

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

გიორგი ჭანტურია

განათლების საკითხებზე მომუშავე საზოგადოებრივი ორგანიზაციების განვითარების
შემაფერხებელი ფაქტორები

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია სოციალურ მეცნიერებათა მაგისტრის აკადემიური
ხარისხის მოსაპოვებლად ორგანიზაციის განვითარებაში

თეონა მატარაძე, დოქტორი სოციალურ ანთროპოლოგიაში

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი, 2019

ანოტაცია

ზოგადი განათლება საქართველოს მოქალაქეების კონსტიტუციით გარანტირებული უფლებაა, რომელსაც სრულად აფინანსებს სახელმწიფო. დღესდღეობით, საქართველოში ზოგადი განათლების სისტემა უმწვავესი პრობლემების წინაშე დგას. მათ შორის, ყველაზე მნიშვნელოვანია განათლების ხარისხისა და მასზე თანაბარი ხელმისაწვდომობის საკითხები. როგორც საერთაშორისო ასევე ეროვნული კვლევების მიხედვით, ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები ვერ ახერხებენ მოსწავლეების თანამედროვე უნარებით ე.წ. გამჭოლი კომპეტენციებით აღჭურვას (PIRLS, 2013) (TALIS, 2015) ანუ ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების მიღწევას.

სასკოლო განათლების განვითარებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან როლს მასწავლებლები ასრულებენ. სამწუხაროდ, მასწავლებელთა როგორც კომპეტენცია ასევე კვალიფიკაცია ვერ პასუხობს თანამედროვე მოთხოვნებს. გარდა ამისა, თავად პროფესია არ არის სათანადოდ აღიარებული და დაფასებული. საქართველოში მასწავლებლის პროფესიის პრესტიჟის ზრდისა და რეგულირების სისტემის შემდგომი განვითარებისათვის აუცილებელია საგნობრივი ასოციაციების გაძლიერება და განათლების პოლიტიკის ფორმირების პროცესებში ეფექტიანი მონაწილეობა.

ნაშრომის მიზანია შეისწავლოს განათლების სისტემაში არსებული საგნობრივი ასოციაციების გამოწვევები და განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები. გამომდინარე იქიდან რომ მსგავსი კვლევა საქართველოში არ ჩატარებულა, მისი შედეგები მნიშვნელოვანი სიახლე იქნება სფეროს განვითარებისათვის. საგნობრივი ასოციაციების არსებობა და განვითარება სახელმწიფოსთვის მნიშვნელოვანი სარგებლის მომტანია, ვინაიდან ისინი ინაწილებენ სახელმწიფოს პასუხისმგებლობას სწავლა-სწავლებლის ხარისხის ამაღლებაში. საგნობრივი ასოციაციების ეფექტური საქმიანობა ზრდის ჰორიზონტალურ პასუხისმგებლობას, ამაღლებს მასწავლებლის პროფესიის სტატუსს და

ზრდის პროფესიისადმი პატივისცემას. ის, რომ საგნობრივ ასოციაციებს მასწავლებლობის პროფესიონალიზაციაში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ, ჯერ კიდევ 1998 წელს იუნესკოს ანგარიშში იყო ხაზგასმული (UNESCO, 1998). სახელმწიფოს, მათი საშუალებით, გაცილებით მცირე ფინანსური რესურსით შეუძლია პროფესიონალი მასწავლებლების შემოკრება (Center for Educational Research and Innovation, 1998).

კვლევის მთავარ მიგნებად შეიძლება ჩაითვალოს საგნობრივი ასოციაციების განვითარებაზე მოქმედი როგორც გარე ასევე შიდა ორგანიზაციული ფაქტორების გამოვლენა. თუმცა, ამ ფაქტორების გავლენის მასშტაბი დამოკიდებულია ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა მახასიათებლებზე. ასოციაციების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შიდა ორგანიზაციული გამოწვევაა საწევრო სისტემის დანერგვის უზრუნველყოფა. ხოლო გარე - დაფინანსების მოპოვება. ეს უკანასკნელი შესაძლოა აიხსნას ისევ შიდა ორგანიზაციული განვითარების დონით.

კვლევის მნიშვნელოვანი მიგნებაა ისიც რომ აღნიშნული ასოციაციების განვითარებას მნიშვნელოვნად აფერხებს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს პოლიტიკის დღის წესრიგიც, სადაც ასოციაციების განვითარება არ არის პრიორიტეტული მიმართულება. კონკრეტულად, არ არსებობს სახელმწიფოს მხრიდან მხარდამჭერი მექანიზმები რომლებიც აღნიშნული ორგანიზაციების განვითარებას შეუწყობდა ხელს.

Annotation

General Education is a constitutional right for the Georgian citizens and the government finances it. Today, the system faces serious challenges, including the problems about quality and equity. According to both national and international research, schools are unable to develop in students the so-called life/soft skills or in other words – key competencies. With that, they are unable to fulfill the main national goals of general education.

Arguably, teachers play the most important role in general education development. Unfortunately, neither their competencies nor qualification is of the desired standards. Besides, the profession is not valued and recognized. In order for that to be changed, it is important that teacher subject associations are strong and effectively engaged in policy formation processes.

The aim of this paper is to study the challenges of these subject associations and key barriers for their development. Given the fact that this has never been studied before, it is both relevant and would be an important factor for the development of the sector. The development of subject-associations is extremely important because they share responsibility with the government on the quality of teaching. Their effective work increases horizontal responsibility, raises teacher status and its recognition. In 1998, UNESCO underlined the fact that this sort of associations can be critical in terms of teacher professionalization. With their help, much better results could be achieved with much less resource.

The main findings of the research are identifying internal and external factors affecting association's organizational development. However, the scale of their impact depends on different characteristics of an organization. One of the key internal challenges is associated

about membership fees. Whereas external ones are about obtaining necessary finances. This latter could also be explained by internal stage of development.

An important finding is also a fact that this issue is not a priority of the Ministry of Education, Science, Culture and Sport of Georgia. More specifically, the state does not have any kind of supportive mechanism that would support these organizations to develop.

სარჩევი

1	შესავალი	1
2	კვლევის მეთოდოლოგია.....	4
3	ლიტერატურის მიმოხილვა	7
3.1	ორგანიზაციული განვითარების მოდელების მიმოხილვა	7
3.1.1	ლევინის სამ საფეხურიანი მოდელი	8
3.1.2	პრაქტიკის კვლევა ორგანიზაციული განვითარებისათვის	8
3.1.3	პოზიტიური ჩაძიების (AI) მოდელი.....	10
3.1.4	ორგანიზაციული განვითარების ზოგადი მოდელი.....	11
3.1.5	ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის განვითარების მოდელი და მისი გამოყენება ორგანიზაციული განვითარებისა და შეფასებისათვის	12
4	საერთაშორისო გამოცდილება	15
5	შედეგების აღწერა.....	20
5.1	საგნობრივი ასოციაციები და მათი საქმიანობის არეალი საქართველოში	20
5.2	საგნობრივი ასოციაციების ორგანიზაციული განვითარების თვითშეფასების შედეგები....	21
	ორგანიზაციის მდგრადი განვითარება:	22
	ორგანიზაციის მართვა და მენეჯმენტი;	23
6	საგნობრივი ასოციაციების ორგანიზაციულ განვითარების შემათავსებელი ფაქტორების აღწერა	25
	საბჭოთა მემკვიდრეობა და თვითორგანიზების, გაერთიანების ნაკლები გამოცდილება.	25
	სახელმწიფოს მხრიდან მასტიმულირებელი პოლიტიკის არარსებობა.	26
	დაფინანსების წყაროების სიმწირე	28
7	დისკუსია ძირითადი მიგნებების შესახებ.....	37
	ორგანიზაციული განვითარების პროცესზე პასუხისმგებლობის აღების საკითხი- რეაქციული მართვა.....	38
	გამოწვევები კვლევაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების დროს-შეფასება შეფასებისთვის თუ განვითარებისთვის?	39
	ინტერესთა ლობირების შეუძლებლობა პოლიტიკის დონეზე	40
8	დასკვნა	42
9	გამოყენებული ლიტერატურა	44
	დანართი N1.	46

1 შესავალი

საქართველოში ზოგადი განათლების სისტემა მიზნად ისახავს შექმნას ხელსაყრელი პირობები ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მატარებელი, თავისუფალი პიროვნების ჩამოყალიბებისათვის.

„ამასთან ერთად, განათლების სისტემა უვითარებს მოზარდს გონებრივ და ფიზიკურ უნარ-ჩვევებს, აძლევს საჭირო ცოდნას, ამკვიდრებს ჯანსაღი ცხოვრების წესს, მოსწავლეებს უყალიბებს ლიბერალურ და დემოკრატიულ ღირებულებებზე დამყარებულ სამოქალაქო ცნობიერებას და ეხმარება მათ ოჯახის, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს წინაშე საკუთარი უფლება-მოვალეობების გაცნობიერებაში“ (საქართველოს მთავრობა, 2004).

ზოგადი განათლება მოიცავს 12 წელს და შედგება დაწყებითი (6 წელი), საბაზო (3 წელი) და საშუალო (3 წელი) საფეხურებისაგან. დაწყებითი და საბაზო საფეხურების განათლების მიღება სავალდებულოა. კანონის თანახმად, ყველა მოაქალაქეს აქვს ზოგადი განათლების მიღების უფლება და ამ უფლების განსახორციელებლად, ზოგადი განათლების სისტემას და შესაბამის სოციო-ეკონომიკური პირობებს ქმნის სახელმწიფო.

სამწუხაროდ, ზოგადი განათლების სისტემა მწვავე პრობლემების წინაშე დგას. მათ შორის, ყველაზე მნიშვნელოვანია განათლების ხარისხისა და მასზე თანაბარი ხელმისაწვდომობის საკითხები. როგორც საერთაშორისო ასევე ეროვნული კვლევების მიხედვით, ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები ვერ ახერხებენ მოსწავლეების თანამედროვე უნარებით ე.წ. გამჭოლი კომპეტენციებით აღჭურვას (PIRLS, 2013) ანუ ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების მიღწევას.

ფართოდ არის გავრცელებული მოსაზრება, რომ სასკოლო განათლების განვითარებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან როლს მასწავლებლები ასრულებენ. სამწუხაროდ, მასწავლებელთა როგორც კომპეტენცია ასევე კვალიფიკაცია ვერ პასუხობს

თანამედროვე მოთხოვნებს. გარდა ამისა, თავად პროფესია არ არის სათანადოდ აღიარებული და დაფასებული. საქართველოში მასწავლებლის პროფესიის პრესტიჟის ზრდისა და რეგულირების სისტემის შემდგომი განვითარებისათვის აუცილებელია საგნობრივი ასოციაციების გაძლიერება და განათლების პოლიტიკის ფორმირების პროცესებში ეფექტიანი მონაწილეობა.

განსხვავებით პროფესიული კავშირებისაგან, საგნობრივი ასოციაციების საქმიანობა პოლიტიკის ადვოკატირებაა. ადვოკატირება ძირითადად კონკრეტული საგნის მაღალ დონეზე სწავლებასთან დაკავშირებულ საკითხებს უკავშირდება, და არა მასწავლებელთა შრომითი თუ სოციალური პირობების გაუმჯობესებას. გარდა ამისა, ამ ტიპის ასოციაციების ამოცანაა კონკრეტული საგნის მასწავლებელთა განვითარების ხელშეწყობა.

რაც შეეხება დაფინანსების წყაროებს, მეტწილად ეს საწევრო გადასახადებიდან მიღებული შემოსავლებია. ორგანიზაციებმა დაფინანსება ასევე შესაძლოა მოიპოვონ, იმ პროფესიული განვითარების პროდუქტებში რასაც თავად ქმნიან და სერვისებში რომლებსაც სთავაზობენ დაინტერესებულ პირებს.

სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია შეისწავლოს განათლების სისტემაში არსებული საგნობრივი ასოციაციების გამოწვევები და განვითარების შემათავსებელი ფაქტორები. საკვლევი საკითხის სპეციფიკიდან გამომდინარე კვლევა ჩატარდა თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგიით, სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდების გამოყენებით. აღნიშნული მეთოდოლოგიის შერჩევა განპირობებული იყო იმით, რომ კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე საჭირო იყო არსებული ინფორმაციის გააზრება და ანალიზი კონტექსტის და სხვა თავისებურებების გათვალისწინებით კონკრეტული სამიზნე ჯგუფისათვის. შესაბამისად, მნიშვნელოვანი იყო საკითხის სიღრმისეულად შესწავლა სხვადასხვა პერსპექტივიდან, აღნიშნულის შესაძლებლობას კი სწორედ თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგია იძლევა. ამასთან, ამ მიმართულებით მცირეა ექსპერტული გამოცდილება და ცოდნა. შესაბამისად, საჭირო გახდა ამ ჯგუფის წარმომადგენლების გამოკითხვა ფოკუს ჯგუფის მეთოდით.

შედეგად, შესაძლებელი გახდა გაგვეანალიზებინა ასოციაციების ხელმძღვანელებისგან მიღებული ინფორმაცია ზოგადი განათლებისა და ორგანიზაციული განვითარების ექსპერტების შეფასებებთან შეპირისპირების გზით.

გამომდინარე იქიდან რომ მსგავსი კვლევა საქართველოში არ ჩატარებულა, მისი შედეგები მნიშვნელოვანი სიახლე იქნება სფეროს განვითარებისათვის. საგნობრივი ასოციაციების არსებობა და განვითარება სახელმწიფოსთვის მნიშვნელოვანი სარგებლის მომტანია, ვინაიდან ისინი ინაწილებენ სახელმწიფოს პასუხისმგებლობას სწავლა-სწავლების ხარისხის ამაღლებაში. საგნობრივი ასოციაციების ეფექტური საქმიანობა ზრდის ჰორიზონტალურ პასუხისმგებლობას, ამაღლებს მასწავლებლის პროფესიის სტატუსს და ზრდის პროფესიისადმი პატივისცემას. ის, რომ საგნობრივ ასოციაციებს მასწავლებლობის პროფესიონალიზაციაში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ, ჯერ კიდევ 1998 წელს იუნესკოს ანგარიშში იყო ხაზგასმული (UNESCO, 1998). სახელმწიფოს, მათი საშუალებით, გაცილებით მცირე ფინანსური რესურსით შეუძლია პროფესიონალი მასწავლებლების შემოკრება (Center for Educational Research and Innovation, 1998).

2 კვლევის მეთოდოლოგია

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში განხორციელებული კვლევის მიზანია საქართველოში მომუშავე საგნობრივი ასოციაციების ორგანიზაციული განვითარების შემაფერხებელი ძირითადი ფაქტორების იდენტიფიცირება და აღწერა.

კვლევის ამოცანებად განისაზღვრა:

- საგნობრივი ასოციაციების პროფილის გასაზღვრა და მათი ძირითადი ორგანიზაციული მახასიათებლების გამოკვეთა.
- საგნობრივი ასოციაციების განვითარებაზე მოქმედი ფაქტორების იდენტიფიცირება და მათგან შემაფერხებელი ფაქტორების გამოყოფა და აღწერა.

კვლევის მიზნის მისაღწევად მნიშვნელოვანი იყო შემდეგი კითხვებისათვის პასუხის გაცემა:

რა არის საქართველოში მომუშავე საგნობრივი ასოციაციების ორგანიზაციული განვითარების ძირითადი მახასიათებლები? - ყოველი ორგანიზაცია და ორგანიზაციათა ჯგუფი გარკვეული მახასიათებლებით გამოირჩევა, შესაბამისად, მნიშვნელოვანია საგნობრივი ორგანიზაციების თავისებურებების იდენტიფიცირება, როგორც მათი ზოგადი პროფილის განსაზღვრის, ასევე მათ შორის არსებული განსხვავებულობების ახსნის მიზნით.

ორგანიზაციული განვითარების რა ეტაპზე იმყოფებიან აღნიშნული ასოციაციები? - აუცილებელია იმის იდენტიფიცირება განვითარების რა ეტაპზე იმყოფებიან ორგანიზაციები, რათა შესაძლებელი გახდეს მოქმედი ფაქტორების განსაზღვრა სწორედ მათი ამჟამინდელი მდგომარეობის მიმართ.

რა არის ის გარე და შიდა ფაქტორები, რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად აფერხებენ ასოციაციების ორგანიზაციულ განვითარებას? - ბოლო და ყველაზე მნიშვნელოვანი შეკითხვა უკავშირდებოდა სწორედ იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც ასოციაციების

ორგანიზაციული განვითარების სხვადასხვა ასპექტზე ახდენენ გავლენას და აბრკოლებენ მათ ინსტიტუციურ განვითარებას.

კვლევის მიზნისა და საკვლევი კითხვების სპეციფიკის გათვალისწინებით კვლევა დაეყრდნო ტრიანგულაციის მიდგომას. კვლევაში გამოვიყენე თვისებრივი კვლევის შემდეგი მეთოდები: ლიტერატურის მიმოხილვა, დოკუმენტების ანალიზი, სიღრმისეული ინტერვიუ და ფოკუს ჯგუფი. ლიტერატურის მიმოხილვის საფუძველზე განვახორციელე ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა მოდელებს შორის საკვლევი საკითხისათვის რელევანტური მოდელის შერჩევა, დოკუმენტების ანალიზი დამეხმარე წარმომედგინა საგნობრივი ასოციაციების არსებობისა და მოღვაწეობის საერთაშორისო გამოცდილების გამოვლენა. თვისებრივი კვლევის ემპირიული მეთოდების შერჩევა განპირობებული იყო იმით, რომ კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე საჭიროა არსებული ინფორმაციის გააზრება და ანალიზი კონტექსტის და სხვა თავისებურებების გათვალისწინებით კონკრეტული სამიზნე ჯგუფისათვის, შესაბამისად მნიშვნელოვანია საკითხის სიღრმისეული შესწავლა სხვადასხვა პერსპექტივიდან, აღნიშნულის შესაძლებლობას კი სწორედ თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგა იძლევა. ამასთან, ამ მიმართულებით მცირეა ექსპერტული გამოცდილება და ცოდნა, შესაბამისად საჭიროდ მივიჩნიე ამ ჯგუფის წარმომადგენლების გამოკითხვა ფოკუს ჯგუფის მეთოდით, რათა შემძლებოდა ასოციაციების ხელმძღვანელებისგან მიღებული ინფორმაციის ანალიზი ზოგადი განათლებისა და ორგანიზაციული განვითარების ექსპერტების შეფასებებთან შეპირისპირების გზით.

კვლევის სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენდნენ საგნობრივი ასოციაციების მოქმედი ხელმძღვანელები, ზოგადი განათლების მკვლევარები და ასევე ორგანიზაციული განვითარების სპეციალისტები.

სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით გამოვკითხეთ 8 საგნობრივი ასოციაციის ხელმძღვანელი. ინტერვიუსთვის გამოყენებულ იქნა ნახევრად სტრუქტურირებული კითხვარი და ორგანიზაციული განვითარების მატრიცა (იხ. დანართი #1).

ფოკუს ჯგუფში მონაწილეობა მიიღეს განათლების მკვლევარებმა (4 მონაწილე) და ორგანიზაციული განვითარების სპეციალისტებმა (3 მონაწილე). ჯგუფური დისკუსიისთვის გამოყენებულ იქნა ნახევრად სტრუქტურირებული კითხვარი და პროექციული ტექნიკები. **თვისებრივი კვლევის შეზღუდვები:** ვფიქრობ, მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას მეთოდოლოგიურ შეზღუდვას, რომელიც თვისებრივი კვლევის ჩატარებას ახლდა. როგორც ზემოთაც აღინიშნა, თვისებრივი კვლევა სიღრმისეული ინტერვიუებისა და ფოკუს ჯგუფის მეთოდით ჩატარდა, რამაც რესპოდენტების მოსაზრებების მოსმენის, საკითხების მათი პერსპექტივით დანახვისა და შეფასების, ასევე გარკვეული ტენდენციების აღმოჩენის ან ახსნის საშუალება მოგვცა, თუმცა, შეუძლებელია ამ მონაცემების რაოდენობრივი ანალიზი, წარმოდგენა და განზოგადება ზოგადად ყველა ასოციაციაზე ან განათლების საკითხებზე მომუშავე ორგანიზაციებზე.

თვისებრივი კვლევის გამოყენებისას მნიშვნელოვანია მკვლევარის მიერ ინფორმაციის არაზუსტი ან სუბიექტური ინტერპრეტირების რისკი. ინტერპეტაციული ვალიდობის უზრუნველყოფისათვის ჩემ მიერ მომზადებული და გასუფთავებული ტრანსკრიპტები გავაცანი რესპოდენტებს და მივიღე მათგან დასტური რომ მოცემული ტექსტი გამოხატავს მათ მოსაზრებებს. რაც შეეხება დესკრიპტული ვალიდობის საკითხს, მომზადებულია ყველა ინტერვიუს ზედმიწევნით ზუსტი ტრანსკრიპტი, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია ინფორმაციის გადამოწმების, ან შემდგომი კვლევებისათვის, კონფიდენციალობის საკითხების გათვალისწინებით.

კვლევის ეთიკასთან დაკავშირებული საკითხები: თვისებრივი კვლევის ფარგლებში გამოკითხული რესპოდენტების შემთხვევაში არ ვფლობ მათი პიროვნების იდენტიფიცირებისათვის საჭირო ინფორმაციის შემცველ ელექტრონულ ბაზას, ხოლო ტრანსკრიპტებში მითითებულია მხოლოდ მათი სახელი და პოზიცია. შედეგები განზოგადებული სახითაა წარმოდგენილი და არ იძლევა პიროვნების იდენტიფიცირების საშუალებას. თვისებრივი კვლევის ჩატარებამდე რესპოდენტები და ფოკუს ჯგუფის

მონაწილეები ეცნობოდნენ ეთიკური სტანდარტით განსაზღვრულ ინფორმაციას და მხოლოდ თანხმობის გამოხატვის შემდგომ ერთვებოდნენ კვლევაში.

3 ლიტერატურის მიმოხილვა

ორგანიზაციული განვითარების ნებისმიერი მოდელი და სტრატეგია მიზნად ისახავს ორგანიზაციის მიერ სხვადასხვა მიმართულებით საჭირო ცოდნისა და გამოცდილების გენერირებას და ახალი ცოდნისა და პრაქტიკის შექმნას (Mulili & Wong, 2011). აღნიშნული მოსაზრება კი გულისხმობს ტრადიციულ ორგანიზაციულ სისტემაზე უარის თქმას და მის გარდაქმნას სასწავლო ორგანიზაციად, რომელიც ეფუძნება დაშვებას, რომ ორგანიზაცია განვითარებადი და ცვალებადი სისტემაა და მისთვის მნიშვნელოვანია სწავლისა და განვითარების უწყვეტობა როგორც ინდივიდების ასევე ინსტიტუციურ დონეზე (Navran Associates Newsletter, 1993). ამ ტიპის ორგანიზაციის მთავარი უპირატესობა სწორედ სისტემის უწყვეტ განვითარებაში მდგომარეობს, რომელიც თავის მხრივ ხელს უწყობს პროცესებისა და შიდა სისტემების იმგვარი მოდელის შემუშავებას, რომელიც შეძლებს ცვალებად გარემოში ეფექტიან ფუნქციონირებას. ქვემოთ განხილული ყოველი მოდელი განხილულია როგორც ტრადიციული ორგანიზაციული სისტემების სასწავლო ორგანიზაციად გარდაქმნის გზები.

3.1 ორგანიზაციული განვითარების მოდელების მიმოხილვა

ორგანიზაციული განვითარების მოდელები ორ საკვანძო თეორიას ეფუძნება, პროცესის ცვლილებისა და განხორციელების თეორიას. პირველი შემუშავებული და განვითარებულია მეცნიერების მიერ და ცდილობს ახსნას თუ რატომ და რისთვის მიმდინარეობს ცვლილებები, ხოლო მეორე - პრაქტიკოსების მიერ და აქცენტს აკეთებს იმაზე თუ კონკრეტულად რა ქმედებების და აქტივობების ჯაჭვია საჭირო იმისათვის რომ ცვლილება რეალურად განხორციელდეს (Austin & Bartunek, 2003). 4 ძირითადი მოდელი რომელიც დღემდე

ყველაზე გავრცელებულია სწორედ ამ ორი თეორიდან ერთ-ერთის ან ორივეს გავლენითაა შექმნილი.

3.1.1 ლევის სამ საფეხურიანი მოდელი

ორგანიზაციის სამ საფეხურიანი მოდელი: „გაღება > შეცვლა > გაყინვა“ კურტ ლევის მიერ 1947 წელს ჩამოყალიბდა (Burnes & Cooke, 2012; Burnes, 2004). ლევის (1947) მიხედვით, ორგანიზაციული ცვლილება 3 საფეხურად მიმდინარეობს.

პირველი ეტაპია „გაღება“, რაც გულისხმობს არსებული სტატუს კვოს შენარჩუნებისათვის დახარჯული ძალისხმევის მინიმუმადე შემცირებას და ძალების მიმართვას ქცევათა ყველაზე გავრცელებული პატერნის მოშორებისკენ.

მეორე ეტაპია „ცვლილება“, ამ დროს ხდება სასურველი ცვლილების/სტრატეგიის იმპლემენტაცია ორგანიზაციაში. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ ცვლილების პარალელურად ორგანიზაციული გარდაქმნის აუცილებლობის იდეა უნდა მომწიფდეს თითოეულ თანამშრომელში, მათ უნდა გაითავისონ, რომ ძველი სისტემით მუშაობის გაგრძელება არაა მათთვის ინდივიდუალურ დონეზე სასარგებლო და ასევე უნდა იგრძნონ სიტუაციის გამოსწორებაში ჩართულობის მნიშვნელობა. როდესაც ცვლილების ვალიდაცია ხდება ორგანიზაციაში როგორც პროცესების ასევე სოციალურ და ემოციურ დონეზე, იწყება მესამე საფეხური „გაყინვა“, რაც გულისხმობს ახალი დღის წესრიგის განმტკიცებას. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული შესაძლებლობების გაძლიერება ახალი მიდგომის, ქვეათა ახალი პატერნის ინსტიტუციონალიზაციისა და განმტკიცებისათვის. ამ ეტაპზე მიმდინარე ცვლილებები აისახება ორგანიზაციულ კულტურაზე, პოლიტიკისა და პრაქტიკის მთავარ მარკერებზე (Burnes, 2004; Kritsonis, 2005).

3.1.2 პრაქტიკის კვლევა ორგანიზაციული განვითარებისათვის

პრაქტიკის კვლევის კონცეფცია ლევისიეული ცვლილების თეორიის კიდევ ერთი მდგენელია. ლევის (1946) მიხედვით, ეს არის პრობლემის გადაჭრის კვლევაზე

დაფუძნებული მიდგომა, რომლის ფარგლებშიც მკვლევარისა და დამკვეთის თანამშრომლობის შედეგად ხდება ერთი მხრივ პრობლემის გადაჭრა და მეორე მხრივ ახალი ცოდნის გენერირება (LEWINs 1946, Chambers, 1994). პრაქტიკის კვლევა სპირალურად მიმდინარე პროცესია და შედგება დაგეგმვის, განხორციელების, მტკიცებულებათა მოძიებისა და შედეგების ანალიზისგან (Coghlan, & Brannick, 2014; Burnes, 2004).

პირველი საფეხურია პრობლემის იდენტიფიცირება: ეს გულისხმობს ორგანიზაციის ცვლილების და გარდაქმნის საჭიროების იდენტიფიცირებას გადანწყვეტილებების მიმღების მხრიდან (Cummings & Worley, 2009; Coghlan, & Brannick, 2014; McLean, 2005).

შემდგომი ეტაპია, ორგანიზაციული განვითარების ექსპერტის (ან თავად ორგანიზაციის წარმომადგენლების მიერ პრობლემის ანალიზი და მტკიცებულებების შეგროვება. აღნიშნულს მოსდევს ინტერვენციის შემუშავება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსის მობილიზების და ჩართულობის გზით. ეს კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, ვინაიდან თუ ორგანიზაციის წარმომადგენლებს არ აქვთ ცვლილების აუცილებლობის და სასურველი შედეგის ერთიანი ხედვა, ნებისმიერ აქტივობა წარუმატებლობისთვისაა განწირული (Worley, 2009; McLean, 2005).

ინტერვენციის განხორციელების ეტაპზე მიმდინარეობს ახალი პრაქტიკის დანერგვა და მისი მორგება ორგანიზაციის საჭიროებაზე, ხოლო დასკვნით ეტაპზე ინტერვენციის შეფასების შემდეგ წყდება განვითარების/პრობლემის გადაჭრის ესა თუ ის მოდელი ეფექტურია თუ არა. პრაქტიკის კვლევის როგორც ორგანიზაციულ განვითარების მოდელის ანალიზისათვის მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ კვლევის სრული პროცესი არის განგრძობითი ხასიათის და წარმოადგენს განვითარებისა და გარდაქმნის როგორც წინაპირობას, ასევე მტკიცებულებაზე დაფუძნებული გადანწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას (Wicks & Reason, 2009; Cummings & Worley, 2009; McLean, 2005).

3.1.3 პოზიტიური ჩაძიების (AI) მოდელი

AI მოდელი ცვლილების პირველი თეორიაა, რომელიც ლივინისეულ პარადიგმას არ ეფუძნება და განვითარდა კოპერიდერისა (Cooperrider) და სრივასტვას (Srivastva) მიერ 1987 წელს. მოდელი ავითარებს პოზიტიურ მიდგომას საკითხისადმი და აქცენტს აკეთებს არა პრობლემაზე არამედ იმაზე თუ რა მუშაობს პრობლემის დაძლევისათვის კარგად და რატომ. AI მოდელი სოციალურ კონსტრუქტივისტულ თეორიას ეფუძნება და ორგანიზაციული განვითარებისათვის იყენებს ალტერნატიული ნარატივის შექმნას, ამბის თხრობის გზით და ცდილობს შექმნას უკეთესი მომავლის სურათი, რომლის გაზიარებაც და გათავისებაც ცვლილებების წარმატებით განხორციელების წინაპირობა იქნება (Bushe, 2011; Lewis, Passmore & Cantore, 2008; McLean, 2005). აღნიშნული მოდელი უშვებს, რომ ადამიანები ურთიერთობენ და მოქმედებენ იმისათვის, რომ მათი მოლოდინები გამართლდეს, შესაბამისად, თუ მათ აქვთ ორგანიზაციის უკეთესი მდგომარეობის ხედვა, ეს ქმნის პოზიტიურ განწყობას და ცვლილებებისათვის ღია სისტემას. მოდელი 4D პრინციპს ეფუძნება:

- პირველი საფეხურია აღმოჩენა (Discovery): 4d მოდელის მიხედვით გარდაქმნა იწყება იმის აღმოჩენით თუ რა მოცემულობაა ორგანიზაციაში ახლა და რატომ. მაგალითად თუ გვსურს პარტნიორებთან ურთიერთობის გაუმჯობესება უნდა აღმოვაჩინოთ თუ რა არის მათთან შეხების ძირითადი წერტილები, როგორია მათი მოლოდინები და ჩვენ რისი გაკეთება შეგვიძლია (Bushe, 2011; Cummings & Worley, 2009).
- შემდეგი ეტაპია ოცნება (dream), რაც გულისხმობს იდეალური სურათის დახატვას და საუკეთესო შედეგის წარმოდგენას.
- შემდეგომ - დიზაინის შემუშავება (design), ახალი ორგანიზაციული სისტემის, მონაცემის, პროცედურების შემუშავებას და ახალ ნორმებზე შეთანხმებას, არსებული ვითარებიდან სასურველ მდგომარეობამდე მისასვლელი სტრატეგიის განერას.

- ბოლო საფეხურია შედეგების მიღწევა (Delivery) დასახული გეგმის მიხედვით და სასურველი მოცემულობის არსებულ რეალობად გადაქცევა (Bushe, 2011; Lewis et al., 2008).

3.1.4 ორგანიზაციული განვითარების ზოგადი მოდელი

კამინგსისა (Cummings) და ვორლის (Worley) 2009 წელს ორგანიზაციული განვითარების ზოგადი მოდელი, რომლის თანახმად ორგანიზაციის გარდაქმნა 4 საფეხურად მიმდინარეობს და აქტივობების 4 დიდ ჯგუფს აერთიანებს.

- პირველი საფეხურია შესავლისა და კონტრაქტის გაფორმების ეტაპი. აღნიშნული გულისხმობს პრობლემური სიტუაციის ანალიზსა და განვითარების შესაძლებლობების იდენტიფიცირებას. ამ ეტაპზე განსახორციელებელი აქტივობები მოიცავს: მონაცემების შეგროვებას და განვითარების არეების გამოკვეთასა და ორგანიზაციის რესურსის შეფასებას პრობლემის/გამოწვევის დაძლევისთვის.
- მეორე საფეხურია დიაგნოსტიკა და უკუკავშირი: ცუდი და კარგი ორგანიზაციული, პრაქტიკის შეფასება და არსებული ვითარების, მისი შესაძლო შედეგების შეფასება და ორგანიზაციის წევრებისათვის უკუკავშირის მიცემა. ამ ეტაპზე განსახორციელებელი აქტივობები მოიცავს: სისტემური შეფასების სწორი მიდგომის შერჩევას, ინფორმაციის ინდივიდუალურ და ინსტიტუციურ დონეზე მოგროვებას და ანალიზს.
- მესამე ეტაპზე მიმდინარეობს დაგეგმვა და ახალი ინტერვენციის იმპლემენტაცია. უმნიშვნელოვანესია, რომ ინტერვენცია უნდა იყოს დიაგნოსტიკის შედეგებიდან გამომდინარე შემუშავებული. შესაძლოა შედეგებიდან გამომდინარე ცვლილებები დაიგეგმოს სტრატეგიის, ორგანიზაციული კულტურის, ოპერაციული მენეჯმენტის ან დადამიანური რესურსების მიმართულებით.
- ორგანიზაციული განვითარების ბოლო ეტაპი გულისხმობს შეფასებასა და ახალი მიდგომების ინსტიტუციონალიზაციას: ეს ეტაპი ისევე როგორც ყველა განხილული

მოდელის შემთხვევაში განხორციელებული ინტერვენციების, მეთოდოლოგიისა და ინსტრუმენტების ეფექტურობის, მიზანთან შესაბამისობისა და მდგრადობის შეფასებას სწორედ აქედან გამომდინარე უნდა მიიღონ ორგანიზაციებმა გადაწყვეტილება თუ რა მიმართულებით განაგრძონ განვითარება და დაიწყონ პროცესი ხელახლა (Coghlan, & Brannick, 2014; Reason & Torbet, 2001).

ზემოთ აღწერილი მოდელები წარმოადგენს ძირითად საფუძველს ორგანიზაციულ განვითარების და ცვლილების სხვადასხვა მეთოდოლოგიისთვის. კვლევისა და ნაშრომის მიზნებისათვის ვეყრდნობით ორგანიზაციულ განვითარების, ხარისხის მართვის ევროპული ჩარჩოს EFQM მოდელს, რომელიც ეფუძნება განხორციელების თეორიას და პოლისტურად უდგება ორგანიზაციის ფუნქციონირებას, აკავშირებს სხვადასხვა მეთოდსა და მიდგომას ერთმანეთთან და გვთავაზობს მათი ერთობლივი მოქმედების შეფასების სქემას. აღნიშნული საშუალებას გვაძლევს დავადგინოთ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები ორგანიზაციის საქმიანობასა და მის მიერ მიღწეულ შედეგებს შორის.

3.1.5 ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის განვითარების მოდელი და მისი გამოყენება ორგანიზაციული განვითარებისა და შეფასებისათვის

ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის განვითარების მოდელი (EFQM Excellence Model) შეიქმნა 1990 წელს და გამოიყენება როგორც ორგანიზაციული განვითარების შეფასების პოლისტური მეთოდოლოგია.

EFQM მოდელი 3 ნაწილად იყოფა.

პირველი ნაწილი აერთიანებს ორგანიზაციის შეფასების 8 ფუნდამენტურ კონცეფციას:

- დაბალანსებული შედეგების მიღწევა
- კლიენტებისთვის ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდა
- ხედვის, შთავაზუნების და ერთიანობის საფუძველზე წარმართვა

- პროცესის შეფასების შედეგების საფუძველზე მართვა
- წარმატების მიღწევა საკუთარი თანამშრომლების ნიჭის გამოყენების გზით
- კრეატიულობისა და ინოვაციის გაღვივება
- პარტნიორობის განვითარება
- მდგრადი მომავლის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებლობის აღება
- მოდელის მეორე ნაწილი აერთიანებს 9 კრიტერიუმს რომელიც იყოფა ორ ჯგუფად:
ხელშეწყობ კრიტერიუმებად და შედეგების შეფასების კრიტერიუმებად. ესენია:

ხელშეწყობი ფაქტორები	მიღწეული შედეგების შეფასების ფაქტორები
ლიიდერობა	შედეგები ადამიანებისათვის
ადამიანური რესურსი	შედეგები ბიზნეს მოდელისათვის
სტრატეგია	შედეგები მომხმარებლისათვის
პარტნიორობა & რესურსები	შედეგები საზოგადოებისათვის
პროცესი პროდუქტი & სერვისი	

მოდელის მე-3 ნაწილი კი წარმოადგენს შეფასების ინსტრუმენტს ე.წ. RADAR-ს.

RADAR შეფასება ციკლური მოდელია, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციამ:

- წინასწარ უნდა განსაზღვროს მისაღწევი შედეგები;
- უნდა დაგეგმოს და განავითაროს შედეგების მიღწევისა და შენარჩუნების სტრატეგია;
- იმპლემენტაციის უზრუნველსაყოფად მიდგომები ინსტრუმენტებად და სამოქმედო გეგმად უნდა ჩაშალოს;
- მიღწეული შედეგები და მიმდინარე პროცესები უნდა შეაფასოს.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ EFQM მოდელი უკვე აღწერილ სტრატეგიებს შორის ყველაზე კომპლექსურია და ამასთან ორგანიზაციებს სთავაზობს თვითშეფასების მზა ინსტრუმენტს.

ამასთან, შედეგების ინტერპრეტირების პროცესში საგნობრივი ასოციაციები მოიაზრება სასწავლო ორგანიზაციებად, რომელსაც განვმარტავთ, როგორც: ორგანიზაციის მოწყობის ერთიანი სისტემაა, რომელიც ღიაა ცვლილებებისადმი, ორიენტირებულია ინდივიდუალური და ინსტიტუციონალურ დონეზე სწავლასა და განვითარებაზე.

ორგანიზაციული განვითარების შეფასებისა და შედეგების ინტერპრეტირებისთვის გამოყენებულ იქნება EFQM მოდელის ჩარჩო, შეფასების ინდიკატორები და თვითშეფასების ინსტრუმენტი მოდიფიცირებული სახით.

4 საერთაშორისო გამოცდილება

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში მასწავლებელთა საგნობრივ ასოციაციებს მნიშვნელოვანი როლი აკისრიათ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების საქმეში (Center for Educational Research and Innovation, 1998). ეს ეხება როგორც განვითარებულ, ასევე დაბალშემოსავლიან განვითარებად ქვეყნებს.

მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა, საგნობრივი ასოციაციების უმთავრეს მიზანს - კონკრეტულ საგანში სწავლა-სწავლების პროცესის ხელშეწყობას ემსახურება. ამ მიზნით ეს ასოციაციები ცდილობენ მასწავლებელთა კორპუსში გააავრცელონ საგნის შესახებ უახლესი ინფორმაცია, უზრუნველყონ იდეების გაცვლის ფორუმი; განახორციელონ ტრენინგები და პროფესიულ განვითარებაზე მიმართული სხვა ღონისძიებები (მაგ. დაგეგმონ ადგილობრივი და საერთაშორისო კონფერენციები, მასტერ-კლასები, გამოსცენ ჟურნალი და მასწავლებლის დამხმარე რესურსები და ა. შ.); ითანამშრომლონ სახელმწიფოსთან და ჩაერთონ საგანთან დაკავშირებულ პოლიტიკის ადვოკატირებაში, ხელი შეუწყონ საზოგადოებაში კონკრეტული საგნისადმი ინტერესს და ზოგადად საგნის მასწავლებლების პოპულარიზაციას. მსგავსი ორგანიზაციები ხშირად არიან თავიანთ სფეროში მნიშვნელოვანი ინფორმაციის შემგროვებლები და ზოგჯერ ფართომასშტაბიან კვლევებსაც აწარმოებენ კონკრეტული საგნისა თუ მისი მასწავლებლების ირგვლივ.

საგნობრივი ასოციაციები ხშირად თავად ქმნიან სტანდარტებს საკუთარი საგნისათვის. მაგალითად, ავსტრალიაში 2011 წლისათვის უკვე 20-მდე საგნობრივ ასოციაციას ჰქონდა საკუთარი საგნის სტანდარტი და ამ სტანდარტების მიხედვით სურდათ მასწავლებელთა ნებაყოფლობითი შეფასების მექანიზმის დანერგვა (Ingvarson, 2011).

ამავე ქვეყნის საგნობრივ ასოციაციებზე ჩატარებული კვლევის (Ingvarson and Mullis, 1999) დასკვნაში ვკითხულობთ, რომ ასეთ ასოციაციებს რეალურად შესწევთ უნარი წვლილი შეიტანონ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებაში, ვინაიდან მასწავლებელი მაშინ **ვითარდება პროფესიულად**, როცა ამას აკეთებს თავად, მის კოლეგებთან ერთად, ნებაყოფლობითი პროფესიული გაერთიანების ფარგლებში. ეს, ავტორების მოსაზრებით, მნიშვნელოვანად განსხვავდება იმ შეხედულებისგან, რომ მასწავლებელს გარე ინსტიტუტები **პროფესიულად განავითარებენ**, რაც ამ ინსტიტუტებისაგან გარკვეული პარამეტრების დაწესებას და მათ შესასრულებლად პროფესიულ განვითარებას გულისხმობს (Ingvarson and Mullis, 1999).

მასწავლებელთა საგნობრივ ასოციაციებში ხშირად ერთიანდებიან არა მხოლოდ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მასწავლებლები, არამედ უმაღლესი სკოლის მასწავლებლები და დამამთავრებელი კურსის სტუდენტებიც, რაც ხელს უწყობს სკოლასა და უმაღლეს სასწავლებლებს შორის დაახლოებას და სინქრონიზაციას. ვინაიდან ასოციაციების წევრები სტუდენტი მასწავლებლებიც არიან, ასოციაციებს საშუალება აქვთ სტუდენტებს და ახალბედა მასწავლებლებს გარკვეული მენტორობაც კი გაუწიონ და ხელი შეუწყონ ახალბედების სკოლაში დამაგრებას, რაც როგორც წესი მნიშვნელოვანი პრობლემაა ბევრ ქვეყანაში. ასევე აღსანიშნავია, რომ ზოგ ქვეყანაში ასოციაციის წევრები არიან უკვე პენსიონერი მასწავლებლები და სფეროს ექსპერტებიც.

ასოციაციებში გაერთიანებისათვის ზოგჯერ მხოლოდ მასწავლებლის სურვილი და სანდგროს გადახდაა საკმარისი, ხოლო ზოგ შემთხვევაში ასოციაციები გარკვეულ მოთხოვნებს აყენებენ საკუთარი წევრებისათვის. უკვე განვხილავთ მასწავლებლებისათვის ხშირ შემთხვევაში

ასოციაცია აწესებს ეთიკური სტანდარტებს, იმისათვის, რომ დაიმსახურონ პატივისცემა, სტუდენტთა, მშობელთა და საზოგადოების ნდობა.

საგნობრივი ასოციაციების ღირებულებების ნაწილს წარმოადგენს პოლიტიკის ადვოკატირება. ადვოკატირება ძირითადად კონკრეტული საგნის მაღალ დონეზე სწავლებასთან დაკავშირებულ საკითხებს უკავშირდება, და არა მასწავლებელთა შრომითი თუ სოციალური პირობების გაუმჯობესებას, როგორც ეს პროფესიული კავშირების შემთხვევაში ხდება. თუმცა აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთ ქვეყანაში საგნობრივი ასოციაციები (მაგ. NSTA -ეროვნული მეცნიერების მასწავლებლების ასოციაცია ამერიკაში) მასწავლებლებს სთავაზობენ პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევას, რაც გულისხმობს პროფესიული საქმიანობის განხორციელებისას მასწავლებლის მხრიდან მესამე პირისადმი მიყენებული ზარალის ანაზღაურებას.

საგნობრივი ასოციაციების დაფინანსების წყაროს წარმოადგენს წევრების მიერ გაღებული საწევრო გადასახადი, გარდა ამისა ადგილობრივი თუ საერთაშორისო გრანტები და პროექტებში მონაწილეობით მიღებული შემოსავალი. ორგანიზაციები დაფინანსებას ასევე მოიპოვებენ, იმ პროფესიული განვითარების პროდუქტებში რასაც თავად ქმნიან და სერვისებში რომლებსაც სთავაზობენ დაინტერესებულ პირებს.

მასწავლებლის საგნობრივი ასოციაცია ქვეყნის მასშტაბით შეიძლება რამდენიმე იყოს, მაგალითისთვის, ამერიკის შეერთებულ შტატებში ფიზიკის მასწავლებლებს ჯამში შეუძლიათ ექვსი საგნობრივი ორგანიზაციის წევრები გახდნენ: ერთი ადგილობრივი გაერთიანების, რომელიც რამდენიმე ადგილობრივი სკოლის მასწავლებლებს მოიცავს; ორი შტატის დონეზე არსებული ასოციაციის და სამი ეროვნული ასოციაციის (AAPT, 2009).

ამერიკის შეერთებული შტატების გარდა, საგნობრივი ასოციაციები მრავლადაა ევროპაშიც, კანადასა და ავსტრალიაში. მაგალითისთვის ინგლისში 50-მდე საგნობრივი ასოციაციაა, კანადაში, მხოლოდ ონტარიოში 83 საგნობრივი ასოციაციაა (OSSFT, 2015), ავსტრალიის

მასშტაბით კი 400-მდე ასოციაცია (Invargson, 2011). ზოგჯერ სხვადასხვა საგნობრივი გაერთიანებები საფეხურების მიხედვითაა დაყოფილი. ისინი არც თუ იშვიათად კოალიციაში შედიან ერთმანეთთან საერთო მიზნების მისაღწევად. თუმცა შესაძლებელია, რომ განსხვავებული ღირებულებებისა და შეხედულებების გამო ეს ორგანიზაციები ერთმანეთს დაუპირისპირდნენ.

არსებობს უამრავი საერთაშორისო საგნობრივი ასოციაცია, რომელთა წევრობაც მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის სპეციალისტებისთვისაა შესაძლებელი. 1970-იანი წლებიდან ევროპაში არსებული საგნობრივი ასოციაციების, განსაკუთრებით, ენების, ისტორიის თუ გეოგრაფიის საგნობრივი გაერთიანებების აქტიური გაერთიანება დაიწყო, რასაც ევროკავშირის საგანმანათლებლო პოლიტიკამაც შეუწყო ხელი (Swing and Orivel, 2000).

საგნობრივი ასოციაციების არსებობა და განვითარება სახელმწიფოსთვის მნიშვნელოვანი სარგებლის მომტანია, ვინაიდან ისინი ინაწილებენ სახელმწიფოს პასუხისმგებლობას სწავლა-სწავლების ხარისხის ამაღლებაში. საგნობრივი ასოციაციების ეფექტური საქმიანობა ზრდის ჰორიზონტალურ პასუხისმგებლობას, ამაღლებს მასწავლებლის პროფესიის სტატუსს და ზრდის პროფესიისადმი პატივისცემას. საგნობრივი ასოციაციების როლი სასკოლო სისტემის განვითარებაში არაერთ საერთაშორისო დოკუმენტშია აღნიშნული.

სხვადასხვა ქვეყნებში მასწავლებლეთა პროფესიულ განვითარებაზე პასუხისმგებელი ორგანოები, როგორც წესი რეკომენდაციას უწევენ მასწავლებლებს გახდნენ საგნობრივი ასოციაციის წევრები და ამ გზით ახდენენ მათ პოპულარიზაციას. გარდა ამისა, ასოციაციებს საშუალება აქვთ მოიპოვონ როგორც ადგილობრივი ასევე საერთაშორისო დაფინანსება. საინტერესოა, რომ ინგლისის განათლების დეპარტამენტი საგნობრივი ასოციაციების მხარდასაჭერად სპეციალური საბჭოს შექმნის ინიციატივით გამოვიდა, რომელიც ღღეს სახელმწიფოსგან სრულიად დამოუკიდებელი ორგანიზაციაა და ქვეყნის მასშტაბით არსებულ ასოციაციებს აერთიანებს (Council for Subject Associations, n.d.). ახალ ზელანდიაში ყოველწლიურად ეწყობა საგნობრივი ასოციაციების ფორუმი, სადაც ისინი ერთმანეთს

უზიარებენ ცოდნას და გამოცდილებას და ხვდებიან მთავრობის წარმომადგენლებს რათა
ესაუბრონ და დააინტერესონ მათი პროექტებით (PPTA, 2015).

5 შედეგების აღწერა

5.1 საგნობრივი ასოციაციები და მათი საქმიანობის არეალი საქართველოში

საქართველოში რამდენიმე საგნობრივი ასოციაცია არსებობს: ინგლისური ენის, გერმანული ენის, ფრანგული ენის, ისტორიის, სამოქალაქო განათლების, ქართულის, მათემატიკის და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების საგნობრივი ასოციაციები. ეს არის საქართველოში მოქმედი საგნობრივი ასოციაციების სრული ჩამონათვალი.

ასოციაციების დიდი უმრავლესობა ზომით პატარაა და მათი წევრები არსებული მასწავლებლების 2-10 პროცენტს შორის მერყეობს, შედარებით მეტ წევრს ითვლის სამოქალაქო განათლების მასწავლებელთა ფორუმი, სადაც წევრების რაოდენობამ 20159 წლისათვის საგნის მასწავლებელთა 35%-ს მიაღწია. სამოქალაქო განათლება ერთადერთი საგანია, რომელშიც საქართველოში მასწავლებელთა ორი საგნობრივი გაერთიანება ფუნქციონირებს. აღსანიშნავია, რომ ორივე მათგანი განვითარების საერთაშორისო თანამშრომლობის პროგრამების ფარგლებში შეიქმნა.

გამოკითხული ასოციაციებიდან თითქმის ყველა მათ მთავარ მიზნად მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაში ხელშეწყობას და მასწავლებლებისათვის საგანთან დაკავშირებული სიახლეების გაცნობას მიიჩნევს. უმეტესობა ამზადებს პროფესიული განვითარების კურსებს, აწყობს კონფერენციებს, მასტერკლასებს. პოლიტიკის ადვოკატირება ორგანიზაციის მცირე ნაწილმა დაასახელა როგორც მათი მთავარი მიზანი, ამ კუთხით მეტწილად სამოქალაქო განათლების ასოციაციები აქტიურებენ.

თითქმის ყველა საგნობრივ ასოციაციაში დაწესებულია საწევროები. მეტწილად საგნობრივ ასოციაციებში სკოლის მასწავლებლები არიან გაერთიანებული, თუმცა ზოგ შემთხვევაში გაერთიანების შესაძლებლობა აქვთ სტუდენტებსაც და სფეროს ექსპერტებს.

5.2 საგნობრივი ასოციაციების ორგანიზაციული განვითარების თვითშეფასების შედეგები

გამოკითხულმა ორგანიზაციებმა საკუთარი მუშაობა და ორგანიზაციული განვითარება შეაფასეს 9 საბაზისო კონცეფციის მიმართ, 20 განსხვავებული მიდგომის მიხედვით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს როგორც ახალდაფუძნებულმა ასოციაციებმა, ასევე ასოციაციებმა რომლების სამუშაო გამოცდილება აღემატება 6 წელს. თვითშეფასების შედეგები და სიმნიფის საშუალო მაჩვენებელი ეყრდნობა მხოლოდ ორგანიზაციების წარმომადგენლების მიერ მოწოდებულ შეფასებას და გამოთვლილია EFQM მოდელის მეთოდოლოგიით. აღნიშნული მეთოდოლოგიის საფუძველზე ყოველი ორგანიზაციის პროფილისათვის განისაზღვრა სიმნიფის ინდექსი, რომელიც აჩვენებს განვითარების რა ეტაპზე იმყოფება ორგანიზაცია ზოგადად და ასევე ცალკეული ფუნდამენტური პრინციპების მიხედვით. EFQM მეთოდოლოგიის მიხედვით სიმნიფის ინდექსის 5 ბალიან სკალაზე იზომება, სადაც 1-თან მიახლოებული საშუალო შეფასება სიმნიფის მაღალ მაჩვენებელს, ხოლო 5-თან მიახლოებული საშუალო შეფასება სიმნიფის დაბალ მაჩვენებელს ასახავს (იხ. ცხრილი #1).

ცხრილი #1: EFQM მეთოდოლოგიის საფუძველზე შემუშავებული სიმნიფის ინდექსი

შეფასება სიტყვიერად	ქულა	განმარტება
მიდგომა არ არსებობს	5	სისტემის დონეზე კონკრეტული მიდგომა არაა დანერგილი
მიდგომა განვითარების სტადიაზეა	4	მიდგომა მუშავდება თუმცა ჯერ დანერგვის პროცესი არაა დაწყებული
მიდგომა განმტკიცების სტადია	3	მიდგომის დაკონკრეტება და ჩაშლა ინსტრუმტები დონეზე მიმდინარეობს
მიდგომა შეფასების სტადიაზეა	2	მიდგომა დაინერგა და მიმდინარეობს მისი შეფასება
მიდგომა დანერგილია	1	მიდგომა დანერგილი, შეფასებულია და უზრუნველყოს შესაბამისი კრიტერიუმის დაკმაყოფილებას და კონკრეტული შედეგის მიღწევას.

(მოპოვებულია: www.efqm.org, 7 მაისს, 2019 წელს)

ორგანიზაციული განვითარების ბაზისური კონცეფციები თემატურად გაერთიანებული და გაანალიზებულია 3 ძირითად მიმართულებად: **ორგანიზაციის მდგრადი განვითარება, ორგანიზაციული მართვა და ურთერთობა მომხარებლებთან და პარტნიორებთან.** განვიხილოთ საქართველოში შესწავლილი ორგანიზაციები სამივე მიმართულებით.

ორგანიზაციის მდგრადი განვითარება:

აღნიშნული მიმართულება აერთიანებს 4 საკვანძო კონცეფციას:

წარმართვა ხედვის, შთავგონების და ერთიანობის საფუძველზე, საუკეთესო შედეგების შენარჩუნება და მდგრადი მომავლის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებლობის აღება (csr) და ინოვაციების ხელშეწყობა და განვითარება.

ამ მიმართულებით არსებული მიდგომების შეფასებამ აჩვენა, რომ საგნობრივი ასოციაციებიდან მხოლოდ ორს გააჩნია ორგანიზაციის გრძელვადიანი განვითარების ხედვა, უმრავლესობას ჩამოყალიბებული აქვს მისია და ღირებულებები, თუმცა თავად სტრატეგიაზე, ხედვასა და ასოციაციას პოზიციონირებაზე მუშაობის სტრატეგია/მეთოდოლოგია არ გააჩნიათ. ამასთან, გარდა ერთი ორგანიზაციისა, არცერთ ასოციაციას არ აქვს ეფექტურობის საზომი ინდიკატორები და საქმიანობის წარმართვის მეთოდოლოგია, რომლებიც მათი საქმიანობის მიზნებთან შესაბამისობას უნდა ადგენდეს და აბალანსებდეს საჭიროებებისა და შესაძლებლობებს ფინანსური და არა ფინანსური წარმატების მოსაპოვებლად. ბაზრის კვლევის ინსტრუმენტებს იყენებს ასოციაციების ნაწილი, ხოლო ცალკეული ასოციაციები იყენებენ სხვა ორგანიზაციების მიერ მიწოდებულ მეორეულ ინფორმაციას. გარემოსდაცვითი პოლიტიკის ინსტრუმენტები ასოციაციებს არ შეუფასებიათ, ხოლო CSR პოლიტიკის შეფასებისას ორგანიზაციებს არ წარმოუდგენიათ რაიმე ტიპის განმამტკიცებელი ან დადასტურებელი ინფორმაცია, მეთოდოლოგია, თუმცა აღნიშნული მათი საქმიანობის პრიორიტეტად დაასახელეს.

ამ მიმართულებით სიმწიფის ინდექსის საშუალო მაჩვენებელი 3.96-ია, რაც გულისხმობს რომ ორგანიზაციები აცნობიერებენ შესაფასებელი მიდგომების განვითარების საჭიროებას, თუმცა მოცემული მომენტისათვის აღნიშნული მიდგომები მუშავდება. სიმწიფის რეიტინგის ინდივიდუალური მაჩვენებელი საშუალო მაჩვენებლისგან მნიშვნელოვნად განსხვავდება 1 ორგანიზაციისთვის და შეადგენს ერთს, ხოლო დანარჩენ შემთხვევაში მონაცემთა დიაპაზონი 3,5-იდან 5-მდე მერყეობს.

ორგანიზაციის მართვა და მენეჯმენტი;

ორგანიზაციის მართვისა და მენეჯმენტის ქოლგის ქვეშ გაერთიანებულია ოპერაციული და ადმინისტრაციული მენეჯმენტის საკითხები. ორგანიზაციის წარმომადგენლებს უნდა შეეფასებინათ მათ ორგანიზაციაში პროცედურების, პროცესის მართვისა და შეფასების სტრატეგიების არსებობა. მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციების უმრავლესობის თვითშეფასებით, მათ ორგანიზაციებს განერილი აქვთ პროცედურები, ასევე შიდა განაწესი, რომელიც მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების განაწილებას არეგულირებს, თუმცა გამომდინარე იქიდან რომ მათი მუშაობის არეალი და მასშტაბი მცირეა, არ იყენებენ მართვის ელექტრონულ სისტემას, ასევე არ აქვთ განვითარებული პროცესის გაუმჯობესების მეთოდოლოგია. მხოლოდ 2 ორგანიზაცია მუშაობს პროცესების დახვეწის მიზნით, როგორც ყოველდღიურ საქმიანობაში ასევე ელექტრონულად.

მნიშვნელოვანია, რომ რამდენიმე ასოციაცია მუშაობს ამ მიმართულებით ორგანიზაციის განვითარებაზე, თუმცა უფრო ხშირად დაფიქსირდა შემთხვევა როდესაც მენეჯმენტის სისტემა არა ფორმალიზებული და არა სტრუქტურირებულია. შესაბამისად სიმწიფის ინდექსის საშუალო მაჩვენებელი ამ კომპონენტისთვის 4.35-ია. მხოლოდ ერთმა ორგანიზაციამ აღნიშნა რომ სისტემა დანერგილია და შეფასების პროცესშია (ინდივიდუალური რეიტინგი 2), ყველა დანარჩენის შემთხვევაში საშუალო ქულების დიაპაზონი 4-დან 5-მდე მერყეობს.

ურთიერთობა მომხმარებელთან და პარტნიორებთან სერვისის/შედეგის გაუმჯობესებისათვის/

თვითშეფასების ეს კომპონენტი მნიშვნელოვანია ვინაიდან პირდაპირ უკავშირდება ადამიანური კაპიტალისა და პროფესიული კავშირების განვითარებას და აერთიანებს 3 კონცეფციას წარმატების მიღწევა საკუთარი თანამშრომლების ნიჭის გამოყენების გზით, და პარტნიორობის განვითარება/დამატებითი ღირებულების შექმნას და ცოდნის მართვის სტრატეგიას. ორგანიზაციების წარმომადგენლების თვითშეფასებით აღნიშნული მიმართულება განვითარების ეტაპზეა და თითქმის ყველა ასოციაციაში არსებობს მომხმარებლის საჭიროებების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების მექანიზმი, ისევე როგორც თანამშრომელთა კმაყოფილების შეფასების ინსტრუმენტები. თითქმის ყველა ორგანიზაციის წარმომადგენელი უსვამს ხაზს იმ ფაქტს რომ მათ აქვთ პარტნიორებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობის სტრატეგია, მაგრამ აღნიშნული არ მუშაობს და საჭიროებს განვითარებას. მეორე მხრივ მნიშვნელოვანია რომ ორგანიზაციის წარმომადგენლებს არ წარმოუდგენიათ მომხმარებლის საჭიროებებისა თუ სამიზნე ჯგუფის ინტერესთა კვლევის შემდგომ განხორციელებული ინტერვენციების აღწერა ან გეგმა. საერთო ჯამში ამ კომპონენტის მიხედვით სიმწიფის ინდექსის საშუალო მაჩვენებელი 3.95-ია. საშუალო ქულების გაბნევის დიაპაზონი კი 3.2-დან 4-მდეა, რაც მიანიშნებს, რომ ამ მიმართულებით ორგანიზაციების თვითშეფასების მიხედვით საჭირო ინტერვენციები გატარებულია და მიმდინარეობს მათი გაუმჯობესება და გადახედვა.

ორგანიზაციების თვითშეფასების საერთო შედეგების მიხედვით, სიმწიფის ინდექსის საშუალო რეიტინგი 3.67-ია, სიმწიფის ინდივიდუალური რეიტინგის შემთხვევაში, მონაცემების დიაპაზონი 3.5-დან 3,95-დეა. აღნიშნული მაჩვენებლის მიხედვით, ორგანიზაციები იმყოფებიან ორგანიზაციული განვითარების საკვანძო კონცეფციებისა და მიდგომების შემუშავების პროცესში, თუმცა მათი უდიდესი ნაწილი დანერგული არ არის.

6 საგნობრივი ასოციაციების ორგანიზაციულ განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორების აღწერა

თვითშეფასების შედეგების ანალიზის შემდეგ განხორციელდა სიღრმისეული ინტერვიუები სამიზნე ორგანიზაციების მენეჯერებთან და აღმასრულებელ დირექტორებთან იმ ფაქტორების გამოკვეთის მიზნით, რომლებიც, მათი აზრით, აფერხებს ორგანიზაციული განვითარების პროცესის სრულფასოვნად წარმართვას. რესპოდენტები მიიჩნევენ, რომ საქართველოში საგნობრივი ასოციაციები ნაკლებადაა განვითარებული. ამის რამდენიმე მიზეზი არსებობს:

საბჭოთა მემკვიდრეობა და თვითორგანიზების, გაერთიანების ნაკლები გამოცდილება.

საზოგადოების წარსულ გამცოდილებაში არ არის დამკვიდრებული ასეთი ასოციაციების სახელი და მნიშვნელობა, გამოკითხული ასოციაციის ერთ-ერთმა წარმომადგენელმა გვითხრა, რომ არათუ საზოგადოება, არამედ თავად პედაგოგებიც ვერ აცნობიერებენ რატომ უნდა იყვნენ საგნობრივი ასოციაციის წევრები. ერთ-ერთი რესპოდენტი აღნიშნავს:

„აღამიანთა თავისუფალი პროფესიული გაერთიანების ჩვევა და უნარი არ არსებობს, ადამიანებს არ სჯერათ, რომ თუ შევიკირბებით ჩვენს პროფესიაში გავლენას მოვახდენთ, და როგორ ჩამოყალიბდნენ ერთ გუნდად ამისი უნარი ნაკლებად აქვთ.“ (ნინო 45 წლის, 2019 წ.). ჩემს მიერ გამოკითხული ერთი ექსპერტის მოსაზრებით, ეს ზოგადად საზოგადოების პრობლემაა და არა მხოლოდ და კონკრეტულად მასწავლებლების. როგორც მან გვითხრა:

„ზოგადად გვაქვს პრობლემა სოციალური კაპიტალის და ყველა დარგში მსგავსი სურათია. სამოქალაქო საზოგადოების პრობლემაა, რომ არ არის ამის კულტურა.“ (განათლების ექსპერტი, 2019 წ.)

რესპონდენტთა ნაწილი ასევე ფიქრობს, რომ მასწავლებლებისათვის პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა აქამდე არ წარმოადგენდა რაიმე განსაკუთრებულ ღირებულებას და დღემდე ბევრი პედაგოგის თვალში, გაკვეთილების ჩატარების გარდა მათ სხვა ვალდებულება არ გააჩნიათ:

„ბევრს პედაგოგიური მოღვაწეობა წარმოუდგენია როგორც მხოლოდ გაკვეთილების ჩატარება, და ის რომ მუდმივად უნდა გმუშაობდეთ საკუთარ თავზე, ეს არაა გააზრებული. ვფიქრობ ანაზღაურების ფორმამაც შეიძლება იმუშაოს ამაზე, თუ ორი საათი ვასწავლი, რაღაც საათები არასაკონტაქტო უნდა დამავალდებულოს სახელმწიფომ, რომელსაც ჩემ თავზე და ჩემი გაკვეთილის გაუმჯობესებაზე დავხარჯავ.“ (მარიამი, 56 წლის, 2019წ)

სახელმწიფოს მხრიდან მასტიმულირებელი პოლიტიკის არარსებობა.

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა, რომ ამ ეტაპზე არ არსებობს ამ ორგანიზაციების განვითარებისათვის ხელმშეწყობი პროგრამები. თითქმის ყველა გამოკითხულმა რესპონდენტმა გაიხსენა, რომ ერთ-ერთი საშუალება საგნობრივი და სხვა საგანმანათლებლო ორგანიზაციების განვითარების, ტრენინგების დეცენტრალიზაცია იყო, რომელიც სახელმწიფომ 2009-2010 წლებში განახორციელა. მიუხედავად იმისა, რომ რამდენიმე წლის წინ სახელმწიფომ თავისი პოლიტიკით საფუძველი შეუქმნა მსგავსი ორგანიზაციების განვითარებას (განსაკუთრებით შემდგომი ვაუჩერიზაციის პოლიტიკით, რაც პროფესიული კურსების დაფინანსებას გულისხმობდა), ეს პოლიტიკა მალე შეიცვალა, ამის გამო ეს შესაძლებლობა მცირე დროის განმავლობაში მხოლოდ კონკრეტული საგნის ასოციაციებს (ქართული, მათემატიკა, უცხო ენები) და იმ ორგანიზაციებს ჰქონდათ, რომელთაც ზოგადი პროფესიული უნარების კურსების შეთავაზება შეეძლოთ. როგორც, ერთი ასოციაციის წარმომადგენელმა გვითხრა:

„დღეს განათლების სისტემაში მასწავლებლების საკითხი ისევე როგორც სხვა საკითხები ვერტიკალურად ცენტრალიზებულია, ასეთ შემთხვევაში ასეთი ორგანიზაციების განვითარების შესაძლებლობები მცირდება და განვითარების მოტივიც არ ჩნდება,

ადამიანები არიან მხოლოდ სახელმწიფოს პირისპირ დარჩენილი და მსგავსი გაერთიანებების საჭიროებასაც ვერ ხედავენ.“ (ზურაბი, 62 წლის, 2019 წ.)

მიუხედავად ამისა, რომ სახელმწიფოს დეცენტრალიზაციის პოლიტიკამ ბევრი აქტორი გამოიყვანა ბაზარზე, რესპოდენტები მიიჩნევენ, რომ ტრენინგების ასეთი ორგანიზება საშუალებას აძლევდათ ხარისხიანი მომსახურება შეეთავაზებინათ მასწავლებლებისათვის.

„ერთი პერიოდი ბევრი ასოციაცია გაჩნდა და მათაც აიღეს თავის თავზე ტრენინგების ჩატარება, ვისაც შეიძლება ფინანსური და მართვის გამოცდილება ქონდა, მაგრამ საგნობრივი ექსპერტიზა არა, თუმცა მათ ღიდხანს ვერ იარსებეს, უხარისხო ტრენინგები თავად ვარდებოდა ბაზრიდან“ (დავითი, 59 წლის, 2019 წ.)

ასოციაციების წარმომადგენლები რომლებიც აღრე ტრენინგებს სთავაზობდნენ მასწავლებლებს, ყველაზე მეტად იმას ჩივიან, რომ მათ ტრენინგებს სახელმწიფოსთვის ფასი დაეკარგა. დღესდღეობით კანონმდებლობის მიხედვით აკრედიტაცია არ ხდება და ამ ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული ტრენინგები მასწავლებლებს არ ეთვლებათ მათი პროფესიული განვითარების სახელმწიფო მოთხოვნის ფარგლებში, რაც იმას ნიშნავს, რომ მასწავლებლებს მოტივაცია არ აქვთ ამ ორგანიზაციებთან ითანამშრომლონ ან პროფესიულად განვითარდნენ. ერთმა ასოციაციის წევრმა აღნიშნა:

„ამ დღეებში სამ წერილს ვუპასუხე, რომ გავიარე კურსი და ჩამეთვლება თუ არა კრედიტებში. ვეუბნები ‘არ ჩამეთვლება’. იმ მასწავლებელმა ის უნდა მკითხოს რაში ეხმარება ჩემი ტრენინგი, რა უჭირს და რით შეგვიძლია დახმარება და არა ის ჩამეთვლება თუ არა კრედიტებში.“ (დავითი, 59 წლის, 2019 წ.)

სხვა ასოციაციის წარმომადგენელი იმას უჩივის, რომ სახელმწიფომ ფავორიტები გაიჩინა და აღარ არის ჯანსაღი კონკურენცია.

„სახელმწიფოს ჰქონდა უფრო ღია სისტემა კონკურენციის და არ ყავდა ფავორიტები და ამას აღიარებდნენ თავიანთი პოლიტიკით.“ (ნათია, 53 წლის, 2019)

ერთ-ერთი რესპონდენტის აზრით, სახელმწიფო პროფკავშირებს უფრო უწევს ანგარიშს ვიდრე საგნობრივ ასოციაციებს. როგორც მან გვითხრა:

„სახელმწიფოსათვის სხვადასხვა პროფესიებში სოციალური საკითხების მოგვარება და მათზე რეაგირებები უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე პროფესიაში ხარისხის დამოუკიდებელი რეგულირება. სახელმწიფოს აქვს განცდა, რომ პროფესიონალიზმის ყველაზე მაღალი რესურსები არის მის სისტემაში მოქცეული და არა მის გარეთ.“ (ნათია, 53 წლის, 2019 წელი)

დღეს საგნობრივ ასოციაციებს ფაქტიურად სახელმწიფოსგან არ აქვთ არანაირი მხარდაჭერა. ერთ ერთი ორგანიზაცია მზადაა უფასოდ ჩაატაროს ტრენინგები, რომ მასწავლებლებს თავიანთი შესაძლებლობები დაანახოს და მომავალში მოიზიდონ ისინი, თუმცა პრობლემაა სკოლებში ფართის გამოყოფა და ჯერ-ჯერობით სახელმწიფოსგან არ აქვთ ამ საკითხში მხარდაჭერა.

დაფინანსების წყაროების სიმწირე

თითქმის ყველა გამოკითხულ ორგანიზაციაში, გარდა მათემატიკის მასწავლებელთა ასოციაციისა, წევრები ყოველთვიურ საწევრო გადასახადს იხდიან. გადასახადი თვეში 1 ლარიდან 10 ლარამდე მერყეობს. ასოციაციების უმრავლესობაში გადასახადი 1 ან 2 ლარია. შედარებით მაღალი გადასახადი, 5 ლარი აქვს დაწესებული ასოციაცია ბიოს. ორგანიზაციის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ ამ გადასახადს რეალურად მასწავლებლები სასწავლო პაკეტში იხდიან, რომელსაც ასოციაცია ყოველ თვეში ამზადებს მათთვის და გადასცემს იმ მასალის სახით, რომლის გამოყენება კლასში შეუძლიათ. სამოქალაქო მასწავლებლების ასოციაციას (GACE) 10 ლარი აქვს დაწესებული, რაც ამ ეტაპზე ყველაზე მაღალი გადასახადია ქართულ ასოციაციებს შორის. ასოციაციის წარმომადგენლის განცხადებით, ეს გადასახადიც მხოლოდ ადმინისტრაციული ხარჯებისთვისაა, იმ თანამშრომლებისთვის

რომელთაც უნდა აწარმოონ ფანდრაიზინგი იმისათვის, რომ შემდეგ კონკრეტული პროექტებში ჩართონ მათი წევრები და იზრუნონ მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაზე.

თითოეული ორგანიზაციის წარმომადგენელი ადასტურებს, რომ მხოლოდ საწევროები არ არის საკმარისი ორგანიზაციების არსებობისთვის. ეს გადასახადი ადმინისტრაციულ ხარჯებს თუ წვდება. თუმცა ჩვენს მიერ გამოკითხული ექსპერტის მოსაზრებით, შეიძლება შედარებით მცირე ფინანსური რესურსით არსებობაც, თუმცა პირველადი დახმარება მაინც აუცილებელია.

„ზოგადად ორი ტიპის საჭიროებაა საქმიანობის პრინციპიდან გამომდინარე, ერთი ვისაც მწვავედ სჭირდება დაფინანსება, მეორე ნაკლებად, ერთი სუფთა წყლის გაზიარებას მოიცავს [გამოცდილების, მასალების], შიძლება ფუნქციონირებდეს ისე, რომ თანამდეროვე კომუნიკაციის საშუალებებს იყენებდეს; მეორე მხარე არის, რომ ამ ორგანიზაციამ რაღაცა უნდა განახორციელოს... თუმცა ამ ეტაპზე ყველას მწვავედ სჭირდება დაფინანსება, რადგან რეალურად ამოქოქილი არ არის, და როცა ეს ინსტიტუციურ სახეს მიიღებს, მერე შეიძლება უფრო ნაკლები ხარჯებით გაკეთდეს.“ (განათლების ექსპერტი, 2019 წელი)

დაფინანსების მეორე წყაროს წარმოადგენს გრანტები, რომლებსაც ორგანიზაციები სხვადასხვა პროექტებიდან იღებენ. ასოციაციები არ არიან ჩართული საშინაო გრანტების მოპოვებაში, რადგან ასეთი შესაძლებლობა ფაქტიურად არ არსებობს. გრანტების აბსოლუტური უმრავლესობა საერთაშორისო პროექტების/კონკურსების ფარგლებშია მიღებული.

თუმცა ამ მხრივ ეს ორგანიზაციები არათანაბარ მდგომარეობაში არიან. მაშინ როცა მსგავსი გრანტების მოპოვების შესაძლებლობა არსებობს ისეთი საგნებისათვის, როგორიცაა, სამოქალაქო განათლება, უცხო ენები ან ისტორიის მასწავლებელთა ასოციაცია, რომლებიც ევროკავშირის თუ სხვა დონორების გამოცხადებული პროექტების ფარგლებში არიან

ჩართული გარკვეულ პროექტებში, შესაძლებლობები მცირდება სხვა საგნებისთვის. ერთ-ერთი რესპონდენტის განცხადებით:

„იმის თქმა რომ მართო საწევროებზე არსებობას შეძლებს ასოციაცია წარმოუდგენელია, მაინც მოუწევთ სახსრების მოძიება, არსებობს ფონდები, ფილანტროპები, ბიზნესი. საბუნებისმეტყველო ასოციაციებს შეიძლება რაღაცა სარგებელი ჰქონდეს, ან მათემატიკის ასოციაციამ ტექნოლოგიების სფეროში შეიძლება მიიღოს რამე, აი ქართულის პედაგოგებს არ ვიცი ვინ მისცემს ფულს.“ (განათლების ექსპერტი, 2019 წელი).

მეორე მხრივ, მაშინაც კი როცა გრანტის მოპოვების საშუალება არსებობს ორგანიზაციებს სჭირდებათ განვითარება, რომ მათ შეძლონ თუნდაც საგრანტო პროექტების მოგება. ერთ-ერთი ასოციაციის წარმომადგენელმა განაცხადა:

„ გრანტის მოპოვებას სჭირდება პროექტების შემუშავება, რაც უკავშირდება ადამიანურ და ფინანსურ რესურსებს. თუ ასოციაციას ექნება ხელშეწყობა, რომ აიღვას ფეხი და სხვადასხვა გრანტების მოპოვება შეძლოს და შემდეგ იქნება ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც ასეთ კონკურსებს გამოაცხადებენ, მაშინ კი, არის განვითარების შანსი“. (ლალი, 40 წლის, 2019 წ.)

საგრანტო თუ პროექტული დაფინანსებას ვერ იქნება მუდმივი. ინტერვიუებიდან დასტურდება, რომ ორგანიზაციების არსებობა და წარმატება კონკრეტულ დაფინანსებასაა მიბმული, რომლის ამოწურვის შემდეგაც ორგანიზაციის არსებობა საფრთხის ქვეშ დგება, ვინაიდან ერთი რესპონდენტის განცხადებით „მასწავლებლები იმ მინიმალურ გადასახადსაც ვერ იხდიან, რაც დაწესებულია, განსაკუთრებით კი რეგიონებში.“ (ლალი, 40 წლის, 2019 წ.)

მიუხედავად იმისა, რომ რთულია საწევროების იმედად იყო და საჭიროა გარე რესურსიც, ორგანიზაციების წარმომადგენლები თვლიან, რომ რაღაც ეტაპამდე გარე მხარდაჭერა აუცილებელია, იმისთვის რომ ორგანიზაცია მოძლიერდეს, შემდეგ კი ფუნქციური საქმიანობის ფარგლებში მათ თავად უნდა მოახერხოთ საკუთარი თავის შენახვა.

„ჩვენი პროგრამა უკვე დამთავრდა და ახლა ახალი საგრანტო პროგრამით ვაგრძელებ მუშაობას. საინტერესოა, რომ მასწავლებლები რომლებიც ადრე უფასოდ იღებდნენ მომსახურებას ახლა მზად არიან გადაიხადონ თანხა „ეს მასწავლებლებიც შეეჩვივნენ საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვას და აღარ უნდათ ამის ჩამოშორება, უკვე თანხის გადახდაზეც მოდიან“ (მარიამი, 59 წლის)

პროგრამების აკრედიტაციის დროს, როგორც ავლნიშნეთ, გარკვეულ საგნებში დაფინანსების წყარო იყო სახელმწიფო ვაუჩერი. იმის გარდა, რომ მსგავსი მხარდაჭერა აღარ არსებობს შექმნილია „სპეციალური ბარიერი,“ რაშიც იგულისხმება მექანიზმის არარსებობა მაღალი ხარისხის პროფესიული განვითარების მომსახურების აღიარებისათვის. ეს ასოციაციების განვითარებას მნიშვნელოვნად აფერხებს. როგორც ერთ-ერთმა ასოციაციის წევრმა განმარტა:

„ასეთი მექანიზმის არარსებობის პირობებში ორგანიზაციამ როგორი ძალისხმევაც არ უღნა გაიღოს, რომ გახდეს ფინანსურად თვითკმარი და თავად მიიღოს შემოსავლები, წარმატებული ვერ იქნება.“ (ლალი, 40 წლის, 2019 წ.)

7 დისკუსია ძირითადი მიგნებების შესახებ

კვლევის შედეგების ანალიზისათვის კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ სამიზნე ჯგუფის წარმომადგენელმა ორგანიზაციებმა ერთი მხრივ თავად შეაფასეს ჩვენ მიერ მიწოდებული მეთოდოლოგიით ორგანიზაციის განვითარება და მეორე მხრივ სიღრმისეული ინტერვიუს გზით საშუალება გვქონდა გაგვეგო თუ რას თვლიან მენეჯერები მათი ორგანიზაციების განვითარებაზე მოქმედ ფაქტორებად. ასევე თვითშეფასებისა და სიღრმისეული ინტერვიუების შეპირისპირებითა ანალიზმა საშუალება მომცა გამეანალიზებინა უფრო სიღრმისეულად გაგვეანალიზებინა მიღებული ინფორმაცია და დაგვედგინა ის საკვანძო ფაქტორები, რომლებიც აბრკოლებს საქართველოში საგნობრივი ასოციაციების ორგანიზაციულ განვითარებას.

კვლევის ძირითად მიგნებებიდან პირველი უკავშირდება ორგანიზაციების მიერ საკუთარი განვითარების პროცესზე პასუხისმგებლობის აღების საკითხს. რაც თავის მხრივ გამოიხატება, პრობლემის იდენტიფიცირების პრობლემაში, საქმიანობის არა სისტემურობისა და ფინანსური დამოუკიდებლობის ნაცვლად გარე დაფინანსების წყაროების მოზიდვაზე ორიენტირებაში. მეორე მიგნება უკავშირდება ორგანიზაციების მცირე გამოცდილებასა და დაბალ კომპეტენციას ინტერსთა ლობირების მიმართულებით პოლიტიკის დონეზე.

დაბოლოს, მესამე და არანაკლებ მნიშვნელოვანი მიგნება უკავშირდება ორგანიზაციების მიერ მათი მუშობის შეფასებისათვის, ბაზრის კვლევისა და საჭიროებების ანალიზის მეთოდების გამოყენებას, რაც თავის მხრივ არა მხოლოდ მართვის ერთი კომპონენტის ჩავარდნას, არამედ განვითარების ციკლური პროცესის დაზიანებას იწვევს.

ორგანიზაციული განვითარების პროცესზე პასუხისმგებლობის ალების საკითხი- რეაქციული მართვა

ორგანიზაციული განვითარება იწყება პრობლემის იდენტიფიცირებიდან, რასაც მოწმობს ყველა განხილული მოდელი და თეორიული ჩარჩო . ორგანიზაციების თვითშეფასების შედეგებმა და ასევე სიღრმისეული ინტერვიუს შედეგების ანალიზმა გამოკვეთა, რომ ორგანიზაციებს უჭირთ რეალური პრობლემის და საჭიროების იდენტიფიცირება, ამის ნათელი მაგალითია ის ხელშემშლელი ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციების მენეჯერებმა დაასახელეს ინტერვიუების დროს. მათ შორის უპირველეს ყოვლისა, ფინანსური პრობლემები და არასტაბილურობა. მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ ფინანსური არასტაბილურობა არის არა მხოლოდ გარე ფაქტორების (როგორცაა, დონორების პოლიტიკა, ან გრანტების სიმცირე, მასწავლებლების ფინანსური შესაძლებლობები), არამედ ასევე არათანმიმდევრული და მოკლევადიანი ფინანსური პოლიტიკის შედეგი. კერძოდ, როგორც თავად ორგანიზაციების წარმომადგენლებმაც აღნიშნეს, მათი დაფინანსების ძირითადი წყარო დონორების დაფინანსებაა საწყის ეტაპზე მაინც, ხოლო საწევრო გადასახადი ფაქტობრივად ხარჯების მესამედსაც ვერ ფარავს. აღნიშნული მდგომარეობა კი როგორც დაფინანსების მოპოვების არაპროგნოზირებადობაზე მიუთითებს, ასევე ხელს უშლის ორგანიზაციებს თავად განსაზღვრონ საკუთარი პრიორიტეტული მიმართულებები, დაგეგმონ და განავითარონ გრძელვადიანი მდგრადი განვითარების პოლიტიკა და შეიმუშაონ ეფექტური მართვის მექანიზმები. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციები სასურველია ცდილობდნენ ფინანსური დამოუკიდებლობის მოპოვებას, საწევრო მექანიზმის დახვეწას, მომხმარებელზე ორიენტირებულ სერვისის შექმნას და ამ გზით შემოსავლების გაზრდას, რათა არ დაკარგონ საკუთარი ორგანიზაციის მართვის საღავეები.

მეორე და ასევე მნიშვნელოვანი საკითხია მართვის არათანმიმდევრულობა. აღნიშნული გამოიხატა როგორც შესაბამისი მიმართულებით სიმწიფის რეიტინგის მაჩვენებელში, ასევე

სიღრმისეული ინტერვიუს დროს გაზიარებული ორგანიზაციული მართვის პრაქტიკების ანალიზის საფუძველზე. ორგანიზაციების წარმომადგენლები მართვის ფილოსოფიაზე, ლიდერობისა და მენეჯმენტის მიდგომებზე საუბრისას აქცენტს აკეთებდნენ ორგანიზაციის ტიპზე, ორგანიზაციის სამიზნე ჯგუფის თავისებურებებსა და იმაზე თუ როგორია გარე აქტორების გავლენა მათ შიდა პროცესებზე. ამ მიმართულებით საყურადღებოა ორი ფაქტორი: რესურსების სიმწირე და სახელმწიფო პოლიტიკა. მიუხედავად იმისა, რომ ოპერაციულ მენეჯმენტთან დაკავშირებული საკითხების შეფასებისას, თვითშეფასების კომპონენტში დიდმა ნაწილმა საშუალო ქულით შეაფასა სხვადასხვა მიდგომის არსებობა-იმპლემენტაცია, სიღრმისეული ინტერვიუს დროს რესპოდენტები მართვის დროს არსებულ გამოწვევებს არ ასახელებდნენ, ხოლო დასაზუსტებელი კითხვების დასმის შემდეგ მართვის პროცესში წარმოქმნილ პრობლემებს უკავშირებდნენ ორი ფაქტორიდან ერთერთს: რესურსების სიმწირეს და სახელმწიფო პოლიტიკას. ცხადია, სადავო არაა გარე ფაქტორების გავლენა ყველა ტიპი ორგანიზაციის განვითარებასა და ასევე შიდა სისტემის მუშაობაზე, თუმცა ყოველივე ზემოთქმული მიანიშნებს, რომ ორგანიზაციების ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა უკავშირდება ორგანიზაციის, როგორც განვითარებადი სისტემის მიერ საკუთარი პროცესების კონტროლზე პასუხისმგებლობის გააზრებას და მუდმივად რეაქციული მუშაობის რეჟიმში ყოფნას. როგორც არაერთხელ აღინიშნა, უდავოა გარე ფაქტორების გავლენა, თუმცა სამიზნე ჯგუფის ორგანიზაციების ლიდერები უნდა იაზრებდნენ რომ შიდა ორგანიზაციული გარემო, მართვის სტრატეგია და ხედვა სწორედ ის ბერკეტი უდნა იყოს, რომელიც ასუსტებს გარე, არაკონტროლირებადი ფაქტორების გავლენების შესუსტებას.

გამოწვევები კვლევაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების დროს-შეფასება შეფასებისთვის თუ განვითარებისთვის?

კვლევა და საჭიროებების შეფასება ორგანიზაციული განვითარების ერთ-ერთი გადამწყვეტი პრინციპია, სწორედ ამიტომ საჭიროდ მიმაჩნია ამ საკითხის მიმოხილვა. ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან საუბარმა ისევე როგორც მათი მართვის პრაქტიკის გაცნობამ,

პარტნიორებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობის სტრატეგიის ანალიზმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციების ნაწილი კვლევას საერთოდ არ იყენებს, ნაწილი იყენებს, ხოლო ნაწილი იყენებს ინსტრუმენტს, მაგრამ არა კვლევის შედეგებს. ასევე, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც თუ რა მიზნით გამოიყენება კვლევა ორგანიზაციებში. რესპოდენტების თქმით, ისინი კვლევას ატარებენ მომხმარებლების საჭიროებების დადგენის მიზნით, ან მიმართავენ ბაზრის კვლევას, საბაზრო მოთხოვნების ანალიზისათვის.

რესპოდენტები კვლევას, როგორც ორგანიზაციების საჭიროების დადგენის ინსტრუმენტს არ იყენებენ. აღნიშნული შესაძლოა აიხსნას ორი მიზეზით: პირველი, ორგანიზაციის ზომა და სტრუქტურა. რესპოდენტების ნაწილი ამბობდა რომ მცირე ორგანიზაციაში, რომელშიც ძირითადი ბირთვი სულ 2-3 ადამიანისგან შედგება ყველაფერი მკაფიოდ ჩანს და მენეჯერები ფლობენ ამ ინფორმაციას. ამ შემთხვევაში მთავარი რისკი არის ის, რომ მსგავსს ორგანიზაციებს არ აქვთ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული პრაქტიკა და ინსტიტუციური მექანიზმები და ადამიანების ცვლილება იწვევს არსებული (არათვორმალიზებული) ინფორმაციის დაკარგვას. მეორე ახსნა კვლევის ინსტრუმენტის გამოუყენებლობა შესაძლოა იყოს მისი, როგორც მართვისა და ცვლილების მენეჯმენტის საბაზისო კომპონენტის მნიშვნელობის არასათანადო შეფასება. ამ შემთხვევაში კი ძირითადი პრობლემა არა თავად ინსტრუმენტის გამოუყენებლობაა, არამედ ის, რომ ორგანიზაციული განვითარების სრული ციკლი ეყრდნობა არა ფაქტებსა და მონაცემების ანალიზს, არამედ წინასწარ განწყობებს, ინტერპრეტაციებს ან ნაკარნახებია უკვე გამოცდილი პრაქტიკისა თუ გარეშე აქტორის მიერ. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია რომ ორგანიზაციებმა დაუთმონ ყურადღება კვლევის პრაქტიკის გაუმჯობესებას, რაც არა მხოლოდ მართვას გაუადვილებთ, არამედ დაეხმარებათ რესურსების განაწილებასა და საქმიანობის პრიორიტეტიზაციაში.

ინტერესთა ლობირების შეუძლებლობა პოლიტიკის დონეზე

ორგანიზაციები ხელშემშლელ ფაქტორებს შორის ხშირად ასახელებდნენ გაერთიანებისა და პარტნიორების კომპეტენციისა და გამოცდილების ნაკლებობას, ისევე როგორც ღიად

გამოხატავდნენ სახელმწიფო პოლიტიკით უკამყოფილებას. აღნიშნული პრობლემები თავს იჩენს უფრო დიდი გამოწვევის სახით, რაც საგნობრივი ასოციაციების მიერ საკუთარი ინტერესების დაცვასა და ლობირებას გულისხმობს პოლიტიკის დონეზე, გადანაცვლებების მიმღებ მხარეებთან.

აღსანიშნავია, რომ ინტერესთა ლობირება და ადვოკატირება მოითხოვს როგორც რიგ კომპეტენციებს ორგანიზაციების მენეჯერებისგან, ასევე გაერთიანების შესაძლებლობას მკაფიო ხედვის, ამოცანებისა თუ ინტერესების ირგვლივ. სამწუხაროდ, აღნიშნული პრაქტიკა ამ მიმართულებით არ გვაქვს, მიუხედავად იმისა, რომ ინტერესთა ლობირების კომპეტენციის განვითარება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებისათვის, რომელსაც მწირი რესურსი და პატარა ორგანიზაციული ისტორია აქვთ. საგულისხმოა, რომ ინტერესთა ლობირებისათვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციების კარგად იცნობდნენ ერთმანეთს და პოულობდნენ საერთო ინტერესებს. ამ შემთხვევაში შესაძლებელი გახდებოდა მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელება, მათ შორის დერეგულირება დეცენტრალიზაციის, დაფინანსების წესის და სხვა სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საკითხების მიმართულებით, რაც ცალსახად სასარგებლო იქნებოდა როგორც ცალკეული ორგანიზაციების, ასევე ზოგადად საგნობრივი და განათლების საკითხებზე მომუშავე ორგანიზაციებისთვის.

8 დასკვნა

სავნობრივი ასოციაციების ორგანიზაციული განვითარების შეფასება ნაშრომი მიზნების შესაბამისად გაანალიზებულია ორგანიზაციული განვითარების განხორციელების თეორიაზე დაყრდნობით, EFQM მოდელის ინსტრუმენტების გამოყენებით. ორგანიზაციების თვითშეფასების საერთო შედეგების მიხედვით, სიმწიფის ინდექსის საშუალო რეიტინგი 3.67-ია, ორგანიზაციები იმყოფებიან ორგანიზაციული განვითარების საკვანძო კონცეფციებისა და მიდგომების შემუშავების პროცესში, თუმცა მათი უდიდესი ნაწილი დანერგილი არ არის. აღნიშნული განვითარების თეორიის მიხედვით ნიშნავს, რომ ორგანიზაციებს განვითარების ძირითადი ციკლური პროცესი დარღვეულია, აქტივობების იმპლემენტაცია არ ემყარება, პრობლემის იდენტიფიცირებას და მოკვლევას, უკუკავშირს და არ ხდება მიღწეული შედეგების შეფასება შემდგომი ნაბიჯების დაგეგმვისათვის, რაც ორგანიზაციული განვითარების ძირითადი პრინციპია. აღნიშნული ციკლის დარღვევა და ორგანიზაციული განვითარების შეფერხების ძირითადი განმაპირობებელი ფაქტორები კვლევის შედეგების მიხედვით შემდეგია:

ორგანიზაციული განვითარების პროცესზე პასუხისმგებლობის აღების საკითხი- რეაქციული მართვა: ორგანიზაციებს უჭირთ რეალური პრობლემის და საჭიროების იდენტიფიცირება, რაც გარე და შიდა ფაქტორების განცალკევებასა და შესაბამის რეაქციას მოითხოვს მათგან. პრობლემების გამომწვევი მიზეზების ორგანიზაციულ დონეზე ანალიზის შეუძლებლობა კი

განაპირობებს, ორგანიზაციების მხრიდან რეაქციულ და განვითარებაზე არა ორიენტირებულ მართვას, ფინანსურ არასტაბილურობას და დაფინანსების მოპოვების შესაძლებლობის დაკარგვას.

შეფასებისა და დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტების გამოუყენებლობა: რესპოდენტები კვლევას, როგორც ორგანიზაციების საჭიროების დადგენის ინსტრუმენტს არ იყენებენ. რაც აისახება, ორგანიზაციების საქმიანობის არაეფექტურობას და ნაკლებ ეფექტიანობაზე, ასევე აფერხებს ორგანიზაციის მდგრად განვითარებას.

ინტერესთა ლობირების შეუძლებლობა პოლიტიკის დონეზე: ინტერესების ლობირება და ადვოკატირების ორგანიზაციების დონეზე მოითხოვს რიგ კომპეტენციებს ორგანიზაციების ასევე გაერთიანების შესაძლებლობას მკაფიო ხედვის, ამოცანებისა თუ ინტერესების ირგვლივ. სამწუხაროდ, აღნიშნული პრაქტიკა ამ მიმართულებით არ გვაქვს, მიუხედავად იმისა, რომ ყოველივე ეს კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებისათვის, რომელსაც მწირი რესურსი და პატარა ორგანიზაციული ისტორია აქვთ. აღნიშნული ასევე ხელს უწყობს ისეთი შემაფერხებელი ფაქტორის გაძლიერებას, როგორიცაა სახელმწიფო პოლიტიკისა და სტრატეგიის არარსებობა ამ მიმართულებით.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ დღეს საქართველოში მოქმედი საგნობრივი ასოციაციები ორგანიზაციული განვითარების პროცესის გარდამავალ საფეხურზე იმყოფებიან და აწყდებიან გამოწვევებს როგორც მართვა ადმინისტრირებას, ასევე სტრატეგიისა და მდგრადი განვითარების მიმართულებით. საგნობრივი ასოციაციებს განვითარების მნიშვნელობა უდავოა განათლების სისტემისათვის და სწორედ ამიტომ უმნიშვნელოვანესია ასოციაციების ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში კატალიზატორის როლს შეასრულოს სახელმწიფომ და დაეხმაროს ასოციაციებს როგორც ორგანიზაციული პრაქტიკის გაუმჯობესების კუთხით, ასევე მისცეს საშუალება თავად განავითარონ და გამოიყენონ საკუთარი რესურსები და მოქნილი, შედეგზე ორიენტირებულ სისტემის პირობებში შექმნას მომხმარებელზე ორიენტირებული პროცესი და სერვისები.

9 გამოყენებული ლიტერატურა

- საქართველოს მთავრობა. 2004. *ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების დამტკიცების შესახებ*. დადგენილება N84, თბილისი: საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. 1999. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Austin, J. R. & Bartunek, J. M. 2003. Theories and Practices of Organizational Development. In *Handbook of Psychology*, Volume 12, by W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski, and I. Weiner (ed.). John Wiley and sons, Inc, New York.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Bushe, G. R. 2011. Appreciative inquiry: Theory and critique. *The Routledge companion to organizational change*, 87-102.
- Chambers, R. 1994. The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development*, 22(7), 953-969.
- Coghlan, D., & Brannick, T. 2014. *Doing action research in your own organization*. Sage.
- European Journal of Training and Development Studies Vol.2, No.3, pp.29-43, September 2015
Published by European Centre for Research Training and Development UK
(www.eajournals.org) 43 ISSN 2057-5238(Print), ISSN 2057-5246(Online)

- Cooperrider, D. L., Peter Jr, F. S., Whitney, D., & Yaeger, T. F. 2000. Appreciative inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change. *Team Performance Management*, 6(7-8), 140-140.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development*, 1(1), 129-169.
- Cummings, T., Worley, G. 2009: *Organization Development & Change*.
- Gallos, J. (2006). *Organization Development: A Jossey Bass Reader*. San Fransisco, CA: Jossey Bass.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage.
- Hendry, C. 1996. Understanding and creating whole organizational change through learning theory. *Human Relations*, 48(5), 621–641.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kritsonis, A. 2005. Comparison of change theories. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 8(1), 1-7.
- Lacey, M. Y. 1995. Internal consulting: Perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, 8(3), 75-84.
- Lewin, K. 1946. Action research and minority problems. In G.W. Lewin (Ed.), *Resolving social conflict*. London: Harper & Row.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143-153.
- Lewis, S., Passmore, J., & Cantore, S. 2008. Using appreciative inquiry in sales team development. *Industrial and Commercial Training*, 40(4), 175-180.
- Lippitt, R., Watson, J., Westley, B., & Spalding, W. B. 1958. *The dynamics of planned change: a comparative study of principles and techniques*. Harcourt, Brace & World.
- McLean, G. 2005. *Organization development: Principles, processes, performance*. BerrettKoehler publishers.
- Mulili, B. M., & Wong, P. 2011. Continuous organizational development (COD). *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 377-384.

- Navran Associates Newsletter (1993). In Mason, M. A. (2015). What is a learning organization? Retrieved April 2, 2015 from: <http://www.moyak.com/papers/learningorganization.html>
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2001). Handbook of action research: Participative inquiry and practice. Sage.
- Revans, R. (1998). ABC of Action Learning: Empowering managers to act and learn from action. Lemons & Crane.
- Schein, E. H. (1996). Organizational Learning: What is New? Retrieved December 31, 2014 from: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2628/SWP-3912-35650568.pdf>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. Academy of management review, 20(3), 510-540.
- Wicks, P. G., & Reason, P. (2009). Initiating action research Challenges and paradoxes of opening communicative space. Action Research, 7(3), 243-262

დანართი 1.

No	ფუნდამენტური კომპონენტები	მიდგომა	სახელმძღვანელო მითითებები	გამოყენების ადწერილობა	მიმდინარე სტატუსი	სტრატეგიული მნიშვნელობა	რეიტინგი	გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიება
1	საკუთესო შედეგების შემარჩუნება	ზიზნების დაგეგმვის პროცესი	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ თქვენი სამომავლო აქტივობების პრიორიტიზირებისა და დაგეგმვისათვის, თქვენი პარტნიორების საჭიროებების და მოლოდინების გათვალისწინებით.		Deploying Approach	High	7	
2	საკუთესო შედეგების შემარჩუნება	მიზნის დასაბუთების პროცესი	მიდგომა რომელსაც იყენებთ, თქვენი დაინტერესებული პირების მოლოდინებთან შესაბამისობაში, ეფექტურობის საზომი ინდიკატორებისათვის სამიზნე მარკეტინგის დასაბუთად (როგორც ფინანსური ისე არაფინანსური).	თქვენი პარტნიორების მოლოდინების გათვალისწინებით, მიდგომა რომელსაც იყენებთ თქვენი სამიზნე (როგორც ფინანსური ისე არაფინანსური) მარკეტინგის დასაბუთების ეფექტურობის საზომად			#N/A	
3	საკუთესო შედეგების შემარჩუნება	პარტნიორების საჭიროებების დასაბუთება	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ სხვადასხვა პარტნიორების საჭიროებებისა და მოლოდინების დასაბუთებას, რათა მიიღოთ ფინანსური და არაფინანსური სტრატეგიებისა და მიზნების სათანადო კომბინაცია.				#N/A	
4	მომხმარებელთათვის დამატებითი ღირებულების შექმნა/მიწოდება	მომხმარებელთან ურთიერთობების მართვა	მიდგომა, რომელიც შეიშუშავთ თქვენი მომხმარებლების საჭიროებებისა და მოლოდინების გაგებისა და დაკმაყოფილებისთვის.				#N/A	

5	მომხმარებელთათვის დასატებითი ღირებულების შექმნა/მიწოდება	მომხმარებელთან კონტაქტის პროცესი	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ, რათა უზრუნველყოთ მომხმარებელთა კითხვებისა და საჩივრების აღმოჩენა/აღრიცხვა და პრობლემური საკითხების ეფექტური და ეფექტიანი გადაჭრა.	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ, რათა უზრუნველყოთ მომხმარებელთა კითხვებისა და საჩივრების აღრიცხვა პრობლემური საკითხების ეფექტური და ეფექტიანი გადაჭრის მიზნით.			#N/A	
6	მომხმარებელთათვის დასატებითი ღირებულების შექმნა/მიწოდება	მომხმარებელთა გამოკითხვა	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ კლიენტების მოთხოვნების აღქმის შესახებ სტრუქტურირებული მონაცემების შეგროვებისთვის, რათა შესაძლებელი იყოს "კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის" გადამხედველი. მიდგომა რომელსაც იყენებთ მომხმარებელთა The approach you have for collection	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ კლიენტების აღქმის და მოთხოვნების შესახებ სტრუქტურირებული მონაცემების მისაღებად, რათა გადამხედველი "კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯმენტი"			#N/A	
7	წარმართვა ხედვის, შთაბეჭდილებისა და ერთიანობის საფუძველზე	მკაფიო ხედვა, მისია და ღირებულებები	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ ორგანიზაციის ხედვის, მისიისა და ღირებულებების განსაზღვრად და დასაბუთებად.				#N/A	
8	წარმართვა ხედვის, შთაბეჭდილებისა და ერთიანობის საფუძველზე	ეფექტურობის საზოგადოებრივი ინდიკატორების (KPI) შეფასების ანგარიში და გადამხედველი	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ ორგანიზაციის საქმიანობის დონის რეგულარული შეფასებისთვის თქვენ მიერ მიზნებთან მიმართებაში და გაუმჯობესებისკენ მიმართული შესაბამისი ღონისძიებების და ტაქტიკური უკუკავშირების შესაბამისობა მოვალისთვის საქმიანობის ეფექტურობის მიღწეულ დონეებთან.				#N/A	

9	მოქნილად მართვა	პროცესების ჩარჩო განსაზღვრული და დატანულია (mapped)	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ ძირითადი პროცესების ჩარჩოს განსაზღვრისთვის და დოკუმენტირებისთვის, რაც აუცილებელია თქვენი სტრატეგიის ეფექტურად განხორციელებისთვის.	მეფინი - ტანა უავე დაშვიდრდა სოციალურ მედიუმებში, ამიტომ შეიძლება ეს ვარიანტი იყოს: "პროცესების ჩარჩოს განსაზღვრა და მეფინი"			#N/A	
10	მოქნილად მართვა	განსაზღვრული პროცესებზე პასუხისმგებლობები	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ მოვალეობების და პასუხისმგებლობების განსაზღვრად თქვენი ძირითადი პროცესების მართვისთვის.				#N/A	
11	მოქნილად მართვა	პროცესის გაუმჯობესების მეთოდოლოგია	მიდგომა, რომელიც გამოიყენებთ პროცესის გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების იდენტიფიცირებისთვის, პრიორიტეტიზებისთვის და განხორციელებისთვის, იმის გათვალისწინებით, რომ მათ ქონდათ სასურველი გავლენა ეფექტიანობის და რაციონალურობის გაუმჯობესებაზე.				#N/A	
12	წარმატების მიღწევა საკუთარი თანამშრომლების ნიჭის გამოყენების გზით	თანამშრომლებთან საქმიანობის შეფასების პროცესი	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ ინდივიდუალური ან ჯგუფური მიზნების დასაზღვრისთვის და თანამშრომლის მუშაობის ხარისხის შეფასებისთვის და გაუმჯობესებისთვის.				#N/A	

13	წარმატების მიღწევა საკუთარი თანამშრომლების ნიჭის გამოყენების გზით	თანამშრომლების გამოკითხვა	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ თანამშრომლების აღქმის სტრუქტურირებული მონაცემების შეგროვებისთვის, რათა შესაძლებელი გახდეს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკების და პროცესების გადამხედველი.				#N/A	
14	კრეატიულობისა და ინოვაციის გენერირება/გამოყენება	გენერირების სტრატეგია	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ თქვენი მთავარი პროცესების და მიდგომების ეფექტიანობის და რაციონალურობის შედარებისთვის შესაბამის გარე ორიენტაციებთან მიმართებით.				#N/A	
15	კრეატიულობისა და ინოვაციის გენერირება	კოდის მართვის სტრატეგია	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ, რათა თანამშრომლებს, როგორც თქვენი, ისე გარე ორგანიზაციებიდან, ქონდეთ წვდომა ზუსტ, სანდო და დროულ ინფორმაციაზე, რაც ხელს შეუწყობს თქვენი მთავარი პროცესების ეფექტიანად შესრულებას და თქვენი სტრატეგიული პოცემების მიღწევას.				#N/A	
16	კრეატიულობისა და ინოვაციის გენერირება	ხარისხის კვლევა და ანალიზი	მიდგომა, რომელსაც იყენებთ ცვლილებების და საქმიანობის ეფექტურობის დონეების შესაფასებლად გარე გარემოში, რომელშიც თქვენი ორგანიზაცია ოპერირებს.				#N/A	