

# ROLE OF LEADER IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

SALOME CHKHEIDZE

Ph.D. student, Business Administration, Georgian American University,  
IMS Manager, Independent Auditor of Management Systems and  
Occupational Health and Safety, Georgia

**ABSTRACT.** This article's main objective is to describe a leader's role and define its importance in educational management. The role of a leader in educational management is critically important to make the educational institution provide high-quality education to students, to create an effective management system and to motivate the staff to go towards the aim. (Eacott, 2015) [1]

In the educational context, leadership influences the process, which finally leads to the achievement of the desired purpose. A good leader should develop a vision of the values of their educational institutions on personal and professional sides. A successful leader makes the staff love their job and is determined to succeed. Educational leadership is a process where a leader takes the initiative to facilitate the following conditions for implementing change in teaching and learning. (Surya, 2011) [2]

The leader in educational leadership is responsible for setting the vision and mission of the educational institution, which serves as a guiding principle for all stakeholders, including students, teachers, and staff. Moreover, the leader must ensure that the educational institution environment is conducive to learning, which includes creating a safe and respectful atmosphere for students and teachers. What is most important is that leaders should set and implement the most effective way of leadership to provide students with a high education level and motivate staff to work.

In this article, I will discuss the types of a leader and the role of good leadership in educational management.

**KEYWORDS: LEADER, EDUCATIONAL LEADERSHIP, SKILLS, ROLE.**

## STYLES OF LEADERSHIP

Martin M. Chemers in Hoy and Miskel said that leadership is a process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in accomplishing a common task. (Chemers, 2014) [3]

According to Peter Drucker (Drucker, 2006) [4], leadership is lifting a person's vision to high sights, raising a person's performance to a higher standard, and building a personality beyond its usual limitations. Leadership style is a behavioral approach of leaders to influence and affect their

employees. A leadership style directs leaders in setting, designing, and implementing plans and strategies to achieve the educational institution's objectives.

While discussing the role of a leader in educational leadership, it is essential to discuss leadership styles.

I would like to highlight (8) leadership styles, which are described shortly later in this article.

Firstly, it is *autocratic leadership* skill or authoritarian leadership style. This leadership style focuses more on the final results, and they often make decisions alone or with a tiny group of peo-

ple. Usually, they expect their employees to do exactly what they require.

The *bureaucratic leadership* style is more based on strictly following the written procedures and regulations. The bureaucratic style focuses more on specific duties within a hierarchical system, where each staff member has responsibilities and duties, and there is little need for collaboration and creativity.

The third and one of the effective leadership style is *the Coaching Leadership* style. A coaching leader identifies the strengths and weaknesses of employees to help each employee improve. This type of leadership gives a chance to team members to set smart goals and then provide them with feedback to promote growth. Usually coaching leadership creates positive and motivating environment.

Laissez-faire leadership is accurately defined as the most independent and free style of leadership. This type of leader delegates tasks to team members and gives them freedom of work with no or little supervision as this type of leader is mostly busy with other projects rather than supervising their employees. This type of leadership is effective for creative and highly experienced employees.

The *democratic style* is where the input received from team members is a basis for decision-making by a leader. In a democratic leadership style, leaders are oriented to ask their team for input and then take the feedback from the team into consideration to make a decision further.

*Transformational leadership* involves a leader who inspires and motivates their team to achieve a shared vision, often by providing support, encouragement, and personal development opportunities. Transformational leaders' expectations from their team are high, and usually, this style of leader encourages their team members to work and live through a transformation or considerable improvement.

*Servant Leadership* skill is another style of leadership where leaders live by a people-first mindset. This style of leaders believe team members will be more effective and produce great work if they feel personally and professionally fulfilled. Emphasis on employee satisfaction and

collaboration is what makes servant leaders more respected by the team members.

The last leadership style discussed in this article is *transactional leadership*, which is considered more short-term and sometimes it is described as a give-and-take kind of transaction. In this leadership style, leaders reward their employees for exactly the work they would have performed. This leadership style is quite often used in sales and marketing jobs.

## SCHOOL LEADERSHIP

According to the United Nations and UNESCO, strengthening school leadership to improve teaching and learning is one of the strategies put forward to achieve target 4.c of the Education 2030 Agenda, which addresses the need to increase the supply of qualified teachers (UNESCO, 2016; United Nations, 2015). The School Leadership aims to get the best out of teachers and students. Effective school leadership needs various skills, including communication, problem-solving, decision-making, and interpersonal skills. A school leader should collaborate with faculty, staff, parents and students to create a positive and inclusive school culture. School leadership also involves setting goals and procedures and monitoring and evaluating student progress and teacher performance. The ultimate goal of school leadership is to promote academic achievement, social-emotional development and overall well-being of students and employees.

It is essential to distinguish educational leadership from educational management. To describe it, I will summarize it as follows: (Waters, 2022) [5]

Leading concerns vision rather than the implementation, which is more managing concern. Also, leadership includes strategic issues, transformation and ends, while managing concerns more operational issues, transactions and means instead of ends. Also, it is important to notice that if leading concerns more people, managing is more oriented on systems.

The need for the distribution of leadership is caused by the increased responsibilities and accountability within and across schools. Distribution of leadership in schools refers to sharing

leadership responsibilities among various stakeholders in a school community, including teachers, students, parents, and administrators. Schools may receive a lot of benefits from the distribution of leadership. School effectiveness may be improved by distributing leadership among people and organizational structures. (CSAS, 2021) [6]

Distributive Leadership in schools is one of the most effective leadership approaches where decision-making and responsibility are shared among a team of leaders rather than being centralized in the hands of one individual. This leadership model recognizes that expertise and leadership potential exist at all levels of an organization and that collaboration and collective decision-making can lead to more effective outcomes. School distributive leadership involves various strategies such as collaborative planning and decision-making, professional development opportunities for all staff members, monitoring and coaching programs, and delegating leadership responsibilities to different individuals or teams. (Tomlinson, 2004) [7]

Basic characteristics of distributive leadership may include collaborative planning. Distributive leadership promotes collaborative planning among school leaders, which allows for a more comprehensive and coordinated approach to school improvement. It is important to notice that collaborative planning involves the cooperation of the staff in one specific department, which is preparing the plan, but collaboration across different departments, too. This approach can also lead to cooperation across different fields in school and finally will lead to the correct and effective planning for the whole educational institution. (Surya, 2011)

Another important characteristic is shared decision-making. Distributive leadership involves decision-making as shared among a team of leaders rather than being centralized in the hands of one individual. The process involves bringing together a group of individuals with different expertise and perspectives to work together to make decisions that affect the school community. Decisions may be much more effective if the group of decision-makers consist not only of leaders but of teachers, head teachers and representatives from different departments. A leader can't always know the depth of any department and staff's

point of view; that's why decisions will be much more efficient if the group of decision-makers include representatives from different departments. Moreover, collaborative decisions raise a sense of responsibility, and people who are involved in the process will be much more motivated to make their decisions goal-oriented and achieve success.

Professional Development is another important feature of distributive leadership. By sharing leadership responsibilities and encouraging collaboration, educators can learn from one another and develop new skills and perspectives. Lessons, peer observation, workshops and collaboration with different departments will increase knowledge and collaboration and develop new visions.

Finally, distributive leadership in schools is flexible and adaptable to changing circumstances. Schools and educational institutions need to be able to adapt to different external and internal factors. Covid-19 Pandemic was a good example of forcing educational institutions to adapt to online education. Some of them survived in this new environment, and some did not.

To sum up, distributive leadership may be considered one of the most effective leadership styles for educational institutions and schools. Moreover, distributive leadership is a leadership style that allows teachers to have a voice and choice in decisions. This, hence, affects quality of the organizational institutions working process.

### **HOW LEADERS CAN DEVELOP AND SUPPORT DISTRIBUTIVE LEADERSHIP (DL) TEAMS**

School leaders need specific knowledge to respond and deal with all the challenges occurring in educational institutions and their duties and responsibilities. Leaders play a crucial role in developing and supporting a distributive leadership team in their school.

No school leadership is without building a shared vision. The role of a leader is to work with their team to develop a shared vision for the school and ensure that everyone understands and is committed to this vision.

Leaders should have clear and clarified roles and responsibilities to improve the efficiency and effectiveness of employees' work. It is important

not to have them only written but also ensure that everyone knows what is expected of them. This can help to avoid confusion and conflicts and promote a sense of ownership and accountability among team members. Clarifying roles and responsibilities can also help staff members identify areas where they can develop their skills and knowledge and, hence, have a possibility of self-reflection and professional development. Moreover, collaborating becomes much easier and more comfortable when roles and responsibilities are clearly distributed and not doubled. (Lathan, 2021) [8]

In addition, a good leader should provide *professional development* for their team members to help them develop the knowledge and skills they need to be effective. Many leaders fear when their employees start professional development outside of the educational institution when they invest in their development and do not wait until their leaders provide them with training. Leaders fear these employees will leave the educational institution as they grow and find a better workplace. This thought of leaders is quite common and, certainly, is wrong. Good leaders assist their employees to grow professionally and encourage them to use their knowledge to develop the educational institution. Good leaders motivate trained and professional staff to share their knowledge with other employees, and they do not overwhelm a good employee because they can do better than others but assist them to become better leaders. (Slack, 2019) [9]

Laurie says that a leader should have the ability not only to lead effectively but also to build relationships with the employees. The leader should consider team members as employees whom the leader needs to fulfil the aim and realise that employees' self-awareness, health and well-being are all important for employee engagement. Good leaders encourage their employees and make them happy at work rather than turning the work environment toxic. This can lead to high-performance teams of engaged and motivated employees who are loyal, culturally aligned with the organization, and united by a shared sense of purpose in their work.

A lot of work and studies are written and done on *the motivation of employees*; however, the most important is for leaders to understand

how to motivate their staff. Motivation affects employee's success and has a huge role in employee satisfaction. Taking motivation into account, it is important to notice that intrinsic motivation plays a vital role in how team members may feel about their jobs and how involved and happy they are with their work. All this leads to the quality of the employees' work.

A good leader should be able to motivate employees and help them achieve their goals.

Leaders need to understand what motivates their employees to best meet their needs and engage them with their work. They should think about how to make appropriate conditions for the team members to encourage them to work effectively.

## CONCLUSION

Nowadays, educational leadership is becoming more and more important, and the role of a leader is crucially increasing. Good leaders are people who set a vision for educational institutions, set a plan to achieve the goals and motivate employees to go towards the aim together and with success.

A good leader is one who works with approach I follow, therefore I lead. Leaders should demonstrate that they can be followers who are ready to become a member of the employees' team and start working with the team members to achieve the aim. A good leader can increase productivity by 89% by supporting team members.

Good leaders know that support, professional feedback and recognizing employees' hard work are among their most crucial tasks. However, great leaders know how to set a good example for their employees to encourage them to follow.

## REFERENCES:

1. Eacott, S. (2015). *Educational Leadership Relationally* . Rotterdam: Sense.
2. Surya, P. (2011). *Educational Management*.
3. Chemers, M. M. (2014). *Integrative Theory of Leadership* . Psychology Press.
4. Drucker, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (2006). Harper Business Essentials.
5. Waters, S. (2022, February 26). What is a leader, what do they do, and how do you become one?
6. CSAS. (2021, June 28). <https://www.studentachievementsolutions.com/distributive-leadership-in-schools-how-to-develop-dl-teams/>. Retrieved from [www.studentachievementsolutions.com: https://www.studentachievementsolutions.com/distributive-leadership-in-schools-how-to-develop-dl-teams/](https://www.studentachievementsolutions.com/distributive-leadership-in-schools-how-to-develop-dl-teams/)
7. Tomlinson, H. (2004). *Educational Leadership*. Sage.
8. Lathan, J. (2021). 10 traits of successful school leaders. San Diego.
9. Slack, t. a. (2019, February 27). 4 ways effective leadership inspires employee engagement.

# ლიდერის როლი საგანმანათლებლო სისტემაში

## სალომე ჩხეიძე

დოქტორანტი, ბიზნესის ადმინისტრირება,  
ქართულ-ამერიკული უნივერსიტეტი,  
IMS მენეჯერი, მართვის სისტემებისა და შრომის და ჯანმრთელობის  
უსაფრთხოების დამოუკიდებელი აუდიტორი, საქართველო

**აბსტრაქტი.** სტატიის მთავარ მიზანს წარმოადგენს საგანმანათლებლო სფეროში ლიდერის როლის აღწერა და მისი მნიშვნელობის განსაზღვრა. საგანმანათლებლო მენეჯმენტში ლიდერის როლი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რათა იქნას უზრუნველყოფილი მაღალი ხარისხის სწავლება-სწავლის პროცესი და ეფექტური მართვის სისტემა, რომელიც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდას. (Eacott, 2015) [1]

საგანმანათლებლო სისტემაში, ლიდერობა გავლენას ახდენს პროცესზე, რომელსაც საბოლოოდ მივყავართ სასურველ მიზანამდე, ხოლო კარგი ლიდერი ავითარებს ხედვას საგანმანათლებლო დაწესებულების ღირებულებებისა და ფასეულობების შესახებ. წარმატებული ლიდერი კი აყვარებს თანამშრომლებს საქმეს და აძლევს მათ მოტივაციას მიისწრაფოდნენ საერთო სასურველი მიზნისა და წარმატებისაკენ. განათლების მართვა არის პროცესი, სადაც ლიდერი იღებს ინიციატივას, ხელი შეუწყოს სწავლება-სწავლის პროცესში ცვლილებებისა და სიახლეების დანერგვას. (Surya, 2011) [2]

ლიდერი განათლების მართვაში არის პასუხისმგებელი საგანმანათლებლო ორგანიზაციის მისიის, მიზნისა და ორგანიზაციული ხედვის ჩამოყალიბებაზე, რაც შემოდგომში წარმოადგენს მთავარ პრინციპს ყველა დაინტერესებული მხარესათვის, როგორც სტუდენტის/მოსწავლის, ასევე მშობლის, თანამშრომლისა და სხვა ნებისმიერი პირისათვის.

ამასთანავე, ლიდერი ვალდებულია უზრუნველყოს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში სწავლება-სწავლის პროცესის ყველა საჭირო პირობის შექმნა, რათა იქნას უზრუნველყოფილი თანამშრომელთა და სტუდენტთა/მოსწავლეთა უსაფრთხოების ნორმები, ჯანსაღი სამუშაო და სასწავლო გარემო, სადაც ყველა ადამიანი თავს იგრძნობს კომფორტულად. ამასთანავე ლიდერი ვალდებულია უზრუნველყოს მართვის ეფექტური გზა, რომელიც იქნება მაღალი ხარისხის სასწავლო პროცესის მიწოდების გარანტია.

აღნიშნულ სტატიაში გავნიხილავ ლიდერის ტიპებს და ლიდერის როლს განათლების მართვაში.

**საკვანძო სიტყვები:** ლიდერი; საგანმანათლებლო ლიდერობა; უნარები; როლი.

## ლიდერობის ფორმები

მარტინ მ.ჩემერსუ ჰოი და მისკელში აღნიშნავს, რომ ლიდერობა არის სოციალური გავლენის პროცესი, რომელშიც ერთ ადამიან-

ს შეუძლია გამოიყენოს სხვების დახმარება და მხარდაჭერა საერთო ამოცანის შესასრულებლად. (Chemers, 2014) [3]

პიტერ დრუკერის თანახმად, (Drucker, 2006) [4], ლიდერობა არის ადამიანის მუშაობის

სტანდარტის ამალღებისა და პიროვნებად ჩამოყალიბების ხელშეწყობა. ლიდერობის ფორმა კი წარმოადგენს ლიდერის ქმედით უნარს, რომელიც გავლენას ახდენს თანამშრომლების მუშაობის ხარისხზე. ლიდერობის ფორმა/სტილი მიმართულებას აძლევს ლიდერს დასახოს, შეიმუშავოს და დაწეროს საგანმანათლებლო ორგანიზაციაში მიზნის მისაღწევი გეგმა და სტრატეგია.

ლიდერის როლის განხილვისას, მნიშვნელოვანია გავმიჯნოთ ლიდერობის რამდენიმე ფორმა.

გამოვყოფ ლიდერობის 8 ფორმას, რომელსაც შემდგომში ამ სტატიაში განვიხილავ.

პირველ რიგში, ეს არის ავტოკრატიული ან ავტორიტარული ლიდერობის სტილი. ეს ფორმა უფრო მეტად ფოკუსირებულია საბოლოო შედეგებზე და ამ სტილის ლიდერი დამოუკიდებლად ან ადამიანების ძალიან მცირე ჯგუფთან ერთად იღებს გადაწყვეტილებებს. ხშირ შემთხვევაში, ამ ტიპის ლიდერებს აქვთ მოლოდინი, რომ მათი თანამშრომლები ზედმინევენით ისე იმუშავებენ, როგორც ისინი მოითხოვენ.

ბიუროკრატიული ლიდერობის სტილი მეტად დამოკიდებულია განერილი პროცედურებისა და რეგულაციების ზედმინევენით შესრულებაზე. ბიუროკრატიული სტილი ფოკუსირებულია მოვალეობების შესრულებაზე იერარქიული სისტემით, სადაც ყველა თანამშრომელს მკაცრად და მკაფიოდ განსაზღვრული აქვს საკუთარი მოვალეობები და ნაკლებად არის კოლაბორაციისა და კრეატიულობის საჭიროება.

მესამე და ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად გამოყენებადი ლიდერობის სტილი არის სწავლებითი ლიდერობა. ლიდერის ეს ტიპი განსაზღვრავს თანამშრომელთა ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რათა უზრუნველყოს მათი მხარდაჭერა და პროფესიული ზრდა. ლიდერობის ამ ფორმატით თანამშრომლებს ეძლევათ საშუალება - დასახონ კონკრეტული და გონივრული მიზნები და შემდეგ მიიღონ მხარდაჭერა ამ მიზნების მისაღწევად. როგორც წესი, სწავლებითი ლიდერობა ქმნის საკმაოდ საინტერესო, პოზიტიურ და მამოტივირებელ სამუშაო გარემოს.

თავისუფალი ლიდერობის (Laissez-faire leadership) ტიპის ლიდერობის ძირითადი

პრინციპი არის „**გააკეთე რაც გინდა, მაგრამ გააკეთე სწორად**“. ტერმინი ფრანგულია და ითარგმნება შემდეგნაირად: „დაე იყოს“ ან „დატოვე მარტო“. თანამშრომლებს აქვთ არჩევანის უდიდესი თავისუფლება, თუ როგორ შეასრულებენ ისინი ამა თუ იმ სამუშაოს და საკუთარ მოვალეობებს. ტრადიციული გაგებით, ლიდერები არ ერევიან თანამშრომლების სამსახურებრივ მოვალეობებში. ამასთან, ისევე როგორც მრავალი სხვა ხელმძღვანელობის სტილი, ლიდერს **კვლავ შეუძლია მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები. ლიდერობის ეს სტილი ეფექტიანია კრეატიული და მაღალკვალიფიციური გუნდის მართვის დროს.**

ლიდერობის *დემოკრატიული* სტილი არის ის, სადაც გუნდის წევრებისგან მიღებული ინფორმაცია არის ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი. დემოკრატიული ხელმძღვანელობის სტილში, ლიდერები ორიენტირებული არიან, მიიღონ უკუკავშირი თანამშრომლებისგან და შემდეგ გაითვალისწინონ გუნდის გამოხმაურება შემდგომი გადაწყვეტილების მისაღებად.

ტრანსფორმაციული ლიდერი მოტივაციას უზრდის საკუთარ გუნდს - ერთად ისწრაფობენ საერთო მიზნის მისაღწევად. როგორც წესი, ამისთვის ლიდერი იყენებს მხარდაჭერას, გამხნეებას და პროფესიული ზრდის ხელშეწყობას. ტრანსფორმაციულ ლიდერს საკმაოდ მაღალი მოლოდინები აქვს საკუთარი გუნდისგან. ტრანსფორმაციული ლიდერი შთააგონებს მიმდევრებს, თანამშრომლებს, რომ გააკეთონ უფრო მეტი, ვიდრე მათგან ჩვეულებრივ მოელოდნენ. მაშასადამე, ლიდერი ინსპირაციას აძლევს ინდივიდს, იყოს „თავისი თავის საუკეთესო ვერსია“, შეძლოს შეუძლებელი და განაცვიფროს ირგვლივმყოფნი საკუთარი შესრულებით.

ლიდერობის შემდეგი ფორმა, რომელსაც ამ სტატიაში განვიხილავ, არის „*მოსამსახურე ლიდერობა*“ (Servant Leadership). ამ ტიპის ლიდერისათვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლებზე ზრუნვა, მათი თანაგრძნობა და სიყვარული. ასეთ ლიდერებს სჯერათ, რომ გუნდის მუშაობა იქნება უფრო ეფექტური, თუკი ისინი პიროვნულად და პროფესიულად თავს სრულფასოვნად იგრძნობენ. თანამშრომლების

კმაყოფილებაზე ზრუნვა და მათთან კოლაბორაცია ქმნის ასეთ ლიდერს თანამშრომლებისთვის ყველაზე პატივსაცემ ლიდერად.

და ლიდერის ბოლო სტილი, რომელიც მიიღო ამ სტატიაში განვიხილო, არის ტრანზაქციული ლიდერი. ამ ტიპის ხელმძღვანელებს განეკუთვნებიან ისეთი ლიდერები, რომლებიც პირველ რიგში ხელმძღვანელობენ სოციალური გარიგებით (ანუ ტრანზაქციით). ტრანზაქციული ლიდერები ხელმძღვანელობენ ან ახალისებენ მიმდევრებს გარკვეული ჯილდოთი, რომელიც მათ პროდუქტიულობისთვის მიეცემათ და ამგვარად აღწევენ დასახულ მიზნებს. ეს არის უფრო მოკლევადიანი მართვის ფორმა და ხშირად აღიქმება, როგორც მიღება-გაცემის ტრანზაქცია. ამ ტიპის ლიდერები აჯილდოვებენ საკუთარ თანამშრომლებს ზუსტად იმ სამუშაოსთვის, რასაც ისინი ასრულებენ. ძირითადად აღნიშნული ფორმატი გამოიყენება გაყიდვების ან მარკეტინგის სამსახურში.

### სკოლის მართვა

გაეროს და იუნესკოს 2030 წლის მდგრადი განვითარების სამოქმედო გეგმის თანახმად, სკოლის მართვის გაძლიერება სწავლა-სწავლების გაუმჯობესების მიზნით წარმოადგენს ამავე სახელმძღვანელოს ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტს, რაც ასახულია დოკუმენტში „გაეროს 2030 წლის მდგრადი განვითარების მიზნების განხორციელების შესახებ“ პუნქტში 4. აღნიშნული ითვალისწინებს მასწავლებელთა კვალიფიკაციის ზრდის აუცილებლობას და კვალიფიციური მასწავლებლების რაოდენობის გაზრდის აუცილებლობას (UNESCO, 2016 წ. გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია, 2015).

სკოლის მართვის მიზანია მასწავლებლებისა და მოსწავლეებისგან საუკეთესოს მიღება და მათთვის მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზება. სკოლის ეფექტიანი მართვა საჭიროებს ისეთ უნარებს, როგორიც არის კომუნიკაციის, პრობლემის გადაჭრის, გადაწყვეტილების მიღების, ინტერპერსონალური უნარები.

სკოლის ლიდერი ვალდებულია წარმართოს გუნდური მუშაობა თანამშრომლებთან, მშობლებთან, მოსწავლეებთან იმისათვის,

რომ შეიქმნას პოზიტიური და ინკლუზიური სასკოლო კულტურა. სკოლის ხელმძღვანელობა ასევე მოიცავს მიზნის დასახვას, სამუშაო პროცედურების შემუშავებას, პროცესების მონიტორინგს, მოსწავლეთა და პედაგოგთა შედეგების შეფასებას. სკოლის მართვის უმთავრეს მიზანს კი წარმოადგენს ხელი შეუწყოს აკადემიურ მიღწევებს, სოციალურ-ემოციურ განვითარებას და მოსწავლეთა და თანამშრომელთა სამსახურეობრივ სტაბილურობასა და კეთილდღეობას.

მნიშვნელოვანია გავმიჯნოთ საგანმანათლებლო ლიდერობა საგანმანათლებლო მენეჯმენტისგან. ამისათვის, შემდგომში გთავაზობთ მოკლე მიმოხილვას. (Waters, 2022) [5]

ლიდერობა უფრო მეტად გულისხმობს ხედვის ჩამოყალიბებას და განვითარებას, ვიდრე მის განხორციელებას. ამასთანავე, ლიდერობა მოიცავს სტრატეგიულ საკითხებს, ტრანსფორმაციასა და მიზნების განხორციელებას. მენეჯმენტი კი უფრო მეტად მოიცავს საოპერაციო საკითხებს, შესრულების გზებს და მიზნის მისაღწევად დასახული საშუალებების გამოყენებას.

ლიდერობის განაწილების აუცილებლობა გამომწვეულია გაზრდილი პასუხისმგებლობითა და ანგარიშვალდებულებით, როგორც სკოლებში, ასევე სკოლებს შორის.

ხელმძღვანელობის განაწილება სკოლებში გულისხმობს ლიდერობის პასუხისმგებლობის გაზიარების პრაქტიკას სკოლის საზოგადოების სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის, მათ შორის მასწავლებლებს, სტუდენტებს, მშობლებს და მენეჯერებს შორის.

სკოლამ შესაძლოა ძალიან ბევრი სარგებელი მიიღოს ლიდერობის სწორი განაწილების მეშვეობით. სკოლის ეფექტიანობა კი გაუმჯობესდეს ადამიანებსა და ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შორის ლიდერობის განაწილების მეშვეობით. (CSAS, 2021) [6]

ლიდერობის ფუნქციების განაწილება სკოლაში არის მართვის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი გზა, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა რგოლის ჩართულობას მართვის ისეთ მნიშვნელოვან ეტაპებზე, როგორიც არის საქმიანობის დაგეგმვა, შეჯამება/ანალიზი, გადამწყვეტილების მიღება. ამ შემთხვევაში



სკოლაში არსებული მართვის სისტემა ხდება ნაკლებად ცენტრალიზებული. ლიდერობის ეს სტილი ადასტურებს, რომ ლიდერობის პოტენციალი არსებობს ორგანიზაციის ყველა დონეზე და კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღებამ შეიძლება გამოიწვიოს მეტად ეფექტიანი შედეგები.

სკოლაში განაწილებითი ლიდერობა მოიცავს ისეთ სხვადასხვა სტრატეგიებს, როგორც არის კოლაბორაციული დაგეგმვა, გადაწყვეტილების ერთობლივად მიღება, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები ყველა რგოლის თანამშრომლისთვის, მონიტორინგი, შეფასება და ანალიზი. (Tomlinson, 2004)[7]

ლიდერობის განაწილება ხელს უწყობს სკოლის ლიდერებს შორის თანამშრომლობით დაგეგმვას, რაც საშუალებას იძლევა უფრო ყოვლისმომცველი და კოორდინირებული გახდეს სკოლის ხარისხის გაუმჯობესებისადმი თანამშრომელთა მიდგომა. აქ მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ თანამშრომლობითი დაგეგმვა გულისხმობს თანამშრომლების კოორდინირებულ მუშაობას ერთ კონკრეტულ დეპარტამენტში, რომელიც ქმნის სამოქმედო გეგმას და ამასთანავე, თანამშრომლობას სხვადასხვა დეპარტამენტებთან/სამსახურებთან. ამ მიდგომამ, ასევე, შეიძლება ხელი შეუწყოს თანამშრომლობას სკოლაში სხვადასხვა რგოლებს შორის, რაც საბოლოოდ ხელს შეუწყობს საგანმანათლებლო ორგანიზაციის ერთიანი ეფექტიანი სტრატეგიული სამოქმედო გეგმის შემუშავებას. (Surya, 2011)

ლიდერობის განაწილების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი გადაწყვეტილების ერთობლივად მიღებაა. ლიდერობის განაწილების დროს, გადაწყვეტილებების მიღება ხდება გუნდის მიერ და არა ერთპიროვნულად, ხოლო გუნდი წარმოადგენს იმ თანამშრომელთა ერთობლიობას, რომელსაც აქვს კონკრეტულ სფეროში სამუშაო გამოცდილება და შესაბამისი ცოდნა. ამ ტიპის მუშაობა, პრობლემებზე რეაგირება და გადაწყვეტილებების მიღება კი ხშირ შემთხვევაში უფრო ეფექტიანი და ობიექტურია, რაც თავის მხრივ დადებით გავლენას ახდენს სკოლის განვითარებაზე.

გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს ბევრად უფრო ეფექტიანი, თუ გადაწყვეტილებების მიმღებთა ჯგუფი შედგება არა მხოლოდ ლიდერებისგან, არამედ მასწავლებლებისგან, ტექნიკური პერსონალისგან (საჭიროებისამებრ) და სხვადასხვა სამსახურების წარმომადგენლებისგან. ლიდერი შესაძლოა ყოველთვის სიღრმისეულად არ ფლობდეს თითოეული დეპარტამენტის თუ თანამშრომლის მოსაზრებას. ამიტომ თუ გადაწყვეტილების მიმღებთა ჯგუფი შედგება სხვადასხვა სამსახურების წარმომადგენლებისგან, გადაწყვეტილებები ბევრად ეფექტიანი და ობიექტურია. უფრო მეტიც, ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილებები ამაღლებს პასუხისმგებლობის გრძნობას, ხოლო მსგავსი ტიპის მუშაობა მეტ მოტივაციას შეუქმნის თანამშრომლებს მიიღონ მეტად ეფექტური გადაწყვეტილებები და ერთობლივად მიაღწიონ წარმატებას.

ლიდერობის განაწილების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია პროფესიული განვითარება. ლიდერული პასუხისმგებლობის გაზიარებით და თანამშრომლობის წახალისებით, მასწავლებლებს შეუძლიათ ისწავლონ ერთმანეთისგან და განავითარონ ახალი უნარები და პერსპექტივები. გაკვეთილებზე ურთიერთდასწრება, სემინარები, სამუშაო შეხვედრები და სხვადასხვა დეპარტამენტებთან თანამშრომლობა გაზრდის ცოდნას, თანამშრომლობას და განავითარებს ახალ ხედვებს.

ლიდერობის განაწილების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია პროფესიული განვითარება. ლიდერული პასუხისმგებლობის გაზიარებით და თანამშრომლობის წახალისებით, მასწავლებლებს შეუძლიათ ისწავლონ ერთმანეთისგან და განავითარონ ახალი უნარები და პერსპექტივები. გაკვეთილებზე ურთიერთდასწრება, სემინარები, სამუშაო შეხვედრები და სხვადასხვა დეპარტამენტებთან თანამშრომლობა გაზრდის ცოდნას, თანამშრომლობას და განავითარებს ახალ ხედვებს.

და ბოლოს, ლიდერობის განაწილება სკოლებში მოქნილი და ადაპტირებადია ცვალებად გარემოებებთან. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სკოლებმა და საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა შეძლონ ადაპტირება სხვადასხვა შიდა და გარე ფაქტორებთან. Covid-19 პანდემია იყო კარგი მაგალითი იმისა, რომ საგანმანათლებლო დაწესებულებები იძულებულნი გახდნენ მორგებოდნენ ონლაინ განათლებას. ზოგი მათგანი გადარჩა ამ ახალ გარემოში, ზოგი კი არა. სწორედ აქედან გამომდინარე, 21-ე საუკუნის ორგანიზაციული მართვის ერთ-ერთ უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს მარტივი ადაპტაცია შიდა და გარე ფაქტორებთან, რასაც განაწილებითი ლიდერობა მარტივად უწყობს ხელს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ლიდერობის განაწილება შეიძლება ჩაითვალოს, როგორც ლიდერობის ერთ-ერთი ყველაზე

ეფექტიანი სტილი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის. უფრო მეტიც, „განანილებითი ლიდერობა“ არის ლიდერობის სტილი, რომელიც საშუალებას აძლევს მასწავლებელს და სხვა ნებისმიერ თანამშრომელს გააკეთოს საკუთარი არჩევანი და ხმა მისცეს გადაწყვეტილებების მიღების დროს. შესაბამისად, ეს დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციული ინსტიტუტების მუშაობის პროცესის ხარისხზე.

### **როგორ უნდა განავითაროს და ხელი შეუწყოს ლიდერმა „განანილებითი ლიდერობის“ სისტემას?**

სკოლის ლიდერებს სჭირდებათ სპეციფიური განათლება და უნარები, რათა გაუმკლავდნენ ყველა გამოწვევას, რომელიც წარმოიქმნება საგანმანათლებლო დაწესებულებებში და თანამშრომელთა მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობებში. ლიდერები გადამწყვეტ როლს ასრულებენ თავიანთ სკოლებში და სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებში განანილებითი ლიდერების გუნდის ჩამოყალიბებაში და მხარდაჭერაში.

სკოლის მართვა შეუძლებელია გუნდის ერთობლივი ხედვის გარეშე. ლიდერის როლია, იმუშაოს გუნდთან ერთად სკოლისთვის საერთო ხედვის შესაქმნელად და უზრუნველყოს, ყველა თანამშრომლის მიერ ამ ხედვის გააზრება და მისდამი ერთგულება.

თანამშრომლების მუშაობის ეფექტურობისა და ეფექტიანობის ასამაღლებლად, გასაუმჯობესებლად, ლიდერებს უნდა ჰქონდეთ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული თანამშრომელთა როლები, უფლებამოვალეობები და პასუხისმგებლობები. მნიშვნელოვანია, რომ ეს ყოველივე იყოს არა მხოლოდ ფურცელზე დაწერილი, არამედ ასევე იქნას უზრუნველყოფილი, რომ ყველა თანამშრომელს გააზრებული ჰქონდეს, თუ რას ელოდებიან მისგან ხელმძღვანელები. ეს მნიშვნელოვანია, რათა თავიდან ავიცილოთ დაბნეულობა და კონფლიქტები და ხელი შევუწყოთ გუნდის წევრებს შორის საკუთრების და პასუხისმგებლობის გრძნობის გაზრდას. როლებისა და პასუხისმგებლობების ჩამოყალიბება, ასევე, ეხმარება თანამშრომლებს განსაზღვრონ ის სფეროები, სადაც მათ შეუძლიათ განავითარონ

თავიანთი უნარები და ცოდნა და, შესაბამისად, ჰქონდეთ თვითრეფლექსიის და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა. უფრო მეტიც, ბევრად უფრო ადვილი და კომფორტული ხდება თანამშრომლობა, როდესაც როლები მკაფიოდაა განერილი და გადანანილებული ისე, რომ არ ხდება შესასრულებელი სამუშაოების თანაკვეთა. (Lathan, 2021) [8]

გარდა ამისა, კარგმა ლიდერმა უნდა უზრუნველყოს თავისი გუნდის წევრების პროფესიული ზრდა და დაეხმაროს მათ ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განვითარებაში, რაც აუცილებელია მათი ეფექტიანი მუშაობისათვის. ბევრ ლიდერს ეუფლება შიშის გრძნობა, როდესაც მათი თანამშრომლები იწყებენ საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე დამოუკიდებლად ზრუნვას და არ არიან ლიდერის მოლოდინში, თუ როდის უზრუნველყოფს ის მათ პროფესიულ განვითარებას.

ხშირია შემთხვევა, როდესაც ლიდერი არასწორად აფასებს კადრის პროფესიული განვითარების სურვილს და აღიქვამს მას როგორც საშიშროებას. ეს დაკავშირებულია ცრუ მოლოდინთან, რომ კადრს, რომელიც ორიენტირებულია პროფესიულ ზრდაზე და თავად ზრუნავს საკუთარ განვითარებაზე, გაეზრდება მოლოდინები და შესაძლებლობები, რაც თავის მხრივ, გამოიწვევს მის მიერ ანაზღაურების მომატების მოთხოვნას, სამსახურის დატოვებას და/ან უკეთესი პირობების ძიებას. ეს აზრი აბსოლუტურად მცდარია, რადგან კარგი ლიდერი, პირიქით, უნდა შეეცადოს ხელი შეუწყოს თანამშრომლის პროფესიულ ზრდას და მისცეს მოტივაცია თანამშრომელს, გამოიყენოს საკუთარი ცოდნა და გამოცდილება საგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარებისათვის. კარგი ლიდერი არ თრგუნავს კვალიფიციურ კადრს გადაჭარბებული სამუშაოს რაოდენობით, არამედ მოტივაციას აძლევს მას გამოიყენოს საკუთარი ცოდნა და გამოცდილება სხვა თანამშრომელთა განვითარებისა და ორგანიზაციის წინსვლისთვის. (Slack, 2019) [9]

მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერს ჰქონდეს არა მხოლოდ ეფექტიანი მართვის უნარი, არამედ მან უნდა დაამყაროს ურთიერთობები თანამშრომლებთან. ლიდერმა უნდა განიხილოს გუნდის წევრები, როგორც არა მხოლოდ თანამშრომლები, რომელთაც ევა-

ლებათ დასახული მიზნის მიღწევა, არამედ ლიდერმა ასევე უნდა გააცნობიეროს, რომ თანამშრომლების თვითშეგნება, ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა მნიშვნელოვანია თანამშრომლების მოტივაციისა და ეფექტიანი მუშაობისათვის. ასე რომ, კარგი ლიდერები ამხნევენ თავიანთ თანამშრომლებს და ხელს უწყობენ მათთვის სასიამოვნო გარემოს შექმნას სამსახურში.

ბევრი ნაშრომი მიეძღვნა თანამშრომელთა მოტივაციის ამალღების საკითხს. თუმცა ყველაზე მნიშვნელოვანი არის ის, რომ ლიდერს ესმოდეს - რეალურად რა აძლევს მოტივაციას თანამშრომლებს, რასაც ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომელთა ეფექტიანი მუშაობისა და მათი კმაყოფილებისათვის.

როდესაც ვსაუბრობთ მოტივაციაზე, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მუშაობისას შინაგან მოტივაციას აქვს განსაკუთრებულად დიდი მნიშვნელობა, თუ როგორ შეიძლება გრძნობდნენ გუნდის წევრები თავიანთ სამუშაოს, რამდენად ჩართულნი და კმაყოფილნი არიან თავიანთი საქმით. ეს ყველაფერი განაპირობებს თანამშრომლების მუშაობის ხარისხს. კარგი ლიდერი კი აძლევს ამ მოტივაციას თანამშრომლებს და ეხმარება მათ საერთო მიზნის მიღწევაში.

შესაბამისად, ლიდერს უნდა ესმოდეს - რეალურად რა ამოტივირებს თანამშრომელს, რა

არის საჭირო მათი მოთხოვნებისა და მოლოდინების დასაკმაყოფილებლად და მისცეს მათ ეფექტიანად მუშაობის საშუალება.

## დასკვნა

დღესდღეობით საგანამანათლებლო ლიდერობა სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ხოლო ლიდერის როლი საგანამანათლებლო სისტემაში კრიტიკულად იზრდება. კარგი ლიდერები არიან ადამიანები, რომლებიც აყალიბებენ საგანამანათლებლო ორგანიზაციის საერთო ხედვას, ქმნიან გეგმას და აძლევენ მოტივაციას თანამშრომლებს მიაღწიონ წარმატებას.

კარგი ლიდერია ის, ვინც მუშაობს მიდგომით - „მე მივყვები, შესაბამისად, მე ვმართავ“. ლიდერებმა უნდა აჩვენონ, რომ ისინი შეიძლება იყვნენ მიმდევრები, რომლებიც მზად არიან გახდნენ თანამშრომლების გუნდის წევრი და დაიწყონ რეალურად მუშაობა გუნდის წევრებთან ერთად საერთო მიზნის მისაღწევად. კარგი ლიდერს შეუძლია 89%-ით გაზარდოს პროდუქტიულობა გუნდის მხარდაჭერით.

კარგმა ლიდერებმა იციან, რომ მხარდაჭერა, პროფესიული ზრდა და თანამშრომლების შრომისმოყვარეობისა და ეფექტიანი მუშაობის აღიარება მათი ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანებია.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Eacott, S. (2015). *Educational Leadership Relationally*. Rotterdam: Sense.
2. Surya, P. (2011). *Educational Management*.
3. Chemers, M. M. (2014). *Integrative Theory of Leadership*. Psychology Press.
4. Drucker, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (2006). Harper Business Essentials.
5. Waters, S. (2022, February 26). What is a leader, what do they do, and how do you become one?
6. CSAS. (2021, June 28). <https://www.studentachievementsolutions.com/distributive-leadership-in-schools-how-to-develop-dl-teams/>. Retrieved from [www.studentachievementsolutions.com/distributive-leadership-in-schools-how-to-develop-dl-teams/](https://www.studentachievementsolutions.com/distributive-leadership-in-schools-how-to-develop-dl-teams/)
7. Tomlinson, H. (2004). *Educational Leadership*. Sage.
8. Lathan, J. (2021). 10 traits of successful school leaders. San Diego.
9. Slack, t. a. (2019, February 27). 4 ways effective leadership inspires employee engagement.