

სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტი

სამაგისტრო პროგრამა „განათლების სფეროს ხელმძღვანელობა და მართვა“

*დავით ინაური*

*თანამედროვე სკოლის გამოწვევები კერძო და საჯარო სკოლის მაგალითზე*

*(ქ. გორის და გორის რაიონის სკოლები)*

ნაშრომი შესრულებულია განათლების სფეროს ხელმძღვანელობისა და მართვის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: *ციური დურული*

პროფესორი

გორი

2020

## ანოტაცია

ნაშრომის მიზანია წარმოადგინოს თანამედროვე სკოლის ის მნიშვნელოვანი გამოწვევები და ცვლილებები, რომლებიც ზოგადი განათლების კუთხით საქართველოში ხორციელდება. თემის აქტუალობას განაპირობებს ის ფაქტი, რომ ზოგადმა განათლებამ ჩვენი ქვეყნის განვითარების კუთხით განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში. ბოლო პერიოდში ზოგადი განათლების განვითარების კუთხით არაერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადაიდგა. ნაშრომი ასახავს ყველა იმ მნიშვნელოვან პრობლემას, გამოწვევას თუ ცვლილებას, რაც ამ კუთხით განხორციელდა. თემა შეიცავს დამოუკიდებლად ჩატარებულ კვლევის შედეგებს, რომელშიც ასახულია რეგიონში, კერძოდ, გორში არსებული ზოგადი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პერსონალის გამოკითხვის შედეგები.

### **Contemporary School Challenges on the Example of Private and Public Schools**

**(Gori and Gori District Schools)**

#### **Annotation**

**Davit inauri**

The purpose of this work is to present the major challenges and changes of the modern school in Georgia. The fact that general education has acquired a great importance in the development of our country in the last few years is conditioned by the importance of the topic. A number of important steps have been taken recently in the development of general education. This work outlines all the major problems, challenges or changes that have been made in this regard. The topic contains the results of an independent survey showing the results of a survey of staff in general educational institutions in the region of Gori.

# სარჩევი

შესავალი -----

1. ავტორიზაციის საკითხები სკოლებში-----

1.1. ავტორიზაცია საქართველოს სკოლებში-----

2. სკოლის პრობლემები თანამედროვეობაში -----

2.1. ადამიანური რესურსების მართვა-----

2.2. ფინანსური რესურსების მართვა-----

3. თანამედროვე სკოლის გამოწვევები-----

3.1. სასწავლო დაწესებულების მართვის სისტემები და ხელმძღვანელთა ტიპები-----

3.2. ახალი სკოლის მოდელი-----

3.3. სკოლა, მშობელი, საზოგადოება-----

3.4. უსაფრთხო სკოლა-----

4. კვლევითი ნაწილი - ზოგადი განათლების სფეროში მიმდინარე რეფორმებისა და

პრობლემების შეფასება მასწავლებელთა გამოკითხვის საფუძველზე.

დასკვნა-რეკომენდაციები-----

გამოყენებული ლიტერატურა

# შესავალი

გლობალიზაციის, მსოფლიო ეკონომიკისა და კულტურათა ინტეგრაციის პროცესმა, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების სწრაფმა ტემპმა და მასთან დაკავშირებულმა მოვლენებმა ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა განათლების სისტემა. თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სწრაფად ცვლად ეპოქას სჭირდება უფრო მოქნილი, შემოქმედებითი, რთულ სიტუაციებში სწრაფად გარკვევის, მაღალი პიროვნული და პროფესიული უნარების მქონე ადამიანები. ისინი კი სკოლამ უნდა აღზარდოს. ასეთივე რთული და საპასუხისმგებლო გამოწვევების წინაშე დგას საქართველოს განათლების სფერო. ახალი, რეფორმირებული სკოლის პრიორიტეტები განისაზღვრა განათლების ეროვნული მიზნების დოკუმენტით, რომლის მიხედვით ზოგადი განათლების სფეროს მიზანია, ახალგაზრდობა შეაიარაღოს კრიტიკული აზროვნების უნარ-ჩვევებით, შექმნას პირობები იმისთვის, რომ ყველა სკოლადამთავრებულს შეეძლოს სახელმწიფო და სხვა ენებზე კომუნიკაცია, ბუნებრივ, სოციალურ და ინფორმაციულ გარემოსთან ეფექტური ურთიერთობა, შეეძლოს გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღება, იყოს ტოლერანტი და კანონმორჩილი, შეეძლოს საკუთარი ქვეყნის პრიორიტეტების განსაზღვრა და მათ შესასრულებლად მოქმედება, შეეძლოს თავისი შესაძლებლობების მუდმივად განვითარება და სხვა. ამ პრიორიტეტების შესაბამისი რეფორმები ინტენსიურად 2004 წლიდან ხორციელდება. არსებითად განსხვავებულია მშობელსა და სკოლას, სკოლის პერსონალისა და სახელმწიფოს ურთიერთობის სქემა. სახელმწიფომ შეცვალა სკოლების დაფინანსების ფორმა, აფინანსებს მოსწავლეებს, რითაც მშობლებს სკოლის თავისუფალი არჩევანის საშუალებას აძლევს, ხოლო სკოლებს შორის კონკურენციას ზრდის და მათი საქმიანობის გაუმჯობესების მასტიმულირებელი ხდება. ასევე, მშობელი სამეურვეო საბჭოს საქმიანობაში მონაწილეობით სკოლის ფინანსების განკარგვაშიც მონაწილეობს. თავის მხრივ, სკოლა დამოუკიდებელია ფინანსების განკარგვასა და სასწავლო-აღმზრდელობითი საკითხების გადაწყვეტაში. მიუხედავად ამისა, სკოლის მართვის ახალი მოდელი, მართალია, უკვე რამდენიმე წელია მოქმედებს, მაგრამ ჯერ კიდევ დასახვეწია მმართველობით დონეებსა და რგოლებს შორის ურთიერთობის, ფუნქციების განაწილების, ფინანსების განკარგვის, სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგის, სამეურვეო და პედაგოგიური საბჭოების ფუნქციათა შესრულების, სკოლის თანამედროვე ხელმძღვანელის კომპეტენციების და სხვა საკითხები.

უკანასკნელ პერიოდში გატარებული რეფორმებით მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა ზოგადი განათლების სფეროში. სამინისტროს მიერ შემუშავებული სტრატეგიული გეგმები, განხორციელებული და მიმდინარე ინფრასტრუქტურული პროექტები და მთლიანად აღნიშნულ სექტორზე გახარჯული თანხები ადასტურებს, რომ სახელმწიფოსათვის ეს სფერო პრიორიტეტულია და ცდილობს მის მუდმივ გარდაქმნასა და განვითარებას.

## 1.ავტორიზაციის საკითხები სკოლებში

## 1.1 ავტორიზაცია საქართველოს სკოლებში

ქართული კანონმდებლობის თანახმად, ქვეყანაში არსებობს ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმი - ავტორიზაცია, რომელსაც განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი ახორციელებს. ავტორიზაციის მიზანს წარმოადგენს დაწესებულების ინსტიტუციური შეფასება და მისი ავტორიზაციის სტანდარტებთან შესაბამისობის დადგენა (სსიპ - გ ხ გ ე ცენტრი 2018) საქართველოს ყველა სკოლაში დებულებით გათვალისწინებული სამი სტანდარტი: საგანმანათლებლო პროგრამები, მატერიალური და ადამიანური რესურსები უნდა ფასდებოდეს. ამ ეტაპზე ავტორიზაციას მხოლოდ კერძო სკოლები გადიან, რომლებსაც შესაბამისი ეტაპების გავლის შემდეგ, 6 წლის ვადით ენიჭებათ/ან არ ენიჭებათ საქმიანობის უფლება. საჯარო სკოლების ავტორიზაციის ვადა რიგი რეალური მიზეზების გამო 2021 წლამდე გადავადდა, ხოლო სახელმწიფოს დაევალა მათი ეტაპობრივი ავტორიზაცია.

საინტერესოა, რას გულისხმობს ზემოაღნიშნული სტანდარტები და როგორ წარმოუდგენია სახელმწიფოს ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმის განხორციელება სკოლებში? ფაქტია, რომ 2010 წლის შემდეგ დამტკიცებული სტანდარტები დღემდე არ განახლებულა. გარდა ტერმინოლოგიური უზუსტობებისა, ბევრ კითხვას ბადებს შეფასების ინდიკატორები, რომელსაც ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი თითოეული სტანდარტის ქვეშ მოიაზრებს. მაგ: ბუნდოვანია, რას გულისხმობს შემდეგი ქვესტანდარტი: სასკოლო სასწავლო გეგმა პასუხობს შესაბამისი საფეხურის მოსწავლეთა მოთხოვნებს და საშუალებას აძლევს მათ შეიძინონ ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული ცოდნა, უნარები და ღირებულებები. (<https://eqe.ge/geo/static/495>) დაინტერესებულ პირს შეუძლია მხოლოდ ივარაუდოს, რას შეაფასებენ ექსპერტები ავტორიზაციის ვიზიტის დროს სკოლაში, განსაკუთრებით კი საგანმანათლებლო პროგრამებისა და ადამიანური რესურსების ნაწილში. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის ვებგვერდზე ვერ იპოვნით რაიმე ტიპის სახელმძღვანელოს, გზამკვლევის სკოლებისათვის ან თუნდაც მეთოდოლოგიურ სარეკომენდაციო მასალებს ექსპერტებისათვის, რომელიც გამჭვირვალე ინფორმაციას მიაწოდებდა ყველა დაინტერესებულ პირს ან აღწერდა, თუნდაც ძალიან მარტივი ენით, შეფასების რა ინდიკატორები და კრიტერიუმები იგულისხმება თითოეული სტანდარტის ქვეშ. საინტერესოა, რატომ ვერ მოახერხა ცენტრმა 2010 წლიდან ამ ყველაფრის ორგანიზება. ინფორმაცია, რომელიც არაა გამჭვირვალე და ყველასათვის ცნობილი, ბევრ კითხვას ბადებს და ტენდენციურობის საფრთხეს აჩენს, იძლევა არათანაბარი მიდგომებისა და პირადი ინტერესების გატარების საშუალებას. ერთადერთი ინფორმაციის მოპოვების გზა ცენტრში კონსულტაციაა, რომელიც ასევე ზეპირი ფორმით შემოიფარგლება.

რაც შეეხება მატერიალურ რესურსებს, ცენტრის საიტზე გამოქვეყნებულია რეკომენდაციები, რომელიც ასევე 2011 წელს არის დამტკიცებული. ბუნდოვანია მაგ. რატომ არის განსაზღვრული სკოლისათვის მინიმალური ფართი 250 კვ.მ. რა გამოცდილებას, არსებული რეალობის ანალიზს თუ რეკომენდაციებს დაეყრდნო ცენტრი, როდესაც მატერიალური რესურსების პარამეტრები დადგინდა სკოლებისათვის. ან არის თუ არა დღეს აქტუალური არსებული სტანდარტი, მაგ. ლაბორატორიის ჩამონათვალი ან კომპიუტერების რაოდენობა. ინფორმაციის ბუნდოვანება ხშირ შემთხვევაში არათანაბარ მიდგომებს იწვევს როგორც

ექსპერტებს, ასევე საბჭოს პრაქტიკაში. მაგალითად, ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის საიტზე არსებული ოქმების ანალიზით შეიმჩნევა, რომ რამდენიმე წლის წინ საბჭო გადაწყვეტილების მიღების დროს დიდ აქცენტს აკეთებდა მატერიალურ რესურსზე, მაშინ როდესაც მომდევნო მოწვევის საბჭოები პროგრამულ ნაწილსა თუ კანონთან შესაბამისობაზე ამახვილებდნენ ყურადღებას (მაგ. მოსწავლეთა ჩარიცხვის საკითხი). საბჭოს პრაქტიკის გაუმჯობესებისა და თანაბარი მიდგომების დამკვიდრების მცდელობად უნდა მივიჩნიოთ საავტორიზაციო საბჭოების ინსტრუქტუტის შემოღება, თუმცა მისი მუშაობის შედეგიც მხოლოდ გარკვეული პრაქტიკის შემდეგ შეიძლება შევაფასოთ.

ავტორიზაციის სტანდარტების ანალიზისას შევამჩნევთ, რომ იგი ორიენტირებულია არა შინაარსობრივ, არამედ ფორმალურ შეფასებაზე. იძლევა ინტერპრეტირების საშუალებას, ყოველივე ეს პროცესს ფორმალურს და უსარგებლოს ხდის. მაგალითად, დღეს შეგვიძლია ვიხილოთ რადენიმე სკოლა როგორც თბილისში ასევე რეგიონებში, სადაც დამონტაჟებულია ე.წ. ხის მოძრავი პანდუსები, თუმცა მასზე ეტლით ასვლა ფაქტიურად შეუძლებელია. ამ სკოლების საკითხის განხილვისას საბჭოს სხდომის ოქმში ეს ფაქტი როგორც ხარვეზი დაფიქსირებული არ არის. სავარაუდოდ მიზეზი ის შეიძლება იყოს, რომ ვიზიტისას ექსპერტმა ჩათვალა, რომ სტანდარტი ფაქტობრივ დონეზე დაკმაყოფილებულია, რადგან პანდუსი არსებობს. აქ ყურადღება არ გამახვილებულა ხარისხზე, ან იმაზე, მოემსახურებოდა თუ არა ეს „დაკმაყოფილებული“ სტანდარტი რეალურად მოსწავლის ინტერესებს. ამ შემთხვევაში ექსპერტი თავისუფალი იყო შეფასებისას, რადგან მას არანაირი დამატებით ვალდებულება არა ჰქონია, რომელიც კონკრეტულად მიუთითებდა აღეწერა არსებული სტანდარტი როგორაა დაკმაყოფილებული ხარისხობრივად. ეს მარტივი და თვალსაჩინო მაგალითი გვაძლევს იმის საშუალებას წარმოვიდგინოთ, როგორი ფორმალური ხასიათი ექნება სკოლების საავტორიზაციო შეფასებას, თუ ექსპერტები მსგავსი მიდგომებით სხვა სტანდარტებსაც შეაფასებენ.

არსებული რეალობა იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ სისტემაში გაჩნდეს პრივილეგირებული ჯგუფები, რომლებსაც გააჩნიათ შესაბამისი გამოცდილება სკოლების საავტორიზაციო შეფასების კუთხით და ეს საშუალებას აძლევთ ითანამშრომლონ სხვადასხვა დაინტერესებულ პირებთან, მოამზადონ ისინი ფორმალურ დონეზე ავტორიზაციის ვიზიტისათვის. მსგავსი დაშვებებისა და მსჯელობის საშუალებას მოუწესრიგებელი, ბუნდოვანი სტანდარტები და ზედაპირული, ფორმალური შეფასება იძლევა. ეს ერთგვარი თავისუფალი სივრცე, რომელიც წლების განმავლობაში შეიქმნა, უპირობოდ აჩენს მსგავს შესაძლებლობებს.

კიდევ ერთი შედეგი, რაც გაუმჭირვალე პროცესმა შეიძლება მოიტანოს კერძო სკოლებში სისტემისადმი ნდობის კლება და დაუცველობის შეგრძნების განცდაა. ამასთანავე არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ავტორიზაციის პროცესი ყველა სკოლისათვის დიდ ფინანსურ რისკებთან ასოცირდება. ფულადი სახსრები იხარჯება ასევე სახელმწიფოს მხრიდან, რომლისთვისაც ზოგადი განათლების ხარისხი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრიორიტეტია.

უნდა აღინიშნოს, რომ ხარისხის განვითარების ცენტრის საიტზე უმაღლეს და პროფესიულ განათლებასთან დაკავშირებით მუდმივად ქვეყნდება სიახლეები და შეინიშნება

კონკრეტული აქტივობები, რასაც ვერ ვიტყვით ზოგად განათლებაზე. ცენტრის საიტზე გამოქვეყნებული წლიური ანგარიშებიც კარგი მტკიცებულებაა იმისა, რომ ზოგადი განათლების კუთხით შინაარსობრივი სამუშაოები ცენტრში აქტიურად არ მიმდინარეობს. ანგარიშებში ძირითადად მხოლოდ სტატისტიკური ინფორმაციაა წარმოდგენილი.

მოკლედ რომ შევაჯამოთ შევნიშნავთ, რომ ყველა პროცესი ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. ბუნდოვანი სტანდარტები იწვევს შეფასების პროცესის ფორმალიზებას, აჩენს ტენდენციურობის საფრთხეს და არაერთგავროვანი მიდგომების გატარების შესაძლებლობას. აქედან გამომდინარე, იკლებს სკოლებში სისტემისადმი ნდობა, ჩნდება ე.წ. შემოვლითი გზები, უშედეგოდ იხარჯება ფინანსური რესურსები და ვიღებთ რეალობას, სადაც ზოგადი განათლების ხარისხთან არანაირი კავშირი ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმს არ გააჩნია.

## 2. სკოლის პრობლემები თანამედროვეობაში

### 2.1 ადამიანური რესურსების მართვა

სკოლის ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვა სკოლის განვითარებისა და წინსვლის აუცილებელი პირობაა, რადგან თანამედროვე სკოლის რეფორმის წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია ამ პროცესში ჩართული ადამიანების ცოდნასა და უნარზე, მათი შესაძლებლობების მიზანმიმართულად გამოყენებაზე. სკოლის განვითარების გეგმის შესრულება კი მხოლოდ შეთანხმებული, მიზანზე ორიენტირებული და პროფესიულად მოაზროვნე ადამიანების გუნდითაა შესაძლებელი. ამიტომ სკოლის ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის მიზანია სასწავლო-აღმზრდელობით პროცესში ჩართული ადამიანების ერთ გუნდად შეკვრა, მათთვის ხელშეწყობა, თითოეულის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, დადებითი წახალისება და უარყოფითის გამოსწორებისათვის ზრუნვა. ეს კი შესაძლებელი გახდება ნათლად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურით, დასაქმებისა და შეფასების ობიექტური სტანდარტებით. ადამიანური რესურსების მართვის ამ ფუნქციების შესრულებით შესაძლებელი გახდება სკოლისთვის საჭირო კადრების მოზიდვა-

დაქირავება, თითოეული საშტატო ერთეულის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობის განსაზღვრა, მათი მოტივაციის ამაღლება, ამდენად, სკოლაში ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისათვის საჭიროა: ა) კარგად მოფიქრებული, სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმიდან გამომდინარე ორგანიზაციული სტრუქტურა; ბ) გააზრებული, ეფექტური და სამართლიანი დასაქმების პოლიტიკა, რაც გულისხმობს შერჩევის, დასაქმების და განთავისუფლების გამჭვირვალე პროცედურებს; გ) დასაქმებულთა შეფასების გამართული სისტემა (მონიტორინგი, შეფასება, წახალისების მექანიზმები); დ) თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და ზრდის პროგრამის შემუშავება; ე) სამუშაო გარემოსა და პირობების გაუმჯობესებისათვის მუდმივი ზრუნვა.

სკოლის ადამიანური რესურსების მართვას და მასთან დაკავშირებული სტრატეგიების განხორციელებას კანონი “ზოგადი განათლების შესახებ” ავალეს სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორს, განსაზღვრავს მათ ფუნქციებს, უფლებებსა და მოვალეობებს.

სამეურვეო საბჭოს, ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, სტრატეგიული როლი, საქმიანობის მიმართულების განსაზღვრის ფუნქცია აკისრია. ადამიანური რესურსების მართვაშიც იგი ამ ფუნქციას ასრულებს და ამით უზრუნველყოფს სკოლის მისიით დასახული მიზნების შესრულებას. იგი ანგარიშვალდებულია ერთი მხრივ, სკოლის მასწავლებლების, მშობლების, მოსწავლეების, საზოგადოების წინაშე და, მეორეს მხრივ, განათლების სამინისტროს წინაშე. მის ფუნქციებში შედის: ა) საკადრო პოლიტიკის განხორციელების ზედამხედველობა; ბ) თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების სისტემის შემუშავების უზრუნველყოფა; გ) განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარდგენილი კანდიდატურებიდან დირექტორის კანდიდატურის შერჩევა და მის საქმიანობაზე ზედამხედველობა; დ) დირექტორის საქმიანობის შეფასება და საჭიროების შემთხვევაში მასთან შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის მოთხოვნა; ე) დისციპლინური კომიტეტის



არჩევა; ვ) საჩივრების განხილვა და დროული რეაგირება.

სკოლის ადამიანური რესურსების მართვაში აღმასრულებელ ფუნქციას დირექტორი ასრულებს. მას ევალება სკოლის ხელმძღვანელობა და მართვა ისე, რომ სკოლაში შექმნას კარგი სამუშაო გარემო, თანასწორობა, ნდობა, ურთიერთდახმარების ატმოსფერო მასწავლებელთა და მოსწავლეთა შორის, როგორც წარმატების საწინდარი. მის ფუნქციებსა და მოვალეობებში შედის: ა) ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება; ბ) ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესში, სამეურვეო საბჭოსთან ერთად, თანამშრომელთა სახელფასო განაკვეთების, პრემიების და საჭირო შემთხვევაში, ახალ საშტატო ერთეულებთან დაკავშირებული ხარჯების განსაზღვრა; გ) სამეურვეო საბჭოს მოთხოვნის შემთხვევაში, თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკის შემუშავება; დ) თანამშრომელთა საქმიანობაზე ზედამხედველობისა და მონიტორინგის განხორციელება და მათი საქმიანობის შეფასების წარმოება; ე) სწავლებისა და სწავლის სტანდარტების შემუშავება-შეფასება; ვ) თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავება და განხორციელება; ზ) საჩივრების განხილვა და შესაბამისი ზომების მიღება (სკოლის... 2006: 109-110).

სკოლის მისიისა და მიზნების განხორციელება ბევრადაა დამოკიდებული დასაქმების სწორი, მიზანმიმართული, შრომის კანონისა და თანამშრომელთა უფლებების დაცვაზე ორიენტირებული დასაქმების პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავებაზე. ამაში იგულისხმება დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის ღია, პატიოსანი ურთიერთობა, როცა დაქირავებულმა თავიდანვე იცის მისი სამუშაოს შინაარსი, პირობები, შრომის ანაზღაურება, რომ შემდეგ ადგილი არ ჰქონდეს იმედგაცრუებას, შესაბამისად, კადრების დენადობას. ეს კი სკოლის ხელმძღვანელობისაგან მოითხოვს: ა) სკოლის განვითარების გეგმიდან გამომდინარე საშტატო განაკვეთების ზუსტ განსაზღვრას მათი ფუნქციების გაწერით; ბ) კანდიდატების მოძიებას; გ) შესაფერისი კანდიდატების შერჩევას წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმებით; დ)

დოკუმენტაციის მომზადებას და დაპირებული სამუშაოს შეთავაზებას.

გასაგებია, რომ სკოლა, რომელიც წლების განმავლობაში არსებობს და აქვს მართვის გარკვეული ტრადიციები, მომდევნო წლის სკოლის განვითარების გეგმის შედგენისას, გაითვალისწინებს ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროება-არსაჭიროებას. ეს საკითხი დაისმის ორ შემთხვევაში: პირველი, თუ სკოლის რომელიმე თანამშრომელი თავს ანებებს სამსახურს; მეორე, სკოლისთვის აუცილებელი ფუნქციის შესასრულებლად ახალი თანამშრომლის დანიშვნაა საჭირო. ამ შემთხვევაში დირექტორს ევალება ვითარების შესწავლის შემდეგ თუ ცნობს ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროებას, წერილობით მიმართოს სამეურვეო საბჭოს (სამუშაოს აღწერა, დაფინანსების წყარო) და მოითხოვოს თანხმობა.

საერთოდ, სკოლის ხელმძღვანელობა უნდა ეცადოს, მოქმედ თანამშრომლებზე ფუნქციების გადანაწილებით ან საზოგადოებრივ საწყისებზე მოხალისეების დასაქმების პროგრამის გამოყენებით, თავიდან აიცილოს გაუთვალისწინებელი ხარჯები და ამით მოხალისეობის პროგრამაში ჩართულები გახადოს სასკოლო ცხოვრების მონაწილედ.

თუ სკოლამ საჭიროდ ცნო ახალი საშტატო ერთეულის შემოღება, აუცილებელი ხდება კონკრეტული თანამდებობისათვის სამუშაოს აღწერა, რაც გულისხმობს საშტატო ერთეულის საქმიანობის სფეროს ფუნქციების, უფლება-მოვალეობის და ანგარიშვალდებულების ფორმების განსაზღვრას: სამუშაო საათებს, შრომის ანაზღაურებას, შეღავათებს და სხვა პირობებს, რომელსაც სთავაზობს სკოლა ახალ თანამშრომელს.

ამის შემდეგ უნდა ჩამოყალიბდეს ამ ახალი თანამდებობის მოთხოვნებიდან გამომდინარე კვალიფიკაციისა და გამოცდილების ნუსხა, რომელიც წინაპირობაა ვაკანსიის გამოცხადებისათვის, ნუსხაში ასახული უნდა იყოს სამუშაოს აღწერისა და კვალიფიკაციისა და გამოცდილების გათვალისწინებული მოთხოვნები. ვაკანსიის შესახებ განცხადება უნდა განთავსდეს ისე, რომ ყველასათვის ხელმისაწვდომი იყოს გასაცნობად. ამის

საშუალებას იძლევა თანამედროვე ინფორმაციის გავრცელების საშუალებები და, შესაბამისად, კადრების შერჩევის მეტი შესაძლებლობაც ჩნდება, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ კონკურსი შეიძლება იყოს ღია ან დახურული. თუ სკოლის თანამშრომელთაგან უკეთესის გამოვლენაა საჭირო, უმჯობესია კონკურსი დახურული ფორმით ჩატარდეს (**დამხმარე... 2010**).  
კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ განსაზღვრავს სკოლის დირექტორის არჩევის პროცედურებს და პასუხისმგებლობას ამ პროცესზე მთლიანად სამეურვეო საბჭოს აკისრებს (**მუხლი 42**). უფრო ფართოდ ამ საკითხზე მოთხრობილია „სკოლის მართვის სახელმძღვანელოში“ (**სკოლის... 2006: 115-118**), ამიტომ საუბარს ამ პრობლემაზე აღარ გავაგრძელებთ, თუმცა სამეურვეო საბჭომ, ვფიქრობთ, შემდეგი მოთხოვნები უნდა შეასრულოს: პროცედურების დაცვა, გამჭვირვალობა, ინფორმაციის დროული გაცნობა საზოგადოებისათვის. კანონი და სხვა ფუძემდებლური დოკუმენტები იმიტომ იძლევიან მასწავლებელთა შერჩევისა და დასაქმების სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელების მექანიზმებს, რომ რეალობაში ჯერ კიდევ აქვს ადგილი სუბიექტური, ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების მიღებას.

დასაქმებასთან ერთად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავებასა და განხორციელებას, რადგან იგი უზრუნველყოფს მათი სამსახურეობრივი თუ პროფესიული მოვალეობის სათანადო დონეზე შესრულებას. ეს გულისხმობს სკოლის ხელმძღვანელობის მხრივ თანამშრომლებისათვის შრომის პირობებისა და პროფესიული განვითარებისათვის ზრუნვას, მოტივაციის ამაღლების მიზნით წახალისების სხვადასხვა ფორმების \_ გამოყენებასა და ინსტრუქციებით, რეკომენდაციებით, საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების სხვა საშუალებებით მომარაგებას.

შეფასების პოლიტიკა ითვალისწინებს რამდენიმე ფუძემდებლურ პრინციპს.

კერძოდ, ა) სამართლიანობას, ბ) მონაწილეობის თანაბარ შესაძლებლობას, გ) მაღალი სტანდარტების მოთხოვნას, დ) პროფესიულ განვითარებას, ე) ყველას მონაწილეობას.

შეფასება თავისთავად გულისხმობს სამ ეტაპს: ა) მასწავლებელთა მიერ წლის დასაწყისში ინდივიდუალური, მაღალი სტანდარტებისა და ამოცანების განსაზღვრას და შესაბამისი სამუშაო გეგმის შედგენას, ბ) მონიტორინგს, რომელსაც დირექტორი ახორციელებს ამ გეგმების შესაბამისად; გ) შეფასებას, როცა დირექტორი განიხილავს მასწავლებლის მიერ წლის განმავლობაში შესრულებულ სამუშაოს გეგმით დასახული პრიორიტეტების მიხედვით.

შეფასების პოლიტიკის პირველი მნიშვნელოვანი ეტაპი \_დაგეგმვა, საპასუხისმგებლო სამუშაოს მოიცავს და მასში ჩართულია ყველა: უშუალო შემსრულებელიც, ჯგუფის ხელმძღვანელიც და დირექტორიც. დირექტორი დაგეგმვის ეტაპის დასაწყისში ადგენს თითოეული თანამშრომლის უფლება\_მოვალეობების ნუსხას დაკავებული თანამდებობებისა და სკოლის განვითარების პრიორიტეტების გათვალისწინებით. მასწავლებლებისათვის განმსაზღვრელი იქნება პროფესიული განვითარება და მოსწავლეთა მიღწევები, ხოლო ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისათვის დაემატება კიდევ ერთი \_ მმართველობითი ფუნქციის შესრულება. ამ ე.წ. სამუშაოს აღწერაში გათვალისწინებული უნდა იყოს მათი შესრულების შესაძლებლობა, შესრულების გზები და საშუალებები. მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა იქცეს იგი თანამშრომლის სამოქმედო გეგმად, რომელსაც ხელს აწერს როგორც თანამშრომელი, ისე დირექტორი თუ ჯგუფის ხელმძღვანელი.

შეფასების პოლიტიკის მეორე ეტაპი \_ განხორციელებული სამუშაოს შინაარსისა და ხასიათის გათვალისწინებით მონიტორინგის სხვადასხვა მეთოდს მოიცავს. მასწავლებლებისათვის ხშირად გამოიყენება: გაკვეთილებზე დასწრება, მოსწავლეთა და მშობელთა ანკეტური გამოკითხვა, მასწავლებელთა ანგარიშები, არაფორმალური განხილვა-დისკუსიები და სხვა. მონიტორინგის მთავარი

მიზანია დასახული ამოცანების შესრულება და სწავლება\_სწავლის პროცესის გაუმჯობესება, ამიტომ ყველა ეს აქტივობა მასწავლებლის მიმართ კეთილგანწყობის პირობებში ტარდება, რომ რაც შეიძლება უკეთესი შედეგები იყოს წლიური შეფასებისას.

შეფასების პოლიტიკის ბოლო ეტაპი წლიური შედეგების შეჯამება- შეფასებაა, როცა ფასდება თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეები, პროფესიული განვითარების საჭიროებები. ამისათვის სკოლა შეიმუშავებს შეფასების სტანდარტებს და კრიტერიუმებს, სადაც გამოჩნდება მასწავლებლის მიერ დასახული ამოცანა, შესრულების მდგომარეობა და ხარისხი, ჩამორჩენილობა და მიღწევა, პროფესიული განვითარების აუცილებლობანი.

შეფასების ფორმას ავსებს მასწავლებელი თუ თანამშრომელი და დირექტორიც. საუკეთესო შემთხვევაა, როცა ორივე მხარის შეფასებები ემთხვევა ერთმანეთს, მაგრამ თუ პირველი მხარე არ ეთანხმება დირექტორის შეფასებებს, საკითხს აყენებს სამეურვეო საბჭოს წინაშე. შეფასების შედეგები გამოიყენება თანამშრომლის დაწინაურების ან ხელფასის განსაზღვრისას, ამიტომ ამ პროცესს პასუხისმგებლობით ეკიდება ორივე მხარე: დასაქმებულებს და დამსაქმებლებს.

ყველა ამ პროცედურის პოლიტიკის განმსაზღვრელი სამეურვეო საბჭოა, ხოლო პრაქტიკულად განმხორციელებელი\_დირექტორი, მაგრამ სამეურვეო საბჭოს ევალება დირექტორის საქმიანობის შეფასებაც. ამდენად, იგი აღმასრულებელ ფუნქციასაც ასრულებს. ამიტომ მისი წევრები კარგად უნდა ერკვეოდნენ დასაქმებისა და შეფასების პოლიტიკის საკითხებში. მართალია, მასწავლებელთა შეფასების ძირითად წესებს, კრიტერიუმებს და პროცედურებს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო ადგენს, მაგრამ სკოლები ამაზე დაყრდნობით, დირექტორის უშუალო ხელმძღვანელობით, იმუშავებენ საკუთარ კრიტერიუმებსა და პროცედურებს, რომელშიც გათვალისწინებულია კონკრეტული სკოლის სპეციფიკური განვითარების პრიორიტეტები და მოთხოვნები.

თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასებისას განსაკუთრებული ყურადღება მახვილდება სუსტი მხარეების გამოსწორებაზე. შეფასებაში „არადაამაკმაყოფილებელი - საქმიანობა“, იგულისხმება ხელშეკრულების პირობების დარღვევა, ან პედაგოგისათვის შეუფერებელი ქმედება. თუ შესაძლებელია მისი გამოსწორება, პიროვნებას ეძლევა ამის საშუალება. საერთოდ ამ პროცესის მართვის რამდენიმე საფეხურია კანონით განსაზღვრული: ა) ზეპირი გაფრთხილება; ბ) წერილობითი გაფრთხილება; გ) სამსახურიდან დათხოვნა. თანამშრომელთა მიმართ ამას ახორციელებს დირექტორი, დირექტორის მიმართ – სამეურვეო საბჭო, თუმცა „სამუშაოდან დათხოვნის“ საკითხის დაყენება დირექტორის შესახებ, შეუძლია მხოლოდ სამეურვეო საბჭოს, თანამშრომლის შესახებ – პედაგოგიურ საბჭოს, სამეურვეო საბჭოს და დირექტორს. ამასთან, სასურველია დირექტორმა შექმნას „სამსახურიდან გათავისუფლების კომიტეტი“, რომელსაც შეუძლია საკითხის განხილვის შემდეგ, თანამშრომელს მისცეს ზეპირი გაფრთხილება, წერილობითი გაფრთხილება ან გამოიტანოს სამუშაოდან გათავისუფლების გადაწყვეტილება (სკოლის... 2006: 128), რომლის გასაჩივრება თანამშრომელს შეუძლია „სააპელაციო კომიტეტში“.

სააპელაციო კომიტეტის გადაწყვეტილება საბოლოოა. მისი შეცვლა მხოლოდ სასამართლოს შეუძლია.

ამ საკითხებისადმი ყურადღების გამახვილება იმიტომაც მივიჩნიე საჭიროდ, რომ სკოლებში საკმაოდ ხშირია ამაზე მსჯელობა, განსხვავებულია აზრი და მიდგომები. მასწავლებელთა ერთი ნაწილი თვლის, რომ ყველას მიმართ ერთნაირად არ გამოიყენება შეფასების კრიტერიუმები. დირექტორი მათთვის არასასურველ პირებს, არათანაბარ პირობებში აყენებს, „სამსახურიდან გათავისუფლების კომიტეტსაც“ მისთვის მისაღები პირებით აკომპლექტებს და მასწავლებელი დაუცველი რჩება. ვფიქრობთ, ამის საფუძველი მოისპობა, თუ სამეურვეო საბჭოს ყველა წევრი ჩაერთვება თანამშრომლის საქმიანობის შეფასებაში და რაც შეიძლება საჯარო და გამჭვირვალე გახდება ეს პროცესი

სკოლაში დასაქმების პოლიტიკის განხორციელების უმნიშვნელოვანესი საკითხია მასწავლებელთა შერჩევა-შენარჩუნებისა და მათი პროფესიული განვითარებისათვის ზრუნვა, რადგან სკოლის რეფორმის წარმატებით განხორციელება, სწავლება-სწავლის პროცესის სრულყოფა, ახალი მოთხოვნების შესაბამისად, თანამედროვე ცოდნით და მისი პრაქტიკაში გამოყენების უნარ-ჩვევებით აღჭურვილ სპეციალისტებს შეუძლიათ. მათი შერჩევა და შენარჩუნება დირექტორს ევალება, მაგრამ ამის განხორციელებაზე დახმარებას და ზედამხედველობას კანონი სამეურვეო საბჭოს აკისრებს.

მასწავლებელთა კადრების შერჩევა - შენარჩუნება სხვადასხვა სტრატეგიის განხორციელებითაა შესაძლებელი. რადგან ყველა სკოლას მუშაობის ერთნაირი პირობები არა აქვს. არც ერთნაირი კადრები და მოსწავლეთა რაოდენობა ჰყავთ, ეს მათ განსხვავებულ მდგომარეობაში აყენებს. ამიტომ სკოლის ხელმძღვანელობამ ყველაფერი ეს და ამასთან, ის ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მასწავლებელთა შერჩევაზე. ამ ფაქტორთაგან გამოყოფენ: ა) სკოლის რეპუტაციას, ბ) სამუშაო პირობებსა და ფსიქოლოგიურ გარემოს, გ) ადმინისტრაციის დამოკიდებულებას მასწავლებლებისა და მათი საქმიანობისადმი, ურთიერთობას პედაგოგებს შორის, დ) პროფესიული განვითარებისადმი ხელშეწყობას და სხვა. ამ ფაქტორების ცოდნა აუცილებელია მათი სრულყოფა-გაუმჯობესების მიზნით, რადგან სკოლას, როგორც ცოცხალ ორგანიზმს სჭირდება განვითარება, კადრების განახლება-გაუმჯობესება, მათი სწორად შერჩევის მიზნით საჭირო აქტივობების განხორციელება. ამ აქტივობათაგან გამოყოფენ ა) ზრუნვას სკოლის რეპუტაციის გაუმჯობესებისათვის. რეპუტაცია-ავტორიტეტი მრავალ კომპონენტს მოიცავს, რომელიც სკოლამ თავისი საქმიანობით უნდა მოიპოვოს. „სკოლის რეპუტაცია... ქმნის მოსწავლეების, მასწავლებლების, მშობლების, ადმინისტრატორებისა და გარე, ფართო სოციალური ნდობას სკოლის მიმართ (სერჯიოვანი 2008: 41), მაგრამ თუ ის საზოგადოებისათვის ცნობილი არ გახდა და მან ეს არ აღიარა, სკოლის

მომავლის სასარგებლოდ, კადრების მოზიდვის საქმეში მას არ წაადგება, ამიტომ სკოლამ ყველა თავისი მიღწევა ინფორმაციის საშუალებებით საზოგადოებას უნდა გააცნოს.

სკოლისთვის ახალი კადრების შერჩევის პარალელურად, მნიშვნელოვანია არსებული კადრების შენარჩუნებისათვის ზრუნვაც, რადგან სკოლას მასწავლებელთა დენადობა, ფინანსურ ზარალთან ერთად კვალიფიციური მასწავლებლებით დაკომპლექტებაშიც შეუშლის ხელს. ამიტომ ყველა სკოლამ უნდა იცოდეს ის პირობები, რომლებიც ხელს უწყობს მასწავლებელთა როგორც მოზიდვას, ისე დამაგრება - შენარჩუნებას. პირველი და მთავარი ეს არის სკოლის იმიჯი, ავტორიტეტი, რომელიც წლების განმავლობაში დაუღლელო შრომით და წარმატებული შედეგების საზოგადოების წინაშე წარმოჩენით მიიღწევა. კარგ იმიჯსა და ავტორიტეტს ქმნის კარგი, ნორმალური სამუშაო გარემო; კეთილგანწყობისა და ურთიერთდახმარების ატმოსფერო; შედეგების გაუმჯობესების მიზნით ზომიერი, შესრულებადი მოთხოვნები ადმინისტრაციის მხრიდან; ინიციატივებისა და ნოვაციების წახალისება; წახალისებისა და დაჯილდოების პროგრამის მოქმედება; მოსწავლეთა პროფესიული განვითარების ტრენინგ-პროგრამების განხორციელება და ა.შ. ყველაფერი ეს რომ განხორციელდეს სკოლის ხელმძღვანელობა მუდმივად უნდა იყოს სკოლაში არსებული ვითარების საქმის კურსში და ამ პროცესს მართავდეს, სათანადო ღონისძიებებს ატარებდეს. ჩამოთვლილ პირობათაგან ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისათვის ზრუნვა.

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება გულისხმობს იმ საქმიანობების ერთობლიობას, რაც მასწავლებელს პროფესიულ და კარიერულ ზრდაში ეხმარება. ეს ღონისძიებები ხორციელდება, როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალურ გარემოში: იწყება საუნივერსიტეტო განათლებით და გრძელდება მასწავლებლის სკოლაში მოღვაწეობის ბოლო დღემდე. იგი ყველაზე ეფექტური მაშინაა, როდესაც ის უწყვეტ პროცესს წარმოადგენს. იგი სავალდებულოდ



ითვლება ევროპის 20-ზე მეტ ქვეყანაში (რევიზილი 2011: 11) და მისი მიღწევის

ოფიციალური დადასტურება მასწავლებელთა სერტიფიცირებაა, რომელიც საქართველოშიც სავალდებულო გახდება. თუმცა მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება აუცილებელია არა მხოლოდ მასწავლებლობის

უფლების მოსაპოვებლად თუ შესანარჩუნებლად, არამედ უკეთესი

საგანმანათლებლო შედეგების მისაღწევადაც.

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისათვის, პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების სრულყოფისათვის ეფექტური სისტემის შექმნა, სკოლის ადმინისტრაციის უპირველესი ამოცანა და სტრატეგიული განვითარების გეგმის განუყოფელი ნაწილი უნდა იყოს, რადგან მასზეა დამოკიდებული სკოლის წარმატება, სწავლების და კვლევის ახალი მეთოდებისა და ტექნოლოგიების დანერგვა, სასწავლო პროცესის სრულყოფა და მასწავლებელთა მოტივაციის ამაღლება.

პროფესიული განვითარება გრძელვადიანი პროცესი და სკოლის

განვითარების გეგმის შემადგენელი ნაწილია. ამიტომ პროფესიული

განვითარების გეგმა-გრაფიკის შედგენას წინ უნდა უსწრებდეს არსებული

ვითარების შესწავლა. კერძოდ, რას მიაღწიეს სკოლის თანამშრომლებმა; რა

ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვთ; რა შესაძლებლობები და საფრთხეები

არსებობს; რის მიღწევას გეგმავენ. ამის შესწავლის მრავალი საშუალებაა:

სკოლაში ე.წ. „სვოტის“ (SWOT) ანალიზის გამოყენება, ზეპირი და ანკეტური

გამოკითხვები და სხვა. მიღებული ინფორმაციის შემდეგ, ადმინისტრაცია ადგენს

თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების პროგრამას მათი სურვილებისა და

სკოლის ინტერესების გათვალისწინებით. ამ უკანასკნელში იგულისხმება, რომ

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების პროგრამა აუცილებლად მიზნად

უნდა ისახავდეს პროფესიული კომპეტენციის ამაღლებას, ჩამოთვლილთაგან

ერთ-ერთში მაინც: საგნის ცოდნა; შეფასების სტრატეგიები; სწავლების მეთოდები

და სასწავლო გეგმა; განათლების სისტემის ეროვნული პრიორიტეტები; ახალი

ტექნოლოგიების გამოყენება სწავლების პროცესში (სკოლის... 2006: 140). პროგრამა

უნდა ითვალისწინებდეს სასურველი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების დაუფლებისათვის საჭირო პირობების შექმნასა და შემდეგ შედეგების შეფასების კრიტერიუმების შემუშავებას. გრძელვადიანი (სამწლიანი) პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენის შემთხვევაში, ყოველწლიურად უნდა შემოწმდეს მისი შესაბამისობა სკოლის განვითარების გეგმასთან და თუ საჭირო იქნება, შესწორებები შევიდეს მასში. ამის უფლება სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორს ეძლევათ.

პროფესიული განვითარების პროგრამა კარგ შედეგს მაშინ მოიტანს, თუ მასწავლებელს მისი განხორციელებისათვის საჭირო დრო და პირობები შეექმნება. პრაქტიკაში ამისათვის გამოიყენება: გახანგრძლივებული სამუშაო დღე; სამუშაო დღეების გაზრდა; საზაფხულო არდადეგების დროს ტრენინგები; მასწავლებელთა ჩანაცვლება და ადმინისტრაციის მხრივ ხელშეწყობის სხვა ფორმები (ცხრილის მორგება...). ამ თვალსაზრისითაც, როგორც ანკეტური გამოკითხვის მასალები აჩვენებს, სკოლებში ყველაფერი რიგზე არაა. დროული ინფორმაცია არა აქვთ მასწავლებლებს სემინარების, ტრენინგების და სხვა აქტივობების შესახებ, ყოველთვის არ ეძლევათ მათში მონაწილეობის საშუალება, ყველა მასწავლებლის მიმართ ერთნაირი პირობები არ იქმნება ამ მიმართულებით, რაც გასათვალისწინებელი და გამოსასწორებელია.

დიდი მნიშვნელობა აქვს პროფესიული განვითარების პროგრამის განხორციელების გზებისა და ფორმების უნარიან და მიზნობრივ შერჩევასაც. პირველ რიგში, თვითონ „პედაგოგიური კოლექტივის წევრები უნდა მიიღტვოდენ საკუთარი თავის გაუმჯობესებისაკენ, ნაწილობრივ ერთმანეთის დახმარებით და ნაწილობრივ სხვადასხვა მიდგომების ექსპერიმენტირებით (გორტონი... 2008: 226). ასევე, ჩვეულებრივად ამ მიზნისათვის იყენებენ: კოლეგების გამოცდილების გაზიარებას; სკოლებთან ურთიერთობა-თანამშრომლობას; სპეციალური პირობების შემუშავება-განხორციელებას; სახელმწიფო უწყების ან სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ ორგანიზებულ კურსებში, სემინარებსა თუ ტრენინგებში

მონაწილეობას; პიროვნებისათვის სხვა ხელმისაწვდომი საშუალებების (ინტერნეტი, ვიდეო კასეტები, დისტანციური სწავლება) გამოყენებას; მენტორ (გამოცდილ) მასწავლებელთან მუშაობას და სხვა. არჩევანის დროს გასათვალისწინებელია დასაქმებულის მიზანი და მისი შესრულების შესაძლებლობა.

სკოლებში დასაქმებისა და პედაგოგთა შენარჩუნების პოლიტიკის, აგრეთვე, დადგენილი პროცედურებისა და აქტივობების გატარების მასალების შესწავლით გაირკვა, რომ ყველა სკოლაში სათანადო ყურადღება არ ექცევა ამ პრობლემებს, თუმცა ადამიანური რესურსების მართვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა.

## **2.2 ფინანსური რესურსების მართვა**

სკოლის მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა ფინანსების სწორად, მიზნობრივად და ეფექტურად, სკოლის საგანმანათლებლო მისიიდან და სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარე ამოცანების შესასრულებლად გამოყენება. ფინანსები ის საძირკველია, რაზეც უნდა აშენდეს მომავლის სკოლა, რადგან როგორი მიმზიდველი გეგმებიც არ უნდა ჰქონდეს სკოლას, თუ ის უზრუნველყოფილი არ იქნება ფინანსურად, მხოლოდ ოცნებად დარჩება. თანამედროვე სკოლის დაფინანსების წყაროებიდან მთავარია სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი თანხები, თუმცა ასევე მნიშვნელოვანია კერძო შემოწირულობები და მოძიებული ან კომერციული საქმიანობიდან მიღებული სახსრებიც. სკოლის ფინანსური შესაძლებლობების შესახებ უნდა იცოდეს თემმა, იგი გამჭვირვალე და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველასთვის და მიმართული იყოს სასწავლო პროცესისათვის სასურველი გარემოს შესაქმნელად, სწავლება-სწავლის შესაბამისი პირობების უზრუნველსაყოფად, სტრატეგიული გეგმის შესასრულებელი აქტივობების განსახორციელებლად. ფინანსების გამჭვირვალობა ხელს შეუწყობს სკოლის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულებაში ჩართული ადამიანების დარაზმვას, ხელმძღვანელობის მიმართ ნდობის ხარისხის

ამაღლებას და თანხების ეფექტურ და ამავე დროს ეფექტიან გამოყენებას. ეფექტურობაში იგულისხმება განსაზღვრული მიზნების მიღწევა, ხოლო ფინანსების ეფექტიანი გამოყენება ნიშნავს სკოლის მიზნების მისაღწევად რესურსების ოპტიმალურად ხარჯვას. საბოლოო ჯამში სკოლის ფინანსური მართვა ნიშნავს არამარტო სასურველი შედეგების მიღწევას, არამედ ამის განხორციელებას შესაძლო მცირე დანახარჯებით, რესურსების ოპტიმალური გამოყენებით. სკოლის ფინანსურ მართვას ახორციელებს დირექტორი და სამეურვეო საბჭო. კანონი “ზოგადი განათლების შესახებ” (მუხლი 51, 52) განსაზღვრავს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ფინანსების, ანგარიშგებისა და საბუღალტრო აღრიცხვის ზოგად წესებსა და ფუნქციებს, ამასთან, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ განსაზღვრული წესები ზოგადად აჩვენებს ფუნქციებისა და მოვალეობის გადანაწილებას სკოლის მართვის ორგანოებსა და პასუხისმგებელ პირებს შორის. მიზანშეწონილადაა მიჩნეული დიდ სკოლებში სპეციალური ფინანსური კომიტეტების შექმნა, რომელთაც სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე უხელმძღვანელებს. სკოლებს ფინანსების მართვისას შიდა-სასკოლო პროცედურების შემოღების უფლებაც ეძლევათ, მაგრამ გასათვალისწინებელია, რომ ამ საქმეში წარმატებას მაშინ მიაღწევენ, თუ მასში ჩართული იქნებიან პროფესიონალები, ფინანსური და საბუღალტრო აღრიცხვის საქმით დაინტერესებული ადამიანები, რომლებმაც საქმეც იციან და სკოლის წარმატებითაც არიან დაინტერესებული. მიუხედავად იმისა, რომ სკოლის ფინანსურ მართვაში თემის აქტიური მონაწილეობაა გათვალისწინებული, ძირითადი პასუხისმგებლობა მაინც სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორს აკისრიათ.

სამეურვეო საბჭო სკოლის განვითარების გეგმის შემუშავებისას, ითვალისწინებს მისი შესრულებისათვის ეფექტური და ეკონომიური გრძელვადიანი დაფინანსების გზებსაც. მონაწილეობს საბიუჯეტო პოლიტიკის შემუშავებაში, რაც გულისმობს საბიუჯეტო პროცესის ადმინისტრირების,

საბიუჯეტო კალენდრის, ანგარიშვალდებული პირების და ვადების განსაზღვრას. იგი ამტკიცებს სკოლის ბიუჯეტს, რეგულარულად განიხილავს ბიუჯეტის შესრულების შესახებ სკოლის დირექტორის ანგარიშს და საჭირო შემთხვევაში შესწორებები შეაქვს ბიუჯეტში. საფინანსო კომიტეტის არსებობის შემთხვევაში, განსაზღვრავს მის ფუნქციებს და კოორდინაციას უწევს მის საქმიანობას, თანხმობას აცხადებს შესყიდვებზე. სამეურვეო საბჭო, მთელ რიგ ფინანსურ საკითხებთან დაკავშირებით, პასუხისმგებლობას აკისრებს სკოლის დირექტორს. დირექტორი ახორციელებს სკოლის ფინანსურ მართვას სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული ფინანსური პოლიტიკისა და პროცედურების შესაბამისად; უზრუნველყოფს საბიუჯეტო ვადების შესრულებას; სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს წლიური ბიუჯეტის პროექტს დასამტკიცებლად; გააცნობს სკოლის ადმინისტრაციასა და სხვა თანამშრომლებს დამტკიცებულ ბიუჯეტს; აწარმოებს რეგულარულ ფინანსურ კონტროლს; ამზადებს კვარტალურ და წლიურ ფინანსურ ანგარიშებს და წარუდგენს საფინანსო კომიტეტსა თუ სამეურვეო საბჭოს; ანაწილებს და იყენებს რესურსებს დამტკიცებული ბიუჯეტის მიხედვით და სხვა.

სკოლის ფინანსების მართვაში, კერძოდ, წლიური ბიუჯეტის ან გრძელვადიანი ფინანსური გეგმის შემუშავებაში მონაწილეობენ აგრეთვე საგნის მასწავლებლები და საგნობრივი კათედრის ხელმძღვანელებიც. ისინი აწვდიან დირექტორს ინფორმაციას ამა თუ იმ საგნის სწავლებისათვის საჭირო ან ახალი პროგრამების ბიუჯეტირების საკითხებზე. სკოლის ბიუჯეტის ფორმირება და მის შესრულებაზე კონტროლი სკოლის ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი პრიორიტეტული საკითხთაგანია, რადგან სკოლის მისიისა და მიზნის, გრძელვადიანი განვითარების გეგმის განხორციელება დამოკიდებულია სწორ ბიუჯეტირებასა და მის ეფექტურ შესრულებაზე. ბიუჯეტი სკოლის ფინანსური გეგმაა, რომელიც ემსახურება გარკვეულ დროში კონკრეტული მიზნების განხორციელებას. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ სკოლის სტრატეგიული გეგმის შედგენისას უპირველესად

გათვალისწინებული უნდა იყოს იმ აქტივობების დაფინანსების შესაძლებლობა, რომელსაც გეგმა ითვალისწინებს. ეს სკოლის შემოსავლებისა და გასავლების (ხარჯების) ზუსტი გათვლითა და გათვალისწინებით შეიძლება მოხერხდეს. რასაც ართულებს ორივე ნაწილში (შემოსავლები, ხარჯები) პროგნოზირების დაშვების აუცილებლობა. პროგნოზები კი ყოველთვის არ მართლდება. ამიტომ ასეთი შემთხვევების დაზღვევაც უნდა იყოს გათვალისწინებული ბიუჯეტის შედგენისას. სკოლის განვითარების ფინანსურ საფუძველს შემოსავლის წყაროები წარმოადგენს. იგი თითქმის ყველა სკოლისათვის შემდეგი სახისაა: სახელმწიფო სახსრები; სკოლის ფართის და ტერიტორიის გაქირავებით ან რაიმე სხვა საქმიანობით მიღებული სახსრები; შემოწირულობები, მოზიდული ფონდები. ეს უკანასკნელი დონორი ორგანიზაციებისგან მიღებული სახსრებია, რომელიც მიზანმიმართულად გამოიყენება სპეციალური პროგრამების დასაფინანსებლად. ამათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი და სტაბილურია სახელმწიფო სახსრები, რომელიც სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ჩაირიცხება სკოლის საბანკო ანგარიშზე და სხვა შემოსავლებთან ერთად, სკოლის ადმინისტრაციის, მშობლებისა და მასწავლებლების გადაწყვეტილების საფუძველზე დაიხარჯება. სახელმწიფოს მიერ სკოლების დაფინანსების მოდელი ბოლო წლებში რამდენჯერმე შეიცვალა. 2011 წლიდან სკოლების დაფინანსების ახალი ფორმულა შემუშავდა, რომელიც ითვალისწინებს: ა) ბავშვთა რაოდენობას; ბ) ერთიან ეროვნულ სასწავლო გეგმას; გ) საბაზისო დაფინანსებას, რაც სკოლებს გაუჩენს გარკვეულ სახსრებს ინფრასტრუქტურის განვითარებისათვის და ხელს შეუწყობს მათ დამოუკიდებლობასა და დეცენტრალიზაციას. ხარჯებიც თითქმის ყველა სკოლისათვის ერთნაირია. ესაა: ა) შრომის ანაზღაურება ანუ სახელფასო ფონდი, პრემიები და მივლინების ხარჯები; ბ) კომუნალური ხარჯები ანუ გადასახადები წყალზე, ელექტროენერგიაზე, გათბობაზე; გ) საკანცელარიო ხარჯები; დ) საკომუნიკაციო (ტელეფონი, ინტერნეტი) ხარჯები; ე) სამეურნეო ხარჯები, (ინვენტარი, ჰიგიენის დაცვის

საშუალებები, რემონტი, შენობა-ნაგებობების შექმნა); 3) სასკოლო  
თვალსაჩინოებისა და სპეცპროგრამების მომსახურების ხარჯები (რუკები,  
ხელსაწყოები, სპორტულ-გამაჯანსაღებელი, კულტურული ღონისძიებები); ზ)  
სხვა ხარჯები.

სკოლის სამეურვეო საბჭოს, ადმინისტრაციის, თემის მიზანი უნდა იყოს  
ბიუჯეტის (შემოსავლები, ხარჯები) ზუსტი დაცვა. იდეალური ვითარებაა, როცა  
შემოსავლები და ხარჯები თანაბარია. ასეთ შემთხვევაში სკოლას არ ექმნება  
ფინანსური პრობლემები, მაგრამ არც ისაა იშვიათი, როცა შემოსავლები სჭარბობს  
ხარჯებს (გასავლებს). მას პროფიციტი ეწოდება და იგი გამოწვეულია ან  
შემოსავლების არასწორი დაგეგმვით, ან ბიუჯეტში გასათვალისწინებელი  
ხარჯების შეუტანლობით. ორივე შემთხვევაში ბიუჯეტის ნაკლოვანებაზეა  
ლაპარაკი. მაგრამ არის შემოსავლებზე ხარჯების მეტობის შემთხვევები და მას  
დეფიციტს უწოდებენ. იგი პრობლემას შეუქმნის სკოლას და პასუხისმგებლობას  
აკისრებს ბიუჯეტის შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირებს (დირექტორი,  
სამეურვეო საბჭო) სკოლის თემის (მასწავლებლები, მშობლები, მოსწავლეები)  
წინაშე, რადგან საშიშროება ექმნება სკოლის განვითარების გეგმის შესრულებას.  
ამიტომ ისმება კითხვა, როგორ უნდა მიაღწიოს სკოლამ ბიუჯეტის  
რეალისტურად დაგეგმვას, რა ნაბიჯები უნდა გადადგას და რას მიაღწევს ამით?  
როგორც უკვე ზემოთ ითქვა, ბიუჯეტი სკოლის განვითარების გეგმის  
შესრულების ფინანსური საფუძველია. ამდენად, მის შედგენასაც მოსამზადებელი  
სამუშაოები უსწრებს წინ. პირველი, ეს არის სკოლის პრიორიტეტების, ანუ  
საჭიროებების განსაზღვრა, რაც იმას გულისხმობს, რომ ა) ამ პროცესში უნდა  
ჩაერთოს სკოლის მომავლით დაინტერესებული ყველა პირი (მასწავლებელი,  
მოსწავლე, მშობელი), რომ შეეძლოთ მათი წინადადებების, ინტერესებისა და  
სურვილების წარმოდგენა. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ ბ) ბიუჯეტი  
შესაბამისობაში უნდა იყოს სკოლის გრძელვადიან განვითარების გეგმასთან. რაც  
აუცილებელს ხდის პრიორიტეტებში ეს იქნას გათვალისწინებული. გ)

პრიორიტეტების განსაზღვრის შემდეგ უნდა მოხდეს თანხების გადანაწილება პრიორიტეტების მიხედვით, მაგრამ მანამდე სკოლას განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს შემოსავლებისა და ხარჯების ოდენობა, რაც სწორ პროგნოზირებაზე დამოკიდებული. ამასთან, დ) უნდა განისაზღვროს სკოლის ბიუჯეტის უდიდესი ნაწილის თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების ფორმა: საათობრივი დატვირთვით, შესრულებული სამუშაოს ოდენობით, თუ ფიქსირებული ხელფასით. ე) გათვალისწინებული უნდა იქნას განათლების სისტემის რეფორმის შესაბამისი მოთხოვნები, ცვლილებები შესასყიდი საქონლის ფასებში და სხვა მოულოდნელობები. თანხების პრიორიტეტების მიხედვით გადანაწილების შემდეგ დირექტორი სკოლის ბიუჯეტის პროექტს დასამტკიცებლად წარუდგენს საფინანსო კომიტეტს ან სამეურვეო საბჭოს ბიუჯეტის დამტკიცების შემდეგ მთავარია მის შესრულებაზე კონტროლის მოქნილი მექანიზმის შექმნა. ბიუჯეტის შესრულებაზე კონტროლი სკოლის ფინანსური მართვის მთავარი საკითხია. მას ახორციელებენ სკოლის დირექტორი და სამეურვეო საბჭო ფინანსურ საკითხებში ჩახედული თემის წევრთა მონაწილეობით. ბიუჯეტის შესრულებაზე მონიტორინგით კონტროლდება სკოლის ფინანსური მდგომარეობა, შესაძლო შეუსაბამობები (დეფიციტი, პროვიციტი), მისი მიზეზები და დაისახება ღონისძიებები მათ გამოსასწორებლად, ან ბიუჯეტში ცვლილებების შესატანად.

ჩვეულებრივად ატარებენ ყოველთვიურ, კვარტალურ და წლიურ მონიტორინგს და ადგენენ შესაბამის ანგარიშებს. ყოველთვიურ ანგარიშებს იხილავენ \_ დირექტორები, კვარტალურს \_ საფინანსო კომიტეტები, წლიურს კი სამეურვეო საბჭოები (სკოლის... 2006: 91). ანგარიშების \_ მოსმენა-განხილვას ის აზრი აქვს, რომ გაანალიზდეს ბიუჯეტის შესრულების მიმდინარეობა, შემოსავლებისა და ხარჯების შესაბამისობა და გარღვევის შემთხვევაში ოპერატიულად მოხდეს რეაგირება. ასეთ პირობებში სკოლის მოკლე და გრძელვადიანი განვითარების გეგმების განხორციელება, ანუ სკოლების



სტრატეგიული გეგმების შესრულება გარანტირებული იქნება

სკოლის ფინანსური მართვის ზემოთ წარმოდგენილი ზოგადი სურათი

სახელმძღვანელო და სამეცნიერო ლიტერატურის გამოყენებითაა შედგენილი

(სკოლის... 2006; სკოლების... 2005; აბაშიძე 2009).

სკოლები დადებითად აფასებენ ბოლო წლებში სკოლაში

განხორციელებულ ცვლილებებს სკოლაში, მათ შორის ფინანსირების,

ბიუჯეტებისა და მონიტორინგის სფეროშიც, მაგრამ როგორც ჩანს, ყველა

სკოლის სამეურვეო საბჭო, თუ დირექტორი მიღებული რეკომენდაციების

შესაბამისად ვერ წარმართავს ამ პროცესს. უმრავლეს შემთხვევაში დირექტორები

გამოდიან ბიუჯეტის შემდგენლადაც და მონიტორინგის

განმახორციელებლადაც. სამეურვეო საბჭოები ფორმალურად ამტკიცებენ, კენჭს

უყრიან მას.

სკოლის რეფორმის წარმატებით განხორციელებაში ფინანსების ეფექტური

მართვის დიდი მნიშვნელობისა და სკოლების პრაქტიკულ საქმიანობაში ამ

მიმართებით სერიოზული ნაკლოვანებების გამო, საჭიროდ მიგვაჩნია:

1. სკოლის სამეურვეო საბჭოებმა დირექტორებთან ერთად სკოლის

განვითარების გეგმების და პრიორიტეტების განსაზღვრისას არსებითი

მნიშვნელობა მიანიჭონ ფინანსურ შესაძლებლობასა და შემოსავლების რეალურ

პროგნოზირებას. ამ პროცესში ფართოდ ჩართონ სკოლის თემის

წარმომადგენლები და უზრუნველყონ საბიუჯეტო გამჭვირვალობა.

2. ფინანსების მართვაში სამეურვეო საბჭოების აქტიური მონაწილეობისა და

მათი პასუხისმგებლობის ამაღლების მიზნით, საბჭოებში წევრთა არჩევისას

განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს სკოლის ცხოვრებისადმი მათ ინტერესს,

ფინანსური საკითხების ცოდნას და შემდეგ ტრენინგების ჩატარებას

ბიუჯეტებისა და მონიტორინგის პრობლემებზე. ყოველი წლის ბოლოს

შეჯამდეს სკოლის ფინანსების მართვაში მონაწილე პირების საქმიანობა მათი

შეფასების მიზნით.

3. განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წინაშე დაისვას საკითხი, რომ მეტი ყურადღება მიექცეს სკოლებიდან შესულ წინადადებებს საბაზო სკოლების განსხვავებული დაფინანსების, პირველკლასელთა მცირეკონტიგენტისა და ჯგუფების კლასკომპლექტის გარეშე სწავლების, სასწავლო კლასებში მოსწავლეთა ზღვრული რაოდენობის შესახებ და სხვა.

ვფიქრობთ, ამ ღონისძიებების გატარებით, სკოლის თემის მიერ ფინანსური მართვის მნიშვნელობის სრულად გაცნობიერებით და ამ პროცესისადმი ხელშეწყობით, წარმატებით განხორციელდება სკოლის განვითარების ეს მნიშვნელოვანი სტრატეგია

### 3. თანამედროვე სკოლის გამოწვევები

#### 3.1 სასწავლო დაწესებულების მართვის სისტემები და ხელმძღვანელთა ტიპები

სკოლის რეფორმის მოთხოვნები ახალი გამოწვევებისა და პირობების წინაშე აყენებს სკოლის ხელმძღვანელსაც. დამოუკიდებლობა და მართვის დემოკრატიული პრინციპები მისგან გაცილებით მეტ მოქნილობას, მენეჯერულ თვისებებს და პროფესიულ ცოდნა-გამოცდილებას მოითხოვს, რადგან პირველ რიგში მასზეა დამოკიდებული სკოლის განვითარებისა და წარმატების ბედი. ამიტომ იგი კარგად უნდა იცნობდეს საგანმანათლებლო დაწესებულების როგორც მართვის სისტემებს, ისე ხელმძღვანელთა ტიპებს, რომ გაითვალისწინოს თავის საქმიანობაში. არსებობს მართვის სხვადასხვა სისტემები, რომლებიც განსხვავდებიან ფორმითა და შინაარსით. განვიხილოთ ზოგიერთი:

მართვა შრომის შედეგების მიხედვით. ამ სისტემის ელემენტები აისახებოდა ამერიკისა და იაპონიის განათლების მართვის პრაქტიკაში, მაგრამ ამ სისტემას უფრო ფინეთის სკოლებში იყენებდნენ. ფინელმა სპეციალისტებმა ხელმძღვანელთა მოღვაწეობის შრომის შედეგების მიხედვით დაგეგმვის პირობებში მიიჩნიეს შემდეგი:

1) მართვა შედეგების მიხედვით ყოველ კონკრეტულ სტრუქტურაში

უნიკალურია;

2) ასეთი სისტემა მოწოდებულია სრულყოფილი პერსონალის კვალიფიკაცია;

3) მართვა – ეს არის ხელქვეითთათვის ხელშეწყობა მათთვის მიცემული დავალებების წარმატებით შესრულებაში.

შედეგების მიხედვით მართვის ძირითადი იდეა ეს არის მოწესრიგებული ფორმა, რომელიც ცალკეულ ინდივიდებს ან მათ ჯგუფებს აერთიანებს გარკვეული შედეგების მისაღწევად.

მართვა შრომის შედეგების მიხედვით შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მართვის განვითარების ერთობლივი სისტემა, რომლის დახმარებითაც მიიღწევა კოლექტივის ყველა წევრთან შეთანხმებული შედეგები. ამასთან, ეფექტურად გამოიყენება ყოველი მათგანის შემოქმედებითი უნარები, ამიტომაც ხელმძღვანელობის ტექნიკა ნებისმიერ დაწესებულებაში უნიკალურია, მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელია.

შედეგების მიხედვით ხელმძღვანელობა, როგორც ხელმძღვანელის, ისე ხელქვეითისათვის, მიზნის მიღწევის დამოუკიდებელ საშუალებას გულისხმობს. შედეგების მიხედვით მართვისას ინიციატივიანი და შემოქმედებითი პერსონალი უპირფასეო რესურსია. მისი გამოყენების საფუძველია რწმენა იმის, რომ ყოველ ადამიანს, მიუხედავად იმისა, თუ თანამდებობრივი კიბის რომელ საფეხურზე დგას იგი, ხელეწიფება თვითგანვითარება. ხელმძღვანელი დემოკრატიული, მოქნილი, თანამშრომლობისათვის მზადყოფილია, შეუძლია ენდოს თავის თანამშრომლებს. ხელქვეითებს საკუთარი თავის მაქსიმალური გამოვლენის საშუალებას აძლევს.

შედეგების მიხედვით ხელმძღვანელობა ორიენტირებულია ყოველივე უკეთესზე ადამიანში, იმაზე, რომ თავიანთი ბუნებით ყველანი კეთილგანწყობილნი არიან და სწამთ საკუთარი შესაძლებლობების. მართვა მიზნების მიხედვით. ამ სისტემის მიხედვით მთელი საქმიანობის ძირითადი არსი მიზნების დასახვაა. ყურადღება ექცევა შრომის პროცესს და არა შედეგს. ხელფასი გამოითვლება თანამდებობის ღირებულების სამუშაო დროზე გამრავლებით. მხოლოდ ხელმძღვანელი რგოლი მოიაზრებს მთლიან პროცესს, ითვალისწინებს შედეგს, დანარჩენი კი პასუხისმგებელია გარკვეულ ელემენტებზე ისე, რომ არც აქვთ გაცნობიერებული მისი შრომით რა შედეგი ექნებოდა დაწესებულებას. ხელმძღვანელობის ასეთი სისტემის დროს შედეგზე მთლიანად პასუხისმგებელია ხელმძღვანელი. მართვის ამ სისტემის დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ყველა თანამშრომლის მიერ მიზნის საფუძვლიანად გაცნობიერებას და რეალიზებისათვის მზადყოფნას. მართვა მატერიალური სტიმულირებით. მართვის ამ სისტემის დროს მყარი ხელფასები ენიშნებათ მხოლოდ ხელმძღვანელსა და მის მოადგილეებს. ყველა დანარჩენის საწყისი სატარიფო განაკვეთები გათანაბრებულია, მაგრამ ყოველ მათგანს მუშაობის წლიური შედეგების მიხედვით მათ სხვადასხვა დამატებები დაერიცხებათ და ბოლოს მიიღება სპეციალისტის „საერთო ღირებულება“. მაგრამ როცა თანამდებობრივი სარგოების მკაცრი იერარქია იგება და კრიტერიუმებად აღებულია დასკვნები იმის შესახებ, თუ რომელი თანამდებობაა დაკავშირებული მეტად თუ ნაკლებად მნიშვნელოვან საქმეებთან, ამას შეუძლია

სერიოზულ ცდომილებამდე მიიყვანოს ხელმძღვანელი, გაუგებრობა და წყენა დაიბადოს, ზოგიერთი არამყარი „წყნარი ნავსაყუდელებით“ უზრუნველყოს და საბოლოოდ გასრისოს ის ჯანსაღი კონკურენცია, რაც ნამდვილ ლიდერებს გამოავლენს.

მართვა დაწესებულების მდგომარეობის ანალიზის საფუძველზე. ანალიზის შედეგები შესაძლებელია გამოიხატოს როგორც სტატისტიკური და სხვა ციფრობრივი მონაცემების, ისე პროგნოზების ფორმით. ამ დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს სკოლის მოსწავლეთა რაოდენობა და ზრდის პერსპექტივა, სწავლება-სწავლის მდგომარეობა და მოლოდინები, პედაგოგთა შემადგენლობა და პროფესიული განვითარების პროგნოზები, სკოლის სკოლის განვითარების ხელისშემშლელი და ხელშემწყობი ფაქტორები და სხვა. ამის გათვალისწინებით იგეგმება გრძელვადიანი განვითარება და ისახება უახლოესი დროის მიზნები.

საერთოდ სკოლის ხელმძღვანელობის რომელ სისტემასაც არ უნდა ირჩევდეს დირექტორი, გვერდს ვერ აუვლის სკოლის არსებული მდგომარეობის გათვალისწინებას. წარმოდგენილი მართვის სისტემებიდან ზოგიერთი აშკარად შეუსაბამოა სკოლის ცხოვრების მართვასთან, მაგრამ პიროვნება, რომელიც თავზე აიღებს სკოლის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას, უნდა იცოდეს ისინი, რადგან ყველაშია რაღაც პოზიტიური, გასაზიარებელი და გამოსაყენებელ-გასათვალისწინებელი.

სკოლის რეფორმის წლებში მიღებული დოკუმენტების მიხედვით, ყველაზე მიღებულ მართვის ფორმად ჩანს მონაწილეობითი მართვა, რაც გულისხმობს სკოლის ცხოვრების მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტაში სკოლის თემის აქტიურ მონაწილეობას. სკოლის თემში კი მოიაზრებიან მასწავლებლები, მოსწავლეები, მშობლები, სკოლის ადმინისტრაცია, ანუ ყველა, ვინც სკოლის ინტერესებითაა გაერთიანებული. ამის განხორციელების გზა სამეურვეო საბჭოზე გადის, რომელშიც წარმოდგენილი არიან როგორც მასწავლებლების, მშობლებისა და მოსწავლეების, ასევე სახელმწიფოს წარმომადგენლებიც. სამეურვეო საბჭო სტრატეგიულ როლს ასრულებს სკოლის მართვაში, რაც გულისხმობს სკოლის მიზნებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრას ამ მიზნების მისაღწევი პოლიტიკის შემუშავებასა და სკოლის განვითარების ზედამხედველობას. (სკოლის ... 2006: 9).

მონაწილეობითი მართვა სამ ძირითად პრინციპს ემყარება:

1. გადაწყვეტილების მომზადების და მიღების პროცესში ჩართვის უფლება აქვს ყველა მსურველს, რომელზეც აისახება ეს გადაწყვეტილება;
2. მონაწილეობა არ არის აუცილებელი და იძულებითი;
3. მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულებას ყველა მხარს უჭერს, მიუხედავად იმისა, მონაწილეობდა თუ არა მომზადების ან მიღების პროცესში.

მონაწილეობითი ხელმძღვანელობის პროცესში გადაწყვეტილების მიღების პროცედურები წინასწარ შეთანხმებულია. ადმინისტრაციის წარმომადგენლობის, მოსწავლეების, სხვა თანამშრომლების, მშობლების წარმომადგენლების როლები წინასწარ განსაზღვრულია. ამდენად, გადაწყვეტილების მიღების პროცედურები

დემოკრატიული გზით არის მიღებული და დანერგილი, მათი შეთანხმებაც ურთიერთშეთანხმებით მიმდინარეობს.

სამეურვეო საბჭოს წევრთა უფლება-მოვალეობები, წევრობის ვადები და მუშაობის სახელმძღვანელო პრინციპები „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონით, სამეურვეო საბჭოს დებულებითა და სკოლის წესდებით განისაზღვრება. მონაწილეობითი მართვის ეს ორგანო არა მარტო იღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას, არამედ მუდმივად თვალყურს ადევნებს, რომ სკოლაში ყველას მიეცეს აზრის გამოხატვისა და სკოლის მუშაობის გაუმჯობესების პროცესში მონაწილეობის საშუალება.

გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, სკოლა აკონტროლებს და აფასებს მიღწეულ შედეგებს, რაც მხოლოდ მდგომარეობის კრიტიკული ანალიზის მეშვეობით არის შესაძლებელი.

ხელმძღვანელობის ეს სტილი ხელს უწყობს მოსწავლეთა თვითმმართველობის, პედაგოგიური საბჭოს, მშობელთა და მასწავლებელთა ურთიერთშეთანხმებულ, ეფექტურ მუშაობას. აქ წინა პლანზე დგას შიდა სასკოლო მართვის აქტიური საქმიანობა. ეს სკოლის ხელმძღვანელობის სტილის მიმართულებაა – შეიქმნას ადამიანთა ისეთი გაერთიანება, რომელშიც პიროვნებათშორისი დამოკიდებულებანი გაშუალებული იქნება ერთობლივი საქმიანობის საზოგადოებრივად მნიშვნელოვან შინაარსთან. ამიტომ ითვლება, რომ მართვის სისტემათაგან თანამედროვე სკოლაში ყველაზე ეფექტიანი სწორედ ეს – დემოკრატიული პრინციპებით მოქმედი მართვის ფორმა უნდა იყოს. თუმცა ყველა ხელმძღვანელმა თვითონ უნდა აირჩიოს სისტემა და საკუთარი სტილი მოძებნოს.

ადამიანები და სიტუაციები მუდმივად იცვლებიან, ამიტომ ხელმძღვანელი ყოველთვის უნდა ფლობდეს ვითარებას და ამის შესაბამისად ირჩევდეს წარმატების მიღწევის გზასაც.

ათწლეულების მანძილზე, რგოლში „ადამიანი – თანამდებობა – ავტორიტეტი“ ძირითადი შუა რგოლი იყო. ახლა მთავარ რგოლად პიროვნება იქცა, რითაც ბევრი რამ შეიცვალა საკადრო პოლიტიკაში. ახლა ახალი ტიპის ლიდერები სჭირდება სკოლას, ქვეყანას. ლიდერები შემოქმედნი, მოაზროვნეები, გარდამქმნელები, რომელთაც შეუძლიათ აღძრან გარშემომყოფთა ინტერესი საკუთარი თავის, საკუთარი იდეებისა და პროექტების მიმართ. ფლობენ საქმიანი კონტაქტების დამყარების, ინფორმაციის მიღების, დამუშავების და გამოყენების ხელოვნებას. აქვთ მომავლის ხედვის უნარი, შეუძლიათ დარაზმონ და გაიყოლონ ადამიანები მოხერხებულად შექმნან ამისთვის საჭირო სტრუქტურები. ასეთი ლიდერები, ხელმძღვანელები კარგად უნდა ფლობდნენ საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვის ფსიქოლოგიურ და პედაგოგიურ ასპექტებს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მათთვის იცოდნენ, რომ ხანგრძლივი კვლევებისა და მეცნიერული ანალიზის შედეგად დადგენილია საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელმძღვანელთა ტიპები, „რის საფუძვლადაც აღებულია დაწესებულების ამოცანების გადაწყვეტისას ხელქვეითთა ტრანსფორმაციის ხარისხი მმართველობითი საქმიანობის პროცესში. ანუ ესაა ხელმძღვანელთა ტიპები, რომელთაც უმაღლეს მიღწევებზე მოტივირებული თანამშრომლების ჩამოყალიბების უნარი გააჩნიათ. ასეთ

ხელმძღვანელთა ტიპებია: ექსპერტი, კონსულტანტი, კურატორი, კოორდინატორი, აქტივიზატორი” **(ლოზინსკაია 2007: 39).**

ექსპერტი – დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებებს, თუ როგორ მოიქცეს ამა თუ იმ შემთხვევაში. ის ხელმძღვანელობს ინსტრუქციებით, ენდობა მხოლოდ საკუთარ თავს და ოფიციალურ დოკუმენტებს. იგი თავიდან აცილებს ხელქვეითებს პრობლემების გადაწყვეტის აქტიურ დამოუკიდებელ ძალისხმევას. მისთვის ყველაზე მთავარია, შეინარჩუნოს ტრადიციები და არ დაარღვიოს წონასწორობა მისდამი დაქვემდებარებულ სისტემაში.

კონსულტანტი – უფრო ხშირად გამოცდილი ხელმძღვანელი – პრაქტიკოსია. ის ნათლად ხედავს პრობლემების გადაწყვეტის ყველა შესაძლო ვარიანტს, ეხმარება ხელქვეითებს აირჩიონ სწორი მიმართულება; განუმარტავს, როგორ შეიძლება მიღწეულ იქნას დადებითი შედეგი. მოცემული ქცევის მოდელი ეფექტურია, თუ არ გადაიქცევა ხელქვეითის დაწვრილმანებულ მეურვეობაში. კურატორი – მისი დევიზი მორალური მხარდაჭერაა. ის საკუთარი შესაძლებლობების რწმენას უმტკიცებს ხელქვეითებს; უთანაგრძნობს წარუმატებლობის შემთხვევაში; ახარებს მათი წარმატებები; იგი არ არის ყოველთვის კომპეტენტური პრობლემების გადაწყვეტისას, მაგრამ მოხერხებულად ქმნის პირობებს თავისი ხელქვეითებისათვის მათი უნარების რეალიზაციისათვის.

კოორდინატორი – კარგად ფლობს ორგანიზაციის მართვის მექანიზმებს, ოპერატიულად რეაგირებს მომხდარ მოვლენებზე, კონტროლს უქვემდებარებს სიტუაციას. მიზანშეწონილად მიიჩნევს, საკითხები გადაწყდეს იმ დონეზე, რომელზეც ისინი წარმოიქმნება. უფლებამოსილების ნაწილობრივ დელეგირებას ახდენს დაქვემდებარებულ პირებზე, მაგრამ ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას იტოვებს.

აქტივიზატორი – მას შეუძლია შეიცვალოს მმართველობის სტილი შექმნილი პრობლემების ხასიათის მიხედვით, იაზროვნოს მასშტაბურად, სისტემატურად და კომპლექსურად. შეუძლია განაწილოს კოლექტივი შემოქმედებითი ძიებისადმი; სწორად, მოხერხებულად გამოიყენოს ხელქვეითთა მონაცემები **(ლოზინსკაია 2007: 40).**

თუ წარმოდგენილ ხელმძღვანელთა ტიპებს საფუძვლიანად გავანალიზებთ, დავინახავთ, რომ მათი საქმიანობის ეფექტი დამოკიდებულია შესაბამის სიტუაციაში გამოყენებაზე, ამასთან, პირველი ორის როლი (ექსპერტი, კონსულტანტი) უფრო დამწყები ხელმძღვანელებისათვისაა დამახასიათებელი, გამოცდილები უფრო კურატორის, კოორდინატორისა და აქტივიზატორის როლებს ირგებენ, თუმცა მართვისას ხელმძღვანელმა თუ არ გაითვალისწინა პირობები, სადაც უხდება მოღვაწეობა და ისე არ წარმართა საქმიანობა, ეფექტურობა მისი მცდელობისა დაბალი იქნება. თანამედროვე სკოლაში, სადაც მონაწილეობითი მართვა დემოკრატიული ცხოვრებისა და საქმიანობის წესად იქცა, ხელმძღვანელის იმ ხუთი მოდელიდან სამი (კურატორი, კოორდინატორი, აქტივიზატორი) აშკარად პრიორიტეტულად ჩანს, რადგან ამ ტიპის ხელმძღვანელები ფლობენ პედაგოგიურ და ფსიქოლოგიურ ხერხებსა და მეთოდებს სასწავლო პროცესში მონაწილეებთან

თანამშრომლობისათვის, მზად არიან მხარი დაუჭირონ მათ და ყველა პირობა შეუქმნან შესაძლებლობათა სრული რეალიზებისათვის.

### 3.2 ახალი სკოლის მოდელი

რამდენიმე წელიწადში საჯარო სკოლა ისე უნდა შეიცვალოს, რომ ბავშვს იქ მისვლა უხაროდეს. ყოველ შემთხვევაში ეს არის განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს რეფორმის, ე.წ. ახალი სკოლის მოდელის მიზანი. სამინისტრო აღნიშნულ რეფორმას 5-6 წელის მანძილზე განახორციელებს.

- ახალი სკოლის მოდელი, პირველ რიგში, ორიენტირებულია მოსწავლეებში მაღალი საზოგადოებრივი უნარების განვითარებაზე. დღეს თითქოს ყველა საუბრობს ამის მნიშვნელობაზე, მაგრამ კონკრეტული საგნის ფარგლებში, როგორ უნდა მოხდეს, მაგალითად, კრიტიკული აზროვნების განვითარება, სწორედ ამაზეა ორიენტირებული „ახალი სკოლის მოდელი“. საუბარია იმაზე, რომ მოსწავლეებს ვასწავლოთ არა ცალკეული გაკვეთილის დაგეგმვა, რაც უმრავლესობამ ძალიან კარგად იცის, არამედ დავაფიქროთ გრძელვადიანი მიზნებზე - რა მიზნით ასწავლის ბავშვს საგანს, როგორ გამოიყენებს მოზარდი ამას ცხოვრებაში, როგორ დაუკავშირებს მოსწავლე კლასში შეძენილ ცოდნას მის ირგვლივ არსებულ რეალობას, ანუ ცხოვრება უნდა შემოვიდეს გაკვეთილზე, როგორ მოახერხებს ცოდნის ტრანსფერს სხვადასხვა სიტუაციებში.. ეს არ არის პედაგოგების ტრენინგი, პედაგოგებთან მუშაობა ხდება ე.წ. ქოუჩინგის პრინციპით - თითო მხარდამჭერი ჯგუფი შედის თითო სკოლაში და პედაგოგებთან ერთად ერთობლივად გეგმავს მთელი წლის პროცესს, ცხადია, საგნობრივი მიზნების შესაბამისად. ტექნოლოგიები და მათი მიზნობრივი გამოყენება ახალი სკოლის მოდელის ერთ-ერთი მიმართულებაა. აქ მთავარი მიზანია, როგორ ვაქციოთ სწავლა-სწავლების პროცესი მოსწავლისთვის სახალისოდ ისე, რომ ყველა მოსწავლე იყოს ჩართული, დაინტერესებული, არ არსებობდნენ ე.წ. აკადემიურად ჩამორჩენილი მოსწავლეები. ახალი სკოლის მოდელი ითვალისწინებს ისეთი კომპლექსური/პროექტული დავალებების შეთავაზებას, რომელშიც ყველა მოსწავლე იქნება ჩართული და ყველა თავის შესაძლებლობას გამოავლენს. რაც მთავარია, „ახალი სკოლის მოდელის“ ფარგლებში, მოსწავლეებმა წინასწარ იციან, რა კომპლექსური დავალება უნდა შეასრულონ თემის გავლის შემდეგ და ამისთვის რა ახალი საკითხების შესწავლა დასჭირდებათ. ეს არის მთავარი და ძირითადი განმასხვავებელი.

სკოლა ერთდროულად აკადემიური და აღმზრდელობითი დაწესებულებაა, შესაბამისად, განათლების ყველა რეფორმას (მათ შორის „ახალი სკოლის მოდელსაც“) ორი ძირითადი მიზანი აქვს: ამაღლდეს სწავლა-სწავლების ხარისხი და შეიქმნას ისეთი გარემო, რომელიც კარგი მოქალაქის ჩამოყალიბებას შეუწყობს ხელს. „ახალი სკოლის მოდელი“ აგრძელებს განათლების რეფორმას, რომელიც გაიგივებულია ეროვნული სასწავლო გეგმის დანერგვასთან, შესაბამისად, ამ პროექტის, ისევე როგორც სკოლაში მივლენილი ქოუჩინგის, მიზანი ეროვნული სასწავლო გეგმის საკლასო ოთახში დანერგვაა. ახალი სკოლის მოდელს“ წინამორბედი პროექტებისგან გამოარჩევს, ერთი მხრივ, მასშტაბები, მეორე მხრივ კი – კონცეპტუალური მიდგომები. წინა პერიოდში ეროვნული სასწავლო გეგმის დანერგვისა და

განათლების რეფორმის მთავარ ბერკეტებად ცენტრალიზებული ტრენინგები, საატესტატო გამოცდები, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სქემა და გრიფირებული სახელმძღვანელოები მოიაზრებოდა. ეს ბერკეტები ნაკლებად უწყობდა ხელს მასწავლებლის შინაგანი მოტივაციის გაღვივებას და შემოქმედებითი მუშაობის წახალისებას, შესაბამისად, ისინი საკლასო ოთახის დონეზე მნიშვნელოვნად ვერ ცვლიდნენ სიტუაციას.

„ახალი სკოლის მოდელის“ ფარგლებში პირველად გაჩნდა საშუალება პედაგოგებს მათთვის საინტერესო ყველა საკითხზე უშუალოდ სკოლაში ვესაუბროთ და თანამშრომლობის პირობებში, სასკოლო სივრცეშივე ვეძებოთ ეროვნული სასწავლო გეგმის დანერგვასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრის გზები. ქოუჩების გუნდი სკოლაში ერთ სემესტრს დაჰყოფს. ვფიქრობთ, ეს დრო საკმარისია საიმისოდ, რათა ხელშესახები შედეგები მივიღოთ.

გასათვალისწინებელია კიდევ ორი გარემოება:

ა) „ახალი სკოლის მოდელი“ არის მასწავლებლების მხარდაჭერასა და დახმარებაზე და არა დასჯასა და წახალისებაზე ორიენტირებული პროექტი. შემთხვევითი არ არის, რომ სკოლაში წარგზავნილი ადამიანები ქოუჩებად მოიხსენიებიან და არა მწვრთვნილებად, მენტორებად, ან ტრენერებად. ქოუჩინგი თანასწორ პროფესიონალთა თანამშრომლობას გულისხმობს საერთო მიზნის მისაღწევად, ან პრობლემის გადასაჭრელად და არა მენტორული სტილის ტრენინგს, რომელსაც, როგორც წესი, შეზღუდული ეფექტი აქვს.

ბ) მეორე და ძალიან მნიშვნელოვანია ის, რომ პროექტი მიმართულია სკოლის, როგორც ერთიანი გუნდის, განვითარებაზე და არა – მცირე რაოდენობით ელიტური მასწავლებლების გამოკვეთაზე; აქცენტი კეთდება სასკოლო კულტურის ყველა მხარეზე და არა რომელიმე ერთ-ერთ სფეროზე (მაგალითად, შეფასებაზე, ინტერაქტიულ მეთოდებზე და სხვა).

რაც შეეხება საკუთრივ ინტერვენციებს -ინტერვენცია 4 მიმართულებით ხორციელდება:

ა) კონსტრუქტივისტულ პრინციპებზე დაფუძნებული სასკოლო კურიკულუმების განვითარება;

ბ) კომუნიკაციის გასამარტივებლად და სასწავლო პროცესის გასამრავალფეროვნებლად ტექნოლოგიების გამოყენება;

გ) სასწავლო პროცესის მხარდაჭერაზე ორიენტირებული სასკოლო მენეჯმენტის ჩამოყალიბება;

დ) მხარდაჭერაზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის ჩამოყალიბება.

დავიწყეთ კონსტრუქტივისტულ საგანმანათლებლო პრინციპებზე დაფუძნებული სასკოლო კურიკულუმის განვითარებით. რა არის სასკოლო კურიკულუმი? და რას ნიშნავს სწავლა-სწავლების კონსტრუქტივისტული პრინციპები?

როგორც აღვნიშნეთ, „ახალი სკოლის მოდელი“ არის ეროვნული სასწავლო გეგმის დანერგვის პროექტი. ეროვნული სასწავლო გეგმა კი არის დოკუმენტი, რომელიც მიზნების დონეზე განსაზღვრავს რა უნდა იცოდეს, რა უნდა შეეძლოს და რა ღირებულებები უნდა



ჩამოყალიბდეს მოსწავლეს. ეს მიზნები საერთო და სავალდებულოა საქართველოს ყველა სკოლისათვის, თუმცა თითოეულმა სკოლამ თავად უნდა განსაზღვროს გზა (შეარჩიოს თემები, საკითხები, კომპლექსური დავალებები, რესურსები და სხვა) ამ მიზნების მისაღწევად. სასკოლო კურიკულუმი არის დოკუმენტი, რომელიც სწორედ იმ გზას და იმ საგანმანათლებლო სერვისს ასახავს, რომელსაც კონკრეტული სკოლა ქმნის და სთავაზობს საკუთარ მოსწავლეებს. ეს დოკუმენტი სასკოლო საზოგადოების მაჯისცემას უნდა ასახავდეს და მუდმივად უნდა ვითარდებოდეს.

ჩვენი პედაგოგები არც შემოქმედებითობით და არც გამოცდილებით თავიანთ უცხოელ კოლეგებს არ ჩამოუვარდებიან, მათ უბრალოდ არ აქვთ საკუთარი პრაქტიკის აღრიცხვისა და სხვებისთვის გაზიარების კულტურა. პროექტი „ახალი სკოლის მოდელი“, სასკოლო კურიკულუმების საშუალებით, სწორედ ამ ხარვეზს შეავსებს. ეს, ერთი მხრივ, პედაგოგთა პროფესიულ ზრდას, მეორე მხრივ კი სკოლის ერთიან გუნდად ჩამოყალიბებას შეუწყობს ხელს.

ასევე პროექტის მოთხოვნაა, რომ ეს კურიკულუმები მოსწავლეების ინტერესებსა და შესაძლებლობებზე იყოს მორგებული. სწორედ ამის გარანტიას იძლევა სწავლა-სწავლების კონსტრუქტივისტული პრინციპები, რომელსაც სწავლა-სწავლების პროცესი უნდა ეფუძნებოდეს.

ეს პრინციპები სულ გულისხმობს 5 დებულებას, რომელიც თანამედროვე საგანმანათლებლო პარადიგმას ძველისგან გამოარჩევს: 1. აქტიური სწავლა-სწავლება, რომელიც მოსწავლის შინაგანი მოტივაციის გაღვივებას უწყობს ხელს – მოსწავლე მიწოდებულ ინფორმაციას ცოდნად მხოლოდ მაშინ გარდაქმნის, როცა თავად არის აქტიურად ჩართული შემოქმედებით პროცესებში; 2. ახალი ცოდნის კონსტრუირება მოსწავლის წინარე ცოდნაზე დაყრდნობით – მოსწავლის თანდათანობითი მიყვანა ახალ ცოდნამდე, ნაცნობ კონტექსტებზე დაყრდნობით; 3. ცოდნათა ურთიერთდაკავშირება და ორგანიზება – ანუ მოსწავლის გონებაში ცნებათა ბმულების ჩამოყალიბება, რომელიც მას სხვადასხვა მიმართულებით შექმნილი ცოდნის გამთლიანებაში დაეხმარება; 4. სწავლის სწავლა – იმ სტრატეგიების გაცნობიერება, რომელსაც მოსწავლე სწავლა-სწავლების პროცესში იყენებს; 5. ცოდნის სამი კატეგორია: დეკლარატიული (რა ეწოდება?), პროცედურული (როგორ შევასრულო?) და პირობისეული (როდის გამოვიყენო?) – სასწავლო მასალის არა მხოლოდ დამახსოვრება, არამედ სიღრმისეულად გააზრება და ცხოვრებისეულ კონტექსტებთან დაკავშირება. მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით, განათლების რეფორმის კონცეპტუალური მხარე ამ ხუთი პრინციპის საკლასო ოთახში რეალიზებამდე დაიყვანება.

„ახალი სკოლის მოდელი“ მასწავლებლებს სთავაზობს სამუშაო ინსტრუმენტებს, რომელიც მათ ამ პრინციპების გააზრებასა და სასკოლო კურიკულუმების განვითარებაში დაეხმარება.

სკოლისთვის შეთავაზებული დოკუმენტები მოიცავს ძალიან დეტალურ და გასაგებ ინსტრუქციებს შემდეგ საკითხებზე:

სწავლა-სწავლების მიზნები – რა მიზნით ვასწავლით ამა თუ იმ საგანს;

რესურსები – რა მასალაზე დაყრდნობით შემიძლია დასახული მიზნების მიღწევა;

სწავლა-სწავლების მეთოდები და სტრატეგიები – როგორ მივაღწიო დასახულ მიზნებს;

შეფასება – როგორ შევაფასო დასახული მიზნების მიმართულებით მოსწავლეების პროგრესი?

მეორე მიმართულება არის ტექნოლოგიები. სასწავლო პროცესში პედაგოგებს ტექნოლოგიები ორი მიმართულებით სჭირდებათ – ერთმანეთთან ეფექტური კომუნიკაციისთვის და სასწავლო პროცესის მრავალფეროვანი და საინტერესო რესურსებით გასამდიდრებლად. გამომდინარე აქედან, პროექტის ფარგლებში მოსწავლეებისთვის შეთავაზებულია ორი ძალიან მოსახერხებელი აპლიკაცია, რომელთაგან ერთი – კომუნიკაციაში, მეორე კი რესურსების შექმნაში დაეხმარება მასწავლებელს. კერძოდ: ტექნოლოგიების ქოუჩი პედაგოგებს დაეხმარება Office 365 – ის სერვისების ათვისებაში, რომელშიც უკვე დარეგისტრირებულია საქართველოს სკოლების ყველა მასწავლებელი. რაც შეეხება მულტიმედია რესურსებს. უკვე დიდი ხანია საქართველოს სკოლების I-IV კლასების ყველა მოსწავლეს ურიგდება ბუკები. Unicef-ის დახმარებით შექმნილია ციფრული რესურსი „ვსწავლობთ თამაშით“, რომელიც მოსწავლეებს ბუკებში აქვთ ჩაწერილი.

რაც შეეხება მესამე მიმართულებას – ლიდერობას, აქ მთავარია სკოლის მენეჯმენტი ორიენტირებული იყოს სასწავლო პროცესის მხარდაჭერაზე. შინაარსი და ადმინისტრირება ერთ ფუნქციურ ველს უნდა ქმნიდეს. დირექტორი უნდა იყოს ჭეშმარიტი ლიდერი, რომელიც სასკოლო კურიკულუმების შემუშავებაშია ჩართული.

და მეოთხე – მხარდაჭერაზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის აწყობა. იგეგმება ყოველწლიური შეფასების ჩატარება: მეოთხე, მეექვსე და მეცხრე კლასის ყველა მოსწავლისთვის, ყველა კომპეტენციის მიმართულებით. შეფასება ჩატარდება არა ნიშნის დასაწერად, არამედ დიაგნოსტიკისთვის (იმის გამოსავლენად, თუ რა მდგომარეობაშია სკოლა ამ წუთას აკადემიური მიღწევების თვალსაზრისით).

„ახალი სკოლის მოდელი“ გამორიცხავს კონკურენციას და დასჯა-წახალისებას. სკოლებს არავინ შეადარებს ერთმანეთს და არავინ დასჯის დაბალი მაჩვენებლებისთვის. სამინისტრო ორიენტირებული იქნება იმ სკოლებს აღმოუჩინოს დახმარება, რომლებსაც გარკვეული სირთულეები აქვთ. სხვა მხრივ კი იგი მხოლოდ დამკვირვებლის როლს მოირგებს.

აქედან გამომდინარე, თუკი სასკოლო საზოგადოება აქტიურ შემოქმედებით პროცესებში ჩართვებიან (რის შესაძლებლობასაც ნამდვილად იძლევა პროექტის ფარგლებში შემოთავაზებული სამუშაო ინსტრუმენტები) და არ დასჯერდებიან პასიური შემფასებლის როლს, ეს აუცილებლად გამოიწვევს პოზიტიურ ცვლილებებს. მთავარია სასკოლო საზოგადოების ყველა წევრმა: ირწმუნოს, რომ სკოლა, რომელშიც მოღვაწეობს მისი სკოლაა და თავად არის პასუხისმგებლები მის მიღწევებზეც და ხარვეზებზეც;

დაიჯეროს, რომ სასკოლო საზოგადოების ყველა წევრს შეუძლია და მართებს წვლილი შეიტანოს სკოლის განვითარებასა და გაუმჯობესებაში (ეს არ არის მხოლოდ დირექტორისა და სკოლის ადმინისტრაციის პრეროგატივა);

გაცნობიეროს, რომ ადამიანური ღირსებები და ურთიერთობები ყველაზე ძვირფასია. სწორედ ის ქმნის „სოციალურ კაპიტალს“, რომელსაც სკოლა უნდა დაეფუძნოს. ამიტომ ყველა ცვლილება მხოლოდ ზრუნვისა და თანამშრომლობის (და არა კონკურენციის) რეჟიმში შეიძლება განხორციელდეს.

თუკი ეს ასე მოხდა პროექტი ძალიან მალე მიაღწევს ხელშესახებ წარმატებას

### 3.3 სკოლა, მშობელი, საზოგადოება

სასკოლო განათლების სისტემის გაუმჯობესების ინიციატორი ხშირად სახელმწიფოა, თუმცა საზოგადოების როლი სასკოლო განათლების სისტემის განვითარების პროცესში ბუნდოვანია. რა ღირებულებებს, მიზნებსა და გამოწვევებს ეფუძნება სკოლისა და საზოგადოების ურთიერთობა; რა შემთხვევაშია ეს ურთიერთობა სასარგებლო და რა საზღვრები უნდა არსებობდეს მათი თანამშრომლობისას?

სკოლა, როგორც კოლექტიური საგანმანათლებლო ინსტიტუცია სახელმწიფომ შექმნა მაშინ, როდესაც თავად ამ სახელმწიფოს მართვაში საზოგადოების ფართო ფენები მონაწილეობას არ იღებდნენ, ამიტომ კოლექტიური განათლების ეს ფორმა საზოგადოებისგან დისტანცირებული იყო. თუმცა დროთა განმავლობაში მან ტრანსფორმაცია განიცადა: ის უფრო მეტად დაუახლოვდა საზოგადოებას, რითაც სასკოლო ცხოვრება უფრო მრავალფეროვანი გახდა, რაც უფრო მჭიდროს სკოლისა და საზოგადოების ურთიერთობა, მით ნაკლები კონფლიქტი და აცდენა სკოლისა და საზოგადოების ინტერესებსა და მიზნებს შორის. ასეთი მჭიდრო ურთიერთობა კი სკოლას უკეთესობისაკენ ცვლის.

რას ეფუძნება ის ძირითადი პრინციპები, რომელთა დახმარებითაც სკოლისა და საზოგადოების ურთიერთობა იმგვარად შეიძლება წარიმართოს, რომ ორივე მხარის ინტერესი იყოს გათვალისწინებული? საჭიროა რაღაც მინიმუმის დადგენა, საბაზო ღირებულებებსა და მიზნებზე შეთანხმება: თუკი ზოგადი განათლებისადმი საყოველთაო მოთხოვნებს ჩამოვყალიბებთ, საჯარო სკოლების მიზნები მინიმალისტური გახდება. ჩემი აზრით, ეს იქნება სამოქალაქო იდენტობის ფორმირება, უსაფრთხოების უზრუნველყოფა და დამოუკიდებლად ცხოვრების სწავლება. დანარჩენს კი ის საზოგადოებრივი მრავალფეროვნება განსაზღვრავს, რომელშიც სკოლა ფუნქციონირებს. ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების თანახმად, საქართველოში ზოგადი განათლების სისტემის მიზანია: თავისუფალი პიროვნების ჩამოყალიბებისათვის ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მატარებელი ხელსაყრელი პირობების შექმნა; მოზარდისთვის გონებრივი და ფიზიკური უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბება, საჭირო ცოდნის მიცემა, ჯანსაღი ცხოვრების წესის დამკვიდრება, ლიბერალურ და დემოკრატიულ ღირებულებებზე დამყარებულ სამოქალაქო ცნობიერების ჩამოყალიბება და მათი ოჯახის, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს წინაშე საკუთარი უფლება-მოვალეობების გაცნობიერებაში დახმარება.

გარდა ამ ზოგადი, საერთო მიზნებისა, სასკოლო საზოგადოებას შეუძლია თავისი მიზნები საკუთარი ინდივიდუალური საჭიროებებიდან გამომდინარე განსაზღვროს: სკოლის დირექტორმა და სამეურვეო საბჭომ თამამად უნდა მიიღონ გადაწყვეტილებები, ვინაიდან სასკოლო დონეზე მიზნების განსაზღვრასა და მათ მისაღწევად გადაწყვეტილებების მიღებას მოაქვს პროგრესი. თუმცა, სკოლისა და საზოგადოების მიზნები შესაძლოა ერთმანეთისგან განსხვავდებოდეს. პროგრესული მიზნები შეიძლება ჰქონდეს სკოლასაც (რომელიც გავლენას მოახდენს თემზე) და - თემსაც (რომელიც ასევე პოზიტიურ გავლენას იქონიებს სკოლაზე).

სკოლისა და საზოგადოების ურთიერთობის მთავარი მიზანი ურთიერთგამდიდრებაა - სკოლა აძლიერებს საზოგადოებას და საზოგადოება აძლიერებს სკოლას. მოსწავლე დროის მნიშვნელოვან ნაწილს სკოლის გარეთ ატარებს. სწორედ ამიტომ, როგორი იზოლირებულიც არ უნდა იყოს სკოლა, მის გარეთ არსებული საზოგადოება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სკოლაში მიმდინარე მოვლენებზე. საზოგადოებასთან თანამშრომლობით კი სკოლამ უნდა მოახერხოს მის სიახლოვეს არსებული სხვადასხვა ორგანიზაციები და ორგანიზებული ჯგუფები მის მხარდამჭერებად აქციოს, რათა ისინი ინდივიდუალური მიზნების მიღწევაში დაეხმარონ. სკოლამ უნდა აღუზარდოს საზოგადოებას პროგრესული, განათლებული ადამიანი. საზოგადოებამ, თავის მხრივ, უნდა იზრუნოს სკოლის განვითარებაზე, თუკი მოსწავლე მხოლოდ სასკოლო საზოგადოებაში ჩაიკეტება, ის ვერ განვითარდება. საზოგადოებასთან, სხვადასხვა პროფესიისა და გამოცდილების ადამიანებთან ურთიერთობა მოსწავლის თვალსაწიერს აფართოებს და ეხმარება მას, სკოლის დასრულების შემდგომ თავად გახდეს ამ საზოგადოების სრულფასოვანი წევრი და იზრუნოს იმ ინსტიტუციაზე, რომელშიც გაიზარდა.

ამდენად, საზოგადოების ჩართულობამ შესაძლოა გაამდიდროს სკოლის შესაძლებლობები. მაგრამ რა პრობლემები შეიძლება გაჩნდეს ამ ურთიერთობის ინტენსივობის გაზრდის შემთხვევაში? რა საზღვრები უნდა არსებობდეს ამ ურთიერთობაში? როგორ ორგანიზაციებთან შეუძლია სკოლას თანამშრომლობა?

მაგალითად, სახელმწიფო უზრუნველყოფს საჯარო სკოლის დამოუკიდებლობას რელიგიური და პოლიტიკური გაერთიანებებისაგან, ხოლო კერძო სკოლის დამოუკიდებლობას - პოლიტიკური გაერთიანებებისგან. მოსწავლე ერთდროულად არის სკოლისა და საზოგადოების ნაწილი. შესაბამისად, სკოლა კი არ ურთიერთობს საზოგადოებასთან, არამედ საზოგადოება სხვადასხვა ფორმით სკოლის ნაწილია. ამიტომ სკოლისა და საზოგადოების თანამშრომლობა აუცილებელია. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათი ერთმანეთისგან გაუცხოება ხდება, რაც უარყოფითად აისახება ორივე მხარეზე. სასკოლო საზოგადოებას შესწევს უნარი, დაინახოს სკოლის ინდივიდუალური საჭიროებები და ზუსტად განსაზღვროს საზოგადოებასთან თანამშრომლობის ფორმები, რაც ამ საჭიროებების დაკმაყოფილებაში დაეხმარებათ. ამგვარად, საზოგადოება გაამდიდრებს სკოლას, სკოლა კი დისტანცირებული აღარ იქნება საზოგადოებისგან.

რაც შეეხება მშობელთა ჩართულობას, სამეცნიერო ლიტერატურაში ამ ფაქტს სხვადასხვანაირად განმარტავენ, განსაკუთრებით ძნელია მშობელთა ჩართულობის გაზომვა. გაზომვაში იგულისხმება იმის დადგენა, რამდენად და რა ფორმით არიან მშობლები ჩართულები შვილის სასწავლო პროცესში და რა გავლენა აქვს მშობლის ჩართულობის ფორმებს შვილის აკადემიურ მიღწევებზე. ზოგადად ითვლება, რომ მშობელთა ჩართულობა ეს არის მშობელთა სწრაფვა შვილების აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესებისათვის, მშობლებსა და შვილებს შორის ურთიერთობა საგანმანათლებლო და სკოლასთან დაკავშირებულ საკითხების ირგვლივ, მშობლების მონაწილეობა სასკოლო აქტივობებში, მშობლებისა და მასწავლებლებს კომუნიკაცია და შვილებისათვის სასკოლო საკითხებში დახმარების გაწევა სახლში (ფენი, 2001)

ზოგიერთი ავტორი ჩართულობის ორ სახეს განასხვავებს: მშობელთა ჩართულობა სკოლის ცხოვრებაში და მშობელთა ჩართულობა სახლში მოსწავლის სწავლის პროცესში. ფართო გაგებით, მშობელთა ჩართულობა მოიცავს მშობლის მხრიდან შვილის სასწავლო პროცესთან ურთიერთობას, როგორც სკოლის ცხოვრებაში აქტიურ მონაწილეობას, ასევე სახლში შვილისათვის სასწავლო გარემოს შექმნასა და საშინაო დავალებაში დახმარებას. ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებულმა რამდენიმე კვლევამ აჩვენა, რომ მშობელთა ჩართულობა არამხოლოდ დადებით გავლენას ახდენს მოსწავლეთა მოსწრებაზე, არამედ ასევე მნიშვნელოვნად ამცირებს სკოლის მიტოვების ან სკოლიდან გარიცხვის შემთხვევებს

(ტელიორი 2000) მიუხედავად ზემოთქმულისა, მშობლების საკმაოდ მცირე პროცენტია ჩართული საკუთარი შვილის სასკოლო ცხოვრებაში, როგორც საქართველოში, ასევე საზღვარგარეთ. ამის მიზეზი თანამედროვე ცხოვრების ტემპი და სტილია, როდესაც მშობლები განსაკუთრებით არიან დაკავებულნი სამსახურით, დრო არა აქვთ, რომ შვილის სწავლის მონიტორინგი სესტემატიურად განახორციელონ.

არსებობს სკოლასა და მშობლებს შორის კომუნიკაციის რამდენიმე ყველაზე გავრცელებული ფორმა:

1. სკოლა მშობელს აწვდის ინფორმაციას სკოლის მიზნების, მიმდინარე და დაგეგმილი ღონისძიებების, ასევე მათი შვილების მოსწრებისა და გაცდენების შესახებ;
2. სკოლა მშობლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რთავს(მაგ: სამეურვეო საბჭოში მშობელთა მონაწილეობა);
3. სკოლა ატარებს ღონისძიებებს, რის ფარგლებშიც მშობლები ეცნობიან საკუთარი შვილების პროგრესსა და წარმატება-წარუმატებლობას(საჩვენებელი გაკვეთილი, დისკუსიები, სპორტული შეჯიბრი, თეატრალური ღონისძიება)
4. ნებაყოფლობითი ღონისძიებები, რომელსაც სკოლა მშობლების ჩართულობის გაზრდისთვის მართავს(მაგ: ექსკურსია, სადაც მოსწავლეები მშობლებთან ერთად მოდიან)

სკოლის მხრიდან მშობლებთან ორმხრივი კომუნიკაციის დამყარებაში, კი გადაწყვეტი რილი სკოლის დირექტორსა და დამრიგებელ-მასწავლებლებს ეკისრებათ, მათი აქტიური მუშაობისა და სწორად დაგეგმილი ღონისძიებების შედეგად, შესაძლებელია, პოზიტიურად გაიზარდოს მშობელთა სკოლაში ჩართულობის ხარისხი.(გოგლიჩიძე, კობახიძე, ლაცაბიძე 2011)

### 3.4 უსაფრთხო სკოლა

სკოლის უსაფრთხოების პოლიტიკის განხილვისას, როგორც წესი, აქცენტი ფიზიკური გარემოს უსაფრთხოებაზე კეთდება. სკოლაში პედაგოგები თუ სკოლის დირექტორები ხშირად აღნიშნავენ, რომ მანდატურები, სათვალთვლო კამერები, გამართული ინფრასტრუქტურა, სკოლის შენობაში უცხო პირების შესვლის აკრძალვა იმის გარანტიაა, რომ ბავშვებმა თავი დაცულად იგრძნონ. თუმცა, უსაფრთხო სკოლის პოლიტიკა მხოლოდ ფიზიკური გარემოს კონტროლს არ გულისხმობს და ის მოსწავლეების ემოციური უსაფრთხოების უზრუნველყოფასაც მოიცავს. ზრუნვაზე ორიენტირებული სასწავლო გარემო - სწორედ ამგვარ გარემოს მიიჩნევენ განათლების ექსპერტები უსაფრთხო სკოლის კონცეფციის მთავარ ნაწილად. გარემო, სადაც სასკოლო ცხოვრებაში ჩართული ყველა პირისთვის არსებობს სოციო-ემოციური მხარდაჭერის სისტემა

უსაფრთხო სკოლის პროგრამა, რომელიც განათლების სამინისტრომ 2008 წელს UNICEF-ის დახმარებით დაიწყო, სკოლებში ძალადობის შემცირებას და ბავშვზე ორიენტირებული სკოლის ხელშეწყობას გულისხმობდა. გატარდა სხვადასხვა ღონისძიება, თუმცა, ეტაპობრივად მინისტრების ცვლასთან ერთად განათლების პოლიტიკაც იცვლებოდა.

მოგვიანებით კი, 2010 წელს, მანდატურის ინსტიტუტის შემოდებამ, შეიძლება ითქვას, რომ უსაფრთხო სკოლის თავდაპირველი გეგმა ჩაანაცვლა. ტესტირებისა და ფსიქოლოგიური შემოწმების შემდეგ სკოლის მანდატურებმა მომზადება გაიარეს შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემიაში და 900-მდე მანდატური განაწილდა თბილისის, ბათუმის, ქუთაისის, ფოთის, გორის, ზუგდიდის, რუსთავისა და ყვარლის საჯარო სკოლებში. მათ ამოცანას შეადგენდა მოსწავლეებში დანაშაულის პრევენცია და სკოლებში უსაფრთხო გარემოს შექმნა. მანდატურების შესვლამ სკოლებში საზოგადოებისა და სკოლის თემის განსხვავებული შეფასება და აზრი გამოიწვია. სკოლებში იგი „უცხო სხეულად“ აღიქვეს, მაგრამ მალე მათ მიმართ დამოკიდებულება შეიცვალა და ეს, პირველ რიგში, მანდატურების დამსახურებაა. ერთ-ერთი მანდატური ყვება: „სკოლაში ყოველდღიურად, სასწავლო პროცესის დაწყებამდე მივდივართ. ვაწარმოებთ დაგვიანებულთა აღრიცხვას... სკოლაში ბოლო ბავშვის წასვლამდე ვართ. შესვენების დროს დერეფნებში დავდივართ, გაკვეთილების განმავლობაში კი სხვადასხვა სართულზე ვმოძრაობთ და ვაკვირდებით, რამდენად მშვიდად მიმდინარეობს სასწავლო პროცესი. ყურადღებას ვაქცევთ იმ ბავშვებსაც, ვისაც მასწავლებელი გაკვეთილიდან ითხოვს (კახურაშვილი 2010: 18–19). მანდატურები მხოლოდ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ექვემდებარებიან, რაც მათ კონფლიქტის ობიექტურად შეფასების საშუალებას აძლევს. შინაგანაწესის მიხედვით, მათ სადამსჯელო მოქმედების ჩატარება არ შეუძლიათ. მათი დამხმარე იარაღია ფანარი, რაცია, დეტექტორი და ცოდნა, რომელიც მოსამზადებელ პერიოდში შეიძინეს. წესების დარღვევის შემთხვევაში, ისინი პირველ რიგში, კლასის ხელმძღვანელსა და დირექტორს აყენებენ საქმის კურსში და ითხოვენ რეაგირებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მანდატური ადგენს ოქმს და წარადგენს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში. ასეთი შემთხვევები მცირეა. საჭირო შემთხვევაში, მანდატური საპატრულო სამსახურსაც მიმართავს.

მანდატურები კმაყოფილი არიან პოლიციის აკადემიაში მიღებული ცოდნითა და უნარ-ჩვევებით. ერთ-ერთი მანდატური აცხადებს: „პოლიციის აკადემიაში შევისწავლეთ კომუნიკაცია, სამოქალაქო თავდაცვა და სხვა საგნები, მაგრამ ყველაზე მეტად ბავშვთა ფსიქოლოგიის ცოდნა გამოგვადგა. ჩვენი მოვალეობაა დავიცვათ როგორც მოსწავლის, ისე მასწავლებლის უფლებები.“ (კახურაშვილი 2010: 119).

მანდატურების საქმიანობას მოსწავლეებიც დადებითად აფასებენ. ერთ-ერთი მე-9 კლსელი მოსწავლე თვლის, რომ „რაც სკოლაში მანდატურები შევიდნენ, გაკვეთილებზე იკლო ხმაურმა, ბავშვები დილაობით აღარ იგვიანებენ და „შატალოზე“ არ დადიან. მანდატურებს ბიჭებიც პატივისცემით ეპყრობიან“ (კახურაშვილი 2010: 20). სკოლის უსაფრთხოების პროექტის განხორციელებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს სკოლებში ვიდეოთვალის დაყენებას. მართალია, ადრე ყველას ეგონა, რომ ეს იქნებოდა თვალთვალის მექანიზმი, რაც ნებისმიერ მოსწავლეს და მასწავლებელს დააკომპლექსებდა და დაძაბავდა, ამბობს ერთ-ერთი მასწავლებელი, ხოლო სკოლის დირექტორი არაორაზროვნად ასკვნის:

„შემიძლია თავისუფლად ვთქვა, რომ მოსწავლეებში პასუხისმგებლობის გრძნობა და მოქალაქეობრივი განცდა ვიდეოთვალის დამონტაჟების მერე აშკარად გაიზარდა (ზაციკაძე 2010: 24).

2011 წლის დასაწყისისთვის, ჩატარებული კვლევებისა და სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით, სკოლებში უსაფრთხოების პროექტის განხორციელებიდან ნახევარ წელიწადში გაუმჯობესდა სასწავლო გარემო და შემცირდა ძალადობის ფაქტები, კერძოდ:

- 80%-ით შემცირდა მოსწავლეთა დაგვიანების ფაქტები;
- 75%-ით შემცირდა მოსწავლეების სკოლიდან გაპარვის ფაქტები;
- 95%-ით აღმოიფხვრა მოსწავლეთა მხრიდან ფულის გამოძალვის ფაქტები;
- 80%-ით შემცირდა მოსწავლეებს შორის ფიზიკური დაპირისპირების ფაქტები;
- 90%-ით შემცირდა საჯარო სკოლებში ვანდალიზმის (სასკოლო ქონების დაზიანება) ფაქტები;
- პრაქტიკულად მოისპო სკოლებში თამბაქოს მოხმარების ფაქტები (გაზ...ახალი განათლება“: 2010).

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის განცხადებით, „2010 წელს საჯარო სკოლებში სკოლის მანდატურის ინსტიტუტის ინპლემენტაცია წარმატებით განხორციელდა. სკოლის მანდატურები აქტიურად ჩაერთვნენ სასკოლო ცხოვრებაში, დაუმეგობრდნენ მოსწავლეებს, მასწავლებლებსა და სკოლის ადმინისტრაციას, ეხმარებიან წამოჭრილი პრობლემების მოგვარებაში. მანდატურებმა დროულად აღკვეთეს მოსწავლეებს შორის დაპირისპირების ფაქტები, რითაც მრავალი სარიოზული დანაშაული იქნა თავიდან აცილებული“ (გაზ...ახალი განათლება“: 2010).

უსაფრთხოების დაცვის თვალსაზრისით, მანდატურთა საქმიანობისა და ვიდეოთვალის დადებითი ეფექტი სკოლებში 2011 წელსაც თვალსაჩინო იყო, თუმცა გამოიკვეთა ზოგიერთი აუცილებლად გასათვალისწინებელი საკითხიც: - სკოლის ხელმძღვანელობის მიერ მოსწავლეებთან, მშობლებთან და მასწავლებლებთან საჭირო მუშაობის ჩატარება სკოლის უსაფრთხოების მიზნით გატარებული ღონისძიებებისადმი (მანდატურები, ვიდეოთვალი) პოზიტიური განწყობის ჩამოსაყალიბებლად;

– მანდატურებისა და ვიდეოთვალის მიერ გამოვლენილი დარღვევებისადმი ოპერატიული რეაგირება;

– დარღვევებისადმი რეაგირება უფრო სკოლის შინაგანაწესისადმი მორჩილებას უნდა ემსახურებოდეს და ნაკლებად ატარებდეს სადამსჯელო ხასიათს;

– დარღვევებისადმი რეაგირება უნდა ტარდებოდეს ყველას მიმართ; - მკაცრად უნდა განისაზღვროს მანდატურთა ფუნქციები, რომ მათგან უადგილო ან ზედმეტი ჩარევები ხელისშემშლელ ფაქტორად არ იქცეს სკოლის აღმზრდელობით საქმიანობაში.

მანდატურის ინსტიტუტის შემოღება და ვიდეოთვალის დაყენება სკოლებში განპირობებულია იმით, რომ ურბანიზაციის პროცესს თან ახლავს ისეთი

თავისებურებანი, რომელთა მოგვარება სკოლაში მხოლოდ პედაგოგიური საშუალებით ძნელდება, ამიტომ ყველას ვალია ამ სიახლეს გაგებით მოეკიდოს და მხარი დაუჭიროს მას ჩვენი და ჩვენი შვილების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მიზნით.

უსაფრთხო სასწავლო გარემოს შექმნის მხრივ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი, მოსწავლეთა სამოქალაქო ცნობიერების ამაღლებაზე ზრუნვაა, რაც სკოლაში რამდენიმე მიმართულებით მიმდინარეობს. მოსწავლეთა ცნობიერების ამაღლება ფორმალური განათლების ფარგლებში საზოგადოებრივი მეცნიერების სწავლებით გამოიხატება, არაფორმალური განათლების ფარგლებში კი - ძალადობის წინააღმდეგ მიმართული ისეთი პროექტებით, როგორცაა: „მართლწესრიგის უზრუნველყოფისა და დანაშაულის პრევენციის პროგრამა საჯარო სკოლებისთვის“ (შსს), „არა ძალადობას!“ (შსს) „იმიტირებული გამოძიება (საქართველოს მთავარი პროკურატურა), „სამოქალაქო განათლებისა“ და „სამართლებრივი განათლების პროგრამა საქართველოში“ (PH International) და სხვა.

რაც შეეხება პედაგოგებს, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი რეგულარულ ტრენინგებს ატარებს მასწავლებელთა პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების მიზნით. შემუშავებულ მოდულებში გათვალისწინებულია ბავშვთა შორის ძალადობის, კონფლიქტების მართვის, სწორი კომუნიკაციის საკითხები. ახლადშექმნილი მონიტორინგისა და კოორდინაციის სამმართველო სკოლებში სისტემატიურ მონიტორინგს უზრუნველყოფს და რაიმე ტიპის გადაცდომის შემთხვევაში შესაბამისად რეაგირებს.

ასევე, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი ახორციელებს „ათასწლეულის გამოწვევის ფონდის“ პროექტს, რომელიც მასწავლებელთა და სკოლის დირექტორთა პროფესიულ განვითარებას ეხება. პროექტის ფარგლებში ყველა საჯარო სკოლის მოქმედი დირექტორის 2016-2018 წლებში გადამზადებაა გათვალისწინებული. ტრენინგების ერთ-ერთი თემაა „მოსწავლეზე ორიენტირებული გარემო“.

საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებმა 2016 წლის 12 სექტემბრიდან შეიმუშავეს და დაამტკიცეს ბავშვთა მიმართ ძალადობასთან დაკავშირებული შიდაწესები „ბავშვთა დაცვის მიმართვიანობის (რეფერირების) პროცედურების დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების შესაბამისად. ამ წესის საფუძველზე სკოლებში დაინიშნა ბავშვთა დაცვის მიმართვიანობის (რეფერირების) პროცედურების დაცვაზე პასუხისმგებელი პირები - საგანმანათლებლო დაწესებულების მანდატური, მანდატურის არარსებობის შემთხვევაში - სკოლის დირექტორი/დირექტორის მოადგილე.

„იმ მიზნით, რომ ძალადობაზე პასუხისმგებელმა პირებმა შეძლონ ძალადობის იდენტიფიცირება და შესაბამისი რეაგირება, მათ ჩაუტარდათ სპეციალური ტრენინგი. დღეის მდგომარეობით გადამზადებულია საგანმანათლებლო დაწესებულების ყველა მანდატური და მიმდინარეობს სკოლის წარმომადგენლების გადამზადების პროცესი.

საქართველოში არსებული უსაფრთხო სკოლის პოლიტიკის შეფასებისას, უნდა ითქვას რომ სკოლაში ფიზიკური საფრთხეები უფრო ხილულია, ამიტომ ბუნებრივად არის, რომ მეტი ყურადღება ფიზიკურ უსაფრთხოებას ექცევა, მაგრამ, მეორე მხრივ, მნიშვნელოვანია მოსწავლეების ემოციური უსაფრთხოება. რადგან როცა მოსწავლე თავს ემოციურად უსაფრთხოდ გრძნობს, ცხოვრებაში, ურთიერთობაში, სწავლაშიც უფრო მეტად რეაქტიული და წარმატებულია.



რა არის ემოციური უსაფრთხოება? როცა ბავშვი მიდის სკოლაში და მას არ ეშინია, რომ თანატოლები დასცინებენ, ნივთებს წართმევენ, დაჩაგრავენ თუ არ ეშინია გაკვეთილზე შეცდომების დაშვების რომ მასწავლებელი მას დასჯის და ცუდი ნიშნებით დაემუქრება. თუ ეს განცდები არ აქვს არის უფრო ლალი, ბედნიერი და რეალიზებული, ღირებულად გრძნობს თავს. მაშინ შეგვიძლია ვთქვათ რომ ეს ბავშვი არის ემოციურად უსაფრთხო გარემოში და სკოლა ამას უზრუნველყოფს, ამგვარი გარემოს მისაღწევად ბევრი სხვადასხვა ფაქტორია საჭირო. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი ბავშვების სოციალურ-ემოციური უნარების განვითარებაზე ზრუნვაა. ეს მიზანმიმართულად უნდა ხდებოდეს, იმისათვის, რომ ბავშვებს ვასწავლოთ პოზიტიური კომუნიკაცია, კომპრომისზე წასვლა და ა.შ.

უსაფრთხო სკოლის პოლიტიკის ობიექტურად შესაფასებლად კარგი იქნებოდა ფართომასშტაბიანი კვლევის ჩატარება, მათ შორის, მანდატურის სამსახურის საქმიანობის შესახებაც, იმისათვის, რომ შესაძლებელი ყოფილიყო პოლიტიკის თუ ღონისძიებების გაუმჯობესება როგორც ფიზიკურად, ისე ემოციურად უფრო უსაფრთხო სკოლის მისაღებად.

განათლების სპეციალისტების შეფასებით, გარდა სახელმწიფო რეგულაციებისა, მნიშვნელოვანია სკოლებმა თავად მოახდინონ ყველაზე მწვავე პრობლემის იდენტიფიცირება და თავადვე შეიმუშაონ ინტერვენციის გზები. სწორედ ამას ისახავს მიზნად პროექტი „ადგილობრივი შესაძლებლობების გაძლიერება ბავშვთა უფლებების დაცვისთვის“, რომელიც ევროკავშირის დაფინანსებით ხორციელდება. ამ პროექტის ფარგლებში პარტნიორმა სკოლებმა შეიმუშავეს სკოლაში უსაფრთხოების გაძლიერების ინიციატივები, სადაც ხაზგასმულია საზოგადოების როლი და რამდენიმე სკოლა უსაფრთხოების გაძლიერების მიზნით სხვადასხვა ორგანიზაციასთან თანამშრომლობს.

#### **4. კვლევითი ნაწილი - ზოგადი განათლების სფეროში მიმდინარე რეფორმებისა და პრობლემების შეფასება მასწავლებელთა გამოკითხვის საფუძველზე.**

( გორისა და გორის რაიონის სკოლების მაგალითზე)

სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს - ზოგადი განათლების სფეროში მიმდინარე რეფორმებისა და პრობლემების გამორკვევა-შეფასება მასწავლებელთა გამოკითხვის საფუძველზე. იმის გათვალისწინებით, რომ მცირე რაოდენობის გამოკითხულთა გამო, კვლევის შედეგად მიღებულ მონაცემებს ვერ განვაზოგადებთ, ჩვენი კვლევა არის თვისებრივი, მაგრამ გამოყენებულია რაოდენობრივი კვლევის ინსტრუმენტი - ანკეტირებული კითხვარი (მასწავლებელთა გამოსაკითხად).

**კვლევის მეთოდი** - რაოდენობრივი კვლევა - მიზეზი, რატომაც ეს მეთოდი გამოვიყენეთ, ისაა რომ შესაძლებლობა მოგვცა, შედარებით დიდი რაოდენობის რესპონდენტები გამოგვეკითხა

მცირე დროში. ასევე, ამ გზით მოპოვებული მონაცემების დამუშავებაც გაცილებით მარტივია. გარდა ამისა, რაოდენობრივი მონაცემები რიცხვების სახით სტატისტიკურად სანდოდ მიიჩნევა.

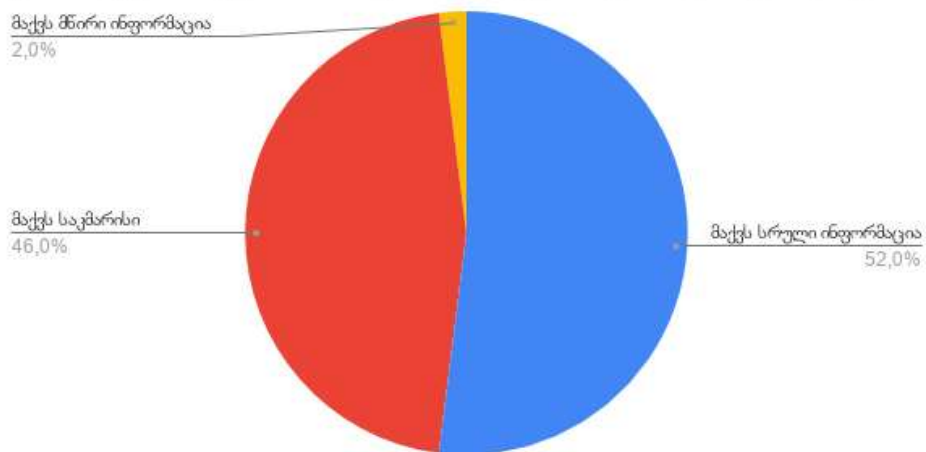
გამოიკითხნენ გორისა და გორის რაიონის სკოლების პედაგოგები. ჯამში გამოიკითხა 50 პედაგოგი.

რაც შეეხება კვლევის პროცესს, გავწევრიანდი თითოეული სკოლის ჯგუფში (ვგულისხმობ Facebook-ში შექმნილ ჯგუფებს), გავუზიარე ანკეტირებული კითხვარის ლინკი, რომელიც google.docs-ში ავაწყე.

სკოლის გამოკითხულ მასწავლებელთა კვლევის შედეგად გამოირკვა შემდეგი საკითხები:

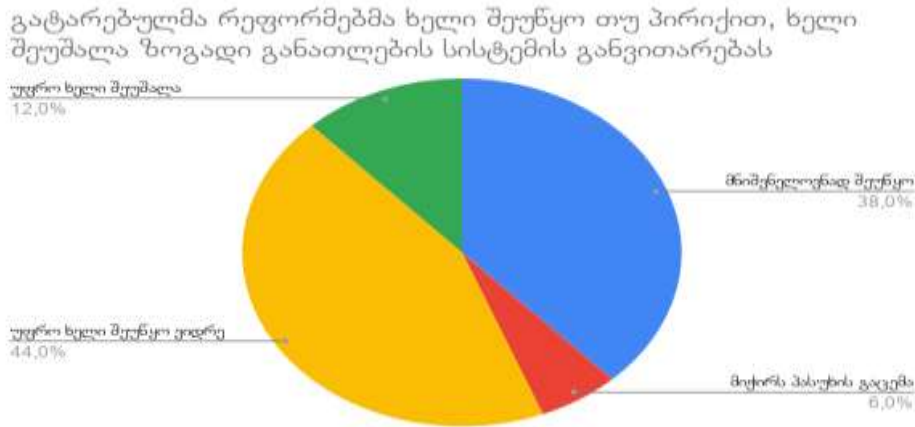
მასწავლებელთა უმრავლესობა (52.0%) საკუთარი ინფორმირებულობის ხარისხს, ზოგადი განათლების სფეროში მიმდინარე რეფორმების შესახებ, აფასებს როგორც „სრულს“. საკმარისი ინფორმაციის ფლობაზე პრეტენზიას 46.0% აცხადებს. მასწავლებელთა შორის 2.0% აღნიშნავს, რომ მწირი ინფორმაცია გააჩნია მიმდინარე რეფორმების შესახებ. თუ აღნიშნულ მაჩვენებლებს 2008 წლის მონაცემებს შევადარებთ, დავინახავთ, რომ გაიზარდა იმ მასწავლებელთა ხვედრითი წილი, რომლებსაც მიაჩნიათ, ზოგადი განათლების სფეროს რეფორმების შესახებ სრულ ინფორმაცია აქვთ. როგორც ჩანს, შუალედი 2008 დან 2020 წლამდე მასწავლებელთა ინფორმირებულობის თვალსაზრისით ნაყოფიერი აღმოჩნდა. (იხ. დიაგრამა 1)

რამდენად სრული ინფორმაცია გაქვთ ბოლო წლებში ზოგადი განათლების სფეროში მიმდინარე რეფორმების შესახებ? [Pყდ

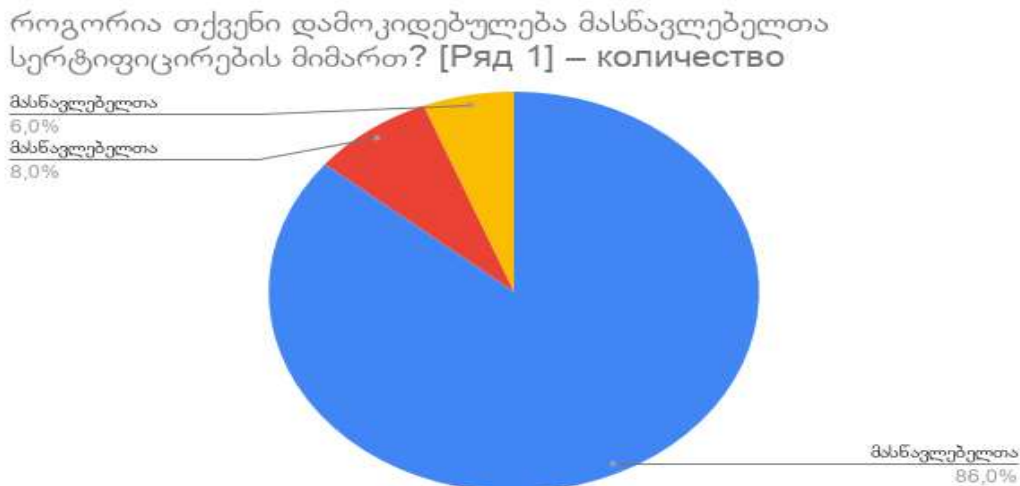


პედაგოგთა ნაწილის (38.0%) განწყობა, საერთო ჯამში, დადებითია გატარებული რეფორმების მიმართ: მათი აზრით, ამ რეფორმებმა ხელი შეუწყო ზოგადი განათლების სისტემის განვითარებას საქართველოში. თუმცა, ისიც აღსანიშნავია, რომ პედაგოგთა ამ ნაწილის უმეტესობას (44.0%) შეადგენენ ისინი, ვინც ერთმნიშვნელოვნად დადებითად აფასებს ზოგადი განათლების რეფორმას, ანუ ფიქრობს, რომ გატარებულმა ცვლილებებმა მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი ამ

სფეროს განვითარებას საქართველოში. საერთო პოზიტიური შეფასების ფონზე, საყურადღებოა ისიც, რომ გამოკითხულ პედაგოგთა 12.0 % გატარებულ რეფორმებს ხელისშემშლელად მიიჩნევენ ზოგადი განათლების სისტემის განვითარებისთვის, ხოლო 6.0 % ს უჭირს კითხვაზე პასუხის გაცემა (იხ. დიაგრამა 2)

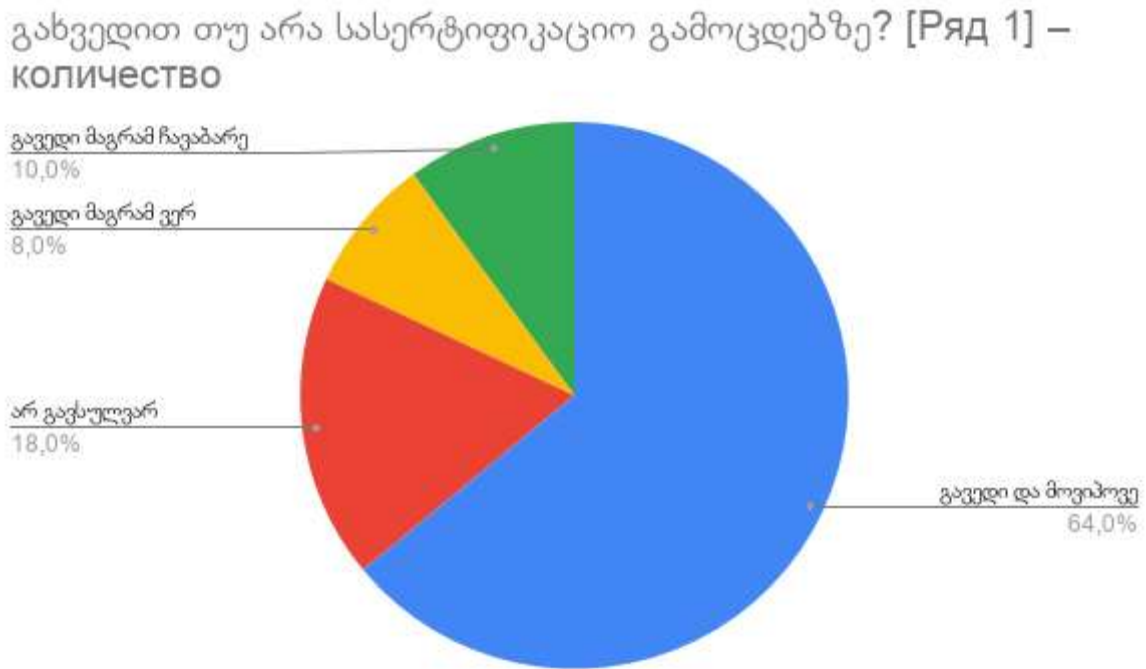


სერტიფიცირების ზოგადი შეფასება და ინფორმირებულობის ხარისხი - გამოკითხვის შედეგები აჩვენებს, რომ თუ პედაგოგთა თვალსაზრისებს მთლიანობაში შევაფასებთ, შეიძლება ითქვას, რომ რესპონდენტთა დიდი უმრავლესობა (თითქმის 86.0 %- მდე), ზოგადად, სერტიფიცირების მომხრეა. ერთი პოზიციის თანახმად, მასწავლებელთა სერტიფიცირება დროული და აუცილებელია ხოლო, პედაგოგთა მეორე ნაწილის აზრით, სერტიფიცირება საჭიროა, ოღონდ, არა ამ ეტაპზე (8.0%). სერტიფიცირების მიმართ კატეგორიულად უარყოფით დამოკიდებულებას ამჟღავნებს პედაგოგთა 6.0%. სერტიფიცირების მიმართ არაერთგვაროვანი დამოკიდებულება ჯერ კიდევ შესამჩნევია . დეტალურად შედეგები იხ. (დიაგრამა 3)



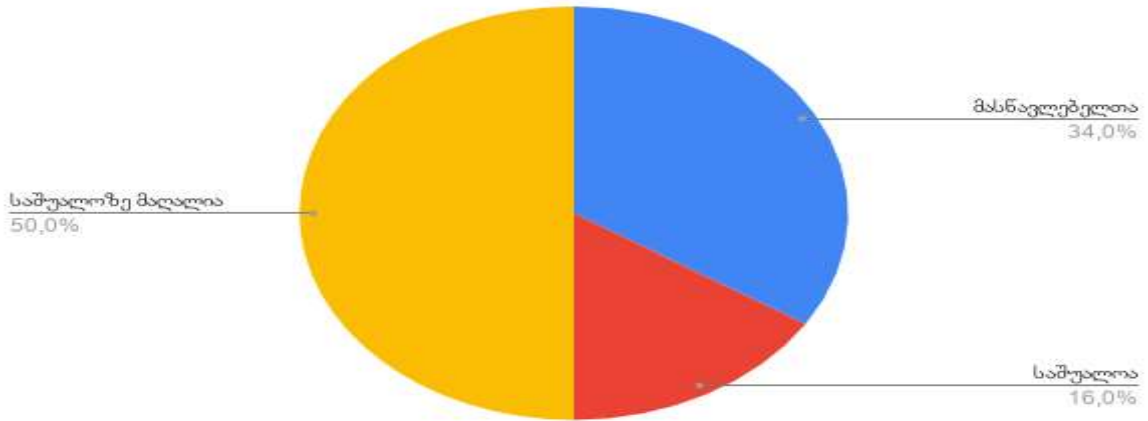
სერტიფიცირების პროცესში მონაწილეობა მიიღეს თუ არა მასწავლებლებმა - გამოკითხვის შედეგები აჩვენებს, რომ პედაგოგთა (64.0%) სასერტიფიკაციო გამოცდაზე გავიდა და სერტიფიკატი მოიპოვა; კიდევ 10.0 %-ს მხოლოდ ერთი გამოცდა აქვს ჩაბარებული; მასწავლებელთა 8.0 %-მა სასერტიფიკაციო გამოცდის ბარიერი ვერ გადალახა. 18.0 % კი საერთოდ არ გასულა სასერტიფიკაციო გამოცდაზე.

დეტალურად შედეგები იხ.(დიაგრამაზე 4)



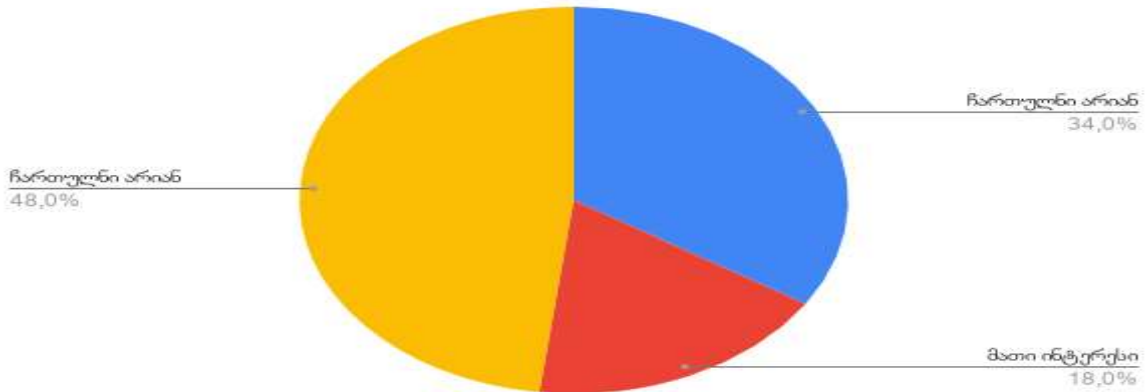
ის, რომ პედაგოგებს საკმაოდ მაღალი წარმოდგენა აქვთ საკუთარ კვალიფიკაციაზე, გამოკითხვის სხვა მონაცემებითაც დასტურდება. რესპონდენტთა გამოკვეთილი უმრავლესობა (50 %) მათი სკოლის მასწავლებელთა კვალიფიკაციას აფასებს როგორც “საშუალოზე მაღალს”, ხოლო კიდევ 34% \_ როგორც “მაღზე მაღალს”. პედაგოგთა საშუალო კვალიფიკაციაზე მიუთითებს გამოკითხულ მასწავლებელთა 16 %, საშუალოზე დაბალი კვალიფიკაციის ქონაზე კი არავინ მიუთითებს (იხ. დიაგრამა 5)

როგორ შეაფასებდით მასწავლებელთა კვალიფიკაციის დონეს თქვენს სკოლაში? [Ряд 1] – количество



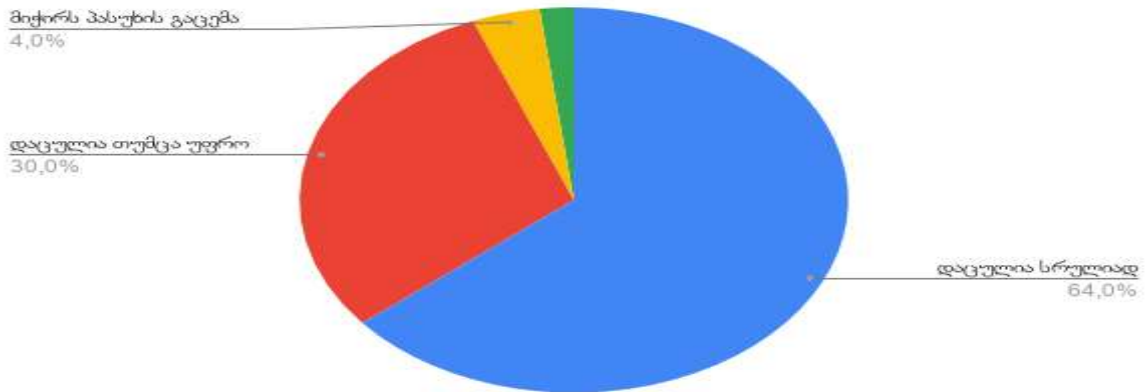
კითხვაზე - ჩართულია თუ არა აქტიურად მშობელი თქვენი სკოლის ყოველდღიურ სასწავლო პროცესში? - გამოკითხულ მასწავლებელთა 48 % აღნიშნავს, რომ მშობლები ჩართულნი არიან საშუალოდ სასწავლო პროცესის მიმდინარეობაში, 34% მიიჩნევს, რომ მშობლები ჩართულნი არიან მაქსიმალურად, ხოლო 18 % კი მიიჩნევს, რომ მშობელთა ინტერესი ჩართულობის მხრივ ნაკლებია... იხ (დიაგრამა 6)

ჩართულია თუ არა აქტიურად მშობელი თქვენი სკოლის ყოველდღიურ სასწავლო პროცესში? [Ряд 1] – количество



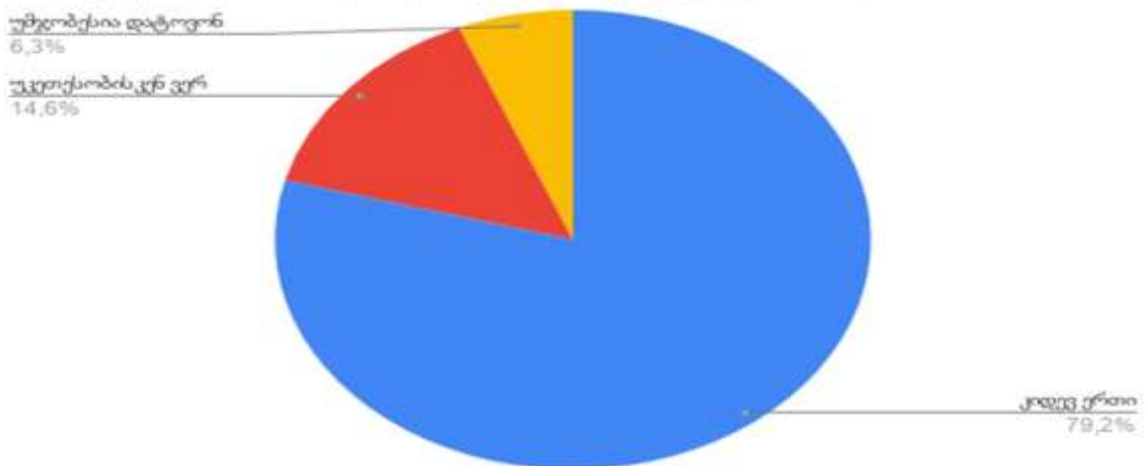
რამდენადაა დაცული მოსწავლეთა უსაფრთხოება თქვენს სკოლაში, ამ საკითხთან დაკავშირებით გამოკითხულ მასწავლებელთა 64 % აღნიშნავს, რომ მათ სკოლაში სრულიად დაცულია მოსწავლეთა უსაფრთხოება, 30 % მიიჩნევს, რომ დაცულია, თუმცა უფრო მეტი უსაფრთხოების ზომების მიღებაა საჭირო, 4 % უჭირს კითხვაზე პასუხის გაცემა, ხოლო 2 % ისთვის არ არის უსაფრთხოების ზომები დაცული... იხ (დიაგრამა 7)

რამდენადაა დაცული თქვენს სკოლაში მოსწავლეთა უსაფრთხოება? [Ряд 1] – количество



რაც შეეხება დღევანდელი ზოგადი განათლების ყველაზე მნიშვნელოვან გამოწვევას „ახალი სკოლის მოდელი“ მასწავლებელთა მოსაზრებები ამ საკითხთან დაკავშირებით აქაც არაერთგვაროვანი იყო. თუმცა, გამოკითხულთა უმრავლესობა 79.2 % მიიჩნევს, რომ ახალი სკოლის მოდელი კიდევ ერთი წარმატებული რეფორმაა, 14,6 % თვლის, რომ აღნიშნული რეფორმა უკეთესობისაკენ ვერ შეცვლის ვერაფერს, ხოლო 6.3% ფიქროს, რომ უმჯობესია დატოვონ ძველი სკოლის მოდელი... (იხ დიაგრამა 8)

რას ფიქრობთ ახალი სკოლის მოდელზე? [Ряд 1] – количество



**დასკვნა-რეკომენდაციები**

1. განათლების დარგში განსაკუთრებით რეფორმებს სჭირდება თეორიულ-მეცნიერული უზრუნველყოფა. რეფორმების განხორციელების ეფექტურობა დამოკიდებულია მისი მეთოდოლოგიის მეცნიერულად დამუშავების ხარისხზე.

2. საქართველოში მიმდინარე დემოკრატიული გარდაქმნებისა და საბაზრო ეკონომიკის დაწესების პირობებში, აუცილებელი გახდა ცენტრალიზებული მართვის სისტემაზე დაფუძნებული სკოლა შეცვლილიყო დეცენტრალიზებული, შედეგზე ორიენტირებული, გამჭვირვალე, საჯაროობისა და თანასწორობის პრინციპზე დაფუძნებული სკოლით, რომელიც მოზარდებს შესძენს არამარტო ცოდნას, არამედ განუვითარებს პრაქტიკაში ამ ცოდნის გამოყენებისა და ახალი ცოდნის დამოუკიდებლად დაუფლების უნარ-ჩვევებს.

3. სკოლის რეფორმის ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებად აღიარებულია სკოლის მართვის რეორგანიზაცია, რომელიც ითვალისწინებს არა მარტო სტრუქტურულ ცვლილებებსა და მართვის ცალკეულ დონეებს შორის უფლება-მოვალეობის გადანაწილებას, არამედ ნოვაციებს განვითარების სტრატეგიული ამოცანების შესრულებისა და სკოლის ახალი ხელმძღვანელის მომზადებაში.

4. სკოლის მართვაში დღემდე გატარებულმა ღონისძიებებმა, პროფესიული განვითარების პროგრამებმა, ეროვნული სასწავლო გეგმისა და პროგრამების სრულყოფამ, სახელმძღვანელოთა გრიფირების წესის შემოღებამ, უსაფრთხო და დემოკრატიული სასწავლო გარემოს შესაქმნელად გადადგმულმა ნაბიჯებმა და სხვა აქტივობებმა გარკვეული შედეგი გამოიღო. გაუმჯობესდა სწავლება-სწავლის პროცესი, სასწავლო დისციპლინა, ინერგება დემოკრატიული მართვისა და ცხოვრება-ურთიერთობის წესი. ამასთან, გამოჩნდა ისიც, რომ რიგი სიახლეების ბოლომდე მიყვანა ყოვნდება, ზოგიერთი სტრუქტურა სრულყოფილად ვერ იყენებს თავის შესაძლებლობებს, ზოგიერთის ფუნქციები კი ჯერაც სრულად არაა გააზრებული, ხოლო შესაძლებლობები-ბოლომდე გამოყენებული.

5. არ იგრძნობა სამეურვეო საბჭოების მნიშვნელოვანი ნაწილის როლი სკოლის განვითარების გეგმის შედგენა-განხორციელებასა და სკოლის ადმინისტრაციისადმი კონტროლის თვალსაზრისით. საჭიროა მეტი პასუხისმგებლობა დაეკისროთ მის წევრებს და უფრო გამჭვირვალე გახდეს საქმიანობა, რომ საგრძნობი იყოს მათი ადგილი მართვის სისტემაში. მკაფიოდ განისაზღვროს ფუნქცია-მოვალეობანი მართვის ცალკეულ რგოლებს (სამეურვეო საბჭო, დირექცია, პედაგოგიური საბჭო) შორის ფინანსების მართვისა და მონიტორინგის, სწავლების ხარისხისა და სასწავლო დისციპლინის განმტკიცების საქმეში.

6. სკოლის მართვის გაუმჯობესების წყაროებს შორის დიდი მნიშვნელობა აქვს საქართველოს კანონში „ზოგადი განათლების შესახებ“ ჩამოყალიბებული იდეების ღრმად გააზრებასა და გავრცელებას სკოლის პედაგოგთა და საზოგადოების ფართო წრეებში. სკოლის მართვა ცოცხალი საქმეა და მისი წარმატება დამოკიდებულია სკოლის თემის თითოეული წევრის ნაყოფიერ საქმიანობაზე.

7. სკოლაში სახელმწიფოს პოლიტიკის განხორციელებისა და სკოლის თემთან სასკოლო ცხოვრების კანონით გათვალისწინებული საკითხების შესწავლის ორგანიზებულ ფორმად მიგვაჩნია მუნიციპალიტეტურ ცენტრებში შექმნილი რესურსცენტრები, თუ მათ შევიაარაღებთ სწორი მეთოდოლოგიითა და იმ აქტივობების ცოდნით, რაც სკოლებთან ურთიერთობაში დასჭირდებათ.

8. სკოლის მართვის მეცნიერული პრინციპების ცოდნით ახალგაზრდა კადრების მომზადების ოპტიმალურ წამოწყებად გვესახება საქართველოს უნივერსიტეტებში მაგისტრანტათვის შემოღებული საგანმანათლო პროგრამა „განათლების ადმინისტრირება“, რომლის მიზანია მოამზადოს სკოლის მართვის კვალიფიციური სპეციალისტები.

9. მომავალი სამოქალაქო საზოგადოების წევრთა აღზრდის, მომავალი ლიდერთა და ხელმძღვანელთა უნარ-ჩვევების განვითარების მრავალასპექტიან პროგრამაში არსებით მნიშვნელობას ვანიჭებ სასკოლო ასაკიდან მოსწავლეთა ჩაბმას მართვისა და ხელმძღვანელობის იმიტირებულ რეალურ ორგანოების მუშაობაში. მოსწავლეთა მომავალ ხელმძღვანელთა - ორგანიზატორული უნარ-ჩვევების გამომუშავების წარმატებულ ფორმად მიგვაჩნია ე.წ. „სკოლის დირექტორი ერთი დღით“, „ქალაქის მერი ერთი დღით“, „მინისტრი ერთი დღით“, „ახალგაზრდული პარლამენტი“ და ა.შ. ეს ის პროგრამაა, რომელიც ხელმძღვანელის რეალური უნარ-ჩვევებით აიარაღებს მოზარდს.

10. სკოლის მართვისა და მასწავლებელთა მომზადების გაუმჯობესების დამაიმედებელ სისტემად გვესახება უნივერსიტეტის ბაკალავრებისათვის „მანიორის“ პროგრამა, რომელიც სკოლის მომავალ მუშაკს ამდიდრებს პედაგოგიკისა და ფსიქოლოგიის ცოდნით და აყალიბებს კვალიფიციურ პედაგოგებს

11. სპეციალისტთა მომზადების ეს ორგანიზაციულ-მეთოდური ფორმები პირდაპირ კავშირშია სკოლის მართვის შესახებ ჩვენს კონცეფციასთან, რომლის მიხედვით სკოლის დირექტორს აუცილებლად უნდა გააჩნდეს პედაგოგიური განათლება. სკოლა სწავლებითა და აღზრდით აყალიბებს მოსწავლის პიროვნებას, რაც უფრო მეტია ვიდრე ტრადიციულად გააზრებული სწავლება და აღზრდა. თანამედროვე სკოლის დირექტორად გვესახება სპეციალისტი, რომელიც იქნებოდა მოზარდთა სამოქალაქო აღზრდისა და პიროვნებად ჩამოყალიბების როგორც კარგი მენეჯერი, ისე კარგი პედაგოგი

13. სკოლის ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენება არის სკოლის მართვის ეფექტიანობის როგორც წინაპირობა, ისე შედეგი. სკოლის მთავარი მისია ხორციელდება კვალიფიციური პედაგოგიური კადრების მეშვეობით. მართვის ახალი სისტემა სკოლის დირექტორს ავალუებს პედაგოგიური კადრების სწორად შერჩევას ამასთან, სკოლის დირექტორი ვალდებულია იკისროს პასუხისმგებლობა



სკოლის მასწავლებლისათვის ხელსაყრელი სამუშაო პირობების შექმნისათვის. მასწავლებლის სოციალურ დაცულობას, ჩვენ განვიხილავთ როგორც მოსწავლეთა სამოქალაქო აღზრდისა და პროვინებად ჩამოყალიბების აუცილებელ პირობად.

14. სკოლის წარმატებულად ხელმძღვანელობას დიდად უწყობს ხელს სკოლის დირექტორის საქმიანობის სტილი და კულტურა. სტილი პროვინების საქმიანობის ხერხების, მეთოდების და დამოკიდებულებათა ერთობლიობაა, ხოლო კულტურა ხელმძღვანელობის ტექნოლოგიების ცოდნა, ადამიანთა განსხვავებულ ჯგუფებთან ურთიერთობის, ოპერატიულად მოქმედებისა და სწორი გადაწყვეტილებების მიღების უნარის ფლობაა. ასეთი ხელმძღვანელი ნამდვილი ავტორიტეტია, მისი სჯერათ, მიჰყვებიან, თანამშრომლობენ მასთან და იხარჯებიან მასთან ერთად.

15. სკოლის მართვის ოპტიმიზაციის ნაცად ორგანიზაციულ მხარეს წარმოადგენს სკოლის სამეურვეო საბჭოებისა და დირექციების ერთობლივი მუშაობის სწორი კოორდინაცია. თუ სამეურვეო საბჭოები სწორად განსაზღვრავენ სკოლის მიზნებსა და პრიორიტეტებს, მათი განხორციელების პოლიტიკას, უზრუნველყოფენ სკოლის განვითარების ზედამხედველობას, მიმდინარე პროცესების საჯაროობას და გამჭვირვალებას, დირექცია ვალდებულია პრაქტიკულად განახორციელოს სკოლის განვითარების გეგმა სახელმწიფო სტანდარტების გათვალისწინებით. იგი ანგარიშვალდებულია სამეურვეო საბჭოს წინაშე.

16. სკოლის მართვის ერთ-ერთი მთავარი მიმართულება იყო და რჩება სკოლის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის დაცვა, შენახვა, განმტკიცება. დირექციამ სახსრების მოზიდვის ეფექტურ საშუალებად უნდა გახადოს მშობელთა კომიტეტების, მზრუნველთა საბჭოების, შეძლებული კურსდამთავრებულების ჩაბმა სკოლის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განმტკიცებაში.

17. თანამედროვე სკოლა რთული ფენომენია. მისი წარმატებული მართვის მიზნით კრიტიკულად უნდა ავითვისოთ წარსულის მოწინავე გამოცდილება და გაბედულად ვეძიოთ ახალი ფორმებისა და მეთოდების დამუშავების გზები და საშუალებები. ამ სიახლეების მთავარ კოორდინატორად გვესახება საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, რომელიც მიზანდასახულად გამოიყენებს უნივერსიტეტებში სწავლის პირველ ეტაპზე მაინორებისა და მეორე ეტაპზე მაგისტრანტათვის არსებულ საგანმანათლებლო პროგრამებს „განათლების ადმინისტრირებას“ და სკოლის დირექტორების საკონკურსო პირობებში პრინციპულ მნიშვნელობას მიანიჭებს სკოლის მართვისათვის სპეციალურად მომზადებულ კადრებს.

18. სკოლის განვითარებისათვის აუცილებელი აქტივობები ყველაზე მეტად ადგილებზე, სკოლებში იჩენს თავს. ამიტომ მეტი ანგარიში უნდა გაეწიოს ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით დასმულ წინადადებებსა და სურვილებს:

ა) მოსწავლეთა სიმცირის მიუხედავად, პირველკლასელთა კლასკომპლექტის გარეშე სწავლების შესახებ;

ბ) კლასებში მოსწავლეთა ზღვრული რაოდენობის შემცირების (25 მოსწავლემდე) შესახებ;

გ) სოფლის, განსაკუთრებით მთიანი რაიონების სოფლის სკოლებში, მცირე საათებზეც ახალგაზრდა სპეციალისტების დასაქმების შესახებ, მათი სოფლად დამაგრების, კვალიფიციურ სპეციალისტად ჩამოყალიბების და სოფლად მასწავლებელთა მოსალოდნელი დეფიციტის თავიდან ასაცილებლად.

19. სკოლაში მოსწავლეებთან აღმზრდელიობითი მუშაობის ერთი მთავარი მიმართულება დემოკრატიული ცხოვრებისა და მოთხოვნების ფორმირებაა. დემოკრატიული ცხოვრების წესის განსამტკიცებლად საჭიროა სამოქალაქო განათლების სწავლების პარალელურად ზრუნვა სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოსაყალიბებლად, სადაც ადამიანებს გაცნობიერებული ექნებათ ცნებები: დემოკრატია, ადამიანის უფლებები და პასუხისმგებლობები, თანასწორობა, საზოგადოებრივი მრავალფეროვნება და თემი, ეცოდინებათ შემწყნარებლობა განსახვავებული აზრის, რწმენის, კულტურათა მრავალფეროვნების მიმართ (ტოლერანტობა).

20. სკოლის რეფორმის ერთ-ერთი სტრატეგიული ამოცანა უსაფრთხო სასწავლო გარემოს შექმნაა. სკოლებში უსაფრთხო გარემოს შექმნის მიზნით, ბოლო წლებში, გატარებულმა ღონისძიებებმა (მანდატურის ინსტიტუტის შექმნა, ვიდეოთვალის დაყენება და სასწავლო დისციპლინისადმი კონტროლის გაძლიერება) დადებითი შედეგი გამოიღო, მაგრამ საჭიროა: 1) ადმინისტრაციის მხრიდან მანდატურებისა და ვიდეოთვალის მიერ გამოვლენილი დარღვევებისადმი ოპერატიული რეაგირება; 2) რეაგირება უფრო სკოლის შინაგანაწესისადმი მორჩილებას უნდა ისახავდეს მიზნად და ნაკლებად ატარებდეს სადამსჯელო ხასიათს; 3) დარღვევებისადმი რეაგირება უნდა ტარდებოდეს ყველას მიმართ; 4) მუდმივად უნდა ტარდებოდეს სკოლაში საჭირო მუშაობა უსაფრთხოების მიზნით მიღებული ზომებისადმი პოზიტიური განწყობის ჩამოსაყალიბებლად. ამავე დროს საჭიროა ზუსტად განისაზღვროს მანდატურთა ფუნქციები, რომ მათი უადგილო და ზედმეტი ჩარევები ხელისშემშლელ ფაქტორად არ იქცეს მასწავლებლებისა და ადმინისტრაციისათვის აღმზრდელიობით საქმიანობაში.

21. სკოლის ხელმძღვანელთა საქმიანობის თეორიული და პრაქტიკული საკითხების განსჯა-ანალიზის კარგი საშუალება იყო ჟურნალები „დირექტორი“ და „სკოლის მართვა“. მათი საქმიანობის განახლებით ხელი შეეწყობოდა ახალი თაობის

დირექტორთა გამოცდილების განზოგადებას, მათი მენეჯერული და პედაგოგიური უნარების განვითარებას, სწავლება-სწავლის პროცესის სრულყოფასა და სკოლის განვითარების სტრატეგიების შემუშავებაში განმსაზღვრელი ფუნქციის შესრულებას.

22. აუცილებელია ბოლომდე იქნას მიყვანილი სკოლის დემოკრატიზაცია-დეცენტრალიზაციის პროცესი ისე, რომ არ შესუსტდეს სკოლის ადმინისტრირების ხარისხი, ამასთან ამაღლდეს სკოლის დირექტორის ფუნქციები და უფლებები მასწავლებელთა შერჩევა-დანიშვნასა და სწავლების პროცესის ხელმძღვანელობა - ორგანიზაციაში, რომ დირექტორი იქცეს ნამდვილ „მასწავლებელ-ხელმძღვანელად“, მასწავლებელთ-მასწავლებლად

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აბაშიძე ზურაბ „სკოლის მართვის აქტუალური საკითხები“, გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“ 2009
2. გორტონი რიჩარდ, ალსტონი კუდია, სნოუდონი პეტრა, „ლიდერობა და ადმინისტრირება სკოლაში, მნიშვნელოვანი ცნებები, სიტუაციური სავარჯიშოები და სიმულაციები“, მე-7 გამოცემა, მაკ გროუ ჰილი. Gorton A Richard, Juby Alston and Judy I. Snowdon. School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations. 7<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill, 2008.
3. „დამხმარე სახელმძღვანელო დირექტორებისათვის“, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბილისი. 2010
4. რევიშვილი ნინო, „მე ვზრუნავ უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაზე“, ჟ. „მასწავლებელი“, №1, თბილისი. 2011
5. სერჯოვანი ტომას ჯ. „სკოლის ხელმძღვანელობა, თეორიული სკოლის პრაქტიკაში“, მე-6 გამოცემა. ალინდა ბეკოვი, 2008 . Thomas J Sergiovanni. The Principalship. A Reflective Practice Perspective, 6<sup>th</sup> edition. Allyn & Bacon, 2008.

6. „სკოლის მართვის სახელმძღვანელო“, თავისუფლების ინსტიტუტი, თბილისი.2006
7. სსიპ - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი - „ავტორიზაციის სახელმძღვანელო ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის“2018
8. ლოზინსკაია ნ „ვირგებთ როლს. ხელმძღვანელის ქცევის რომელ მოდელს მოაქვს მეტი წარმატება“, თარგმნა ნ. გოგაძემ, ჟ. „სკოლის მართვა“, №1. 2007
9. კახურაშვილი ი, „მანდატური და სკოლა“, ჟ. „მასწავლებელი“, №3. 2010
10. გაზ. „ახალი განათლება“, #2 2010.
11. ბაციკაძე 2010
12. <https://eqe.ge/geo/static/495>
13. გოგლიჩიძე ა, კობახიძე მ, ლაცაბიძე გ; „დამხმარე სახელმძღვანელო სკოლის დირექტორებისათვის“ თბილისი 2011
14. Pan, X. (2001). Parental involvement and students academic achievement: a growth modeling analysis.the journal of experimental education, vol.70, no.1, 27-61
15. Taylor, g.r (2000). Parental involvement: a practical guide. University of Virginia press