი ათვისების ინტერესი პრაქტიკულად არ არსებობს. ამიტომ, ეს ყოველივე უფრო ფუჭი მცდელობებია, ვიდრე რეალური საჭიროების მქონე.

ძალიან ბევრი იწერება იმის შესახებ თუ როგორ უნდა იმუშაო საკუთარ თავზე, რომ გახდე უკეთესი ლიდერი, მაგრამ ძალიან ცოტა იწერება იმის შესახებ თუ როგორ არ გახდე უარესი ლიდერი. ამგვარად, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ ლოგიკური საფუძველი აქვს ორი ზოგადი მიდგომის არსებობას: 1. ლიდერობის გაუმჯობესების კონცეფციას და 2. ლიდერობის გაუარესების არდაშვების კონცეფციას. პირველს შეიძლება პირობითად დაერქვას „პროგრამა მაქსიმუმი“ (გაუმჯობესება), ხოლო მეორეს - პროგრამა მინიმუმი (გაუარესების არდაშვება). ლიდერობის დასახასიათებლად გამოყენებულია მახასიათებელთა საკმაოდ დიდი სიმრავლე, რომლისგანაც შეიძლება გამოიყოს სხვადასხვა სახის ლიდერობის თავისებურებათა ის არასრული ჩამონათვალი (იხ. ცხრილი 1), რომელშიც ასახულია სხვადასხვა სახის ლიდერობის სპეციფიკურობა, რაც ნათელყოფს ლიდერობის დიფერენცირებული გააზრების საჭიროებას [2]:

ცხრილი 1

<u>მენეჯმენტი</u>	<u>ლიდერობა</u>	<u>ადმინისტრირება</u>
- რაციონალური	- ირაციონალური	- უფლებების მქონე
- დაგეგმვა	- კრეატიული	- დასჯის წესები
- ორგანიზება	- ინოვაციური	- არაკომპეტენტური
- კონტროლი	- ინტუიტიური	- სუბიექტური
- არგუმენტაცია	- ემოციური ზეგავლენა	- ეგოისტური
- დარგის მცოდნე	- განუსაზღვრელობაში	- გამოუცდელი
- გამოცდილება	გადაწყვეტილების მიღება	- უპასუხისმგებლო
- რეალისტური	- რისკიანი	- უინიციატივო
- ინიშება	- ფუტურისტი	- გადაეცემა
- საქმიანი	- მოიპოვება	- არაკომპლარული
	- პოპულარული	

ყველაზე უფრო მეტად შეცდომების არდაშვების მცდელობები დამახასიათებელია მენეჯერული საქმიანობისთვის და არა ლიდერობისთვის, ვინაიდან სწორედ მენეჯერები და არა ლიდერები არიან პასუხისმგებლები ორგანიზაციის მიერ მიღებულ შედეგებზე და მათ მიერვე უნდა იქნეს აღმოფხვრილი აღმოცენებული ხარვეზები მათი ფორმალური სტატუსის გამო. ამიტომ, „პროგრამა მინიმუმის“ გამოყენების დროს ფაქტობრივად ხდება მეჯერული საქმიანობის გააქტიურება მისთვის ტიპიური პრინციპების და წესების დომინირებით.

ლიდერი აქტიურად ურთიერთქმედებს ორგანიზაციულ კულტურასთან, რომელიც ერთის მხრივ, გვთავაზობს გარკვეული ფასეულობების, ქმედებების, მოლოდინების კომპლექსს, რომელიც საერთოა ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის, პირველ რიგში კი ხელმძღვანელი კადრებისთვის; მეორეს მხრივ, სწორედ ლიდერები რთავენ ორგანიზაციულ კულტურაში იმ მთავარ ორიენტირებს, რომლებიც ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს. ორგანიზაციის წარმატება იმაზეა დამოკიდებული თუ რამდენად ზუსტად გათვლის ლიდერი ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივებს, რამდენად სწორად აზროვნებს სტრატეგიული თვალსაზრისით და რამდენად სწორად შეძლებს სასურველი იდეის შეტანას ორგანიზაციულ კულტურაში. ასევე ლიდერს ევალება, თავისი წარმატებული საქმიანობით პოზიტიური მაგალითი მისცეს ორგანიზაციის წევრებს, განსაკუთრებით საჯარო ორგანიზაციებში, სადაც თანამშრომლები ლიდერის მიერ შემოთავაზებული ნებისმიერი სიახლისადმი

მოჭარბებული სკეპტიციზმით გამოირჩევიან. ლიდერი მუდმივ უნდა აწარმოებდეს მონიტორინგს ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესზე, იმაზე თუ რამდენად სწორად მიმდინარეობს ისინი და დასახული გზიდან გადახვევის შემთხვევაში როგორ დააბრუნოს ეს პროცესი წინა მდგომარეობამდე. მონიტორინგის საქმეში ლიდერს კარგად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა ეხმარება. იგი კონტროლის ეფექტიანი საშუალებაა. უშუალოდ ლიდერის მხრიდან კონტროლს თანამშრომლები იძულებად და შეზღუდვად აღიქვამენ. ხოლო კულტურის ფარგლებში განხორციელებული კონტროლი კოლექტივის წევრების მიერ თითქმის შეუმჩნეველია და დამოუკიდებლობის განცდის შენარჩუნდებაში უწყობს მათ ხელს. ამდენად, გამართული ორგანიზაციული კულტურა, რომლის შექმნაშიც მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ხელმძღვანელს, ერთ-ერთი მისი მთავარი დამხმარე ინსტრუმენტია, რომელიც ორგანიზაციის კოორდინირებულ მუშაობას და წარმატებას განაპირობებს.

ლიდერობის განხორციელების მრავალი ხერხი და საშუალება არსებობს, რომელთა შესახებ მსჯელობები ერთის მხრივ, ძალიან მნიშვნელოვანია, ხოლო მეორეს მხრივ, არის საკმაოდ უშედეგოც, ვინაიდან მათი დიდი რაოდენობა და მრავალფეროვნება ადამიანებს უკარგავს გამოყენების სურვილს იმ დიდი ძალისხმევის გამო, რომელიც აუცილებლად გასაღებია ამ ხერხების ათვისებისთვის და სწორი სქემით ხელმძღვანელობის განხორციელებისთვის. ამდენად, მიუხედავად დიდი მნიშვნელობისა, დიდი რაოდენობის პრინციპების, წესების და ხერხების შეთავაზება ხელმძღვანელი პირებისთვის მათ მუშაობაში წარმატების მიღწევის ხელშესაწყობად, უშედეგოა და უფრო იმედების გაცრუებას განაპირობებს. გაცილებით უფრო ეფექტიანად უნდა ჩაითვალოს ისეთი მიდგომა, რომელიც ადამიანებს ასათვისებლად არ სთავაზობს პრინციპების, წესებისა და ხერხების დიდ რაოდენობას, არამედ ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, თუ როგორ არ იქნეს დაშვებული შეცდომები მართვის შესახებ მინიმალური ცოდნის გამოყენებით. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ლიდერი პირველ რიგში უნდა იყოს საქმის კურსში იმის შესახებ თუ როგორ არ უნდა განიცადოს მარცხი ხელმძღვანელობაში და ეს უკვე იქნება სანდო ბაზისი და აუცილებელი პირობა მინიმალური ეფექტიანობით მისი სტაბილური მუშაობისთვის მოცემულ სფეროში. ამრიგად, აღნიშნული მინიმალური ეფექტიანობით მართვის განხორციელება არის ისეთი სტრატეგია, რომელიც უფრო ითხოვს ეფექტიანი მართვისთვის აუცილებელი მინიმალური რაოდენობის პრინციპების დაცვას და არა ხსენებული ცოდნა-ჩვევების დაუფლებას. აქ ჩვენ მივუახლოვდით აუცილებლობის და საკმარისობის პირობებს, რომელთა დაკმაყოფილების შემთხვევაშიც შესაძლებელი ხდება დასახული მიზნების მიღწევა.

აუცილებელი პირობები ქმნიან პროცესების არსებობის განმსაზღვრელ ბაზისს, ხოლო საკმარისი პირობები განსაზღვრავენ უფრო მაღალი საფეხურის პროცესების, როგორც ზედნაშენის არსებობას. ბაზისური პროცესების გარეშე „ზედნაშენი“ პროცესების არსებობა წარმოუდგენელია. ამიტომ, წარმატებული ხელმძღვანელობის საკითხშიც პირველი რიგის ამოცანას სწორედ ბაზისური პროცესების მოწესრიგება წარმოადგენს. მართვის სასურველი შედეგების მიღწევისთვის სამუშაოების ჩატარება ბაზისური პირობების შექმნის გარეშე წარუმატებელი წამოწყებაა, რომელიც მხოლოდ დროისა და ენერჯის ფუჭ ხარჯვას იწვევს. ერთი შეხედვით ეს აქსიომატური დებულებაა, თუმცა პრაქტიკაში ძალიან ხშირად ეს ჭეშმარიტება დავიწყებას ეძლევა და სწრაფი შედეგების

მაძიებელი მეტ ყურადღებას უთმობენ სასკმარისი პირობების შექმნას აუცილებელი პირობების შექმნის გარეშე, რაც საბოლოოდ იძლევა დიდ მოცდენას დროში და განვითარების პროცესის შეფერხებას. ხელმძღვანელობა რომ შედგეს როგორც პროცესი, პირველ რიგში აუცილებელია ბაზისური მნიშვნელობის მქონე პროცესების არსებობისთვის პირობების შექმნა, რაც არის „პროგრამა მინიმუმი“. მხოლოდ ამის მოგვარების შემდეგ არის გამართლებული ორგანიზაციაში მართვის ხარისხის ამაღლებისთვის ზრუნვის გაწევა და სასკმარისობის კონდიციამდე არსებული სიტუაციის მიყვანა, რომელიც უფრო მაღალ საფეხურზე მდგომ „პროგრამა მაქსიმუმს“ წარმოადგენს. „პროგრამა მინიმუმის“ განხორციელება, ჩვეულებრივ, არავითარ პრობლემას არ წარმოადგენს ხელმძღვანელთა უმრავლესობისთვის და უმთავრესად გამოიყენება იმისთვის, რომ არ მოხდეს ორგანიზაციული საქმიანობის გაუარესება ანუ იგი ემსახურება ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციის სტაბილიზაციას. სხვა სიტყვებით, ეს არის მართვის „მინიმალური ეფექტიანობის სტრატეგია“, რომელიც გავრცელების უფრო მეტი პოტენციალით გამოირჩევა. ამის საპირისპიროდ მართვის „მაქსიმალური ეფექტიანობის სტრატეგია“, რომელიც „პროგრამა მაქსიმუმის“ გამოხატულებაა, მაღალი მოტივაციის მქონე ორგანიზაციებისთვის არის ხელმისაწვდომი, ვინაიდან მოითხოვს მეტ პროფესიონალიზმს, კომპეტენციას და მეტ ძალისხმევას, რაც ბევრი ლიდერისთვის ადვილად მისაღწევი არ არის და, შესაბამისად, ნაკლები გავრცელებაც ახასიათებს. იგი არის წინსვლაზე და განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის მოდელი. შეიძლება გამოიყოს აგრეთვე ორგანიზაციის მართვის „ნულოვანი ეფექტიანობის სტრატეგია“, რომელიც მართვის პროცესს არც კი გულისხმობს და ორგანიზაციის რეგრესირების დიდ პოტენციალსაც შეიცავს. იგი უფრო წარმოადგენს ისეთი უპასუხისმგებლო ლიდერის საქმიანობის წესს, რომელიც დაკავებულია მხოლოდ პირად საქმეებზე ზრუნვით, ხოლო ორგანიზაციის მართვას აკისრებს დაქვემდებარებულებს, თუმცა პირადი ძალაუფლების სრულად შენარჩუნებით. ეს მოდელი არის ყველაზე უფრო უპასუხისმგებლო, რეგრესული და პათოლოგიური, რომელიც სერიოზულ მეცნიერულ შესწავლას არც კი იმსახურებს და აუცილებელია რომ ექვემდებარებოდეს ადმინისტრაციული მექანიზმებით რეგულირებას.

მინიმალური ეფექტიანობის მოდელით მართვის პროცესის განხორციელება ძირითადად ორიენტირებული უნდა იყოს მმართველობითი შეცდომების არდაშვებაზე ანუ იმაზე, რომ ლიდერობა არ იყოს წარუმეტებელი და მხოლოდ ამის შემდეგ არის „დასაშვები“ მუშაობა იმაზე, თუ როგორ განხორციელდეს წარმატებული და ეფექტიანი ლიდერობა. ამდენად, ჯერ უნდა იყოს პროგრამა მინიმუმის შესრულების მცდელობები, ხოლო ამის შემდეგ შეიძლება მუშაობა იმაზე, თუ როგორ განხორციელდეს პროგრამა მაქსიმუმი. პირველი არის ადვილი, ხოლო მეორე უფრო რთული განსახორციელებელია. ადვილი და რთული ალტერნატივებიდან ადამიანი, როგორც წესი, მიდრეკილია რომ აირჩიოს ადვილი ალტერნატივა, რაც სრულად ესადაგება ცოცხალი ბუნების უმნიშვნელოვანეს პრინციპს: ინდივიდის მოქმედებას სასიცოცხლო ძალთა ეკონომიის პრინციპის დაცვით, რომლის წინააღმდეგ წასვლა მხოლოდ ძალდატანების სხვადასხვა ფორმის გამოყენებით არის შესაძლებელი. იმის გამო, რომ ძალიან ძნელია ადამიანის მიერ კარგი ლიდერული თვისებების და პრინციპების დასწავლა მათი დიდი რაოდენობის გამო, რომლებიც 100-ზე მეტია, ამიტომ უფრო მოკლე და ეფექტიან გზას წარმოადგენს ლიდერული შეცდომების არდაშვების იმ

წესების ათვისება, რომელთა რაოდენობა გაცილებით უფრო მცირეა და არ მოითხოვს დიდი დროსა და ენერჯის დანახარჯების გაღებას. ზოგადად ობიექტურ სინამდვილეში გაბატონებული კანონზომიერებების მიხედვით, უპირატესად აღინიშნება დესტრუქციული პროცესების დომინირება კონსტრუქციულ პროცესებთან შედარებით, ვინაიდან ისინი ძალთა ნაკლები დანახარჯების გაღების მომთხოვნია. ამიტომ ხსენებული ეკონომიურობის პრინციპიდან გამომდინარე, ადამიანები ხასიათდებიან იმით, რომ უფრო მეტი ენთუზიაზმით მიჰყვებიან ქმედებათა ადვილ ალტერნატივებს და, შესაბამისად, თავისდაუნებურად მეტად ემხრობიან დესტრუქციულ პროცესებს. აუცილებელი ის, რომ ლიდერობაში პირველი რიგის ამოცანას წარმოადგენდეს ადვილად გნხორციელებადი დესტრუქციული პროცესების არდასაშვებად საჭირო რამდენიმე წესის ათვისება და მათი აქტიური გამოყენება.

ასევე შეიძლება გამოვყოთ ლიდერობის ორი ნაირსახეობა: 1. დასწავლილი ლიდერობა, რომელიც ითხოვს მინიმალური რაოდენობის ისეთი პრინციპების გამოყენებას, რომლებიც უზრუნველყოფს ტიპური მცდომების არდაშვებას, ადვილად ექვემდებარება დსწავლას და გამოსადეგია სქმიანობათა უმრავლესობისთვის; 2. „თანდაყოლილი“ ლიდერობა, რომელიც ხორციელდება სპეციფიკურ სფეროებში და ითხოვს განსაკუთრებულ უნარებს. მათი გამომუშავება მიუღწეველია განმსაზღვრელი მექანიზმების შეუსწავლელობისა და სირთულის გამო. ლიდერობის ფუნქციის წარუმატებელი და საქმის დამაზიანებელი წარმართვის შემთხვევაში, იკვეთება მართვის პროცესის ორგანიზაციულ პათოლოგიებში გადაზრდის ტენდენცია, რომლის კორექტირება რთულ და ძნელ ამოცანას წარმოადგენს. ამდენად, ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისთვის და პათოლოგიური ვითარებებისგან თავის ასარიდებლად პირველ რიგში მნიშვნელობა ენიჭება ლიდერობის განხორციელების კორექტულობას ადამიანურ ფაქტორის გათვალისწინების თვალსაზრისით, რაც სათანადო მომზადებასაც ითხოვს. ორგანიზაციული პათოლოგიები, რომლებიც ორგანიზაციების ნორმალური ფუნქციონირებისთვის ძლიერ ხელშემშლელ ფაქტორებს წარმოადგენენ, დამოკიდებული ხდებიან მასში ლიდერობის განხორციელების კორექტულობაზე, ლიდერობაში ადამიანური ფაქტორის ხარვეზების სავარაუდო არსებობაზე.

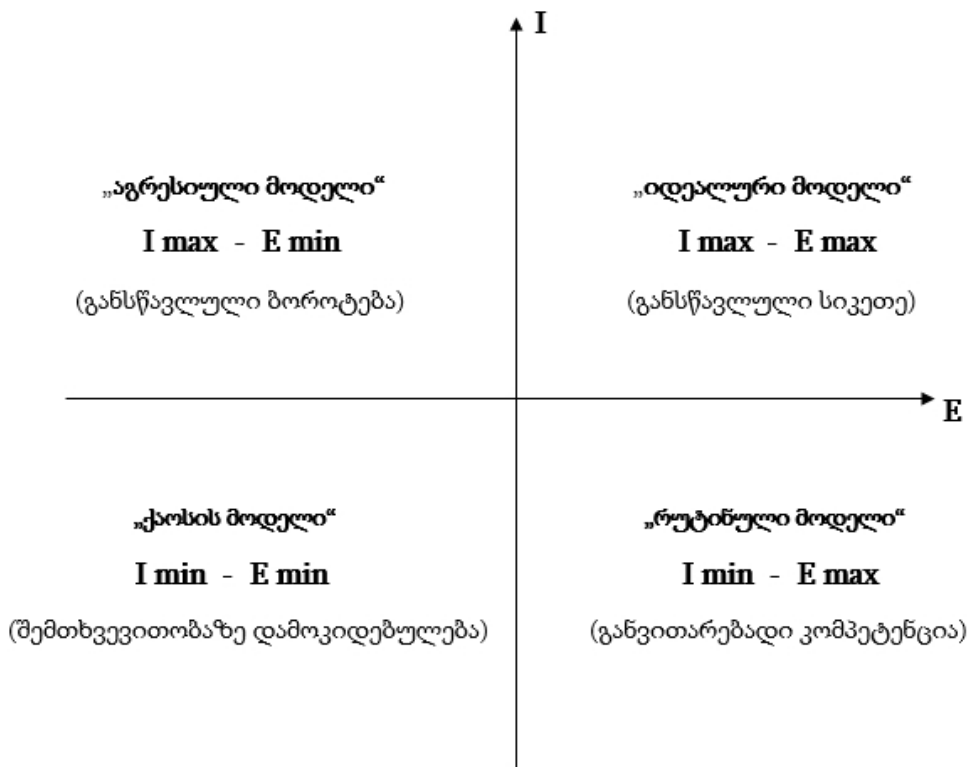
ლიდერობაში ადამიანურ ფაქტორზე საუბარი შედეგიანი რომ აღმოჩნდეს, უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია ამ მოვლენის დანახვა ადამიანის ფსიქიკის ფუნქციონირების უზოგადესი პრინციპებიდან გამომდინარე, რომელთაგან ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია ის, რომ ადამიანის ფსიქიკაში აღინიშნება რაციონალური და ირაციონალური პროცესების არსებობა. ადამიანის ტვინის ფუნქციური ორგანიზაცია და მის ჰემისფეროებში ფუნქციების განაწილებაც ევოლუციის შედეგად შემდეგნაირად არის ჩამოყალიბებული: მარცხენა ჰემისფერო კურირებს რაციონალურ პროცესებს, ხოლო მარჯვენა კურირებს ირაციონალურ პროცესებს. რაციონალური პროცესები ემსახურება სამყაროს შემეცნებას და მასში უკეთ გარკვევას, ხოლო ირაციონალური პროცესები ემსახურება შემეცნებულ სამყაროში „სწორი“ მოქმედებების შერჩევას და განხორციელებას. მათი ასეთი მჭიდრო თანამშრომლობა აძლევს ცოცხალ ორგანიზმს ადეკვატური და მიზანშეწონილი ქცევების განხორციელების შესაძლებლობას. ლიდერობა, როგორც მართვის პროცესი, ეფუძნება ასეთივე აქტივობებს და შესაძლებელი ხდება მასში ორი უმთავარესი მოვლენი გამოყოფა: 1. გონებრივი ანუ ინტელექტუალური განვითარების დონე (რაციონალური საწყისი) და 2. ეთიკური ანუ

მორალური განვითარების დონე (ირაციონალური საწყისი). ადამიანის განვითარებაში სწორედ ეს ორი მოვლენა იძენს ყველაზე დიდ მნიშვნელობას და მეცნიერებაშიც ეს ორი მიმართულება ითვლება მისი მსოფლმხედველური მრწამსის მთავარ განმსაზღვრელებად. ორივე ისინი არის ადამიანის განვითარების მთავარი სტრატეგიული მიმართულებები, რომელთა შესწავლა უკავშირდება ისეთ დიდ მეცნიერთა მოღვაწეობას და მათ მიგნებებს, როგორებიც არიან **ჟან პიაჟე** და **ლოურენს კოლბერგი**. თავის მეცნიერულ კვლევებში **ჟან პიაჟეს** წარუმატებელი მცდელობები, ერთმანეთისთვის დაეკავშირებინა გონებრივი და მორალური განვითარების პროცესები, ძალიან სერიოზული და სანდო მინიშნებაა იმაზე, რომ ადამიანის განვითარების ეს ორი პროცესი ერთმანეთისგან დამოუკიდებელად მიმდინარეობენ და ერთმანეთისგან განსხვავებული მექანიზმების ჩამოყალიბებას ემსახურებიან. გონებრივი განვითარების პროდუქტად მიჩნეულია **ინტელექტი**, ხოლო მორალური განვითარების პროდუქტად მიჩნეულია ქცევის **ეთიკური ნორმები**. პირველს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება სწავლა-განათლებაში და თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებაში, ხოლო მეორის უდიდესი მნიშვნელობის გამოხატულებაა ის, რომ სხვადასხვა ორგანიზაცია-დაწესებულებებში იქმნება ეთიკის კოდექსები, კაცობრიობის ისტორიაში ოდითგანვე იქმნებოდა ეთიკის დაცვის რელიგიური ინსტიტუტები, იქმნება ამ პროფილის ასოციაციები (მაგ. ბიზნესის ეთიკის ასოციაციები, კომუნიკაციის ეთიკა ჟურნალისტიკაში), ასევე არსებობს მართლმსაჯულების უდიდესი სფერო, როგორც ხელისუფლების ერთ-ერთი შტო და სხვ. ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარება, ხელოვნური ინტელექტის პროგრამების განვითარება და დიდი მიღწევები ამ სფეროში მიანიშნებს იმაზე, რომ განვითარებული გონება და მისი პროცესები ახლო მომავალში აღარ იქნება მიჩნეული ადამიანის უმნიშვნელოვანეს მონაპოვრად და კიდევ უფრო მეტად მოხდება მეცნიერთა და პრაქტიკოსთა ყურადღების გადახრა ადამიანის ფსიქიკის ირაციონალური პროცესების, მათ შორის“ ეთიკის ნორმების, დიდი მნიშვნელობის და პრიორიტეტულობის აღიარებისკენ. ამდენად, ხსენებული „ირაციონალური“ მოვლენების (ეთიკის, მორალის, ზნეობის...) პრიორიტეტულობის აღიარება დღეიდანვე არის მისაჩნვეი ადამიანებისთვის წამყვანი მნიშვნელობის მქონედ, რაც ადეკვატურად უპასუხებს ზემოაღნიშნულ თანამედროვე ტენდენციებს [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15].

ზოგადად, უზნეო ქმედებები ითვლება ყველა ადამიანისთვის არასასურველ მოვლენად. განსაკუთრებით ეს აქტუალური ხდება ლიდერის შემთხვევაში, რომელსაც გააჩნია ადამიანებზე ზეგავლენის მოხდენის ან პიროვნული ან ფორმალური ბერკეტები. ორივე შემთხვევაში ლიდერის უზნეო ქცევები ბევრ დაქვემდებარებულთა მიერ გაიგება როგორც ადამიანისთვის ზნეობრივად მიუღებელი ქმედებების განხორციელების უმტკივნეულო შესაძლებლობა. ამის შედეგად ხდება მსგავსი მავნე ქცევების გავრცელება საზოგადოებაში, რომელსაც ეს შემდეგ დიდ მორალურ და მატერიალურ დანაკარგებად უბრუნდება. ამიტომ ხელმძღვანელ თანამდებობებზე პირის დანიშვნის ან არჩევის დროს აუცილებლად უნდა ხდებოდეს პრეტენდენტის შეფასება ზნეობრივი მრწამსისა და განხორციელებული ქმედებების სისწორის თვალსაზრისით, რაც ნეგატიური საზოგადოებრივი პროცესების პრევენციის ყველაზე მარტივ და ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს.

როგორც ზემოთ განვითარებული მსჯელობებიდან ჩანს, ლიდერობის ეფექტიანობის ამაღლების ამოცანების გადაწყვეტის დროს უნდა ვიხელმძღვანელოთ პიროვნების ორი მთავარი განზომილების მონაცემებით: ინტელექტუალური და ეთიკური მონაცემებით. თუ გამოვყოფთ ამ ორი მონაცემის მაქსიმალურ და მინიმალურ სიდიდეებს, მაშინ გვექნება იმის შესაძლებლობა, რომ ამ ორი მონაცემის ორ-ორ „სიდიდეზე“ დაყრდნობით შევქმნათ ლიდერობის ტიპოლოგია და შესაბამისი მოდელები. ე.ი. თითოეული მონაცემის ორ მნიშვნელობად ასაღებია მათი მაქსიმუმი და მინიმუმი. ამდენად, ინტელექტუალური განზომილების (I) შემთხვევაში გვექნება **I max** და **I min**, ხოლო ეთიკური განზომილების (E) შემთხვევაში გვექნება **E max** და **E min**. ამრიგად, მათი კომბინირებით ვღებულობთ ლიდერობის 4 ტიპს, რომელთა დახარისხებაც ხდება შესაძლებელი სარგებლიანობის და ეფექტიანობის თვალსაზრისით. ლიდერობის ოთხივე ტიპის ადეკვატური აღქმისთვის მიზანშეწონილია მათი გრაფიკული წარმოდგენა (იხ. ნახატი 1):

ნახატი 1



ცოდნისა და ზნეობის ურთიერთშედარებაში ზნეობა უნდა მიიჩნეოდეს დონით უფრო მაღალ მოვლენად ვიდრე ცოდნა, ვინაიდან ცოდნა შეიძლება ტექნიკურ მოწყობილებასაც გადაეცეს და ამის შედეგად ის ადამიანზე უფრო მარალგანვითარებულ „არსებად“ არ უნდა ჩაითვალოს. ადამიანისთვის ორივე მოვლენა მნიშვნელოვანია, თუმცა მხოლოდ ცოდნის საფუძველზე მისი განვითარებულობის შესახებ მსჯელობა სრულიად გაუმართლებელია. ამდენად, ხელმძღვანელი თანამდებობისთვის პირის შესაბამისობის დადგენისას პირველ რიგში ანგარიშგასაწევ მონაცემს წარმოადგენს მისი ზნეობრივი „პორტრეტი“ და მხოლოდ ამის შემდეგ მისი კომპეტენცია. ე.ი. ხელმძღვანელი პირის ზნეობას უფრო მაღალი პრიორიტეტი უნდა

ენიჭებოდეს მის კომპეტენციასთან შედარებით, ვინაიდან ზნეობა ბაზისური და ნაკლებად მოდიფიცირებადი მოვლენაა, ხოლო ცოდნა გაცილებით უფრო ადვილად ექვემდებარება დეფიციტის შევსებას და მოდიფიცირებას. ზნეობის დეფიციტი ის უიმედო დანაკარგია, რომლის შევსებაზე ფიქრიც თავის მოტყუების ტოლფასია. ამის გაუთვალისწინებლობა ძალიან ხშირად ნეგატიური შედეგებით გვირგვინდება და იწვევს მორალურ და მატერიალურ დანაკარგებს. როდესაც საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელი უზნეო ქმედების მიმართ არ ამჟღავნებს აღშფოთებას და არ ცდილობს მისი გამოსწორებისთვის სათანადო ზომების მიღებას, ამით იგი ხელს უწყობს ამ სფეროში ორგანიზაციული კლიმატის დეგრადირებას და ადამიანობისთვის მიუღებელი ქმედებების გავრცელებას, რასაც ბოლოს ძალიან მტკივნეული შედეგები მოაქვს საზოგადოებისთვის, ვინაიდან უაღრესად დიდია საზოგადოების შეხება და ჩართულობა განათლების სფეროში.

ეფექტიანობის თვალსაზრისით განათლების სფეროში ლიდერობის ყველაზე საუკეთესო მოდელს წარმოადგენს „სრულყოფილი მოდელი“, რომელიც ქმნის ამ ტიპის ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვის მაღალი კომპეტენციისა და მაღალი ზნეობის გარემოს. ასეთ გარემოშია ყველაზე უფრო მიზანშეწონილი ქვეყნისთვის საჭირო კადრების მომზადება. მაღალი კომპეტენცია სამუშაო პროცესის უკეთეს დაგეგმვას, ორგანიზებას და კონტროლს ემსახურება, ხოლო ლიდერის მიერ შექმნილი ზნეობრივი ატმოსფერო თანამშრომელთა შორის პოზიტიური განწყობების გავრცელებას უწყობს ხელს; ასევე ხელს უწყობს შრომითი კმაყოფილების ამაღლებას, რაც თავის მხრივ განაპირობებს თანამშრომელთა ძალისხმევის კონსოლიდირებას და საგანმანათლებლო პროცესის მაღალხარისხიან განხორციელებას. საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის და საზოგადოებისთვის ყველაზე უფრო არასასურველ მოვლენას წარმოადგენს ლიდერობაში მაღალი კომპეტენციისა და დაბალი ზნეობის თანაარსებობა, რომელიც ლიდერობის ზემოთ განხილული მოდელებიდან „აგრესიულ მოდელშია“ განხორციელებული. ლიდერობის ეს მოდელი განაპირობებს თანამშრომელთა მიერ ხელმძღვანელისგან ქცევის მიუღებელი ნორმების გადაღებას, რაც ბუნებრივად ხდება მაშინ, როდესაც მათთვის მიცემული დავალების შესასრულებლად გაცემულია არაეთიკური ქმედებების გამომწვევი მითითებები. მსგავსი მიუღებელი ქმედებები არღვევს მომუშავეების საქმიან კოორდინაციას, რის გამოც საბოლოოდ მიიღება არასასურველი შედეგი. ამდენად, აგრესიული მოდელის გამოყენების პირობებში ასეთი ლიდერი თანამშრომლებს ნებსით თუ უნებლიედ უბიძგებს დანაშაულებრივი ქცევებით დასახული მიზნების მიღწევისკენ, რაც ძალიან ამძიმებს ორგანიზაციულ კლიმატს და წარმოშობს შრომის და ურთიერთობების კრიმინალიზაციის პერსპექტივებს. ლიდერობის „რუტინული მოდელის“ გამოყენების პირობებში არსებით მომენტს წარმოადგენს მაღალი ზნეობრივი კლიმატის არსებობა, რომელიც საჭირო კომპეტენციის არასაკმარისობის მიუხედავად, ქმნის მისი განვითარებისთვის ხელშემწყობ თანამშრომლობით გარემოს. განვითარებაზე ორიენტირებულობის გამო ეს გაცილებით უფრო სასურველი მართვის მოდელია, ვიდრე მაღალი კომპეტენციის პირობებში განხორციელებული არაეთიკური ქმედებების შემცველი მართვის მოდელი („აგრესიული მოდელი“). რაც შეეხება მართვის „ქაოსის მოდელს“, იგი გამოირჩევა ლიდერის უპასუხისმგებლობით მუშაობის ყველა მიმართულებით და ახასიათებს მხოლოდ ინდივიდუალურ ინტერესებზე ლიდერის ორიენტაცია, რომელიც ორგანიზაციული პროცესების გაუკონტროლებლობის შედეგად

გზას უხსნის ნეპოტიზმის და კორუფციის განვითარებას და მასში არსებული სიტუაციის დამძიმებას სამართლებრივი თვალსაზრისით.

ვინაიდან ლიდერი წარმოადგენს წარმართველ ძალას ორგანიზაციაში, რომელშიც იგი გადაწყვეტილების მიმღები პირია, ყველა ორგანიზაციული სამუშაოს ხარვეზი მეტწილად მისი მიზეზით არის აღმოცენებული. ორგანიზაციული ხარვეზები მათი დესტრუქციული პოტენციალის მიხედვით შეიძლება მრავალფეროვანი იყოს, მაგრამ მათ ყველას ერთად მოეძებნება საერთო დასახელება - ორგანიზაციული პათოლოგიები, რომლებიც მეცნიერთა სერიოზული კვლევების საგანს წარმოადგენს [16]. სხვადასხვა ხასიათის ორგანიზაციული პათოლოგიების წარმოშობაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს ხელმძღვანელთა კატეგორია, ვინაიდან მათ გაააჩნიათ უფლებამოსილება და გადაწყვეტილების მიღების კომპეტენცია, რის გამოც სამუშაო კოლექტივი დამოკიდებულია მათზე და ყოველთვის მოქმედებს მათი მითითებების საფუძველზე. ლიდერობაში დაშვებული მცირედი შეცდომაც კი იწვევს მნიშვნელოვან ნეგატიურ პროცესებს კოლექტივის დონეზე. ამიტომ პოტენციურად დესტრუქციული ორგანიზაციული პროცესების განვითარების არდაშვება ლიდერობის დონეზე, იმავდრეულად ორგანიზაციული პათოლოგიების პრევენციის განმაპირობებელ ფაქტორს წარმოადგენს, რომელიც ემსახურება ორგანიზაციის ეფექტიანობის სასურველ დონეზე შენარჩუნებას. ლიდერულ პოზიციებზე აუცილებლად უნდა ინიშნებოდნენ გამორჩეული პირები ერთდროულად მაღალი ზნეობრივი და მაღალი პროფესიული კომპეტენტურობის თვალსაზრისებით. საგანმანათლებლო დაწესებულებებში აღნიშნული ხელმძღვანელობის დესტრუქციული მოდელებიდან გამომდინარე ორგანიზაციული პათოლოგიების პრევენცია უნდა წარმოადგენდეს ინტენსიური ყურადღების საგანს, რათა როგორც საზოგადოებას, ისე მთლიანად ქვეყანას გააჩნდეს ნორმალური განვითარების პერსპექტივები [17].

ზემოთ განხილული მოვლენების გაანალიზებიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ლიდერობის წარმოდგენილი ოთხი მოდელიდან უფრო კონსტრუქციულ მოდელებს წარმოადგენენ **„იდეალური მოდელი“ (+I+E)** და **„რუტინული მოდელი“ (-I+E)**, რომელთა შორის უმაღლესი პრიორიტეტი ენიჭება „იდეალურ მოდელს“ და ისინი მართვის ეფექტიანობის იარაღიაში ინაწილებენ პირველ და მეორე ადგილებს. ამ მოდელების გამოყენებისას ხდება მიღწევის მოტივაციის გააქტიურება და ლიდერების მიერ იქმნება მაღალი შედეგების მიღწევისთვის ხელშემწყობი პირობები, რაც შესაძლებელი ხდება შრომით კოლექტივში ზნეობრივი კლიმატის დამკვიდრების შედეგად. პირველი მოდელი ემსახურება „პროგრამა მაქსიმუმის“ შესრულებას („მაქსიმალური ეფექტიანობის სტრატეგია“), ხოლო მეორე მოდელი ემსახურება „პროგრამა მინიმუმის“ შესრულებას (შეცდომებისგან თავის არიდების სტრატეგია). რაც შეეხება მოდელების მეორე კატეგორიას, **„აგრესიულ მოდელს“ (+I-E)** და **„ქაოსის მოდელს“ (-I-E)**, ისინი გამოირჩევიან დესტრუქციული ბუნებით, რომელთა შორის ყველაზე უარეს მოდელად მისაჩნევია „აგრესიული მოდელი“ და შესაბამისად ისინი იმავე იერარქიაში ინაწილებენ მესამე და მეოთხე ადგილებს. სწორედ ლიდერობის ეს მოდელები გამოირჩევიან ორგანიზაციული პათოლოგიების გამოწვევის ყველაზე დიდი პოტენციური შესაძლებლობებით, რის გამოც უნდა ხდებოდეს მათი მაქსიმალური შზღუდვა. განათლების სფეროში მომუშავე

დაწესებულებებისა და ქვეყნის ინტერესებიდან გამომდინარე, ხელშემწყობი პირობები უნდა ექმნებოდეს ლიდერობის კონსტრუქციული მოდელების ინტენსიურ განვითარებას და საყოველთაო გამოყენებას, ხოლო ლიდერობის დესტრუქციული მოდელების ფუნქციონირების შეზღუდვისა და პრევენციისთვის უნდა ხდებოდეს ადმინისტრაციული სანქციების გამოყენება.

ლიტერატურა

1. Globe 2020. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Canada, BEEDIE School of Business, <https://globebepoint.com>.
2. მარტვა და ლიდერობა საჯარო სამსახურში. რედ. ე. ქარდავა. საჯარო სამსახურის ბიურო, თბილისი, 2020.
3. Stuart C. Gilman. ETHICS CODES AND CODES OF CONDUCT AS TOOLS FOR PROMOTING AN ETHICAL AND PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE. Washington, 2005.
4. Bernhard Bachmann. Concepts of Ethical Leadership and their Potential Implementation in Organisations. Edinburgh Napier University, 2015.
5. The relationship of leadership style in maintaining organizational ethical and moral behavior. Athabasca University, 2005.
6. Jenny E. Grigoropoulos. The Role of Ethics in 21st Century Organizations. International Journal of Progressive Education, Volume 15 Number 2, 2019. p. 168-175.
7. Ellen Fox. Ethical Leadership. Fostering an Ethical Environment & Culture. Washington D.C., 20420.
8. Jessica Waggoner. Ethics and Leadership: How Personal Ethics Produce Effective Leaders. Claremont McKenna College, 2010.
9. Joanne B. Ciulla. Ethics, the Heart of Leadership. University of Richmond, 2014.
10. Global Ethics for Leadership. Values and Virtues for Life. Christoph Stückelberger, Walter Fust, Obiora Ike (Editors), Geneva: Globethics.net, 2016.
11. Leonie Heres, Karin Lasthuizen. ETHICAL LEADERSHIP: A VARIFORM UNIVERSAL PHENOMENON, VU University Amsterdam, 2010.
12. Kevin Scott Floyd. Leadership Styles, Ethics Institutionalization, Ethical Work, Climate, and Employee Attitudes toward Information Technology Misuse in Higher Education: A Correlational Study. Jack N. Averitt College, Electronic Theses and Dissertations. 2010.
13. Ethical Leadership. Katarina Katja Mihelič, Msc, University of Ljubljana, Slovenia, Bogdan Lipičnik, Phd, University of Ljubljana, Slovenia, Metka Tekavčič, Phd, University of Ljubljana, Slovenia. International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2010 Volume 14, Number 5, p.31-42.
14. Michael E. Brown a,*, Linda K. Trevico. Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly 17 (2006) 595–616.
15. Linda R. Vogel. LEADING WITH HEARTS AND MINDS: ETHICAL ORIENTATIONS OF EDUCATIONAL LEADERSHIP DOCTORAL STUDENTS. Greeley, Colorado, USA, 2012.
16. Аркадий Пригожин. Дезорганизация. Причины, виды, преодоление. Леланд, Москва, 2015
17. გოროშიძე გიორგი. ორგანიზაციული პათოლოგიები უმაღლესი განათლების სისტემაში. იმპაქტვაქტორიანი ელექტრონული ჟურნალი ინტერნეტ-აკადემია, განათლების მეცნიერებანი და ფსიქოლოგია. 2020, N 3 (57), გვ. 37-45.