

УДК 159.9:331.101.3

## ხელმძღვანელობის ეფექტიანობის ამაღლება უმადლესი განათლების სისტემაში

გოროშიძე გიორგი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

### აბსტრაქტი

უმადლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ხელმძღვანელობის განხორციელების ხარისხს, რომელიც საჭიროებს აუცილებელი ცოდნისა და უნარების შექმნას. შექმნილი ცოდნა ქმნის საჭირო კომპეტენციას, რომელიც ადამიანებთან ურთიერთობის უნარების შექმნასთან ერთად განაპირობებს ეფექტიანი ხელმძღვანელობის შესაძლებლობებს. მართვის მაქსიმალური ეფექტიანობა ითხოვს ინტენსიურ მუშაობას, მიიღწევა რჩეულთა მიერ, ხოლო უმრავლესობისთვის ხშირად სურვილად რჩება. უფრო შედარებით უფრო რეალისტურ მიდგომად უნდა ჩაითვალოს მართვის შეცდომებისგან თავის არიდების ისეთი უნარის დაუფლება, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი ხდება მხოლოდ მოცემული საგანმანათლებლო დაწესებულების არსებული ეფექტიანობის შენარჩუნება. ეს არის მინიმალური ეფექტიანობის მიდგომა, რომელიც შედარებით ადვილად განხორციელებადია ხელმძღვანელთა უმრავლესობის მიერ და სათანადო კომპეტენციასთან ერთად გულისხმობს ადამიანებს შორის პოზიტიური ურთიერთობების უმთავრესი პრინციპების დაცვას. უმაღლეს განათლებაში მართვის მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევის საშუალებას წარმოადგენს მართვის იაპონური მოდელის გამოყენება, რომელიც გამოირჩევა უნივერსალური ხასიათით და გამოსადეგია ნებისმიერ სფეროში. მის ათვისებას ესაჭიროება წინასწარი მომზადება ეთიკური ნორმების ათვისების კუთხით.

**საკვანძო სიტყვები:** განათლება, ლიდერობა, მართვის ეფექტიანობა, იაპონური მოდელი.

უმადლესი განათლების სფერო გამოირჩევა განსაკუთრებული მგრძობიარობით მართვაში არსებული ნაკლოვანებების მიმართ. მრავალ სფეროში ჩვენი ქვეყნისთვის კვალიფიციური კადრების მომზადების დიდი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, უმაღლესი განათლება საჭიროებს ისეთი პროგრამების მართვის უზრუნველყოფას, რომელთა მეშვეობით მომზადებული კადრები ადგილებზე შეძლებენ როგორც სამუშაოს ხარისხიან შესრულებას, ისე აქტუალური პრობლემების ეფექტიან გადაწყვეტას. ხელმძღვანელობა, ლიდერობა კომპლექსური მოვლენებია და აუცილებელია მათი მრავალი კომპონენტის მაქსიმალური გათვალისწინება სასურველი შედეგის მისაღწევად.

ლიდერობის და ხელმძღვანელობის განხორციელების ტიპიურ სივრცეს ორგანიზაციები წარმოადგენენ. მათ შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი არის განათლების სისტემა და მასში ფუნქციონირებადი სამივე დონის საგანმანათლებლო დაწესებულებები: ზოგადი,

სპეციალური და უმაღლესი. მათ შორის პირველ რიგში გამოსარჩევია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები (უნივერსიტეტები), რომლებზეც ბევრწილად არის დამოკიდებული დანარჩენი ორი დონის საგანმანათლებლო დაწესებულებების მუშაობის ეფექტიანობა სათანადო ხარისხის კადრებით უზრუნველყოფის თვალსაზრისით.

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.

კონკრეტული ორგანიზაცია ყველაზე უკეთესად ხასიათდება მისი აგებულების, დიზაინის მიხედვით. ორგანიზაციის დიზაინში ჩანს მთელი მისი შემადგენელი კომპონენტები და მათ შორის არსებული სხვადასხვა სახით მიმართებები. ორგანიზაციის აგებულების დიდი მრავალფეროვნება არსებობს, მაგრამ მეცნიერთა ძალისხმევით მოხერხდა გარკვეული ნიშნებით მათი სისტემატიზაცია. ამ თვალსაზრისით ყველაზე ფუნდამენტური და ზოგადი ხასიათის მცდელობას წარმოადგენს ჰენრი მინცბერგის მიერ ორგანიზაციის სტრუქტურის ტიპური ფორმების გამოყოფა, რომლებშიც ამ სტრუქტურისა და მომუშავე პერსონალის მოქმედების მრავალმხრივი გაერთიანება არის შესაძლებელი. ორგანიზაციაში იგი გამოჰყოფს მის 5 შემადგენელ ნაწილს: 1. ძირითად სამუშაო ჯგუფს, რომელიც ქმნის გარკვეულ საქონელს ან მომსახურებას; 2. უმაღლესი ხელმძღვანელობა, რომელიც ქმნის ორგანიზაციის სამოქმედო სტრატეგიას და პასუხს აგებს მიზნების შესრულებაზე; 3. შუა რგოლის მენეჯერები, რომლებიც ერთმანეთთან აკავშირებენ უმაღლეს ხელმძღვანელობას და ძირითად სამუშაო ჯგუფს; 4. ტექნიკური პერსონალი, რომელიც სამუშაო პროცესის სტანდარტიზაციას ემსახურება; 5. დამხმარე პერსონალი, რომელიც დახმარებას უწევს ორგანიზაციას სხვადასხვა საჭიროებების აღმოცენების დროს. აღნიშნულ ჯგუფებს შორის ურთიერთობათა თავისებურებები განაპირობებენ ორგანიზაციული სტრუქტურის 5 განსხვავებულ ტიპს:

**1. მარტივი სტრუქტურა.** მარტივი ორგანიზაციული სტრუქტურის ღირსება სიმარტივეშია. მისთვის დამახასიათებელია ერთპიროვნული ძალაუფლება. იგი ნაკლებად სიცოცხლისუნარიანია, ვინაიდან ბევრწილადაა დამოკიდებული სუბიექტურ ფაქტორებზე: ხელმძღვანელის კომპეტენტურობაზე, მის პიროვნულ თვისებებზე და ჟანმრთელობის მდგომარეობაზე.

**2. ტექნიკური ბიუროკრატია.** აქ საქმე გვაქვს რთულ ორგანიზაციასთან, რომელიც ხასიათდება მაღალი ფორმალიზაციით და მაღალი ცენტრალიზაციით. მთავარი ყურადღება მიპყრობილია სამუშაოთა სტანდარტიზაციაზე, რაც მისი ძლიერი მხარეცაა და სუსტიც; სისუსტე კი სიხისტეში და მოუქნელობაში გამოიხატება;

**3. პროფესიული ბიუროკრატია.** ეს რთული აღნაგობის ორგანიზაციაა, რომელიც მაღალი ფორმალიზაციით და დაბალი ცენტრალიზაციით გამოირჩევა. მასში დიდია პროფესიონალთა როლი, ასევე ავტონომიურობა მოქმედებებში, რომელიც ხშირად

წარმოშობს კონფლიქტებს ცალკეულ დანაყოფებს შორის; აქ ტიპიური ორგანიზაციებია: სასწავლო, სამეცნიერო და საპროექტო;

**4. დივიზიონალური სტრუქტურა.** ეს სტრუქტურა ავტონომიური ერთეულების (დივიზიონების) გაერთიანებას წარმოადგენს, რომლებიც ერთი ცენტრიდან იმართებიან; იგი ტიპიურია ინდუსტრიული ორგანიზაციებისთვის.

**5. ედჰოკრატია.** ის წარმოადგენს დროებით სტრუქტურას მარტივი აღნაგობით, დაბალი ფორმალისაციით და დაბალი ცენტრალიზაციით. იგი ტიპიურია სამშენებლო, სამხედრო, კინომრეწველობის და სხვა შემოქმედებითი პროექტების განხორციელებისთვის [ 1 ].

როგორც აღნიშნული მიმოხილვა ცხადყოფს, საგანმანათლებლო დაწესებულების ტიპიურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას პროფესიული ბიუროკრატია წარმოადგენს. მისთვის დამახასიათებელი პროფესიონალთა პრიორიტეტულობა და მაღალი ფორმალისაცია მიანიშნებს მხოლოდ რაციონალური აქტივობების დომინირებაზე, მაშინ როდესაც მხედველობაში ასევე მისაღებია ადამიანის ის ირაციონალური აქტივობებიც, რომლებიც საფუძვლად ედება ორგანიზაციის ავტონომიურ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ხშირი დაპირისპირების აღმოცენებას. ამ ირაციონალურ აქტივობებში იგულისხმება ემოციური და ზნეობრივი აქტივობები, რომლებიც ორიენტირებულია უმთავრესად ორგანიზაციის მომუშავეებს შორის ურთიერთობებზე. ამრიგად, უნივერსიტეტების ორგანიზაციული სტრუქტურა აღნიშნული კლასიფიკაციის მიხედვით ცალმხრივად, მხოლოდ შემეცნებითი კუთხით არის გააზრებული, რაც საჭიროებს ყურადღების გამახვილებას ირაციონალური ფაქტორების გათვალისწინებაზეც [ 2 ].

ორგანიზაციულ ურთიერთობებში გამოვლენილი ემოციური პროცესების შეფასების დროს ყურადღება ექცევა ემოციური რეაგირების ფაქტებს და არა იმ მოვლენებს, რომლების შედეგებსაც ისინი წარმოადგენენ. მომუშავეთა შორის ურთიერთობების დროს ანგარიში უნდა გაეწიოს სწორედ იმ მოვლენებს, რომლებიც უშუალოდ არიან ჩართულები პროცესში. ისინი ირაციონალური მოვლენების მეორე კატეგორიას განეკუთვნებიან - ეთიკას, მორალს, ზნეობას, რომლებზეც ყურადღების გამახვილების და ასევე გამოყენების ფაქტები ხშირი არ არის, მაგრამ ზოგიერთ კულტურაში ეს ინტენსიურად გამოიყენება და ორგანიზაციის საბოლოო მაჩვენებლებიც ამის შედეგად მკვეთრად უმჯობესდება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციების ხელმძღვანელთა სურვილის არსებობის შემთხვევაში მათში მოიპოვება იმის რესურსი, რომ სათანადო წესით ლიდერობის განხორციელებით მოხდეს დაწესებულების მუშაობის ეფექტიანობის საგრძნობი ამაღლება.

ამ თვალსაზრისით ყურადღებას იპყრობს დუგლას მაკგრეგორის ორგანიზაციული თეორია, რომელიც **X და Y თეორიების** სახელით არის ცნობილი. მაკგრეგორი ამ თეორიებში ფაქტობრივად მომუშავეების მიმართ ხელმძღვანელთა დამოკიდებულების დემონსტრირებას ახდენს, რომლებიც გარკვეული ვარაუდებს ეფუძნება.

**X თეორიის** მიხედვით დაქირავებულებს შინაგნად სძულთ სამუშაო და რამდენადაც შესაძლებელი იქნება შეეცდებიან თავი აარიდონ მას. სავარაუდოდ დაქირავებულებს არ უყვართ მუშაობა, ამიტომ ისინი უნდა აიძულო, გააკონტროლო და დასჯით დაემუქრო.

მომუშავეები თავს არიდებენ პასუხისმგებლობას და უპირატესობას ანიჭებენ მითითებების მიღებას. დაქირავებულთა უმრავლესობა ყველაზე მაღლა უსაფრთხოებას აყენებს და არ ამჟღავნებს ინიციატივას.

**Y თეორიის** მიხედვით სავარაუდოა ის, რომ მომუშავეის შეხედულებით სამუშაო ისეთივე ბუნებრივი შეიძლება იყოს, როგორც დასვენება ან თამაში. თუ ადამიანები მიზნების ერთგულნი არიან, ისინი საკუთარ თავს მართავენ და აკონტროლებენ. მომუშავემ შეიძლება ისწავლოს პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება. ნოვატორული გადაწყვეტილებების უნარი ძალიან ფართოდაა გავრცელებული მომუშავეებში და არა მხოლოდ მენეჯერებში [ 3 ].

მაკგრეგორმა თავის **X და Y** თეორიებში გამოხატა მომუშავეთა მიმართ ხელმძღვანელთა გავრცელებული მიდგომები. X თეორია გამოირჩევა უფრო მეტად სამუშაო დავალების შესრულებაზე ორიენტაციით და საამისო მკაცრი მოთხოვნებით, ხოლო Y თეორია აჩვენებს, რომ მომუშავეები მონდომებულები არიან და შეუძლიათ თავიანთი თავის გაკონტროლება. ისინი არ საჭიროებენ დასჯის ღონისძიებების გამოყენებას. ეს თეორია უფრო ჰუმანურია პირველთან შედარებით და ასევე ემსახურება მომუშავეთა მხრიდან მეტი ინიციატივის გამომჟღავნებაში ხელშეწყობას. მაკგრეგორმ სცადა Y თეორიის კიდევ უფრო ჰუმანიზირება და დაიწყო **Z თეორიის** დამუშავება. მან ეს ვერ დაასრულა და მისი დაწყებული საქმე ბოლომდე მიიყვანა უილიამ ოუჩიმ. მის მიერ სრულად დამუშავებულმა ამ თეორიამ დიდი გავრცელება ჰპოვა იაპონიაში, რამაც, თავის მხრივ, სხვა ფაქტორებთან ერთად დიდი ბიძგი მისცა იაპონიის ეკონომიკის განვითარებას [ 4 ].

**Z თეორიის** მაღალი ეფექტიანობა გახდა მიზეზი მისი ყოველმხრივი მეცნიერული შესწავლის. ეს თეორია ძალიან კარგად ჩაეწერა იაპონურ კოლექტივისტურ და ჰუმანურ კულტურაში, სწორედ რის გამოც გახდა შესაძლებელი მისი მაღალი ეფექტიანობის მიღწევა. **Z თეორიის** მიხედვით ინიციატივა და ინფორმაცია უნდა მოძრაობდეს ქვევიდან ზევით და არა ზევიდან ქვევით. უმაღლესი ხელმძღვანელობის როლი მდგომარეობს იმაში, რომ არ მიიღოს გადაწყვეტილებები და არ გასცეს ბრძანებები, არამედ უზრუნველყოს ადგილებზე დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღება. მომუშავეთა შუა რგოლის როლი მდგომარეობს პრობლემის გადაწყვეტის და განხორციელების ინიცირებაში. გადაწყვეტილებები უნდა განიხილებოდეს და მიიღებოდეს ერთობლივად. მომუშავეთა კეთილდღეობა წარმოადგენს ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობის ერთ-ერთ სფეროს. Z თეორიის ავტორი ქმნის ისეთ წანამდღვრებს, რომ თეორიას ეძლევა ყველა შემთხვევაში ნებისმიერ ორგანიზაციაში გამოყენების შესაძლებლობა და ფაქტობრივად წარმოადგენს უნივერსალურ თანამედროვე თეორიას. შესაბამისად მისი გამოყენება მიზანშეწონილია აგრეთვე უმაღლესი საგანმანათლებლო ორგანიზაციებშიც, რომელ სფეროშიც საერთოდ აღინიშნება ხელმძღვანელობის სპეციფიკური თეორიების უკიდურესი დეფიციტი.

მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ იაპონურ კომპანიებს უფრო მარტივი და ორგანული სტრუქტურა აქვთ ამერიკული კომპანიებისაგან განსხვავებით, რომელთაც უფრო ხისტი და მექანიკური ორგანიზაციული სტრუქტურა ახასიათებთ. ამასთან, იაპონურ ფირმებს უფრო ნაკლებად აქვთ დანაწევრებული და კლასიფიცირებული სამუშაო, ვიდრე ამერიკულ ფირმებში არის მიღებული. იაპონური ფირმები ცდილობენ, რომ მოახდინონ უცხოეთში საწარმოს გადატანისას კულტურული კონფლიქტების მინიმიზირება, რასაც

ისინი თავისი კომპანიების მოქნილობის მაღლით ახერხებენ. ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს მექანიკური სტრუქტურა, გამოირჩევა დიდი ფორმალიზაციით და ცენტრალიზაციით, მთელი ინფორმაცია და კონტროლი თავმოყრილია უმაღლეს ხელმძღვანელობაში. მენეჯერები მოქმედებენ მკაცრი ინსტრუქციების მიხედვით, და მათ შესრულებაზეც პირადად აგებენ პასუხს. იაპონური ორგანიზაცია მისი სტრუქტურის ორგანულობის გამო ადვილად გადაწყობადია და როდესაც აღმოცენდება რაიმე პრობლემა, მთელი გუნდი გადაერთვება მის გამოსასწორებლად და არა რომელიმე ერთი მათგანი, როგორც მოხდებოდა ამერიკულ კომპანიაში [ 5 ], [ 6 ].. ამ ორი ქვეყნის მენეჯმენტის მოდელები ერთმანეთის საპირისპირო მოდელებად არის აღიარებული, ხოლო პრიორიტეტულობა იაპონური მოდელის მხარეზეა.

იაპონიის ორგანიზაციების ხელმძღვანელობის სტილი ორგანულ კავშირშია ქვეყნის კულტურულ ღირებულებებთან, რელიგიასთან და სოციალური ეთიკის კოდექსთან. იაპონური კორპორატიული ეთიკა როგორც კერძო მოვლენა, ძლიერ ზეგავლენას განიცდის საზოგადოებრივი ანუ ზოგადი ეთიკური ნორმების მხრიდან, რაც შესაძლებელს ხდის მთელი საზოგადოების კონსოლიდირებას ქვეყნისთვის სასიკეთო მიზნების მისაღწევად. ეთიკას აქვს ძალიან დიდი წონა იაპონური მენეჯმენტის მოდელში, რაც წარმოადგენს პრობლემას სხვა კულტურების წარმომადგენელთათვის რომ მოახდინონ იაპონური მოდელის სრული თუ არა ნაწილობრივი ასიმილირება თავიანთი მართვის პროცესების გასაუმჯობესებლად. და ეს იმიტომ, რომ სხვა ქვეყნებში მოქმედ მართვის მოდელებში ეთიკური კოდექსის ნორმები ასეთი მაღალი ხვედრითი წილით არ არის რეალიზებული. იმისთვის, რომ სხვა ქვეყნების წარმომადგენელთა მიერ მოხერხდეს მართვის ყველაზე უფრო წარმატებული იაპონური მოდელის ტრანსფერი ნაწილობრივ მაინც, უნდა განხორციელდეს ნიადაგის შემზადება ეთიკის კოდექსის საფუძვლიანი ათვისების გზით. ჩვენს ქვეყანას ჯერ კიდევ აქვს იმის რესურსი, რომ იაპონიის მსგავსად გახდეს ეთიკისა და ღირსების კოდექსის მქონე ქვეყანა. ეს კოდექსი იქნება ხალხის ძალთა კონსოლიდირების ხელშემწყობი, რითიც მოხდება ეროვნული ენერჯის გამოყენება ქვეყნის განვითარების პროცესის დაწყებისთვის. საბოლოოდ უნდა ითქვას, რომ ეთიკის კოდექსის და საჭირო რელიგიური პოსტულატების აქტიური გამოყენებით (როგორც იაპონიის შემთხვევაშია) შესაძლებელი ხდება იაპონური მენეჯმენტის მოწინავე მოდელის ნაწილობრივი ათვისება მაინც ეფექტიანი მართვისთვის საჭირო შემდეგი მოთხოვნების დაცვით (იხ, ცხრილი 1):

**ცხრილი 1**

**იაპონური მართვის მოდელის კომპონენტები**

1	გადაწყვეტილებები მიიღება კონსენსუსით
2	პასუხისმგებლობა კოლექტიურია
3	მართვის სტრუქტურა არის ელასტიური, არაფორმალისტული
4	ხორციელდება არაფორმალური კონტროლის პროცედურები
5	წარმოებს ჯგუფური კონტროლი
6	ხდება თანამშრომლის მუშაობაზე ხანგრძლივი დაკვირვება და დაწინაურება
7	ხელმძღვანელის შერჩევა ხდება ნიჭის მიხედვით, თუ როგორ შეუძლია კოლექტივის კოორდინაცია, გუნდში თანამშრომლობის ათმოსფეროს შექმნა
8	ხელმძღვანელობის სტილი ორიენტირებულია ჯგუფზე
9	მენეჯერები ორიენტირებულნი არიან ჯგუფური მიღწევების უზრუნველყოფაზე

10	არსებობს პირადი, არაფორმალური დამოკიდებულება ქვემდგომ თანამშრომლებთან
11	კარიერული წინსვლა დაფუძნებულია შრომით სტაჟზე და გამოცდილებაზე
12	ხდება უნივერსალური ტიპის მენეჯერების მომზადება
13	ანაზღაურება ხდება ჯგუფის წარმატების გათვალისწინებით, ასევე შრომითი სტაჟის და გამოცდილების გათვალისწინებით
14	არსებობს გრძელვადიანი დასაქმების გარანტიები

ეს ის მოთხოვნებია, რომლებიც ითხოვს კომპანიებში კოლექტივისტური კულტურის განმტკიცებას, რის შედეგადაც ხდება ურთიერთთანამშრომლობისა და ერთმანეთზე ზრუნვის ატმოსფეროს ჩამოყალიბება, რაც იაპონიის ცხოვრების წესს წარმოადგენს. იაპონური კომპანიები საზღვარგარეთ ამჟღავნებენ მოქნილობას ადგილობრივი ქვეყნის გარემოსთან მათთვის დამახასიათებელი მართვის მეთოდების ადაპტირებაში. შეიძლება ითქვას, რომ იაპონია ახორციელებს არა მარტო პროდუქციის, მოწყობილობების და ტექნოლოგიების, არამედ მართვის მეთოდების ფართო მასშტაბიან ექსპორტსაც. მათთვის დამახასიათებელია ის, რომ ისინი კომპანიებში ტრადიციულად ძალიან უფროთხილდებიან საკუთარ კადრებს, მათ გამოცდილებას, პროფესიონალიზმს, ვინაიდან ყოველივე ეს დიდ ფასეულობადაა მიჩნეული. იაპონიისთვის დამახასიათებელია აგრეთვე ურთიერთობებში წესრიგის შენარჩუნება დადგენილი ნორმების საფძველზე, არ აღინიშნება მკვეთრი დაპირისპირებები, მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანაა კრიმინალის დაბალი სტატისტიკის თვალსაზრისით, ადამიანები დაცულად გრძნობენ თავს და სხვ. [ 5 ].

ამრიგად, იაპონური მენეჯმენტის მოდელი, რომელსაც აქვს უნივერსალური ხასიათი, გამოსადეგია საგანმანათლებლო დაწესებულებებშიც, სადაც საუკეთესი პირობები არის შექმნილი პედაგოგიური მუშაობით ჩვენი ქვეყნის კულტურისთვის მოსარგები ეთიკის ძირითადი ნორმების ათვისებისთვის. ეს ერთნაირად არის განსახორციელებელი როგორც ხელმძღვანელი პირებისთვის, ისე სტუდენტობისთვის, რათა ქვეყანაში მოხდეს საგრძნობი ძვრა ამ თვალსაზრისით. ამ მიზნით აღსადგენია საგანმანათლებლო პროგრამებში ეთიკის კურსები. გარდა ამისა, კვლავ შემოსადებია ღვთისმეტყველება, რომელსაც უნდა გაუძღვნენ სასულიერო პირები. ამ კურსების გავლა სტუდენტობისთვის უნდა იყოს სავალდებულო, რაც მათ პირობებს შეუქმნის ჩვენს კულტურასთან და რელიგიასთან ადაპტირებული იაპონური მენეჯმენტის მოდელის ელემენტების წარმატებით ათვისებისთვის. ეს იქნება იმის უტყუარი საწინდარი, რომ ამ წესით მომზადებული კადრები შემდეგ წარმატებით გაუძღვებიან მათთვის მინდობილი სამუშაოების ეფექტიანი მართვის ამოცანებს. მსგავსი მომზადების მქონე კადრების მომრავლება უკვე რეალურს გახდის ჩვენს კულტურასთან ადაპტირებული მართვის იაპონური მოდელის წარმატებით იმპლემენტაციას. საბოლოო ჯამში კი ეს იქნება ძლიერი იმპულსი ჩვენი ქვეყნის განვითარების დაწყებისთვის და მისი ტემპების შემდგომი ამაღლებისთვის.

საგანმანათლებლო სამუშაოების მართვა იაპონური მოდელის გამოყენებით ჩვენი ქვეყნის განათლების სისტემისთვის წარმოადგენს პროგრამა მაქსიმუმს, რომელსაც ხელშემწყობი ღონისძიებები ესაჭიროება, თუმცა სარგებლები ყოველთვის საგრძნობლად აღემატება დანახარჯებს. მისი მაღალი ეფექტიანობა ქვეყნის საკადრო

პოლიტიკის გამაჯანსაღებელია. რაც შეეხება იმ შემთხვევებს, როდესაც მართვის ეფექტიანი მოდელების გამოყენება ვერ ხერხდება, ადგილი აქვს უნიციატივობას, მუშაობას **პროგრამა მინიმუმის** ფარგლებში, სადაც დაკმაყოფილება ხდება მხოლოდ მცირედი მიღწევებით, რითიც სათავისოდ სარგებლობენ ძლიერი და წინწასული ქვეყნები და ჩვენი კუთვნილი რესურსების ხელში ჩაგდების გზით ცდილობენ გვამყოფონ მათ მუდმივ დაქვემდებარებაში და ასევე გადაგვაქციონ მდარე ხარისხის პროდუქციის გასაღების ბაზრად. ცხადია, ეს არ არის საამაყო პერსპექტივა. ამდენად, გამოსავალი მხოლოდ და მხოლოდ მართვის მოდელის გაუმჯობესებაშია, რის შესახებაც ზემოთ იყო საუბარი [ 7 ].

განათლების სფეროში ლიდერობის ასეთი დიდი მნიშვნელობის მქონე საკითხების გადაწყვეტისას გასათვალისწინებელია ადამიანთა ბუნებრივი ტენდენციები სხვადასხვა ალტერნატივების არჩევის დროს, როდესაც მიზნად არის დასახული მოთხოვნადი კადრების მომზადების საქმეში ეფექტიანი ლიდერობის მიღწევა. აპრობირებულ მიდგომას წარმოადგენს ის, რომ ჯერ უნდა იყოს მცირედი ეფექტიანობის მიღწევის მოკრძალებული მცდელობები პროგრამა მინიმუმის ფარგლებში, ხოლო ამის შემდეგ შეიძლება მუშაობა იმაზე, თუ როგორ განხორციელდეს პროგრამა მაქსიმუმში. 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 ფუნქციონის მნიშვნელოვან კანონზომიერებას: 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, ამიტომ უფრო მოკლე და ეფექტიან გზას წარმოადგენს ლიდერული შეცდომების არდაშვების წესების ათვისება (რაც მიიღწევა პრობლემის მაქსიმალური იგნორირებით და პასუხისმგებლობის აცილებით), რომელთა რაოდენობა გაცილებით უფრო მცირეა და არ მოითხოვს დიდი დროისა და ენერჯის გაღებას. ზოგადად ობიექტურ სინამდვილეში გაბატონებული მყარი კანონზომიერებების მიხედვით, უპირატესად მართვაში აღინიშნება დესტრუქციული პროცესების დომინირება მართვის კონსტრუქციულ პროცესებთან შედარებით, ვინაიდან ისინი ძალთა ნაკლები დანახარჯების გაღების მომთხოვნიანია. ამიტომ ხსენებული ეკონომიურობის პრინციპიდან გამომდინარე, ადამიანები ხასიათდებიან იმით, რომ საკმაოდ დიდი ენთუზიაზმით მიჰყვებიან ქმედებათა ადვილ ალტერნატივებს და, შესაბამისად, თავისდაუნებურად მეტად ემხრობიან დესტრუქციულ პროცესებს. ამიტომ არის სრულიად აუცილებელი ის, რომ ლიდერობაში პირველი რიგის ამოცანას წარმოადგენდეს ადვილად განხორციელებადი დესტრუქციული პროცესების არდასაშვებად საჭირო და აუცილებელი წესების ათვისება და მათი აქტიური გამოყენება მინიმალური ეფექტიანობის მისაღწევად მაინც.

გასული საუკუნის 90-იან წლებში საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების მიერ საქართველო ჩაითვალა განვითარებად ქვეყნად. ქვეყნის განვითარების უმთავრეს ბერკეტს კი განათლების სისტემის გაუმჯობესება წარმოადგენს. ამდენად, ქვეყნის აუცილებელი განვითარებისთვის მთავარი საზრუნავი განათლების სფეროს გაუმჯობესებაა. ასეთ სისტემაში მომზადებული კომპეტენტური

ხელმძღვანელი კადრები ადგილებზე წარმატებით გაუძღვებიან თავიანთი სფეროს სამუშაოებს. თანამედროვე ხელმძღვანელი კადრების სწავლების პროგრამები უნდა გამდიდრდეს ეთიკისა და ღვთისმეტყველების კურსებით, რითიც შემზადდება აუცილებელი საფუძველი მენეჯმენტის ყველაზე წარმატებული იაპონური მოდელის გაშინაგნებისთვის. ამ მოდელის ათვისება კომპეტენციისა და ეთიკის დაბალანსებით ახალგაზრდა ხელმძღვანელ კადრებს ხელს შეუწყობს მათ სამუშაო ადგილებზე ისეთ ეფექტიან მოღვაწეობაში, რომლის საფუძველზეც რეალური გახდება ქვეყნის განვითარებისა და გაძლიერების პერსპექტივების მოახლოება.

### ლიტერატურა

1. დავით ჩარკვიანი. ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში. თბილისი, 2001.
2. გოროშიძე გ.ა. ლიდერობის მოდელები და ორგანიზაციული პათოლოგიები განათლების სისტემაში. ქესჟ: განათლების მეცნიერებანი, 2021, No. 2(59), გვ. 83-94. (<http://gesj.internet-academy.org.ge/download.php?id=3448.pdf&t=1>)
3. სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი, 2009.
4. Ouchi W.G., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanes Challenge, Addison-Wesley, 1981.
5. გიორგი ქუთათელაძე. იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში. თბილისი, 2015.
6. გიორგი გოროშიძე. შრომით განწყობათა პრიორიტეტული როლი ორგანიზაციის ეფექტიან მართვაში. დ. უზნაძის სახელობის ფსიქოლოგიის ინსტიტუტის სამეცნიერო პერიოდული გამოცემა – “საქართველოს ფსიქოლოგიის მაცნე”, თბილისი, 2013, გვ. 213-219.
7. ვასილ ხიზანიშვილი. ბიზნესის ეთიკა. თბილისი, 2018.

---

Article received 2021-09-21