

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ნინო ჩიკვაშვილი

კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის  
ავტომატიზებული მართვა

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

სადოქტორო პროგრამა “ინფორმატიკა”

შიფრი 0401

თბილისი

2018 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში  
ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების ფაკულტეტი  
მართვის ავტომატიზებული სისტემების (პროგრამული ინჟინერიის)  
დეპარტამენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პროფ. გურამ ჩაჩანიძე

რეცენზენტები: პროფ.

პროფ.

დაცვა შედგება ----- წლის "-----" -----, ----- საათზე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის -----  
----- ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს  
კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი -----, აუდიტორია -----  
მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,  
ხოლო ავტორეფერატისა - ფაკულტეტის ვებგვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი პროფ. თინათინ კაიშაური

## ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალურობა. კერძო სასკოლო განათლება ერთდაგვარი სოციალური ფენომენია და იგი ეფექტიანად ეხმაურება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში არსებულ სოციუმის მოთხოვნილებებს. კერძო სასკოლო განათლების ასეთმა თვისებამ განაპირობა ის, რომ მისი საწყისები უფრო მეტ ისტორიას ითვლის, და უფრო ადრეულ პერიოდში დაიწყო ფუნქციონირება, ვიდრე სახელმწიფო საგანმანათლებლო სისტემამ. საბჭოთა პერიოდი ხელიშემშლელი ფაქტორი აღმოჩნდა კერძო სკოლების განვითარების გზაზე და იგი მთლიანად შეცვალა სახელმწიფო სკოლებმა. კერძო სკოლებში მიმდინარე საგანმანათლებლო პროცესი მოექცა საბჭოური იდეოლოგიის კარნახისა და გავლენის სფეროში. ჩამოყალიბდა დიქტატორული რეჟიმი, რამაც გარკვეულწილად შეზღუდა განათლების მიღების თავისუფალი არჩევანი და დამოუკიდებლობა. საბჭოური იდეოლოგიის ტყვეობიდან განთავისუფლებულმა ეროვნულმა საგანმანათლებლო სისტემამ დაიბრუნა დამოუკიდებლად განვითარების და ფუნქციონირების დაკარგული თავისუფლება, რაც ბიძგი გახდა კერძო სკოლების დაარსებისა და განვითარებისათვის. ბუნებრივია, რადგან კერძო სკოლები ახალ სტრუქტურას წარმოადგენს და დღევანდელ საგანმანათლებლო სისტემაში არ გაგვაჩნია მისი ფუნქციონირებისა და მართვის არც პრაქტიკული გამოცდილება და არც მეცნიერული რეკომენდაციები, ეს ქმნის გარკვეულ პრობლემას. ცხადია, ამ პრობლემის გადაჭრა მეტად აქტუალურია და ეჭვს არ იწვევს. ერთ-ერთი უმთავრესი პრობლემა კერძო სკოლების ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის არის საჭირო მეთოდური და მეცნიერული რეკომენდაციების დეფიციტი. ჩვენი აზრით, კერძო სკოლების ეფექტიანი ფუნქციონირებისა და სტრატეგიული ამოცანების გადასაჭრელად დიდი მნიშვნელობა აქვს მის ადმინისტრაციულ მართვაში ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებას. პირველ რიგში, ამ ტექნოლოგიად მივიჩნევთ კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ხელშემწყობი ავტომატიზებული სისტემის დამუშავებას.

ცხადია, ასეთი სისტემების დამუშავება, დანერგვა და ამოქმედება შედის ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირებასა და კერძო სკოლების განვითარების ინტეგრაციაში. ავტომატიზებული სისტემის ამოქმედებამ უნდა უზრუნველყოს: სწავლების მაღალი ხარისხი და მინიმალური დანახარჯის პირობებში მაქსიმალური მოგება.

**საკვლევი პრობლემა:**

საკვლევი პრობლემა ეხება, თუ როგორია კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის სისტემის დამუშავების, ფუნქციონირებისა და განხორციელების დიდაქტიკური პირობები - საბოლოო შედეგების ანუ სწავლება-სწავლის მაღალი ხარისხის პროგნოზის მიხედვით; როგორია საბოლოო შედეგების მიღების პროგნოზის შემადგენლობა, სტრუქტურა და მეთოდოლოგია?

**კვლევის მიზანია:**

დამუშავდეს კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის მეცნიერულად დასაბუთებული კონცეფცია, პროგნოზირებული საბოლოო შედეგის გათვალისწინებით.

**კვლევის ობიექტი:**

კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის მართვის თეორია და პრაქტიკა.

**კვლევის საგანი:**

კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის სისტემა, მისი ფუნქციონირებისა და განხორციელების დიდაქტიკური პირობები.

**კვლევის ჰიპოთეზა:**

კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვა იქნება ეფექტიანი, თუ:

- მართვის სისტემის საფუძვლად ავიღებთ თანამედროვე ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, რომელიც მიმართული იქნება დაგეგმილი საბოლოო შედეგის მიღწევაზე, სწავლებისა და სწავლის მაღალი ხარისხისკენ,

მოსწავლეთა პირად შედეგებზე, კომერციული მიზნების განხორციელებაზე;

- კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის დამუშავება და ფუნქციონირება გაძლიერებული იქნება იმ მიზანშეწონილი დიდაქტიკური მასალებით, რომელიც დააკმაყოფილებს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების მოთხოვნილებებსა და შესაძლებლობებს, ადაპტირებული იქნება ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების სპეციფიკასთან.

#### **კვლევის ამოცანები:**

1. ჩატარდეს კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის კონცეფციის დამუშავების სისტემური ანალიზი;
2. განისაზღვროს კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის კონცეფციის დამუშავების, დანერგვისა და ფუნქციონირების დიაქტიკური პირობები;
3. დამუშავდეს კერძო სკოლების ადმინისტრაციული მართვის კონცეფცია ავტომატიზებული მართვის შესაძლებლობების გათვალისწინებით, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლის ფუნქციონირების მიზნების განხორციელებას და დადებითი შედეგის მიღებას.

#### **კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძვლებია:**

კიბერნეტიკის, ინფორმატიკის, მართვის და პედაგოგიკის დარგში არსებული მეცნიერული ნაშრომები, რომელიც უკავშირდება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებულ მართვას.

#### **კვლევის მეთოდები.**

დასმული ამოცანების გადასაწყვეტად გამოყენებულია შემდეგი მეთოდები:

- ✚ **თეორიული მეთოდი**, ანუ განსახილველი პრობლემის მიხედვით ტექნიკური, საგანმანათლებლო და ეკონომიკური სამეცნიერო ლიტერატურის თეორიული ანალიზი, არსებული კერძო სკოლების

ფუნქციონირების და პრაქტიკული მოღვაწეობის ანალიზი, ამ ანალიზის სისტემური და თეორიული განზოგადება და სტრუქტურირება;

✚ **ემპირიული მეთოდი**, რომელშიც შედის - დაკვირვება, გამოკითხვა, ტესტირება, მონიტორინგი, პედაგოგიური ექსპერიმენტი.

**სამეცნიერო სიახლე და კვლევის თეორიული მნიშვნელობა** ისაა, რომ:

თეორიულად დასაბუთებულია კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის კონცეფციის დამუშავების აუცილებლობა და მისი მიდგომები, რომელიც გათვლილია პროგნოზირებული შედეგის მიღწევაზე. განსაზღვრულია, კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის კონცეფციის დამუშავების, დანერგვისა და ფუნქციონირების დიაქტიკური პირობები; დამუშავებულია ავტომატიზებული მართვის კონცეფცია, რომელიც ორიენტირებული და ფოკუსირებულია საბოლოო შედეგზე.

**კვლევით მიღებული შედეგების საიმედოობა და უტყუარობა** უზრუნველყოფილია მეთოდოლოგიური საფუძველით, რომელიც ეყრდნობა სისტემურ მიდგომებს, მეცნიერულ ნაშრომებს და დოკუმენტურ წყაროებს, კვლევის კომპლექსურ მეთოდებს.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა,**

იმაში მდგომარეობს, რომ მასში დამუშავებულ თეორიულ დებულებებსა და დასკვნებს აქვს დიდი მნიშვნელობა თანამედროვე პედაგოგიკური ტექნოლოგიების თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებისათვის. ჩვენ მიერ მიღებული შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ნებისმიერი ტიპის საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტომატიზებული მართვის სისტემის შემუშავებისას და ასევე გახდეს ავტომატიზებული მართვის სისტემის სტანდარტული პროექტის შემუშავების საფუძველი. იგი ქმედით დახმარებას გაუწევს ნებისმიერი ტიპის ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ადმინისტრაციას შესაბამისი მართვითი გადაწყვეტილების მიღებაში.

**ნაშრომის აპრობაცია:** დისერტაციის ძირითადი შინაარსი მოხსენებული იყო ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების ფაკულტეტის „მართვის

ავტომატიზებული სისტემების (პროგრამული ინჟინერია)“ კოლეგიის სამეცნიერო სემინარების სხდომებზე; IV საერთაშორისო-სამეცნიერო კონფერენციაზე - კომპიუტინგი/ინფორმატიკა, განათლების მეცნიერებები, მასწავლებლის განათლება, თბილისი 1 – 3 ოქტომბერი, 2016, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი.

პუბლიკაციები: დისერტაციის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია 5 სამეცნიერო ნაშრომში (ოთხი სტატია ერთი თეზისი), რომელთა ჩამონათვალიც მოყვანილია დისერტაციის ავტორეფერატში.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა:** დისერტაციის სრული მოცულობა შეადგენს 101 ნაბეჭდ გვერდს; შედგება რეზიუმეს (ორ ენაზე), სარჩევის, შესავლის, სამი თავის და დასკვნისგან. ახლავს 3 ნახაზი 3 ცხრილი, 6 სურათი და 30 გამოყენებული ლიტერატურის სია.

## დისერტაციის მოკლე შინაარსი

დისერტაციის შესავალში გადმოცემულია დისერტაციის ზოგადი დახასიათება, კვლევის აქტუალობა, კვლევის ობიექტი, კვლევის საგანი, კვლევის მიზანი, კვლევის ჰიპოთეზა, კვლევის ამოცანები, კვლევის ბაზა, კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძვლები, კვლევის მეთოდები, კვლევის შედეგების დასაბუთება და სანდოობა, კვლევის მეცნიერული სიახლე, კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა.

**პირველი თავი ეძღვნება** კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის კვლევას და ანალიზს. განხილულია სკოლის თვითმართველობის მოდელები ევროპასა და ამერიკაში. ცალკე არის განხილული და გაანალიზებული საქართველოს კერძო სკოლის თვითმართველობის მოდელი. საქართველოში კერძო სკოლები საბჭოთა კავშირის დაშლისა და ჩვენი ქვეყნის სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ იწყებს განვითარებას. სწორედ 1990-იან წლებში გაიხსნა პირველი კერძო სკოლა. მას შემდეგ კერძო სექტორმა განათლების სისტემაში განვითარების მნიშვნელოვანი გზა განვლო და

საზოგადოებაში საკმაო პოპულარობა მოიპოვა. მისი პოპულარობა განპირობებულია იმით, რომ, ხშირ შემთხვევაში, სწორედ ეს უკანასკნელი იძლევა ხარისხიანი განათლების მიღების უკეთეს შესაძლებლობას, ვიდრე საჯარო სკოლა. საჯარო სკოლებთან შედარებით, კერძო სკოლებში მოსწავლეები წილობრივად უფრო მაღალი აკადემიური მოსწრებით, საგაკვეთილო პროცესში მეტი ინდივიდუალური ჩართულობით, თეორიის პრაქტიკაში განხორციელების უკეთესი შესაძლებლობით, გაძლიერებული სწავლებითა და დამატებითი წრეების არსებობით გამოირჩევიან. კერძო სკოლაში მიღებულ განათლებას შესაბამისად აღიარებს სახელმწიფოც. მიუხედავად ამისა კერძო სკოლებს უამრავი პრობლემა აქვს გადასაწყვეტი, დაწყებული საფინანსო პოლიტიკიდან, დამთავრებული განათლების მაღალი ხარისხით. სწორედ ეს უკანასკნელი აყენებს კერძო სკოლას ახალი გამოწვევების წინაშე და ქმნის ერთგვარ პრობლემებს ორგანიზაციული მართვის მხრივ. ორგანიზაციული მართვა ძირითადად მიმდინარეობს სკოლის ადმინისტრაციული პერსონალის ძალისხმევით და მოითხოვს მათ მაღალ კვალიფიკაციას. სკოლის ადმინისტრაციის საქმიანობა მრავალმხრივი და მრავალ ასპექტიანია, ამიტომ, მათი მოღვაწეობის პერიოდში იქმნება გარკვეული სიტუაციები, რომლის დროსაც საჭიროა ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება. ცხადია, დღეს, ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება შეუძლებელია თანამედროვე ინფორმაციული და კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენების გარეშე, რომელსაც მიყვავართ ადმინისტრაციული მართვის ახალ მოდელთან, რასაც ავტომატიზებული მართვა ეწოდება. ცხადია, ჩვენ ჯერ კიდევ არ გვაქვს კერძო სკოლების მართვის არც თეორიული და არც პრაქტიკული გამოცდილება. ამიტომ, სადისერტაციო ნაშრომში განსახილველი ამოცანა მიგვაჩნია აქტუალურად.

კერძო სკოლის მმართველობითი რგოლებია: დირექცია, სამეურვეო საბჭო, პედაგოგიური საბჭო, მოსწავლეთა თვითმართველობა. განსაკუთრებით დიდია სკოლის დირექტორის, როგორც მენეჯერის, როლი სკოლის ცხოვრებაში. სკოლის მასწავლებლებს, მშობლებს



/კანონიერ წარმომადგენლებს/ და მოსწავლეებს საშუალება ეძლევათ მონაწილეობა მიიღონ სკოლის მართვაში სამეურვეო საბჭოს დახმარებით, ითანამშრომლონ სკოლის დირექტორთან კანონის უზენაესობის პრინციპების სრული დაცვით.

კერძო სკოლის ადმინისტრაციული მართვა ორიენტირებული უნდა იყოს არა მარტო პოზიტიური ცვლილებების დანერგვაზე, არამედ თვითონ უნდა იყოს ახალი ინიციატივების ავტორი და ეს უნდა იყოს მიმართული განათლების ხარისხზე ორიენტირებული წარმატებული სკოლის, რაც შეიძლება მეტი მაგალითების შექმნისკენ.

ასეთი შედეგის მისაღებად ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანად კერძო სკოლებში, თვითშეფასებისა და შეფასების სრულფასოვანი სისტემის დანერგვაა აუცილებელი. ძირითადად აქამდე თუ მხოლოდ მოსწავლეთა სწავლის ხარისხს ვამოწმებდით, უნდა შემოწმდეს სწავლების ხარისხი და შეიქმნას ამ შეფასების ობიექტური სისტემა.

რაც შეეხება თვითშეფასების სისტემას, სკოლის მმართველმა გუნდმა უნდა შეიმუშავოს ასევე სრულფასოვანი თვითშეფასების მექანიზმი. თუ აქამდე მხოლოდ სამართლებრივი კუთხით ფასდებოდნენ სკოლები, ახლა უნდა დაემატოს შეფასება მართვის ხარისხის კუთხით. უნდა დაინერგოს მართვის მონიტორინგისა და შეფასების თანამედროვე სისტემები, რომელიც გახდება სკოლის მართვის დახვეწის წინაპირობა.

ცხადია, მართვის მონიტორინგისა და შეფასების თანამედროვე სისტემების დანერგვაში იგულისხმება თანამედროვე საინფორმაციო სისტემებისა და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების დანერგვა. ცხადია, არსებული პედაგოგიკური მეცნიერება არ არის მზად ერთი ხელის მოსმით განახორციელოს ასეთი ღრმა და არსებითი ცვლილებები, რის გამოც მწვავედ დადგა საკითხი, დამუშავდეს მეცნიერულად დასაბუთებული, კერძო სკოლის ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის კონცეფცია, მისი მეთოდური მიდგომები და პრაქტიკული რეკომენდაციები.

მეორე თავში დამუშავებულია კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის კონცეფცია. განათლების სისტემაში, დასაწყისში მიმდინარე ცვლილებებმა და, ზოგ შემთხვევაში, მათი განხორციელების არასწორმა ფორმებმა გარკვეული სიძნელეები შექმნეს კერძო სკოლის მართვის საქმეში. ზოგჯერ ბუნდოვანი და ფორმალურია თვითმართველობის შემადგენელ რგოლებს შორის გადანაწილებული ფუნქციები და მოვალეობები, დასაბალანსებელია კომპეტენციების განაწილება.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, კერძო სკოლის თვითმართველობის განვითარებისა და დახვეწის წინაპირობად უნდა იქცეს:

- მის შემადგენელ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის სწორი თანამშრომლობა, თემის ჩართულობის ხარისხი.
- უნდა შეიქმნას მონიტორინგისა და აპელაციის მექანიზმები.
- გაიზარდოს თვითმართველობის როლი კერძო სკოლების ინფრასტრუქტურის განვითარების საქმეში.
- კერძო სკოლის თვითმართველობის განვითარება აუცილებლად უნდა ეყრდნობოდეს ქვეყანაში მოქმედ საკანონმდებლო საფუძვლებს.

თუ განვიხილავთ ჩვენი სადისერტაციო თემისათვის საინტერესო სასკოლო ორგანიზაციას, ვნახავთ, რომ, ის, როგორც ღია სისტემა, მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულებაშია გარემოსთან და დამოკიდებულია მისი არსებობა ამ გარემოზე. რა თქმა უნდა ეს ყველაფერი უნდა გაითვალისწინოს სკოლის ადმინისტრაციამ სკოლის მართვის პროცესში.

სკოლა თავისი ფუნქციონირებისა და მართვის შინაარსიდან გამომდინარე, მიეკუთვნება რთული სისტემების კატეგორიას. იგი შედგება მრავალი ნაწილებისაგან, დანაყოფებისაგან, განყოფილებებისგან, ბლოკებისგან და ყველა ეს ერთად ქმნის ორგანიზაციას ანუ სისტემას, ცალცალკე კი თვითონ წარმოადგენენ ქვესისტემებს სისტემასთან მიმართებაში. ეს არ აკნინებს მის არსებობას არამედ ქვესისტემა ორგანიზაციული მართვის პროცესში ითვლება მნიშვნელოვან ცნებად. სისტემების ქვესისტემებად დაყოფა მიზნობრივია და აადვილებს

ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, სამართავი მიზნის მიღწევას. სისტემის შემადგენელი ყველაზე პატარა მოცულობის ქვესისტემის არამდგრადობამ შეიძლება დიდი გავლენა მოახდინოს მთელ სისტემაზე. ეს არა არის გასაკვირი, რადგან ისინი ურთიერთკავშირში არიან და ერთის შეფერხება აფერხებს სხვა ქვესისტემების მუშაობასა. ამიტომ, პრაქტიკულად სისტემის მართვა ხორციელდება ქვესისტემების მართვაზე დაყრდნობით და ამას ქვესისტემების ანუ დონეების მიხედვით მართვა ეწოდება.

კერძო სკოლის ადმინისტრაციული საქმიანობის ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფა უმთავრესად დამოკიდებულია სტრატეგიულ მართვაზე - მენეჯმენტზე. ჩვენ შემთხვევაში სტრატეგიული მართვის სისტემა შეიძლება წარმოვადგინოთ ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებულ ორი ქვესისტემებისაგან:

- სკოლის ადმინისტრაციული მართვის სტრატეგიის დაგეგმვა და ანალიზი;
- სტრატეგიულ გეგმასთან არსებული პრობლემების გადაწყვეტა დროის რეალურ მასშტაბში.

განხილული გვაქვს სკოლის ადმინისტრაციული მართვის სიტუაციური მოდელი. სიტუაციური მიდგომა, არსებული მეთოდოლოგიიდან გამომდინარე, ოთხსაფეხურიანი პროცესისაგან შედგება. ეს საფეხურები შეიძლება განვიხილოთ სკოლის ადმინისტრაციული მართვის თვალთახედვით.

**პირველ საფეხურზე** სკოლის ადმინისტრაციული მართვის პროცესში საჭიროა გავარკვიოთ სკოლის ადმინისტრაციული პერსონალის ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევები. ეს ყველაფერი უნდა განვიხილოთ სისტემური დაგეგმვის, ანალიზის და გადაწყვეტილებათა მიღების რაოდენობითი და თვისებრივი მახასიათებლების რანგში.

**მეორე საფეხურზე** ადმინისტრაციულმა პერსონალმა არსებული სიტუაციის მიხედვით უნდა შეძლოს ანალიზის ჩატარება, რათა გამოიყენოს მართვის ესა, თუ ის მეთოდიკა და ამოცნოს შერჩეული კონცეფციის გამოყენების შესაძლო დადებითი და უარყოფითი შედეგების დადგომა.

**მესამე საფეხურზე** ადმინისტრაციულ პერსონალი განსაზღვრავს შექმნილ კონკრეტულ სიტუაციაში მისთვის გაცილებით მნიშვნელოვანი ფაქტორების სიმრავლეს და ამ ფაქტორების გამოყენების მეშვეობით მისაღებ ეფექტს.

**მეოთხე საფეხურზე** ადმინისტრაციულმა პერსონალმა უნდა გაანალიზოს თავისი ქმედების სავარაუდო შედეგები და შეძლოს შედარებით უკეთესი შედეგების დადგომის კონკრეტული ხერხებისა და საშუალებების დაკავშირება ალტერნატიული სიმრავლის სხვა ელემენტის არჩევასთან. ეს ადმინისტრაციულ პერსონალს მიცემს შესაძლებლობას ნებისმიერ მოცემულ სიტუაციაში მიიღოს სკოლის მართვის ყველაზე ეფექტიანი გადაწყვეტილება.

მესამე საფეხური განსაზღვრავს სიტუაციური მიდგომის წარმატებასაც და წარუმატებლობას. სიტუაციური მიდგომის ღერძი სკოლის ადმინისტრაციული მართვის და კონტროლის მხარდამჭერი საინფორმაციო ტექნოლოგიების დამუშავებაზე გადის, რომელიც ავტომატიზებული მართვის პრინციპების მიხედვით უნდა იქნეს აგებული. უნდა მოხდეს ქვეყნის საგანმანათლებლო დაწესებულებების ნორმატიული ბაზის გაუმჯობესება; ავტომატიზებული მართვის ზემოქმედება რეგლამენტირებული უნდა იყოს სკოლის ადმინისტრირების ნორმატიული აქტებით, ინსტრუქციებით; სკოლის ადმინისტრაცია შიგა და გარე მიმოქცევის დოკუმენტების ბრუნვას უნდა აწარმოებდეს თანამედროვე ელექტრონული საშუალებების მეშვეობით. დოკუმენტების წარმოების ელექტრონული ფორმა უნდა იყოს სტრუქტურირებული, სისტემატიზებული და შეიცავდეს ყველა იმ დოკუმენტს, რაც ნორმატივებით არის გათვალისწინებული.

უნდა ითქვას, რომ ეს შემოთავაზება ახალი არ არის და ამ ტექნოლოგიებს უკვე დიდი პრაქტიკული გამოყენება აქვს, როგორც ჩვენთან, ასევე საზღვარგარეთის მოწინავე ქვეყნებში, მაგრამ ეს პროცესი დინამიურია, მუდმივად განიცდის აქტუალიზაცია-განახლებას,

განვითარებას და ცვლილებათა ინოვაციურ სიბრტყეში არის წარმოდგენილი.

კერძო (თუნდაც საჯარო) სკოლის ინტეგრირებული საინფორმაციო სისტემის პროექტირების მთავარი სტრატეგიული მიზანია საგანმანათლებლო პროცესში მონაწილე ყველა სუბიექტისათვის ახალი შესაძლებლობების და პირობების შექმნა, მათი ინტელექტუალური პოტენციალის მაქსიმალურად გამოყენება.

დღეისათვის შეიძლება ითქვას, რომ მიზნობრივი საგანმანათლებლო პროგრამების ფარგლებში საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების უმრავლესობა თითქმის არ განიცდის თანამედროვე კომპიუტერულ, საინფორმაციო და ინტერნეტ ტექნოლოგიების დეფიციტს. მაგრამ, ეს არ ნიშნავს, რომ საკმარისად არის შექმნილი ის აუცილებელი ინტეგრირებული საინფორმაციო-საგანმანათლებლო გარემო, რაც უზრუნველყოფდა განათლების დარგის მუშაკებს, ამ გარემოში შეარჩიონ განათლების მათთვის სასურველი პირობები, ფორმები, საგანმანათლებლო წყაროები და სხვ. რა თქმა უნდა, ასეთი გარემო თვითნებურად ვერ შეიქმნება. ამისათვის აუცილებელია დამუშავდეს მისი ფორმირების ინტეგრირებული პროექტი, რომელიც რთული, მაგრამ მიზანმიმართული მენეჯერული პროცესია.

ინტეგრირებული საინფორმაციო სისტემის პროექტირება და რეალიზება წარმოადგენს თანამედროვე სკოლის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის ერთ-ერთ პრიორიტეტულ ამოცანას. იგი გულისხმობს სკოლის ერთიანი საინფორმაციო სივრცის შექმნას, რომელიც მოემსახურება ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ავტომატიზებულ წარმოებას, განათლების ხარისხის გაუმჯობესების პირობების შექმნას და სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის განხორციელებას მის ყოველ ეტაპზე, შესაბამისი კომპიუტერული პროგრამების, ალგორითმებისა და ტექნიკური საშუალებების მეშვეობით.

სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შედგენა და რეალიზება ადმინისტრაციული საქმიანობის ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა.

კერძო, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის (შემდგომში სკოლის) მართვის მახასიათებლების კვლევის ანალიზის შედეგების გამოვლენისა და დასკვნების გაკეთების ეფექტური ავტომატიზებული სისტემების არსებობა ჯერჯერობით არ შეინიშნება. ვფიქრობთ, ამ პრობლემის გადაწყვეტა ახალ ტექნოლოგიებზე დაყრდნობით ხელს შეუწყობს საგანმანათლებლო პროცესში მონაწილე ყველა სუბიექტის სოციალურ-სამართლებრივი კომპეტენტურობის ფორმირებას. მოხსენებაში სწორედ ამ საკითხზე გვინდა გავამახვილოთ ყურადღება.

სკოლის მართვის მახასიათებლების კვლევის და მისი შედეგების პრაქტიკაში რეალიზებისათვის შევიმუშავეთ, კომპლექსური, სისტემურ-სტრუქტურული ხასიათის ინოვაციური ღონისძიებები, სადაც მთავარი აქცენტი გადაგვაქვს ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის პრინციპებზე და მიმართულია სწავლების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის ყველა ხელშემწყობ საშუალებების გამოყენებაზე. კომპლექსური ღონისძიებების ძირითადი კომპონენტები და მთავარი ამოცანებია: კერძო სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის და მართვის პრიორიტეტული მიმართულებების განსაზღვრა; საგანმანათლებლო პროცესებისა და სწავლების შინაარსის განახლება თანამედროვე შრომის ბაზრის მოთხოვნილებების მიხედვით; საგანმანათლებლო პროცესში კვლევითი ხასიათის კომპონენტების ფართო დანერგვა; ადმინისტრაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების ინოვაციური მენეჯმენტის განხორციელება; ტექნიკური და საფინანსო რესურსების ოპტიმალური განაწილება; ერთიანი საგანმანათლებლო-საინფორმაციო სივრცის შექმნა, რომელიც საქართველოს სკოლებში სტრატეგიულ მიმართულებად არის აღიარებული.

კვლევის შედეგების მიხედვით ჩავატარეთ ანალიზი შემდგომი მიმართულებით: კერძო სკოლებზე საზოგადოების და მშობლების აზრის

გამოვლენა (ამართლებს თუ არა სკოლა საზოგადოების მოლოდინს და სხვ.); საგანმანათლებლო სისტემაში შეტანილი წვლილის შესახებ; სახელმწიფოსა და კერძო სკოლების მიმართ არსებული საკანონმდებლო და საფინანსო დამოკიდებულების პროცენტულ მოცულობაზე; სწავლებისა და სწავლის ხარისხის შესახებ; სასწავლო საკრედიტო დატვირთვის შეესაბამისობა სახელმწიფო სტანდარტებთან და ევროპულ მოთხოვნებთან და სხვ.

დისერტაციაში განვიხილავთ ამ კომპლექსური ღონისძიებების ერთ პუნქტს - სოციალური კვლევის ფორმალიზებული აღწერა. კვლევა ჩატარდა გამოკითხვის პრინციპით, სადაც გამოყენებული იქნა სპესიალურად შედგენილი გამოკითხვის ანკეტები. მოპასუხენი იყვნენ საზოგადოების სხვადასხვა ფენის წარმომადგენლები, მშობლები, მოსწავლეები და მასწავლებლები, როგორც კერძო ასევე საჯარო სკოლებიდან. ანკეტაში შეტანილ კითხვათა კომპლექსიდან გამოვყოფთ შემდეგ ძირითად კითხვებს: „როგორ სკოლას ანიჭებს საზოგადოება უპირატესობას, კერძოს თუ საჯაროს და სკოლის ფუნქციონირების რომელ მახასიათებელ ნიშან თვისებას მიიჩნევს იგი პრიორიტეტულად“. გამოკითხვის შედეგების ანალიზის საფუძველზე, შესაძლებლობა მოგვეცა დაგვედგინა უპირატესობა მინიჭებული მახასიათებლის რაოდენობრივი ხარისხი, რომელიც შემდგომში გამოყენებული იქნა სკოლის ეფექტური მართვის და რაც მთავარია, ფინანსური რესურსების ოპტიმალური და მიზნობრივი განაწილებისათვის.

ამ პროცესის ფორმალიზებული აღწერისათვის შემოვიტანოთ შემდეგი აღნიშვნები:

$M_i$  ,  $i=\overline{1,m}$  - მოპასუხე;

$N_j$  ,  $j=\overline{1,n}$  - სკოლის მართვის მახასიათებელი;

$S_{ij}$  - i მოპასუხის მიერ j მახასიათებელზე მინიჭებული ნიშანი.

მიღებული მატრიცის კომპიუტერული დამუშავებით ვახდენთ მისი ცალკეული სვეტების -  $S_{n1}$ ,  $S_{n2}$ ,  $S_{n3}$ , . . . ,  $S_{nm}$ , აჯამვას j

მახასიათებელზე მინიჭებული უპირატესობის რაოდენობრივი მნიშვნელობის განსაზღვრისათვის:

$$(MN)_j = \sum S_{ij}$$

მიღებული რაოდენობრივი მახასიათებლის მიხედვით ვაგებთ დიაგრამას მოპასუხეთა ინტერესების ზონების დასადგენად. ინტერესთა ზონის ფარგლებში მოთავსებული მაჩვენებლების რაოდენობრივ მახასიათებლებს ვიყენებთ სკოლის ადმინისტრაციული მართვის პროცესში.

**მესამე თავი** ეძღვნება კერძო სკოლების ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის კონცეფციის რეალიზებას.

დამუშავებულია სწავლების ხარისხის მართვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების კონცეფციაში ანალოგიის გამოყენების თეორიულ-პრაქტიკული რეკომენდაციები.

ჩვენ მიერ შემუშავებულ მთავარ მენიუმში - **ფანჯარა 1**, მითითებულია სიტყვიერად ჩამოწერილ ბრძანებათა (ან პროგრამების) სახელთა ნუსხა, რაც შეესაბამება განსახორციელებელი სამუშაოს შინაარსს.

განვიხილოთ ამ მენიუს პირველი ჩანაწერის - „**სასკოლო დოკუმენტების ელექტრონული წარმოება** - საინფორმაციო ბაზების შინაარსი, **ფანჯარა 2**.





**ფანჯარა 1.**



**ფანჯარა 2.**

საგანმანათლებლო პროგრამების რეალიზების დოკუმენტირებული რეგლამენტებია: სასწავლო, კლასგარეშე და მოწაფეთა პრაქტიკაზე ორიენტირებული საქმიანობა; თვითმმართველობის განვითარების რეგლამენტები პედაგოგებისთვის, მშობლებისთვის, მოსწავლეებისთვის; სოციალური პროექტები და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების საქმიანობა და სხვ.

დაგეგმარების პროცესების განხორციელებისთვის და მათი მართვისთვის აუცილებელი დოკუმენტებია: დოკუმენტებს, რომლებიც

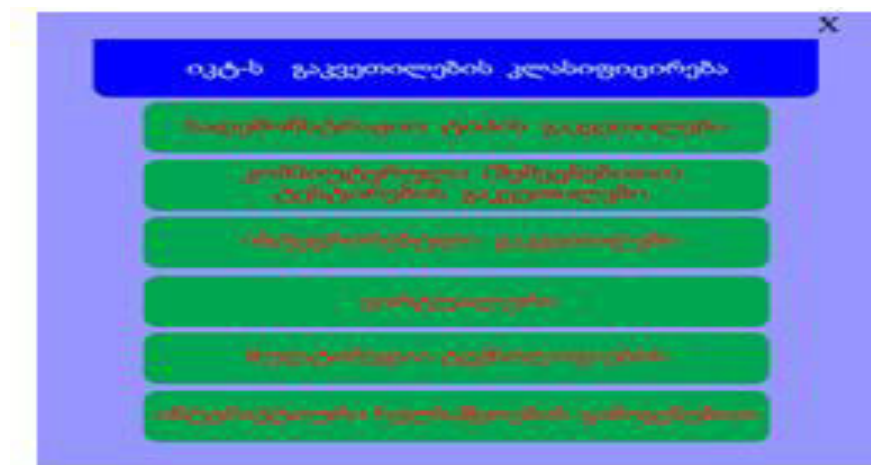
ახდენენ რეგლამენტირებას საგანმანათლებლო მომსახურების მომხმარებლებთან: ხელშეკრულებები, საჯარო მოხსენებები, მიმართვების გავლის ჩანაწერების არქივი, პრეტენზიები, შეკითხვები, კონტრაქტები, შეკვეთები, დავალებები; დოკუმენტები, რომლებიც თავად დოკუმენტბრუნვის რეგლამენტირებას ახდენენ: საბუთების ფორმა, რომელიც უზრუნველყოფს მათ იდენტიფიკაციას და აღდგენას; მოთხოვნები ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის წარმოების პროცედურისადმი, მათი შენახვის, ცვლილებების შეტანის, ხელმისაწვდომობის, ინფორმაციული უსაფრთხოების, განადგურების ვადები და სხვ.

**ხარისხის მართვის დოკუმენტები:** ნორმატიული აქტები, საგანმანათლებლო პროგრამები; განათლების ხარისხის სასკოლო სტანდარტები: განათლების ხარისხის კრიტერიუმული ბაზა, ხარისხის შესახებ ანალიტიკური ანგარიშები და საჯარო მოხსენებები, პედაგოგ-მასწავლებელთა კვალიფიკაციის ამაღლება და სხვ.

დიალოგურ მესამე ფანჯარაში - **ფანჯარა 3.** წარმოდგენილია კვალიფიკაციის ამაღლების შიდასასკოლო ელექტრონული სისტემის ამსახველი სამუშაო მოდულები და მისი კომპონენტები. ინფორმაციულ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების გამოყენებით გაკვეთილები კლასიფიცირებულია ძირითად სახეობად, დიალოგური **ფანჯარა 4.**



**ფანჯარა 3.**



**ფანჯარა 4.**

პროექტ-გაკვეთილს აქვს განსაზღვრული სტადიები და დამახასიათებელი ნიშნები, **ფანჯარა 5**. ხარისხის შეფასების ელექტრონული სისტემის ფრაგმენტი მოც. **ფანჯარა 6**-ში.



ფანჯარა 5.



ფანჯარა 6.

სადისერტაციო ნაშრომში განვიხილეთ და გავაანალიზეთ სოციოლოგიური კვლევის კითხვარი,

ექსპერიმენტისათვის შევარჩიეთ ჩვენი კვლევი მიმართულებისათვის საინტერესო და სასურველი კითხვები. სოციოლოგიური გამოკითხვა ჩავატარეთ ქუთაისის და თბილისის სკოლებში. სოციოლოგიურ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 80 რესპოდენტმა. სადისერტაციო ნაშრომში მაგალითისათვის მოგვავს მონაცემები ქუთაისის სკოლის 16 რესპოდენტის შემთხვევაში.

გამოკითხვის ანკეტებს ჰქონდა შემდეგი ფორმა (მოცემულია

**ცხრილი 2**

კითხვა	რესპოდენტები															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
როგორ სკოლას ანიჭებთ უპირატესობას?																
კერძო სკოლას?	X	X	-	-	X	X	X	X	-	X	-	X	-	-	X	X
საჯარო სკოლას?	-	-	X	X	-	-	-	-	X	-	X	-	X	X	-	-
<b>გმადლობთ თანამშრომლობისათვის</b>																

**ცხრილი 3.**

კითხვები	რესპოდენტები															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 აქვთ თუ არა სკოლაში შესაბამისი ფიზიკური მომზადების გაკვეთილები?	X	X	-	-	-	X	X	X	-	X	-	X	-	-	X	X
2 იღებენ თუ არა სკოლაში მოსწავლეები ჯანსაღ საკვებს?	X	-	X	X	X	-	X	-	X	-	X	-	X	X	-	X
3 არიან თუ არა მოსწავლეები	-	X	X	X	X	X	-	X	X	-	X	-	X	X	X	X

შევსებული სახით): ცხრილი 2., ცხრილი 3. რესპოდენტებს მიცემული ჰქონდათ ანკეტების შევსების ინსტრუქცია. გამოკითხვა ტარდებოდა ანონიმურობის პრინციპით, რაც დაშვებულია სოციოლოგიური გამოკითხვის დებულებით. პირველი ცხრილისათვის რესპოდენტებზე დასმულია ორი კითხვა, ხოლო მეორე ცხრილისათვის 8 კითხვა.

## დასკვნები და რეკომენდაციები

განხილულია კერძო სკოლების ადმინისტრაციული მართვის ძირითადი პრობლემები.

ინტეგრირებული საინფორმაციო სისტემის პროექტირება და რეალიზება წარმოდგენილია თანამედროვე სკოლის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის ერთ-ერთ პრიორიტეტულ ამოცანად. იგი გულისხმობს სკოლის ერთიანი საინფორმაციო სივრცის შექმნას, რომელიც მოემსახურება ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ავტომატიზებულ წარმოებას, განათლების ხარისხის გაუმჯობესების პირობების შექმნას და სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის განხორციელებას მის ყოველ ეტაპზე, შესაბამისი კომპიუტერული პროგრამების, ალგორითმებისა და ტექნიკური საშუალებების მეშვეობით.

გამოკვეთილია ინტეგრირებული საინფორმაციო სისტემის პროექტირების მეცნიერული საფუძვლები.

გამოკითხვის ანკეტების შედეგების მიხედვით ვაგებთ მატრიცას ჩვენს მიერ შემოთავაზებული მეთოდის მიხედვით (მატრიცას საჩვენებელი მაგალითისათვის ავაგებთ მხოლოდ პირველი ცხრილისათვის). პირველი ცხრილისათვის მატრიცას აქვს შემდეგი სახე:

$$S = \begin{matrix} & \begin{matrix} 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 & 8 & 9 & 10 & 11 & 12 & 13 & 14 & 15 & 16 \end{matrix} \\ \begin{matrix} 1 \\ 2 \end{matrix} & \begin{pmatrix} 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 \end{pmatrix} \end{matrix}$$

თუ მოვახდენთ აჯამვას სტრიქონების მიხედვით ამ ფორმულის მეშვეობით:

$$(MN)_j = \sum s_{ij}, \text{ შესაბამისად მივიღებთ: } MN_1 = 10; \quad MN_2 = 6.$$

რეკომენდებულია კერძო სკოლის ადმინისტრაციული მართვისას და საფინანსო-ეკონომიკური მენეჯმენტის ფორმალიზებული მოდელის აგება საბაზრო ეკონომიკის მიმართებაში, რაც ასოცირებული იქნება ბიზნესის სფეროსთან.

განსაზღვრულია კერძო სკოლების საბაზრო მექანიზმთან მიზმის პერსპექტივა და ფუნქციონირების ასპექტები; მოსალოდნელი რისკები და ნაკლოვანებები; რაც აისახება მენეჯმენტის ძირითად კონცეფციაში. ასეთი ამოცანების გადაჭრა კი მოითხოვს მოდელირების გარკვეული ტიპებისა და სახეობების შერჩევას, მონაცემთა ბაზების აგებას, რაც საბოლოო ეტაპზე მთავრდება მოდელის ავტომატიზებული რეალიზებით თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით.

განსაზღვრულია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ინტეგრირებული საინფორმაციო სისტემის პროექტირების მთავარი სტრატეგიული მიზანი - საგანმანათლებლო პროცესში მონაწილე ყველა სუბიექტისათვის ახალი შესაძლებლობების და პირობების შექმნა, მათი ინტელექტუალური პოტენციალის მაქსიმალურად გამოყენება.

დამუშავებულია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მართვის რაოდენობრივი მახასიათებლების კვლევის ანალიზის ფორმალიზებული აღწერა, შედეგების მატრიცული გამოსახვა და მისი კომპიუტერული დამუშავება ინტერესთა ზონების გამოვლენის თვალსაზრისით, რომელიც გამოიყენება სკოლის ეფექტური მართვის და ფინანსური რესურსების ოპტიმალური და მიზნობრივი განაწილებისათვის.

## **სადისერტაციო თემის ირგვლივ გამოქვეყნებული**

### **შრომები**

1. ჩიკვაშვილი ნ. ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება უცხოური ენის სწავლების პროცესში. IV საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „კომპიუტინგი/ინფორმატიკა, განათლების

მეცნიერებები, მასწავლებლის განათლება“. თბილისი 1 – 3 ოქტომბერი, 2016. მოხსენებათა თეზისები.

2. ჩიკვაშვილი ნ. ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი კერძო ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მენეჯმენტში. საერთაშორისო პერიოდული სამეცნიერო ჟურნალი “ინტელექტი” # 3(59) 2017.

3. ჩიკვაშვილი ნ. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში ინტეგრირებული საინფორმაციო სისტემის დაპროექტების მეცნიერული საფუძვლები. საერთაშორისო პერიოდული სამეცნიერო ჟურნალი “ინტელექტი” # 3(59) 2017.

4. Chikvashvili N. Concept of information technology facilitating to make a decision of school education quality management. XXXI international conference problems of decision making under uncertainties (PDMU-2018). July 3-9, 2018, Lankaran-Baku, Republic of Azerbaijan.

5. ჩიკვაშვილი ნ. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ადმინისტრაციული საქმიანობის ავტომატიზებული მართვის ფორმალიზებული მოდელის რეალიზება. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. შრომები - მართვის ავტომატიზებული სისტემები #1(25). თბილისი 2018.

## **AUTOMATED ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF PRIVATE SCHOOLS**

### **Resume**

Literary analysis of new scientific achievements of facilitating administrative activities for Management of Private General Educational Schools has proved, that School self-government present methods are not enough and there are not any positive results. This can be explained in this way: the previous educational system carried out its work mainly within the interests of the state, but the modern educational system has to be an open social institution, which should work according to interests of people, society and state. In response to new challenges it is necessary to change present management principles, content, organizational structure and methods with modern concept, new methods of management, which will respond to the modern requirements, goals and tasks of the time.

One of the main requirements for school education is the quality of teaching and its control. Control must be fulfilled incessantly through the new



information systems and communication technologies. Despite of the reforming process in the educational system, schools in Georgia are not perfectly ready to implement such deep and essential changes. It is necessary to process a scientifically well-founded concept of administrative permanent activity Management , as an united system of present methodical approaches and practical recommendations,that will assist the School effective management.

The main strategic aim of General Educational School integrated information system project is to create new opportunities and conditions for every member of the educational process, to realize their intellectual potential, as well as this is the main task for effective functioning of modern school. It means implementing the school united information space, that will serve the production of administrative management, create conditions of improving education quality and implement the plan of school strategic development at each stage, through the computer programs, algorithms and technical facilities. Scientific basis of integrated information system project and the main problems of private school administrative management are emphasized; Perspectives and functional aspects of belongings private schools to market mechanisms are determined; Expected risks and deficiencies, which are reflected in the basic concept of school management. Solving such tasks requires selection of some types of modeling, build the base of data, which ends with realization of model using modern information-communication technologies. A formalized model of private school administrative management is constructed in relation to the market economy associated with business sphere.

A practical example of Administrative activities automated management formalized model of General Educational School is represented in the Experimental part. Example is based on description of sociological research. Research was conducted by principles of inquiry through the special questionnaires. Participants of research were Representatives of Society of different layers : parents, pupils and teachers of private and public schools. According to the received data, quantitative characteristics of the research analysis, the matrix depiction and its computer processing in terms of identify interest zones are conducted. Received results can be successfully used to make effective school management decisions, to delegate effectively financial and human resources.

The practical use of the Thesis studies results will help the administration of any type of general education school to make proper and efficient decisions.