

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

განათლებისა და მეცნიერებათა ფაკულტეტი

პედაგოგიურ მეცნიერებათა დეპარტამენტი

ასმათ დიასამიძე

თანამედროვე სკოლის მართვის სტრატეგიები

(აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის საჯარო სკოლების მაგალითზე)

დისერტაცია

განათლების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სპეციალობა: პედაგოგიკის თეორია და ისტორია

ხელმძღვანელი: პედაგოგიკის მეცნიერების დოქტორი,

ფილოლოგიის მეცნიერების დოქტორი,

სრული პროფესორი ი. ა. ბიბილეიშვილი

ბათუმი

2012

## შინაარსი

შესავალი -----	3
<b>თავი I. განათლების სისტემის რეფორმირების პირველი შედეგები</b>	
\$1. პირველი ღონისძიებები განათლების სისტემის რეფორმირების გზაზე -----	15
\$2. ცვლილებები სკოლის მართვის სისტემაში -----	24
<b>თავი II. თანამედროვე სკოლის მართვის ძირითადი მიმართულებანი</b>	
\$1. სკოლის განვითარების დაგეგმვა და თვითშეფასება -----	47
\$2. ფინანსური და ადამიანური რესურსების მართვა -----	73
\$3. სასწავლო პროცესის ორგანიზაცია -----	95
\$4. თავისუფალი, დემოკრატიული და უსაფრთხო სასწავლო გარემოს უზრუნველყოფა -----	116
<b>თავი III. სკოლის მართვის თანამედროვე სტილი და კულტურა</b>	
\$1. სასწავლო დაწესებულების მართვის სისტემები და ხელმძღვანელთა ტიპები -----	133
\$2. სკოლის მართვის სტილისა და კულტურის კომპეტენციები -----	140
\$3. ახალი სკოლის ხელმძღვანელთა მომზადება -----	153
<b>დასკვნები და რეკომენდაციები -----</b>	<b>165</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა -----</b>	<b>171</b>

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** 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, რომელიც ათეული წლების მანძილზე წარმოადგენდა საბჭოთა ცენტრალიზებული მართვის ფორმაზე დაფუძნებული განათლების სისტემის ნაწილს.

საქართველო, სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ (1991წ.), განახლების, ცხოვრების ყველა სფეროში გარდაქმნების, დემოკრატიზაციისა და საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ცხოვრების გზას დაადგა, რაც მნიშვნელოვანი ცვლილებების გატარებას გულისხმობდა განათლების სფეროშიც. ცენტრალიზებული მართვის სისტემაზე დაფუძნებული სკოლა უნდა შეცვლილიყო დეცენტრალიზებული, შედეგზე ორიენტირებული, გამჭვირვალე, საჯაროობისა და თანასწორობის პრინციპზე დაფუძნებული სკოლით. სკოლის დემოკრატიზაცია თვისებრივი გარდაქმნების გატარებას მოითხოვდა განათლების სფეროს ყველა საფეხურზე, განსაკუთრებით ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში.

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.

**წარმოდგენილი ნაშრომის მიზანია** (აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის საჯარო სკოლების მაგალითზე) წარმოადგინოს რეფორმის მიმდინარეობის გამოცდილება, სკოლის მართვაში გამოვლენილი ავ-კარგი და ამ სფეროში არსებული თეორიული მასალის და პრაქტიკული გამოცდილების მოშველიებით შეიმუშაოს მეცნიერული რეკომენდაციები საჯარო სკოლის მართვის ცალკეული სტრატეგიების მიხედვით საქმიანობის უკეთ წარმართვის უზრუნველსაყოფად.

მართვა რთული პროცესია. ერთნი ამბობენ, რომ მართვა ხელოვნებაა, მეორენი ამბობენ, რომ - მეცნიერება. ზოგი კი ორივე მოსაზრების შეზავებას ცდილობს. თავად მენეჯერებისათვის იგი ხელოვნებაც არის, თვითდამკვიდრების საშუალებაც და ცხოვრების სტილიც (ლიდერობის... 2012: 7). იგი პიროვნებისაგან არა მარტო მართვის თეორიისა და მეთოდების, მისი სამართლებრივი და ფინანსური საფუძვლების ცოდნას, არამედ იმ სფეროში, სადაც მას უწევს ხელმძღვანელობა, ღრმა პროფესიულ

განათლებასა და ოსტატობასაც მოითხოვს. ეს მოთხოვნა კიდევ უფრო იზრდება პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში, სადაც სწავლების, როგორც კვალიფიკაციის მიცემის, ცნება იცვლება განათლების, როგორც მეტაკვალიფიკაციის ჩამოყალიბების ცნებით. თუ კვალიფიკაცია გულისხმობს სწავლების შედეგად ჩამოყალიბებული ჩვევების უბრალო გამოყენებას, მეტაკვალიფიკაცია ნიშნავს იმგვარ ცოდნას, რომელიც ახალი ინფორმაციის მოძებნის, სელექციის და ათვისების შესაძლებლობას იძლევა (სკოლების ... 2005: 20).

ეს შესაბამისად ზრდის განათლების სფეროს მართვის პასუხისმგებლობასაც. ამიტომ დღევანდელ პირობებში, როცა განათლების სისტემის რეფორმირების გარკვეული გამოცდილება დაგროვდა, მაგრამ ჯერჯერობით ეს პროცესი კვლავაც გრძელდება, კონკრეტული მაგალითების შესწავლა - ანალიზით შესაბამისი დასკვნების გაკეთება სკოლის მართვის სტრატეგიების თვალსაზრისით აქტუალურია და პრაქტიკული თვალსაზრისით ღირებული.

ნაშრომი მომზადდა სკოლის რეფორმის პრობლემებზე გამოქვეყნებული ფუძემდებლური სახელმწიფო დოკუმენტების, სამეცნიერო და მეთოდური ლიტერატურის, აგრეთვე ჟურნალ-გაზეთებსა და ინტერნეტვერდებზე მოთავსებული ინფორმაციების, არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგების და ჩვენს მიერ აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სკოლების დოკუმენტაციის, მასწავლებელთა, მშობელთა და მოსწავლეთა ანკეტური გამოკითხვის მასალების შეჯერება - ანალიზის საფუძველზე. იგი მიზნად ისახავს მეცნიერულ-თეორიული მხარდაჭერა აღმოუჩინოს სკოლის რეფორმის პრაქტიკულ განხორციელებას.

### **პრობლემის შესწავლის საკანონმდებლო ბაზა და ლიტერატურა**

სკოლის მართვა ეპოქისა და საზოგადოებრივ-პოლიტიკური ვითარების გათვალისწინებით, პედაგოგიკური მეცნიერების ყველა დროის კლასიკოსთა და ცნობილ მკვლევართა ყურადღებას ყოველთვის იქცევდა, მაგრამ ახლა, როცა სკოლის რეფორმა აქტიურ და დამამთავრებელ ფაზაშია, ამ პრობლემისადმი ყურადღება განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს. იგი განათლების რეფორმის განხორციელების მთავარი ღერძია, რადგან ეფექტურ მართვაზე ბევრად იქნება დამოკიდებული ოპტიმალური შედეგიც.

სანამ ზოგადი განათლების კანონი, ეროვნული სასწავლო გეგმა, მასწავლებლების პროფესიული სტანდარტი, სკოლების ინფრასტრუქტურის მოდელი თუ სხვა მნიშვნელოვანი დოკუმენტები შეიქმნებოდა, აუცილებელი იყო, რომ განსაზღვრული ყოფილიყო განათლების სისტემის ფუნქცია და ამოცანები თანამედროვე პირობებში. სწორედ ამ მიზნით 2004 წელს დაიწყო მუშაობა დოკუმენტზე, რომელიც განსაზღვრავდა განათლების სისტემის მიზნებსა და ამოცანებს. მანამდე იყო გარკვეული მცდელობა ასეთი დოკუმენტის შექმნის, მაგრამ უშედეგოდ, ის არ გაიზიარა პედაგოგიურმა საზოგადოებამ, რადგან ის უფრო ზოგად თეორიულ ნააზრევს სთავაზობდა სკოლებს, ვიდრე კონკრეტულ დროში გაწერილ ხედვას. ხანგრძლივი ძიების შედეგად, რომელშიც ჩართული იყო განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, მრავალი არასამთავრობო ორგანიზაცია, საქართველოს ყველა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა და საქართველოს მთავრობა, შეიქმნა დოკუმენტი - **ზოგადი ეროვნული განათლების მიზნები**, რომელშიც ჩამოყალიბებულია მომავლის სკოლის სახე, მისი მიზანი და განვითარების პერსპექტივები.

ამ დოკუმენტის მიხედვით, საქართველოში ზოგადი განათლების სისტემა მიზნად ისახავს შექმნას ხელსაყრელი პირობები ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მატარებელი, თავისუფალი პიროვნების ჩამოყალიბებისათვის. ამასთან ერთად, იგი უვითარებს მოზარდს გონებრივ და ფიზიკურ უნარ-ჩვევებს, აძლევს საჭირო ცოდნას, ამკვიდრებს ჯანსაღი ცხოვრების წესს, მოსწავლეებს უყალიბებს ლიბერალურ და დემოკრატიულ ღირებულებებზე დამყარებულ სამოქალაქო ცნობიერებას და ეხმარება მათ ოჯახის, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს წინაშე საკუთარი უფლება - მოვალეობების გაცნობიერებაში.

მეორე მნიშვნელოვანი დოკუმენტი, რომელიც რეფორმას დაედო საფუძვლად, იყო:

**ეროვნული სასწავლო გეგმა** - დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს სწავლების შინაარსსა და ფორმას საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში.

2004 წლიდან შეიცვალა სასწავლო გეგმები ყველა კლასისთვის. ძირითადი მიდგომებია:

ა) სასწავლო გეგმა ორიენტირებულია შედეგზე და არა იმაზე, თუ როდის და რა უნდა აკეთოს მასწავლებელმა;

ბ) სასწავლო გეგმა, პირველ რიგში, არის მოსწავლეებზე მიმართული. ეს ნიშნავს იმას, რომ სასწავლო გეგმა ძლიერ, საშუალო ან დაბალი აკადემიური მოსწრების მოსწავლეზე არ არის ორიენტირებული. ამის მიღწევა საკმაოდ რთული ამოცანაა. სასწავლო გეგმაში მინიშნებულია თუ რას უნდა მიაღწიოს თითოეულმა მოსწავლემ წლის განმავლობაში. აქვე მითითებულია ის მაგალითები (ინდიკატორები) თუ, როგორ შეიძლება დაადგინოს მასწავლებელმა მიაღწია თუ არა ამას მოსწავლემ;

გ) სასწავლო გეგმა სხვადასხვა ჯგუფის ერთობლივი ნამუშევარია. თუ სასწავლო გეგმა დაიწერება მხოლოდ ერთი ჯგუფის - მაგ. სასწავლო გეგმების და შეფასების ცენტრის თანამშრომლების მიერ, მაშინ მასწავლებლები და საზოგადოება ნაკლებად ინტერესდება ამ სასწავლო გეგმით;

დ) სასწავლო გეგმა ორიენტირებულია არა მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდებაზე, არამედ მოსწავლეების იმ უნარ-ჩვევებით შეიარაღებაზეც, რომლებიც დაეხმარება მათ ამ ცოდნის პრაქტიკულ ცხოვრებაში რეალიზებაში. თანამედროვე ეკონომიკა ითხოვს ადამიანისგან, რომ სწრაფად მოახდინოს ახალ რეალობებთან და სამუშაო ტექნოლოგიებთან ადაპტირება. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ, ერთი მხრივ, ამ ადამიანს უნდა ჰქონდეს ცოდნა; მაგრამ კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება უნარ-ჩვევები, რომლებიც ეხმარება მას ამ ცოდნის გამოყენებაში. ასევე, ძალიან მნიშვნელოვანი ხდება ცოდნა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ისწავლოს მოსწავლემ დამოუკიდებლად - იმისათვის, რომ მთელი ცხოვრების მანძილზე განვითარდეს და იძენდეს ახალ საჭირო ცოდნას დამოუკიდებლად;

ე) სასწავლო გეგმა ემსახურება სახელმწიფოსა და საზოგადოების შეთანხმების საფუძველზე შემუშავებული მიზნების მიღწევას. ამის გამო, სანამ სასწავლო გეგმა შეიქმნებოდა, შემუშავდა ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები - თუ როგორი სკოლადამთავრებული სჭირდება საზოგადოებას.

სახელმძღვანელო დოკუმენტების შექმნის პარალელურად იქმნებოდა თეორიული და პრაქტიკული ხასიათის ნაშრომები სკოლის მართვისა და ხელმძღვანელობის საკითხებზე: კერძოდ, „სკოლების განახლება საქართველოში“ **გზამკვლევი სკოლის განვითარებისათვის** (პაპავა : 2005).

ნაშრომი შეიქმნა და გამოიცა რამდენიმე საგანმანათლებლო პროგრამის ფარგლებში დაგროვილ გამოცდილებაზე დაყრდნობით. კერძოდ: „ღია სკოლების

განვითარების პროგრამა საქართველოში“; „შობელთა და მასწავლებელთა ასოციაციების პროგრამა“; „კითხვა და წერა კრიტიკული აზროვნებისათვის“.

განათლების სისტემა ძირეულ და, იმავე დროს, სწრაფ გარდაქმნებს დაექვემდებარა. ცვლილებათა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია სკოლის ავტონომიურობის რეალიზებისაკენ გადადგმული ქმედითი ნაბიჯები. ხარისხიანი განათლების აუცილებელი საფუძველი არის კარგად ორგანიზებული (ი.ა.კომენსკი) სასკოლო სისტემა, რომელიც დამოუკიდებელი, დემოკრატიული, გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებული დაწესებულებებისაგან შედგება. ასეთ სისტემაში ღია, შემოქმედებითი პარტნიორობა წამყვან ღირებულებებად გვევლინება როგორც ადამიანების, ისე მთელი ორგანიზაციებისათვის. დამოუკიდებლობითა და პასუხისმგებლობით აღჭურვილი დაწესებულება გარემომცველი თემის, ადგილობრივი მმართველობისა და მთელი საზოგადოების აღიარებას, ნდობას, შემდგომ კი – აქტიურ თანადგომას იმსახურებს. ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები და საქართველოს კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ სწორედ ზემოხსენებული ორიენტირებისაკენ მიმართავს სისტემის მუშაკთა ძალისხმევას.

**ბ) სკოლის მართვის სახელმძღვანელო (მონაწილეობითი ბიუჯეტირება სკოლებში) (მეტრეველი: 2004).**

ფონდ <<ღია საზოგადოების ინსტიტუტის>> ფინანსური მხარდაჭერით 2004 წელს გამოცემული ეს წიგნი განკუთვნილია ყველა იმ დაინტერესებული პირისთვის, პროფესიის განურჩევლად, ვისაც სურვილი აქვს მონაწილეობა მიიღოს სკოლის ბიუჯეტის შედგენაში, ან წილობრივი ბიუჯეტირების პრინციპებს გაეცნოს. სახელმძღვანელოს მიზანია დაინტერესებულ პირებს მიაწოდოს ინფორმაცია ბიუჯეტის შედგენასა და ხარჯვაში მონაწილეობისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებსა და ტექნიკურ, ორგანიზაციულ საკითხებზე.

დღეს საქართველოს განათლების სისტემაში მიმდინარე რეფორმების მთავარი მიზანი არის ამ სისტემის თითოეული რგოლის (მოცემულ შემთხვევაში სკოლის) მუშაობის მარგი ქმედების კოეფიციენტის მაქსიმუმამდე გაზრდა. ამ მიზნის მიღწევის უმოკლესი გზა კი გადაწყვეტილებების მიღებაში განათლების სისტემის მომსახურების მომხმარებელთა აქტიურ მონაწილეობაზე გადის. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, განათლების რეფორმა გულისხმობს, რომ სკოლის მართვაზე, ანუ მისი სტრატეგიული განვითარების მიმართულებათა განსაზღვრასა და სახსრების



განკარგვაზე პასუხისმგებლობა უნდა აიღონ მშობლებმა და მასწავლებლებმა. სწორედ ისინი არიან სკოლის მომსახურების მომხმარებლები, რის გამოც ყველაზე მეტად მშობლები და მასწავლებლები უნდა იყვნენ დაინტერესებული სკოლის წარმატებული საქმიანობით. ამის გამო, მშობლებისა და მასწავლებლებისაგან შემდგარი სამეურვეო საბჭო უნდა გახდეს თითოეული სკოლის განვითარების მიმართულებათა განმსაზღვრელი ორგანო. ამ საბჭოს მიერ ჩამოყალიბებული გეგმის განმახორციელებელი და აღმსრულებელი კი სკოლის დირექტორი იქნება.

გ) **სკოლის მართვის სახელმძღვანელო** (თავისუფლების ინსტიტუტი: 2006). სახელმძღვანელოში დეტალურადაა გაწერილი ყველა საჭირო კომპონენტი სკოლის მართვისათვის, სკოლის დირექტორისა და სამეურვეო საბჭოს ფუნქციები და უფლება - მოვალეობები, სტრატეგიული დაგეგმვა და თვითშეფასება, ადამიანური რესურსების მართვა, სწავლება, სწავლა და სასწავლო გეგმა, ეთიკური ქცევის სტანდარტების შემუშავება, დანერგვა და უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში, სამოქალაქო უფლებები და თავისუფლებები საჯარო სკოლებში, პროექტის მართვა და ფონდების მოზიდვა.

დ) **საჯარო სკოლის ფინანსური მართვა – სახელმძღვანელო** (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო: 2006).

სახელმძღვანელოს მიზანია, დაეხმაროს სკოლის დირექტორებს, სამეურვეო საბჭოს წევრებს, ასევე, სხვა დაინტერესებულ პირებს, რომელთაც სკოლის ფინანსური მართვის პრინციპების გაცნობა სურთ.

სახელმძღვანელო მოიცავს:

- სკოლის ფინანსური ვალდებულების ძირითად ასპექტებს;
- სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებულ ძირითად საკანონმდებლო მოთხოვნებს;
- აღრიცხვის ძირითად პრინციპებს;
- სკოლის ქონების შენახვისა და ჩამოწერის ძირითად საკითხებს.

სახელმძღვანელოში დირექტორთა და აგრეთვე, იმ პირთა ვალდებულებებია აღწერილი, რომლებიც სკოლის საფინანსო პოლიტიკასა და მასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაწყვეტაში მონაწილეობენ.

სახელმძღვანელოს მიზანია, ხელი შეუწყოს სკოლებს ეფექტური ფინანსური პოლიტიკის განხორციელებასა და საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნების შესრულებაში.

ფინანსური მართვის სახელმძღვანელო სარეკომენდაციო ხასიათის დამხმარე მეთოდური დოკუმენტია, რომელიც განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ არის შემუშავებული და სკოლას ფინანსური ხასიათის ამოცანების გადაწყვეტაში დაეხმარება.

სახელმძღვანელოში ჩამოყალიბებულია, როგორც საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული აუცილებელი მოთხოვნები და წესები, ისე ის რეკომენდაციები, რომლებიც შეიძლება სკოლამ ფინანსური პრობლემების გადაჭრის გზების ძიებისას გამოიყენოს.

სახელმძღვანელო სკოლის დირექტორს საშუალებას მისცემს, თითოეული თანამშრომლისთვის უკეთესად შეადგინოს ტექნიკური დავალებები და მოახდინოს ფუნქციების გადანაწილება.

აღნიშნულ სახელმძღვანელოზე დაყრდნობით, შესაძლოა თითოეულმა სკოლამ ფინანსური მართვის საკუთარი სახელმძღვანელო დებულება შეიმუშაოს, რომელშიც სკოლის თანამშრომლების ფუნქციები და ვალდებულებები უკეთ ჩამოყალიბდება და ის პრინციპები აისახება, რომლებსაც სკოლა ფინანსური მართვისას ეყრდნობა.

ბოლო ათწლეულში საინტერესო წერილები იბეჭდებოდა სკოლის რეფორმის საკითხებზე გაზეთებში „განათლება“ და „ახალი განათლება“, ჟურნალებში „წიგნიერი“, „მასწავლებელი“.

2007 წელს გამოვიდა სამეცნიერო-მეთოდური ჟურნალი „სკოლის მართვა“, რომელშიც დაიბეჭდა საინტერესო სტატიები სკოლის მართვის თეორიულ და პრაქტიკულ საკითხებზე, ჩვენი და უცხო ქვეყნების სკოლების გამოცდილებებზე.

2009 წელს ა. ლალიძის, მ. ბაგრატიონის, თ. პაჭკორიას ავტორობით გამოიცა ნაშრომი „ინკლუზიური განათლება, გზამკვლევი მასწავლებლებისათვის“; ჯეკი თერნზულის\_პროფესიონალი მასწავლებლის 9 მახასიათებელი (*პრაქტიკული გზამკვლევი პროფესიული წარმატებისათვის*); მასწავლებელთა კომპეტენციის ჩარჩო; მასწავლებლის ეთიკის სახელმძღვანელო (*ავტორები: მ. ასანიძე, ს. ლობჯანიძე, შ. მამუკაძე*); 2010 წელს გამოქვეყნდა სკოლის დირექტორის ეთიკის კოდექსი; სკოლის დირექტორის კომპეტენციები; დამხმარე სახელმძღვანელო სკოლის

დირექტორებისათვის; ზ.აბაშიძის ნაშრომი „სკოლის მართვის აქტუალური საკითხები“; ქ. ჩაჩხიანისა და შ. ტაბატაძის ავტორობით - გზამკვლევი სკოლების ადმინისტრაციისათვის; 2011 წელს გამოქვეყნდა „სკოლის დირექტორის გზამკვლევი“ და სხვა.

სკოლის რეფორმისა და კერძოდ, საჯარო სკოლის მართვის საკითხებზე საინტერესო გამოკვლევები იქმნება უმაღლესი სასწავლებლების პედაგოგიკურ მეცნიერებათა დეპარტამენტშიც.

#### **გადახალისდა და მომზადდა საკანონმდებლო ბაზაც:**

2004-2007 წლებში მომზადდა ძირითადი კანონები, რომლებმაც განათლების სისტემის სამართლებრივი ჩარჩო შექმნა. მიღებულია საქართველოს კანონები: „ზოგადი განათლების შესახებ“ და „უმაღლესი განათლების შესახებ“ (2005წ.), „პროფესიული განათლების შესახებ“ (2007წ.) განახლდა მეცნიერების მართვის სისტემის საკანონმდებლო ბაზა. გამოქვეყნდა საქართველოს კანონი „საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის შესახებ“ (2007წ.).

ახალმა კანონებმა, საგანმანათლებლო და სამეცნიერო დაწესებულებებს კანონიერების ჩარჩოში მოქმედებისთვის სრული ავტონომია მიანიჭა. განათლების სისტემა გახდა გამჭვირვალე, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის შეიქმნა სამართალიანობის პრინციპებზე დაფუძნებული კონკურენტული გარემო, გაიზარდა სახელმწიფოს მხრიდან განათლების ხარისხზე ორიენტაციაც, შეიცვალა საგანმანათლებლო დაწესებულებების დაფინანსების პრინციპი.

ახალმა სამართლებრივმა ბაზამ შექმნა საგანმანათლებლო და სამეცნიერო დაწესებულებების მართვის ახალი მოდელი. საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სტატუსის შეძენით დაწესებულებებმა მიიღეს მართვის ორგანოების არჩევისა და სახსრების განკარგვის თავისუფლება.

საჯარო სკოლის მართვაში აქტიურად ჩაერთო ახალი სტრუქტურა, **სამეურვეო საბჭო**, რომელიც სკოლის მართვასა და ბიუჯეტირების ძირითადი საკითხების გადაწყვეტისას პედაგოგების, მოსწავლეებისა და მშობლების ნების გამოძახატველია. სამეურვეო საბჭოებს მიეცათ საჯარო სკოლის დირექტორის არჩევის უფლებაც.

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის ტერიტორიული მართვის მოდელიც დეცენტრალიზაციის პრინციპით შეიცვალა. ნაცვლად განათლების განყოფილებებისა, შეიქმნა განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს

ტერიტორიული ორგანოები – საგანმანათლებლო რესურსცენტრები, რომელთაც, ნაცვლად კონტროლისა, დაეკისრათ სკოლებსა და პროფესიული სწავლების ცენტრების საქმიანობის ხელშეწყობის, ინფორმაციის შეკრებისა და კონსულტირების ფუნქცია.

მიუხედავად სკოლის მართვის სისტემაში გატარებული ცვლილებებისა და სარეკომენდაციო მეთოდური ლიტერატურის არსებობისა, სერიოზულ შესწავლას და მეცნიერულად დასაბუთებულ რეკომენდაციებს საჭიროებს სკოლის მართვის ცალკეულ რგოლებს შორის ფუნქციების გადანაწილებისა და შესრულების მონიტორინგის, მართვის დეცენტრალიზაციის პირობებში სკოლის ადმინისტრირების ხარისხის, სწავლება-სწავლის პროცესის ორგანიზაციისა და მონიტორინგის, ფინანსური და ადამიანური რესურსების მართვის, უსაფრთხო სასწავლო გარემოს უზრუნველყოფის, უწყვეტი განვითარების სკოლის ხელმძღვანელობის სტილისა და კულტურის კომპეტენციების და სხვა საკითხები. წარმოდგენილი საკვალიფიკაციო ნაშრომი ამ პრობლემების შესწავლისა და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავების მოკრძალებული მცდელობაა.

**კვლევის მიზანი.** სკოლის მართვის სრულყოფის კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავება, სკოლის რეფორმის მეცნიერული უზრუნველყოფა, მისი ბოლომდე წარმატებით მიყვანის მიზნით, სათანადო წინადადებებისა და თეორიული რეკომენდაციების შემუშავება სკოლის მართვის სტრატეგიების დემოკრატიული პრინციპების უზრუნველსაყოფად.

**პრაქტიკული მნიშვნელობა.** კვლევის შედეგები ხელს შეუწყობს სკოლის რეფორმის წარმატებით განვითარებას, მართვის სტრატეგიების განხორციელების სრულყოფას, პროფესიულად ხელმძღვანელობის სტილისა და კულტურის გაუმჯობესებას.

**კვლევის ამოცანები.** რეფორმის მიმდინარეობის პროცესში არსებული ხარვეზებისა და ნაკლოვანებების, შესაძლებლობებისა და რესურსების გამოვლენა, რეფორმის მოთხოვნათა პრაქტიკულ ცხოვრებაში განხორციელება მართვის სტრატეგიების სრულყოფის გზით.

**კვლევის ობიექტი.** აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის საჯარო სკოლების სტრატეგიული და მიმდინარე გეგმები, დირექციებისა და სამეურვეო საბჭოს მასალები, სამეცნიერო ჟურნალებსა და ლიტერატურაში ასახული სკოლის

რეფორმების პრობლემებთან დაკავშირებული პუბლიკაციები, ანგარიშები, სტატისტიკური მასალები, ინტერნეტის ვებგვერდებზე მოთავსებული განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს და არასამთავრობო ორგანიზაციების შეფასებები და რეკომენდაციები.

**კვლევის მეთოდები.** კვლევისას გამოყენებული იყო წყაროების ანალიზი, გამოცდილების შესწავლა, ინტერნეტ-რესურსების მოძიება და დამუშავება, დაკვირვება, სასკოლო დოკუმენტების შესწავლა, ინტერვიუება, საუბარი, ანკეტური გამოკითხვა(შესასწავლად შეირჩა აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის 12 საჯარო სკოლა: 6 ქალაქის, 6 სოფლის).

**კვლევის მეთოდოლოგია** ეფუძნება ახალგაზრდობის აღზრდისადმი ეროვნულ – სახელმწიფოებრივ მიდგომას, განათლებისა და მეცნიერების შესახებ კანონებსა და დადგენილებებს, საყოველთაოდ აღიარებულ ფუძემდებლურ ღირებულებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მომავალი საქართველოს ღირსეული მოქალაქეების მომზადებას.

**ჰიპოთეზა.** შედეგზე ორიენტირებული, საჯაროობისა და თანასწორობის პრინციპზე დაფუძნებული, დეცენტრალიზებული სკოლა უზრუნველყოფს სწავლება\_სწავლის ისეთ თავისუფალ და უსაფრთხო გარემოს, სადაც აღიზრდებიან მაღალი ინტელექტის, ტოლერანტი და კანონმორჩილი, საკუთარი ქვეყნის პრიორიტეტების მცოდნე და მათი შესრულებისათვის მზადმყოფი მოქალაქეები.

### **მეცნიერული სიახლე**

1. ნაშრომში პირველად მონოგრაფიულად გაანალიზებული და შესწავლილია სკოლის რეფორმის მიმდინარეობისა და მართვის სტრატეგიების ურთიერთმიმართების საკითხი აჭარის ა.რ. საჯარო სკოლების მაგალითზე და ჩამოყალიბებულია რეკომენდაციები:
  - ა) უფრო სრულყოფილი გახდეს განათლების კანონისა და სხვა საკანონმდებლო აქტების ერთმანეთთან შესაბამისობა; აღმოიფხვრას მათში ჯერ კიდევ არსებული წინააღმდეგობები სამეურვეო საბჭოს წევრთა უფლება-მოვალეობის, სკოლის დირექტორთა არჩევა-დანაშინის, მცირეკონტიგენტის სკოლების დაფინანსების და სხვა საკითხები.

საგრძნობლად ამაღლდეს სახელმწიფოს დანახარჯების მაჩვენებელი განათლების სისტემის სრულყოფის მიზნით.

- ბ) ბოლომდე იქნას მიყვანილი სკოლის დემოკრატიზაცია-დეცენტრალიზაციის პროცესი, ისე რომ არ შესუსტდეს სკოლის ადმინისტრირების ხარისხი. ამაღლდეს სკოლის დირექტორის ფუნქციები და უფლებები, მასწავლებელთა შერჩევა-დანიშვნისა და სწავლების პროცესის ხელმძღვანელობასა და ორგანიზაციაში.
- გ) ჩამოყალიბდეს სკოლის მართვის სისტემაში ცენტრალური ფიგურის – დირექტორის მმართველობითი სტილისა და კულტურის მთავარი მახასიათებლები: სტრატეგიები და უნარები, პიროვნული თვისებები და კომპეტენციები, რაც სკოლის განვითარებისა და მაღალი შედეგების მიღწევის მყარი საფუძველია.
- დ) უფრო ეფექტური გახდეს სკოლის სამეურვეო საბჭოს საქმიანობა სკოლის სტრატეგიული გეგმის შედგენა - განხორციელებასა და სკოლის ადმინისტრაციისადმი კონტროლის თვალსაზრისით. მეტი პასუხისმგებლობა დაეკისროთ მის წევრებს და უფრო გამჭვირვალე გახდეს მათი უფლება-მოვალეობის შესრულება, რომ საგრძნობი იყოს მათი ადგილი მართვის სისტემაში. მკაფიოდ განისაზღვროს პასუხისმგებლობა ფინანსების მართვისა და მონიტორინგის, სწავლების ხარისხსა და სასწავლო დისციპლინის განმტკიცების საქმეში სკოლის მართვის ცალკეულ რგოლებს (დირექცია, პედაგოგიური საბჭო, სამეურვეო საბჭო) შორის.

## თავი I.

### განათლების სისტემის რეფორმირების პირველი შედეგები და ამოცანები

#### § 1. პირველი ღონისძიებები განათლების სისტემის რეფორმირების გზაზე.

საქართველოს დამოუკიდებლობის გამოცხადების დღიდან, ქვეყნის განვითარების, დემოკრატიული ცხოვრებისა და სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბების აუცილებელ მოთხოვნად იქცა განათლების სისტემის რეფორმა. საბაზრო ეკონომიკის მშენებლობა და დემოკრატიული ცხოვრების ნორმების დანერგვა, უპირველესად განათლების სისტემის ცვლილებებს მოითხოვდა, რომ მემკვიდრეობით მიღებული ცენტრალიზებული და ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური განათლების სისტემა შეცვლილიყო დეცენტრალიზებული, დემოკრატიულობისა და სამართლიანი კონკურენციის პრინციპებზე დაფუძნებული, მოსწავლის ცოდნასა და სწავლების ხარისხზე ორიენტირებული განათლების სისტემით. ეს მოთხოვნა აისახა ქვეყნის ძირითად კანონში – კონსტიტუციაშიც (*საქართველოს ... 1995: 5,10*), მაგრამ გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულში ქვეყანაში განვითარებულმა არახელსაყრელმა პოლიტიკურმა მოვლენებმა ამ მიმართულებით რეალური ნაბიჯების გადადგმა დააყოვნა და მხოლოდ 2001 წლიდან გახდა შესაძლებელი, რომ განათლების სისტემის რეფორმირებას ქვეყანაში უფრო ორგანიზებული და მიზანმიმართული ხასიათი მისცემოდა. ამას ხელი შეუწყო მსოფლიო ბანკის მიერ 60 მილიონიანი კრედიტის გამოყოფამ და მის ფარგლებში “საქართველოს განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტის” ამოქმედებამ. ამით შესაძლებელი

გახდა პრაქტიკული ნაბიჯების გადადგმა სისტემის ახალ, დემოკრატიული განვითარების გზაზე გასაყვანად. ამ პროექტმა ახალი იმპულსი შეიძინა 2004 წლის შემდეგ, როცა ვარდების რევოლუციის შედეგად მოსულმა ხელისუფლებამ თავის პრიორიტეტად, სხვა რამდენიმე მიმართულებასთან ერთად, განათლების სისტემის რეფორმის სიღრმისეულად და დაჩქარებულად განხორციელება აქცია. ფართო მუშაობა გაიშალა საზოგადოებაში ამ მნიშვნელოვანი რეფორმის მომზადებასა და განხორციელებაში განათლების მუშაკთა, სპეციალისტთა და მეცნიერთა რაც შეიძლება დიდი ნაწილის მხასაბმელად, რეფორმის გატარებისათვის აუცილებელი საკანონმდებლო ბაზის მოსამზადებლად.

2005 წელს საქართველოს პარლამენტმა მიიღო განათლების სისტემის რეფორმებისათვის ფუძემდებლური კანონები “ზოგადი განათლების შესახებ” და “უმაღლესი განათლების შესახებ”, უფრო მოგვიანებით, 2006 წელს კანონი “მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და მათი განვითარების შესახებ”, ხოლო 2007 წელს კანონები “პროფესიული განათლების შესახებ” და “საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის შესახებ”.

ამ კანონებმა საგანმანათლებლო და სამეცნიერო დაწესებულებებს განუსაზღვრა დემოკრატიულობასა და სამართლიანობაზე დამყარებული კონკურენტულობის პირობებში მოქმედებისა და განვითარების გზა და კანონით განსაზღვრულ ჩარჩოებში საქმიანობისას მათ სრული ავტონომია მიანიჭა. **უმაღლესი სასწავლებლების ცხოვრებაში** ეს იმით გამოიხატა, რომ ისინი დარეგისტრირდნენ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად და თავიანთი ბიუჯეტის განკარგვისას საკუთარი პრიორიტეტებით ხელმძღვანელობენ, ხოლო ინფრასტრუქტურული განვითარებისათვის სახელმწიფოსაგან დამატებით პროგრამულ დახმარებას იღებენ. ასევე ისინი ფინანსდებიან ერთ სტუდენტზე გათვლილი მოდელით. სახელმწიფო სასწავლო გრანტს მოიპოვებენ ის სტუდენტები, რომლებიც საუკეთესო შედეგს აჩვენებენ ერთიან ეროვნულ გამოცდებზე ან სოციალური ნიშნით საჭიროებენ სახელმწიფოს მხრიდან მხარდაჭერას. არსებითი ცვლილება მოხდა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვის სფეროშიც. სასწავლო პროცესზე და რექტორის არჩევანზე აკადემიური საბჭოა პასუხისმგებელი. წარმომადგენლობითი საბჭო კი, რომლის 30%-ს სტუდენტები შეადგენენ ადმინისტრაციულ გადაწყვეტილებებს



იღებს. მართვის სფეროში სრულიად ახალ რგოლს, ადმინისტრაციის უფროსს (კანცლერს) საკონკურსო კომისია ირჩევს და ამტკიცებს აკადემიური საბჭო.

რეფორმა უმაღლეს სკოლაში მიზნად ისახავდა ჩვენი უმაღლესი განათლების შინაარსის მისადაგებას საერთაშორისო უმაღლესი განათლების შინაარსთან, კურსდამთავრებულთა სწავლის შედეგებისა და კომპეტენციების, პროფესიული კვალიფიკაციის დაახლოებას საერთაშორისო მოთხოვნებთან, აკადემიური ხარისხების შესაბამისობასთან, სწავლებისა და კვლევების ინტეგრაციას, სტუდენტთა და პროფესორთა მობილობას. ამას ხელი შეუწყო საქართველოს გაწევრიანებამ ევროპული საუნივერსიტეტო სივრცის ჰარმონიზაციის პროცესში – ბოლონის პროცესში (მაისი, 2005 წ.). საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებშიც დაინერგა სამსაფეხურიანი უმაღლესი განათლება (ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა და დოქტურანტურა), შემუშავდა ეროვნულ კვალიფიკაციათა ჩარჩო. არსებითად შეიცვალა უმაღლეს სასწავლებლებში სტუდენტთა ჩარიცხვის წესი და შინაარსი. ერთიანი ეროვნული გამოცდების შემოღების შედეგად შესაძლებელი გახდა სამართლიანი, კონკურენტული გარემოს შექმნა და კორუფციის დაძლევა. ცენტრალიზებული წესით ყოველწლიურად 30-40 ათასი ახალგაზრდიდან 15-18 ათასი სტუდენტი ხდება. ეს წესი დაინერგა მაგისტრატურაში მისაღებადაც.

არსებითი ცვლილება მოხდა **ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების ცხოვრებაშიც**: სკოლები დარეგისტრირდა საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად, გაიხსნა მათთვის საბანკო ანგარიშები, გადაეცათ მათ ქონება უზუფრუქტის წესით, შეიცვალა სკოლების დაფინანსების წესი: კლასდაფინანსება ერთ მოსწავლეზე გათვლილი ვაუჩერული დაფინანსებით, შემუშავდა ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები და ეროვნული სასწავლო გეგმა და სხვა.

ამ სიახლეებმა სკოლებს მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განმტკიცებისა და საკუთარი მატერიალური თუ ადამიანური რესურსების სრული რეალიზება-გამოვლენის საშუალება მისცა. მით უმეტეს, რომ ამოქმედდა პროგრამები: სკოლების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარებისათვის – “ირმის ნახტომი”, შენობა-ნაგებობების კაპიტალური შეკეთებისათვის – “იაკობ გოგებაშვილი”, სპორტული მოედნების მშენებლობისათვის – “ნიკო ნიკოლაძე”. ამ პროგრამების ფარგლებში 2006-2007 წლებში შეკეთდა 778 და აშენდა 32

სკოლა. ახალი მერხებით აღჭურვა 636 სკოლა, სპორტული ინვენტარით 204 სკოლა. რაიონული ცენტრებისა და სოფლის სკოლებს გადაეცათ 54 სასკოლო ავტობუსი; ლაბორატორია\_კაბინეტების აღჭურვისათვის ყოველწლიურად გამოიყოფა 80 მილიონამდე ლარი; კეთდება ხელოვნურსაფარიანი სასკოლო სპორტული მოედნები. ყოველწლიურად იზრდება სკოლების კომპიუტერებით აღჭურვისათვის გამოყოფილი თანხები. 2009-2010 წლებში ქვეყნის თითქმის ყველა სკოლა ჩართულია ინტერნეტში (განათლებისა... 2007: 15-16).

2007 წლიდან მსოფლიო ბანკის მიერ დაფინანსებული პროგრამა "საქართველოს განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტი" საქართველოს მთავრობის გადაწყვეტილებით ხორციელდება სახელწოდებით "ილია ჭავჭავაძე", რომლის მეორე ეტაპი 2010 წლის ბოლოს დასრულდა (პირველი ეტაპი 2004 წლის ნაცვლად 2007 წელს დასრულდა).

სკოლების საჯარო სამართლის იურიდიულ პირად გამოცხადებამ, საბანკო ანგარიშების გახსნამ და მათთვის ქონების უზუფრუქტის წესით გადაცემამ სკოლებს მათ კუთვნილებაში მყოფი შენობა-ნაგებობების ეფექტურად გამოყენებისა და დამატებითი სახსრების მოძიების საშუალება მისცა, რაც მათი მატერიალური ბაზისა განმტკიცებასა და სოციალური და კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება-ჩატარებას მოხმარდება. ეს სკოლის კოლექტივს მოტივირებულს გახდის სასწავლო-აღმზრდელობითი საქმიანობის მაღალ დონეზე დაყენებისათვის საქმიანობაში.

სკოლებისათვის მნიშვნელოვან ფინანსურ ბერკეტად იქცა კლასდაფინანსების სისტემიდან ერთ მოსწავლეზე გათვლილი დაფინანსების, ე.წ. "ვაუჩერული" დაფინანსების სისტემაზე გადასვლა. ამიერიდან დაფინანსების წყარო მოსწავლეებია, ამიტომ სკოლა, მასწავლებელი დაინტერესებულია მიიზიდოს ისინი. ეს კი მიმზიდველი სასწავლო გარემოთი შეიძლება. სასწავლო გარემოში კი იგულისხმება სკოლაში და კლასში არსებული ყველა სასწავლო საშუალებისა და რესურსების ერთობლიობა, რომელიც ხელს შეუწყობს სწავლებისა და სწავლის პროცესის სწორად წარმართვას წინასწარ დაგეგმილი მიზნების მისაღწევად. აქ იგულისხმება სკოლის მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის დონე, მასწავლებელთა ხარისხობრივი შემადგენლობა, უსაფრთხო ფსიქოლოგიური და ფიზიკური ვითარება და სხვა. ასეთ პირობებში

მოსალოდნელია სკოლის ცხოვრებისადმი მშობელთა ნდობისა და ინტერესის ამღებაც, რადგან ისინი დაინტერესებულნი არიან სწავლების, აღზრდისა და განათლების შედეგებით და არჩევანს ამის მიხედვით აკეთებენ. ეს კი სკოლებისათვის მნიშვნელოვანი საკითხია.

სკოლის რეფორმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი იყო **სკოლების ოპტიმიზაციის დაწყება**, რაც დაკავშირებული იყო სკოლებში მოსწავლეთა რაოდენობის კლებასთან და მცირეკონტინგენტიანი სკოლების რაოდენობის ზრდასთან, მართალია, ამ სიახლემ სკოლების ადმინისტრაციული ხარჯები შეამცირა, უფრო სრულყოფილად დაიტვირთა მოწესრიგებულ სკოლათა მატერიალური ბაზა, სათანადოდ გამოიყენეს გამოთავისუფლებული შენობები და სხვა ფასეულობები, მაგრამ ამას მოჰყვა გაუთვალისწინებელი უარყოფითი შედეგებიც, კერძოდ, მცირეკონტინგენტიანი, განსაკუთრებით ოთხკლასიანი სკოლები, საბაზო სკოლებიდან კილომეტრობით დაშორებული, უპატრონოდ დარჩნენ. ცხოვრება აჩვენებს, რომ იქ თუნდაც სიმბოლური ანაზღაურებით, ერთ-ერთ მასწავლებელს უნდა მიენდოს ხელმძღვანელობა, ამასთან სკოლის მატერიალური ბაზის მისახედად მას წლის განმავლობაში უნდა ჰყავდეს დამლაგებელ-ცეცხლფარეში, რომლის შრომა ანაზღაურდება. ეს, რათქმა უნდა საბაზო სკოლების ადმინისტრაციათა გადასაწყვეტი საკითხია, მაგრამ ისევ „ზემოდან“ დავალებას ელიან. საქმე კი ფუჭდება.

ყველა ქვეყანა, საგანმანათლებლო პოლიტიკის განსაზღვრისას, ანგარიშს უწევს იმ ხუთ ღირებულებას, რომელთაც ისტორიულად დიდი როლი ეკისრებოდა დასავლურ დემოკრატიულ საზოგადოებათა ჩამოყალიბებაში, ამ ქვეყნების განათლების სისტემათა პრიორიტეტების განსაზღვრაში. ეს **ღირებულებებია: თავისუფლება, თანასწორობა, ძმობა, ეფექტიანობა და ეკონომიკური ზრდა**. მართალია, ყველა ქვეყანას საშუალება აქვს ამ ღირებულებათაგან პრიორიტეტულობა ერთ რომელიმეს, ან რამდენიმეს მიანიჭოს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური თუ სხვა პირობათა გათვალისწინებით, მაგრამ ყველა ამ ღირებულებათა მიხედვით მიღება მაინც უწევთ. ასე მოხდა ჩვენთანაც, თუმცა სისტემის რეფორმირების მთავარ **პოლიტიკურ ღირებულებად თანასწორობა** იქნა აღიარებული ქვეყნის ბუნებრივ-ისტორიული და სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით. სწორედ ამის შედეგია იმ

ღონისძიებათა განხორციელება, რითაც სკოლა ავტონომიური გახდა და შეიქმნა საფუძველი თავისუფლების ღირებულების რეალიზებისა. ახლა მთავარ საკითხად რჩება ის, თუ რამდენად შეძლებენ სკოლები ამის პრაქტიკულ ცხოვრებაში გამოყენებას, შესაძლებლობის რეალობად ქცევას.

სკოლის რეფორმის გზაზე **თანასწორობის** ღირებულების განხორციელების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გახდა – **კლასდაფინანსებიდან ყოველ მოსწავლეზე გათვალისწინებულ ვაუჩერულ დაფინანსებაზე** გადასვლა და სახელმწიფო დაფინანსების გაზრდა. ამან, ერთი მხრივ, განათლების სისტემა გამჭვირვალე გახადა და მეორე მხრივ, სასწავლო დაწესებულებებს შორის შექმნა სამართლიანობის პრინციპზე დაფუძნებული კონკურენტული გარემო. ამას უნდა მოჰყვეს განათლების ხარისხის ამაღლებაზე ორიენტაციის გაძლიერებაც. ახლა სკოლები ბიუჯეტის განკარგვისას, საკუთარი პრიორიტეტებით იხელმძღვანელებენ, ხოლო სკოლების ინფრასტრუქტურული განვითარებისათვის სახელმწიფოსაგან დამატებით პროგრამულ დახმარებას მიიღებენ.

2004 წლიდან დაწყებული განათლების საბიუჯეტო დაფინანსება ქვეყანაში 2007 წლისათვის 114 %-ით გაიზარდა და 295 მილიონზე მეტს შეადგენდა, მაგრამ ევროპისა და ცენტრალური აზიის ქვეყნებთან შედარებით ეს გაცილებით ნაკლებია (2,7% მთლიანი შიდა პროდუქტის), რადგან ეს მაჩვენებელი იქ 4,5 %-ს წარმოადგენდა. მიუხედავად ამისა, განათლების ხელმისაწვდომობის მხრივ საქართველოში თანასწორობის ღირებულების რეალიზებაში ხელისშემშლელი არა იმდენად დაფინანსების სიმწირეა, რამდენადაც არსებული სახსრების განაწილების პრინციპი (*განათლებისა... 2007, 16*) ამ მხრივ დარეგულირებას ითხოვს მცირეკონტინგენტიან და მრავალკონტინგენტიან სკოლებს შორის სახსრების განაწილების მოდელი. ეს კვლავ რჩება პრობლემად, რადგან 2010 წელს მცირეკონტინგენტიანი სკოლები საერთო რაოდენობის 34%-ს შეადგენენ (53 388 მოსწავლე, მოსწავლეთა საერთო რაოდენობის 9%).

სკოლებში თანასწორობის პრინციპის რეალიზების კიდევ ერთი ფორმაა გადასაწყვეტი. ეს არის სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების **ბავშვების ინტეგრირება** თანატოლებთან, მათთვის თანაბარი განათლების მიღების პირობების შექმნა.

მარტო 2007 წელს დევიზით “ვისწავლოთ ერთად” 200-მდე სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლე ჩაება სწავლებაში თბილისის 10 საჯარო სკოლაში. ხოლო აჭარაში ჯერჯერობით მხოლოდ ქ. ბათუმის ხუთ სკოლაშია მომზადებული საამისო პირობები (ეტლისათვის საჭირო პანდუსები... შესაბამისი ინვენტარი, სასწავლო გეგმები...), თუმცა საამისოდ საქმიანობის დაჩქარება აუცილებელი ჩანს იმიტომაც, რომ აჭარაში სამასზე მეტი შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე სასკოლო ასაკის ბავშვია აღრიცხული. ეს პროცესი კიდევ უფრო დაჩქარდება და დაინერგება ქვეყნის მასშტაბით სათანადო პირობების მომზადების (მასწავლებელთა გადამზადება, საჭირო ინვენტარითა და სახელმძღვანელოებით მომარაგება) შემდეგ.

სკოლის მართვის ფუძემდებლური ღირებულებაა აგრეთვე **თავისუფლება, არჩევანის თავისუფლება**. სკოლებს ამ ღირებულების რეალიზებაში ისევ ფინანსური დამოუკიდებლობისა და მათთვის დემოკრატიული პრინციპების ცხოვრებაში დანერგვა უწყობს ხელს. ამ თვალსაზრისით, საინტერესოა მოსწავლეთა მიერ სკოლის თავისუფალი არჩევანის შესაძლებლობა. **ადრინდელი სწავლის ტერიტორიული პრინციპის ნაცვლად**, ახლა მოსწავლე თავისი ვაუჩერით თავისუფალ არჩევანს აკეთებს, რაც სკოლებს შორის კონკურენციას ზრდის და, შესაბამისად, მათი სწავლების ხარისხის ამაღლებას უწყობს ხელს.

საქართველო მრავალეროვანი ქვეყანაა. აქ **340 არაქართულენოვანი სკოლა** მოქმედებს. ქვეყნისა და თავისუფლების ღირებულების დაცვის ინტერესები მოითხოვს **ეროვნულ უმცირესობებს შეექმნათ თავისუფალი კულტურული და ენობრივი არჩევანისა და განვითარების საშუალება სახელმწიფო ენის – ქართული ენის ცოდნით**. ამ მიზნით “არაქართულენოვან სკოლებში სახელმძღვანელოების სუბსიდირების პროგრამის ფარგლებში მომზადდა და გამოიცა არაქართულენოვანი სკოლებისათვის ქართული ენის სახელმძღვანელო “თავთავი” (55 000 კომპლექტი მოსწავლის და 4 000 ცალი მასწავლებლის ადაპტირებულ სახელმძღვანელო) (განათლებისა ... 2007: 13).

ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი ღონისძიება იყო 2004 წლის დეკემბერში “**სამოქალაქო ინტეგრაციის პროგრამის**” დამტკიცება და “**სასკოლო პარტნიორობის პროგრამის**” ამოქმედება, რამაც ერთმანეთთან დაამეგობრა ათობით ქართულენოვანი და არაქართულენოვანი სკოლის მოსწავლეები და

მასწავლებლები, დაახლოვა ისინი, გააცნო ერთმანეთის ადატ-წესები და კულტურა, საფუძველი მოამზადა მათ შორის გაუცხოების აღმოსაფხვრელად.

**თავისუფლების ღირებულების** პრინციპია დაცული ეროვნულ სასწავლო გეგმაშიც. სკოლას, საკუთარი საჭიროებებიდან გამომდინარე, შეუძლია **სასწავლო გეგმაში 25%-ის ფარგლებში** მოახდინოს საგნებს შორის საათების გადანაცვლება, ამასთანავე მასში არსებითი სიახლეა ის, რომ სასწავლო პროცესის ცენტრში მოექცა მოსწავლე, მათ სთავაზობენ ალტერნატიულ სახელმძღვანელოებს, 2009 წელს, პირველად ჩვენს ისტორიაში, **სახელმწიფომ სახელმძღვანელოების შერჩევის საბოლოო უფლება მასწავლებლებს გადასცა** და თვითონ მხოლოდ ექსპერტული შეფასების განხორციელების უფლება დაიტოვა (*ჯანაშია 2010: 6*). განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო სახელმძღვანელოთა **გრიფირების წესის** შემოღება და სკოლის მიერ არჩეული სახელმძღვანელოთი ხუთი წლით სარგებლობის უფლება, რითაც გათვალისწინებულია უპირველესად მოსწავლეთა და მშობელთა ინტერესები. **მოსწავლეთა ცოდნის შეფასების სისტემა მრავალკომპონენტია და გახდა.** სწავლების პროცესში დიდი ყურადღება მიექცა მოსწავლეებში უნარ-ჩვევების გამომუშავებას, გაიზარდა მასწავლებელთა დამოუკიდებლობა სწავლებაში მაღალი შედეგების მიღწევის გზების, ხერხებისა და მეთოდების შერჩევაში. მართალია, ამას განსხვავებული აზრი და შეფასება მიეცა, თუმცა სიახლე ყოველთვის იწვევს აზრთა სხვადასხვაობას, მაგრამ ცხოვრება, პრაქტიკა აჩვენებს ვინ არის მართალი. რაც **შეეხება იმ ნოვაციას, რომ ლიბერალური გახდა გაკვეთილებზე მოსწავლეთა დასწრების აღრიცხვისა და გაცდენებზე რეაგირების სისტემა, ვფიქრობთ, წინასწარ უნდა ყოფილიყო ცხადი, რომ იგი ჩვენთან კარგ შედეგს არ მოიტანდა.** ამიტომაც, რომ ერთ-ერთ ინტერვიუში მინისტრმა დ. შამკინმა არაორაზროვნად განაცხადა: "მოსაზრება, რომ სკოლებში ლიბერალიზაციის პროცესი უნდა მოხდეს, არ გულისხმობს იმას, რომ ვისაც უნდა, იმან იაროს სკოლაში და თუ განწყობა არა აქვს, არ უნდა იაროს" (*გოგლიჩიძე 2010: 14*).

ასე რომ **სწავლება\_სწავლის სისტემა, შეგნება\_პასუხისმგებლობაზე, თავისუფლების ღირებულებასა და სასწავლო პროცესში მაღალ შედეგებზე** ორიენტირებული საქმიანობა უნდა იყოს როგორც მოსწავლეთა, ისე სტუდენტთა მხრიდან, ამიტომ ბოლო ხანებში მოსწავლეთა მეცადინეობებზე სწრებადობასა და

აღრიცხვას უფრო სერიოზული ყურადღება მიექცა (ინგოროცვა 2011: 4). მნიშვნელოვანი პროექტია „ისწავლე და ასწავლე საქართველოსთან ერთად“, რაც გულისხმობს ინგლისურენოვან მასწავლებელთა ჩამოყვანას საქართველოს სკოლებში ინგლისური ენის საფუძვლიანად შესწავლის მიზნით, თუმცა ამის პარალელურად საჭიროა ადგილობრივ სპეციალისტებზე ხელშეწყობა და წახალისება, რომ ხანგრძლივი დროით არ დაგვიჭირდეს უცხოელთა მოწვევა. ასევე მისასაღმებელია დისტანციური სწავლებისა და კომპიუტერული გამოსაშვები გამოცდების დანერგვის მცდელობა, რაც კომპიუტერული ცოდნის დაუფლების მყარი საფუძველი გახდება.

საინტერესო სიახლეა სკოლებში **უსაფრთხო გარემოს შექმნის მიზნით** მანდატურების ინსტიტუტის გაჩენა. განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ცნობით, პირველი შთამბეჭდავი შედეგებია უკვე მიღებული. ერთი წლის მანძილზე სკოლებში 70-80 პროცენტით იკლო სამართალდარღვევებმა, მაგრამ დაფიქსირდა მანდატურების მხრივ უფლებამოსილების გადამეტების ფაქტებიც (სკოლის ადმინისტრაციის ფუნქციებში ჩარევა), რაც აუცილებელს ხდის მათი ფუნქციების მკვეთრად გამიჯვნას, რომ მანდატურები არ იქცენ არც ადმინისტრაციის საქმიანობის კონტროლის და არც სახელმწიფოსაგან სკოლის ხელმძღვანელობის მიმართ ზეწოლის ინსტრუმენტად.

ჯერ კიდევ 2006 წელს, როცა სკოლის რეფორმის პირველი სერიოზული ღონისძიებები ტარდებოდა, ჩვენს ქვეყანაში ჩამოსული საერთაშორისო აღიარების ექსპერტების – **სერ მაიკლ ბარბერის და დევიდ ჰოპკინსის** დასკვნაში ხაზგასმით იქნა აღნიშნული: „უკანასკნელი წლების განმავლობაში შევისწავლეთ არაერთი ქვეყნის განათლების რეფორმა, მაგრამ იშვიათად, რომ სადმე გვენახოს ამდენად მწყობრი და დასაბუთებული რეფორმა“ (ჯანაშია 2010: 1). მართალია, ამ შეფასებიდან ხუთი წელია გასული, ამ ხნის მანძილზე ბევრი დაწყებული სიახლე შეჩერდა ან დროში გაიწელა, ზოგის შინაარსიც ნაწილობრივ შეიცვალა, მაგრამ ერთიანობაში რეფორმა შედგა.

სკოლის რეფორმის მიმდინარეობისას იმ ღირებულებების გათვალისწინება, რაც დასავლეთის ქვეყნების სკოლისთვისაა დამახასიათებელი, საფუძველს ამზადებს უახლოეს მომავალში ჩვენი სკოლა მისი მატერიალური ბაზით, სწავლებისა და მართვის პრინციპებით, მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების სკოლებს

გაუთანაბრდეს, მაგრამ რეფორმით გათვალისწინებული სიახლეების რეალურად განხორციელება სკოლაში მთლიანად დამოკიდებულია სკოლის მართვის მოქნილი და კარგად გააზრებული სისტემის შექმნაზე.

## **\$2. ცვლილებები სკოლის მართვის სისტემაში**

საქართველოს კანონით @-ზოგადი განათლების შესახებ” განსაზღვრულია ზოგადი განათლების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიზანი – “ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მქონე, თავისუფალ პიროვნებად მოსწავლის ჩამოყალიბებისათვის საჭირო პირობების შექმნა, მისი გონებრივი და ფიზიკური უნარ-ჩვევების განვითარება, აუცილებელი ცოდნით უზრუნველყოფა, ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრება, ლიბერალურ-დემოკრატიულ ღირებულებებზე დამყარებული სამოქალაქო ცნობიერების ფორმირება, მოსწავლის მიერ კულტურულ ფასეულობათა პატივისცემა, ოჯახის, საზოგადოების, სახელმწიფოსა და გარემოს წინაშე უფლება-მოვალეობების გაცნობიერებაში ხელშეწყობა” (კანონი... 2005: 4-5). ამავე კანონით განსაზღვრულია ამ მიზნის განხორციელება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების მიერ, რომლებიც ვალდებული არიან: “მოსწავლეებს მიაწოდონ თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი განათლება, რომელიც ეფუძნება ეროვნულ და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებებს, ჯანსაღი ცხოვრების, დემოკრატიისა და თანასწორობის პრინციპებს” (კანონი... 2005: 28). ასეთი მაღალი სტანდარტების, ლიბერალურ-დემოკრატიული ფასეულობების მატარებელი სკოლის შექმნას ისახავს მიზნად სკოლის მიმდინარე რეფორმა, რომლის ერთ-ერთი ძირითადი საკითხია სკოლის მართვის რეორგანიზაცია, მმართველობის ცენტრალიზებული სისტემის შეცვლა, დეცენტრალიზებული, შედეგზე ორიენტირებული და თანასწორობაზე დაფუძნებული სკოლის სისტემით. კანონით განსაზღვრულია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სტრუქტურაც. იგი მოიცავს პედაგოგიურ საბჭოს, სამეურვეო საბჭოს, დირექციას, მოსწავლეთა



**თვითმმართველობას და დისციპლინურ კომიტეტს.** დისციპლინური კომიტეტის გადაწყვეტილებების გასაჩივრების მიზნით შეიძლება წესდებით გათვალისწინებული იყოს სააპელაციო კომიტეტის არსებობა. (კანონი... 2005: 30) კანონი არეგულირებს თითოეული ამათგანის შემადგენლობას, არჩევა-დანიშვნის პროცედურებს და უფლება-მოვალეობას. თუ რეფორმამდელი სკოლის მართვის სტრუქტურას შევადარებთ, სიახლეა ის, რომ გაჩნდა **მართვის ახალი რგოლები: სამეურვეო საბჭო, დისციპლინური კომიტეტი და სააპელაციო კომიტეტი.** მაგრამ ეს მხოლოდ გარეგნულად. რეფორმა ამ სიახლეებით უფრო ღრმა და თვისებრივ ცვლილებებს გულისხმობს სკოლის მართვაში, რადგან შეიცვალა ადრე არსებული მართვის რგოლების სუბიექტების ფუნქციები და უფლება-მოვალეობანი, დაინერგა არჩევითობა, მართვასა და ფინანსების ხარჯვაში გამჭვირვალობა და მათ შორის ანგარიშვალდებულება.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მართვის სისტემაში უმაღლესი წარმომადგენლობითი არჩევითი ორგანოა **სკოლის სამეურვეო საბჭო.** იგი შედგება მშობლებისა და პედაგოგიური საბჭოს მიერ თანაბარი რაოდენობით, სამი წლით არჩეული არანაკლებ 6 და არა უმეტეს 12 წარმომადგენლისაგან და სკოლის საშუალო საფეხურის მოსწავლეთა თვითმმართველობის მიერ არჩეული 1 წარმომადგენლისაგან. აგრეთვე ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანო უფლებამოსილია სამეურვეო საბჭოში დანიშნოს 1 წევრი. ასევე, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს უფლება აქვს წარგზავნოს წარმომადგენელი სამეურვეო საბჭოში, რომელიც სათათბირო ხმის უფლებით სარგებლობს (კანონი... 2005: 31). მშობლებისაგან არჩეული წევრები თანაბრად უნდა წარმოადგენდნენ სკოლაში არსებულ თითოეულ საფეხურს.

სამეურვეო საბჭოს წევრად პიროვნება შეიძლება აირჩეს ზედიზედ მხოლოდ ორჯერ. ამრიგად, სამეურვეო საბჭოში წარმოდგენილია საზოგადოების ყველა ის ჯგუფი, რომელიც სკოლაშია, ან სკოლასთან აქვს შეხება. ეს კი იძლევა საშუალებას ყველას ინტერესი, მოთხოვნილება თუ დამოკიდებულება გათვალისწინებული იყოს სკოლის მართვისას. სკოლაში ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების მიზნით, კანონით აკრძალულია სკოლის პედაგოგიურ, ადმინისტრაციულ ან ტექნიკურ თანამდებობაზე მომუშავე მშობლის სამეურვეო საბჭოში არჩევა" (კანონი... 2005: 30).

კანონი (მუხლი 38) განსაზღვრავს სამეურვეო საბჭოს ფუნქციებს, რომელთაგან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია: საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ კონკურსის წესით შერჩეული დირექტორობის კანდიდატთაგან (არაუმეტეს სამისა) ირჩევს დირექტორს; სიითი შემადგენლობის უმრავლესობით, ამტკიცებს სკოლის დირექტორის მიერ წარდგენილ სკოლის ბიუჯეტს, აგრეთვე სკოლის დირექტორის მიერ მომზადებულ წლიურ ანგარიშს და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას; სკოლის დირექტორის წარდგინებით ამტკიცებს სკოლის შინაგანაწესს; გამოხატავს თანხმობას პედაგოგიური საბჭოს მიერ შემუშავებული სასკოლო სასწავლო გეგმებისა და ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ რეკომენდირებული (გრიფინიჭებული) სახელმძღვანელოებიდან პედაგოგების მიერ შერჩეული, სასწავლო წლის განმავლობაში გამოსაყენებელი სახელმძღვანელოების ნუსხის თაობაზე); აკონტროლებს სკოლის დირექციის მიერ ფინანსების ხარჯვასა და ქონების განკარგვას; უფლებამოსილია შრომითი ხელშეკრულებითა და საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული მოთხოვნების დარღვევის შემთხვევაში ხელშეკრულება შეუწყვიტოს სკოლის დირექტორს; სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით განიხილავს საჩივრებს და იღებს შესაბამის ზომებს; დისციპლინური გადაცდომების განხილვის მიზნით, სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით ირჩევს დისციპლინურ კომიტეტს (*კანონი... 2005: 32*).

სამეურვეო საბჭოს ფუნქციების ანალიზი აჩვენებს, რომ იგი სკოლაში მეურვის (მზრუნველი) და მაკონტროლებელი ორგანოს როლს ასრულებს, რაც გულისხმობს სკოლის მიზნებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრას, ამ მიზნების მისაღწევი პოლიტიკის შემუშავებასა და სკოლის განვითარების ზედამხედველობას (*სკოლის... 2006: 9*). იგი უზრუნველყოფს სკოლაში მიმდინარე პროცესების საჯაროობას და გამჭვირვალობას და აწვდის ინფორმაციას პედაგოგებს, მშობლებს და მოსწავლეებს სკოლის მიღწევების და პრობლემების შესახებ.

კანონით, „ზოგადი განათლების შესახებ“ განსაზღვრული ფუნქციების სრულყოფილად შესრულება აუცილებელს ხდის სამეურვეო საბჭომ შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება: სკოლის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა; სკოლის პოლიტიკისა და პროცედურების დამტკიცება;

ზედამხედველობა დასახული მიზნების განხორციელების პროცესზე, საჭირო რესურსების (ადამიანური, ტექნიკური, ფინანსური) განსაზღვრა და გამოყოფა სკოლის საქმიანობის მაქსიმალური ეფექტურობის მისაღწევად და სხვა. ასე რომ სკოლის სამეურვეო საბჭო ხდება სკოლის სამოქმედო გეგმისა და ბიუჯეტის შემქმნელიც და დირექტორის მიერ მისი აღსრულების მაკონტროლებელიც.

სკოლებში სამეურვეო საბჭოების შექმნიდან განვლილი რამდენიმე წლის გამოცდილება აჩვენებს, რომ სამეურვეო საბჭოების საქმიანობის ეფექტურად წარმართვის შემთხვევაში სკოლებში არსებითად გაუმჯობესდება დემოკრატიზაციისა და საჯაროობის პროცესი, მეტი გაქანება მიეცემა მასწავლებელთა, მშობელთა და მოსწავლეთა ჩართვას სასკოლო ცხოვრებაში, წამოჭრილ პრობლემათა გადაწყვეტაში, მასწავლებელთა კადრებისა და ცალკეული სასწავლო საგნების სწავლებისათვის სახელმძღვანელოების შერჩევაში. შეიზღუდება სკოლის დირექტორების მიერ ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების მიღება, გაიზრდება მათი პასუხისმგებლობა სკოლის კოლექტივის წინაშე, ანგარიში გაეწევა მასწავლებელთა და მშობელთა აზრს და მათგან გამოთქმულ შენიშვნებს, ამაღლება სკოლის ბიუჯეტის მიზნობრივად განაწილებისა და ხარჯვის ხარისხი, აღიკვეთება სკოლების მატერიალურ ფასეულობათა არამიზნობრივი გამოყენება და განიავება. საბოლოო ჯამში ყველაფერი ეს სერიოზულად გააუმჯობესებს სკოლების მატერიალურ ბაზას და სასწავლო გარემოს, აამაღლებს სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობის ხარისხს და შეიქმნება იმის გარანტია, რომ სკოლაში მოსწავლე იდეების "შემნახველ საკნად" კი არ მოიაზრებოდეს, არამედ საკუთარი იდეების გენერირების უნარით აღჭურვილ გონიერ შემოქმედად, (სკოლების... 2005: 9), რომელსაც შეეძლება შექმნილი ცოდნის პრაქტიკულ ცხოვრებში გამოყენება და მისი შევსება-გარდაქმნა საზოგადოების მოთხოვნა-დაკვეთების შესაბამისად.

განვლილმა წლებმა აჩვენა, რომ უმრავლეს შემთხვევაში, სამეურვეო საბჭოების საქმიანობაში დადებით მხარეებთან ერთად გამოიკვეთა ორი უარყოფითი ტენდენცია: **პირველი**, არის შემთხვევები, როცა ისინი უპირისპირდებიან სკოლის დირექციას, ქმნიან დამაბულ სიტუაციას, ექცევიან მასწავლებელთა, მშობელთა გარკვეული დაჯგუფებების გავლენის ქვეშ და ვეღარ ასრულებენ მათზე დაკისრებულ ფუნქციებს, უფრო კერძო პიროვნული

საკითხების გარჩევებით არიან დაკავებული, ნაკლებად აღელვებთ სკოლის საერთო ინტერესები და დირექციის საქმიანობისადმი კონტროლის კანონით მინიჭებულ უფლებას ბოროტად იყენებენ, რის შედეგადაც ფერხდება სკოლის საქმიანობა და იქმნება დაძაბული ატმოსფერო. მეორე, როცა სამეურვეო საბჭო დირექტორისა და დირექციის დანამატად იქცევა. არ ჩანს მისი, როგორც სკოლის განვითარების სტრატეგიული კურსის შემმუშავებლისა და ადმინისტრაციის, როგორც აღმასრულებელი სტრუქტურის საქმიანობისადმი კონტროლის ფუნქცია. ფაქტიურად დირექტორი ძველებურად ერთმმართველ ადმინისტრატორად ჩანს. ყველაფერი ეს კი სამეურვეო საბჭოების როლს სკოლის ცხოვრებაში აკნინებს და ისინი ვეღარ ასრულებენ იმ ფუნქციას, რაც რეფორმითაა გათვალისწინებული. სკოლის ადმინისტრაცია რჩება ძველებურად ერთმმართველად. ამის შესახებ სერიოზული მსჯელობა გაიმართა განათლების მუშაკთა პროფკავშირების ყრილობაზეც („ახალი განათლება“: 2011). ასეთი შემთხვევები მართალია ერთეულებია, მაგრამ სამეურვეო საბჭოების საქმიანობა, რომ არსებით გარდაქმნას მოითხოვს, ეს აჩვენა ჩვენს მიერ ჩატარებული მასწავლებელთა და მშობელთა ანკეტური გამოკითხვის მასალებისა და სკოლის დირექტორთა ინტერვიუების ანალიზმაც. სულ გამოვიკითხეთ ავტონომიური რესპუბლიკის 12 სკოლის (6 ქალაქის, 6 სოფლის) 215 მასწავლებელი, 147 მშობელი და მივიღეთ ინფორმაცია (ინტერვიუ, საქმიანობის მასალები) სკოლის საქმიანობის სხვადასხვა საკითხზე 30 სკოლის დირექტორისაგან.

წინასწარი საცდელი ანკეტური გამოკითხვით დავრწმუნდით, რომ რესპოდენტთაგან ობიექტური და გულწრფელი პასუხების მისაღებად საჭირო იყო მათი ნდობის მოპოვება; დარწმუნება იმაში, რომ ანონიმურობა დაცული იქნება და მოპოვებული მასალა სკოლის განვითარებას, რეფორმის ბოლომდე მიყვანას, მოსწავლეთა და მასწავლებელთა ინტერესებს გამოადგებოდა. ამასთან ისიც ვნახეთ, რომ ინდივიდუალურ საუბარში და შეხვედრებისას უფრო გახსნილები და გულწრფელები არიან. ამიტომ საამისოდ შევემზადეთ ჩვენ და ისინიც შევამზადეთ ჩვენთან საურთიერთობოდ.

მასწავლებელთა ანკეტური გამოკითხვისას ჩვენთვის მნიშვნელოვანია ჰქონდა მათ ასაკს და მასწავლებლად მუშაობის სტაჟს, გამოცდილებას, რომ შედეგებიც შესაბამისად შეგვეფასებინა, ხოლო მშობლების გამოკითხვაში ჩართვისას

ანგარიშს ვუწევდით მათ ჩართულობას სკოლის ცხოვრებაში. გამოკითხული 215 მასწავლებლიდან 1-დან 10 წლამდე მასწავლებლობის სტაჟი ჰქონდა 30 მასწავლებელს (13,9%), 10-დან 20 წლის სტაჟი 56 მასწავლებელს (26%), ხოლო 20 და მეტი წლის სტაჟი 129 მასწავლებელს (55%). მშობელთაგან სასკოლო ასაკის ერთი შვილი ჰყავდა 39,4%-ს, ორი – 51,0%-ს და სამი – 9,5%-ს. ურთიერთობენ სკოლასთან: სისტემატურად – 34%; ხშირად – 50,3%; ესწრება მშობელთა კრებებს – 69,3%. ვფიქრობთ, რესპოდენტთა ასეთი შემაღენლობისაგან მიღებული ინფორმაცია სანდო და ანგარიშგასაწევი უნდა იყოს. ზოგად კითხვაზე - რამდენად ეფექტურად მიგაჩნიათ სკოლის მიმდინარე რეფორმა - ასეთი პასუხი მივიღეთ (იხ. ცხრილი #1)

რესპოდენტი	მასწავლებლები	მშობლები
პასუხები		
ძალიან ეფექტურია	37,2%	20,4
ეფექტურია	13,9	32,6
ნაკლებ ეფექტურია	42,8	34,0
არაეფექტურია	5,9	12,9
არ უპასუხა	0,2	0.1

წარმოდგენილ ცხრილში მასწავლებლებისა და მშობლების შეფასება თითქმის ემთხვევა ერთმანეთს. 52-53% რეფორმის მიმდინარეობას ეფექტურად თვლის, მაგრამ თითქმის გამოკითხულთა ნახევარი რეფორმის მიმდინარეობას ნაკლებეფექტურად ან არაეფექტურად აფასებს, რაც დამაფიქრებელია და საჭიროებს მიზეზების ძიებას და მდგომარეობის გამოსწორებას. ეს ჩვენც მეტ მოტივაციას გვაძლევს პრობლემის უფრო საფუძვლიანად შესწავლისათვის.

სკოლის რეფორმის ერთი მნიშვნელოვანი სიახლე, როგორც ზემოთ ითქვა, სკოლებში სამეურვეო საბჭოების შექმნაა, რის საფუძველზეც უნდა განხორციელდეს სკოლების მართვაში მასწავლებელთა, მშობელთა და მოსწავლეთა მონაწილეობა, რამდენად ეფექტურად იმუშავენ სამეურვეო საბჭოები, იმდენად სწრაფად განხორციელდება სკოლაში დემოკრატიული ცვლილებები. მართალია, გამოკითხულ მასწავლებელთა 46% სამეურვეო საბჭოების შექმნას თვლის სკოლის მართვის სისტემაში მთავარ სიახლედ, მაგრამ

მხოლოდ 10,2% თვლის, რომ სამეურვეო საბჭოს როლი დიდია სკოლის ცხოვრებაში, 17,6%-ს მიაჩნია სამეურვეო საბჭოს საქმიანობა თვალსაჩინოდ, მხოლოდ 7,9% თვლის, რომ სამეურვეო საბჭო განსაზღვრავს სკოლის განვითარების სტრატეგიას, 17,6%-ს მიაჩნია, რომ სამეურვეო საბჭო კონტროლს ახორციელებს სკოლის ფინანსების მიზნობრივ ხარჯვასა და ქონების მოვლა-პატრონობაზე. სამაგიეროდ რესპოდენტების 25,1% აცხადებს, რომ სკოლაში არ იგრძნობა სამეურვეო საბჭოს არსებობა, 28,8% თვლის, რომ სამეურვეო საბჭოს როლი ძალიან მცირეა სკოლის ცხოვრებაში, 13,9%-ს კი მიაჩნია, რომ სამეურვეო საბჭო სკოლის დირექციის დანამატადაა ქცეული. ანალოგიურ შეფასებას აძლევენ სამეურვეო საბჭოების მუშაობას მშობლებიც. მართალია 35,3% თვლის, რომ სამეურვეო საბჭო აქტიურადაა ჩართული სკოლის ცხოვრებაში, მაგრამ 28,5%-ს მიაჩნია, რომ სკოლაში სამეურვეო საბჭო ფორმალურად არსებობს, 18,3% აცხადებს, რომ არ ჩანს სამეურვეო საბჭოს როლი სკოლის ცხოვრებაში, სამეურვეო საბჭო ვერ ახორციელებს თავის ფუნქციებს (10,2% და სხვა). ამ ფონზე ეჭვს იწვევს მასწავლებელთა შეფასება – სამეურვეო საბჭო და დირექტორი შეთანხმებულად მუშაობენ (67,4%). სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორს შორის კონფლიქტზე იშვიათად მიუთითებენ ინტერვიუებში სკოლის დირექტორებიც. თუმცა დიდი ნაწილი არ უარყოფს მათ ინერტულობას და მხოლოდ დირექტორთა მოთხოვნის შემთხვევაში მათი ფუნქციების შესრულებას. მაგალითისათვის მოვიტანთ რამდენიმე დირექტორის მოსაზრებას: „სამეურვეო საბჭოები თავის ფუნქციებს მხოლოდ დოკუმენტებში ასრულებს“, „კონფლიქტები არ არის იმიტომ, რომ სამეურვეო საბჭო დიდად არ იწუხებს თავს“. ან კიდევ: „იქ, სადაც დირექცია კარგად მუშაობს, სამეურვეო საბჭო ურმის მეხუთე თვალის ფუნქციას ასრულებს, მათი მოთხოვნები ჭიქაში ქარიშხალს ემსგავსება“ და სხვა. როგორც ჩანს, მასწავლებლები „შეთანხმებულად მუშაობაში“ გულისხმობენ მშვიდ, უკონფლიქტო ურთიერთობას, რაც უფრო სამეურვეო საბჭოების მხრიდან ნაკლებაქტიურობის შედეგია.

თუ ანკეტური გამოკითხვის მასალებს ყურადღებით გავაანალიზებთ და რესპოდენტებთან ინდივიდუალური გასაუბრებისას მიღებულ ინფორმაციასაც გავითვალისწინებთ, ცხადი ხდება, რომ მასწავლებლებმა კარგად იციან სამეურვეო საბჭოს უფლებები და ფუნქციები, მაგრამ იმის გამო, რომ დიდი ნაწილი ამ

უფლებებს არ იყენებს, ვერ ასრულებს მათზე მინიჭებულ ფუნქციებს (სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის განსაზღვრა, ადმინისტრაციის საქმიანობისადმი კონტროლი) სამეურვეო საბჭოებს „დირექციის დანამატად“ მიიჩნევს. ამით მასწავლებლები სამეურვეო საბჭოს გააქტიურების საკითხს აყენებენ. მათ ესმით, რომ სკოლის მართვის სტრუქტურაში სამეურვეო საბჭო ის რგოლია, რომლითაც უნდა განხორციელდეს საფუძვლიანი ცვლილებები სკოლის ცხოვრებაში: საჯაროობა, მონაწილეობითი მართვა, დემოკრატია. სწორედ სამეურვეო საბჭოს საქმიანობით უნდა შეიზღუდოს სკოლის დირექტორის ერთმმართველობა, დამკვიდრდეს სკოლის მართვაში მასწავლებელთა, მოსწავლეთა და მშობელთა მონაწილეობა, სკოლის ბიუჯეტის მიზნობრივად გამოყენებაზე კონტროლი და სხვ.

განსაკუთრებით დამაფიქრებელია და ბევრ კითხვას აჩენს სკოლის დირექტორთა ინტერვიუებში გაკეთებული შემდეგი შეფასება „იქ სადაც დირექტორი კარგად მუშაობს, სამეურვეო საბჭო ურმის მეხუთე თვალის ფუნქციას ასრულებს“. გამოდის, რომ დირექციას და სამეურვეო საბჭოს ერთნაირი ფუნქციები აკისრიათ და თუ დირექცია მას კარგად ასრულებს, სამეურვეო საბჭო ზედმეტია ისევე, როგორც ურმისთვის მეხუთე ბორბალი (თვალი), რადგანაც იგივე ფუნქციას ურემი ოთხი ბორბლითაც კარგად ასრულებს.

თუ დირექტორების ერთი ნაწილი ასე ფიქრობს, ეს იმას ნიშნავს, რომ ისინი კარგად არ იცნობენ დირექციისა და სამეურვეო საბჭოს კანონით მინიჭებულ ფუნქციებს. კანონი დირექტორებს (დირექცია) საშემსრულებლო ფუნქციებს აკისრებს, ხოლო სამეურვეო საბჭოებს სკოლის სტრატეგიული განვითარების კურსის განსაზღვრასა და ადმინისტრაციის საქმიანობისადმი კონტროლს. ასე რომ, დირექციების კარგად მუშაობის შემთხვევაშიც სამეურვეო საბჭოები არ დარჩებიან ურმის მეხუთე თვალის ფუნქციაში, რადგან მათ დირექციათაგან განსხვავებული მოვალეობები და ფუნქციები გააჩნიათ. დირექტორთა შეფასებებში უფრო ის ჩანს, რომ სამეურვეო საბჭოების უმოქმედობა – ინერტიულობის შემთხვევაში დირექტორები ძველებურად ერთმმართველებად რჩებიან. ეს კიდევ უფრო აქტუალურს ხდის სამეურვეო საბჭოების საქმიანობის გააქტიურება-სრულყოფის გზების ძიებას, რაშიც ისევ ანკეტური გამოკითხვის მასალების ანალიზი დაგვეხმარება.

მასწავლებლები და მშობლები სამეურვეო საბჭოების **სუსტი მუშაობის მიზეზებზე** მიუთითებენ: სამეურვეო საბჭოების მუშაობის მცირე გამოცდილება – 41,8 და 32,6 %; სტიმულის უქონლობა, დაბალი მოტივაცია – 26,9 და 19,7%; სამეურვეო საბჭოს წევრთა ინერტულობა, უპასუხისმგებლობა – 20,0% და 14,2%; სამეურვეო საბჭოს მხრივ ფუნქციების გაუცნობიერებლობა – 21,8 და 10,2%; დირექციის ჩარევა სამეურვეო საბჭოს ფუნქციებში – 2,8 და 8,1% და სხვა.

ანკეტური გამოკითხვის მასალები სკოლების სამეურვეო საბჭოების მუშაობის, მათ მიერ ზოგადი განათლების კანონით გათვალისწინებული ფუნქციების შესრულების შესახებ, დაშვებებისა და კმაყოფილების საფუძველს არ იძლევა. გამოკითხულ მასწავლებელთა მხოლოდ 7,9% თვლის, რომ სამეურვეო საბჭო განსაზღვრავს სკოლის განვითარების სტრატეგიას და 17,6% მიაჩნია, რომ კონტროლს ახორციელებს სკოლის ფინანსების ხარჯვასა და ქონების მოვლა-პატრონობაზე. არადა სამეურვეო საბჭოების ფუნქციათაგან ერთ-ერთი მთავარი სწორედ ეს საკითხებია.

ასეთია რეალური სურათი. როგორც ჩანს, გადასახედია სამეურვეო საბჭოების დაკომპლექტებისა და შემდეგ მათთან მუშაობის მექანიზმები, აგრეთვე საბჭოს წევრთა მოტივაციის ამაღლების გზები და საშუალებები. დაუჯერებელია ნებისმიერ კონტიგენტთან სკოლაში შესაძლებელი არ იყოს ისეთი 3-6 მასწავლებლის, თუ მშობლის შერჩევა, რომელთაც გაცნობიერებული ექნებათ ის პასუხისმგებლობა, რასაც სკოლის სამეურვეო საბჭოს წევრობა აკისრებს, მაგრამ როგორც ჩანს, სამეურვეო საბჭოების არჩევნები ბევრ შემთხვევაში თვითდინებაზეა მიშვებული, არჩევნების შემდეგაც არ მიმდინარეობს მათთან მუშაობა პასუხისმგებლობის გააზრება-ამაღლებისათვის, იშვიათია სამეურვეო საბჭოების მუშაობის მონიტორინგი, მათი საქმიანობის შეფასებისა და წახალისების მიზნით, თუნდაც რესურსცენტრების მასშტაბით მოსაფიქრებელია ის მექანიზმი, რაც აამაღლებდა სამეურვეო საბჭოს წევრთა და ხელმძღვანელთა მოტივაციას და სხვა. ამიტომ, ამ ყველაფრის ამის გათვალისწინებით საჭიროდ მიგვაჩნია:

1) სკოლის მასწავლებლებთან და მშობლებთან „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის იმ ადგილების სისტემატურად განხილვა-ანალიზი, რომლებიც ეხება სკოლის მართვას, სამეურვეო საბჭოს უფლება-



მოვალეობას და ფუნქციებს, მათი თითოეულ მასწავლებლამდე და მშობლამდე დაყვანის მიზნით.

2) სამეურვეო საბჭოების არჩევნებისათვის მზადების პერიოდში ფართოდ გაიშალოს მუშაობა მოსწავლეებში, მშობლებში და მასწავლებლებში სამეურვეო საბჭოების უფლებამოვალეობის, ფუნქციებისა და საბჭოს წევრთა პასუხისმგებლობის შეგნება-გაცნობიერების მიზნით. განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს სამეურვეო საბჭოში ასარჩევ კანდიდატთა შერჩევას და ამომრჩევლებთან სათანადო მუშაობის ჩატარებას, რომ საბჭოები დაკომპლექტდეს მხოლოდ მაღალი პასუხისმგებლობისა და მოვალეობის შეგნების მქონე ადამიანებით ისე, რომ სამეურვეო საბჭოს წევრობა საპატიო მოვალეობად იქცეს თითოეულისათვის.

3) სისტემატურად ჩატარდეს სემინარები (რესურსცენტრების მასშტაბით მაინც) სამეურვეო საბჭოს წევრთა უფლება-მოვალეობისა და საბჭოს მიერ შესასრულებელ ღონისძიებათა (გეგმების შედგენა - მონიტორინგი...) დაგეგმვა-განხორციელებისათვის საჭირო უნარების დასაუფლებლად.

4) ყოველი სასწავლო წლის ბოლოს რესურსცენტრებმა მოაწიონ მონიტორინგი საუკეთესო სამეურვეო საბჭოს გამოსავლინებლად და მოწინავეთა წასახალისებლად, სპეციალურად შემუშავებული კრიტერიუმების გათვალისწინებით.

5) ტრადიციად იქცეს პრაქტიკული კონფერენცია - სემინარების ჩატარება სკოლის მართვის საკითხებზე რესურსცენტრებისა თუ ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების სამინისტროს დონეზე.

6) განათლების სამინისტრომ და რესურსცენტრებმა ყოველი სასწავლო წლის ბოლოს, სკოლების საქმიანობის შეჯამება - შეფასებისას, განსაკუთრებულად გამოკვეთონ სამეურვეო საბჭოების როლი მასში და საინფორმაციო საშუალებებით განაზოგადონ და სხვადასხვა ფორმით წახალისონ წარმატებული საბჭოები, მათი მომავალი აქტიური საქმიანობისათვის მოტივაციის ამაღლების მიზნით.

კანონში „ზოგადი განათლების შესახებ“ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულების უფლება-მოვალეობათა განსაზღვრისას სამეურვეო საბჭოს შემდეგ (თავი VII) მოდის დაწესებულების

**დირექცია** (თავი VIII), იგი შედგება დირექტორის, მისი მოადგილის (მოადგილეებისა) და ბუღალტერისაგან (გვ.34). კანონის თანახმად (პუნქტი 2), დირექტორად შეიძლება არჩეული იყოს საქართველოს მოქალაქე, რომელსაც აქვს უმაღლესი განათლება, 3 წლის მუშაობის სტაჟი და არ მიუღწევია 65 წლის ასაკისათვის. დირექტორი აირჩევა 6 წლის ვადით და ზედიზედ მხოლოდ ორჯერ შეიძლება ერთ სკოლაში პირის დირექტორად არჩევა.

სკოლის დირექტორი არჩევიდან ორი კვირის ვადაში ნიშნავს დირექტორის მოადგილეს (მოადგილეებს), მათ შორის დირექტორის მიერ თავისი უფლებამოსილების განხორციელების შეუძლებლობის შემთხვევაში დირექტორის მოვალეობის შემსრულებელს. ამდენად, კანონი ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში მთელ აღმასრულებელ ფუნქციებს დირექტორს აკისრებს. 35-ე მუხლის პირველი პუნქტი განმარტავს: „ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ ეროვნული სასწავლო გეგმის და ზოგადი განათლების სფეროში საქართველოს კანონმდებლობის შესრულებაზე, სასწავლო-სააღმზრდელო პროცესსა და ფინანსების მიზნობრივ ხარჯვაზე პასუხისმგებელია დაწესებულების დირექტორი“ (კანონი... 2005: 30). დირექტორის შერჩევის წესს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო ადგენს. სკოლის რეფორმის მიმდინარეობის წლებში იგი შეიცვალა, რადგან „დირექტორების ლოტოტრონით შერჩევამ არ გაამართლა, ბევრი უხერხულობა შექმნა, სკოლების დიდი ნაწილი არჩეული დირექტორების გარეშე დარჩა, ამიტომ ახლა დირექტორთა შერჩევის ახალი წესი მოქმედებს, რომელიც ორ ეტაპად მიმდინარეობს. პირველი ეტაპი გამოცდაა და მეორე კი – გასაუბრება, რომელშიც მონაწილეობას მიიღებენ ექსპერტები და ფსიქოლოგები. გამოცდასაც და გასაუბრებასაც მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი ატარებს“ (ინგოროყვა... 2011: 5).

აქვე საზოგადოებისათვის ერთ საინტერესო პრობლემაზეც იყო ყურადღება გამახვილებული. კერძოდ, მაშინდელი განათლებისა და მეცნიერების მინისტრი ამბობდა: „არის მოსაზრება, რომ დირექტორი უნდა იყოს კარგი მასწავლებელი, მე კი ვთვლი, რომ სასურველია იყოს კარგი მასწავლებელიც, მაგრამ უპირველესად, ის უნდა იყოს კარგი მენეჯერი“ (ინგოროყვა 2011: 5). ეს აზრია გატარებული კანონშიც „ზოგადი განათლების შესახებ“ (მუხლი 41, პუნქტი 2),

სადაც დირექტორობის კანდიდატებს მოეთხოვება უმაღლესი განათლება და არა უმაღლესი პედაგოგიური განათლება. ვფიქრობთ, ყოფილი მინისტრის აზრი გასათვალისწინებელია იმ ნაწილში, რომ სკოლის დირექტორი კარგი მენეჯერი, ორგანიზატორი უნდა იყოს, მაგრამ იგი ამავე დროს კარგი მასწავლებელიც და თავისი საგნის კარგი სპეციალისტი უნდა იყოს, რომელსაც კარგად აქვს შესწავლილი და გააზრებული მოსწავლეთა სწავლა-აღზრდის თეორიები და შეუძლია მისი პრაქტიკაში განხორციელება. მხოლოდ ასეთი დირექტორი მოიპოვებს პროფესიონალ მასწავლებელთა კოლექტივში ავტორიტეტს და იქნება ნამდვილი ლიდერი. ახლა, როცა უნივერსიტეტების მაგისტრატურებში შექმნილია საგანმანათლებლო პროგრამები „განათლების ადმინისტრირება“ ან „საგანმანათლებლო დაწესებულებების მართვა“, თავისთავად იგულისხმება, რომ სკოლის დირექტორები უპირველესად ამ კვალიფიკაციის მქონეთაგან უნდა შერჩეს.

დირექტორობის მსურველთა პირველი გამოცდების შედეგების შეჯამებისას განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ადმინისტრაციული დეპარტამენტის უფროსს მერი გაბაშვილს მოაქვს ამონარიდი შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის მიერ ტესტირების შედეგებიდან, სადაც აღნიშნულია, რომ: „დირექტორობის კანდიდატთა ტესტირებამ ამგვარი შთაბეჭდილება შეგვიქმნა: კანდიდატთა მცირე ნაწილი კარგად იცნობს სკოლის პრობლემებს. “დიდი ნაწილი კი ჯერ კიდევ საფუძვლიანად უნდა მოემზადოს იმისთვის, რომ მათ ჩვენი შვილების ბედი ვანდოთ. როგორც უნდა შემოიფარგლოს დირექტორთა მოვალეობა მენეჯერული ფუნქციებით, მაინც სავსებით ცხადია, რომ იგი უმთავრესი ფიგურა უნდა იყოს სკოლაში და, მეტწილად, სწორედ ამ პიროვნებაზე იქნება დამოკიდებული მომავალი თაობის ბედი” (გაბაშვილი 2007: 20). ვფიქრობთ, ამ შემთხვევაშიც დასტურდება, რომ სასურველია მენეჯერული ნიჭით და უნარით დაჯილდოებულები შერჩეს პედაგოგიური განათლებისა და გამოცდილების მქონეთა შორის. “პური მეპურემ გამოაცხოს”, რადგან სწავლება-სწავლის განხორციელებას ემსახურება სხვა ყველა საქმიანობა და ძალისხმევა სკოლაში.

„საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო შერჩეულ დირექტორის კანდიდატურას არაუმეტეს სამისა, წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს,

რომელიც კანდიდატის მიერ წარმოდგენილი პროგრამის საფუძველზე ირჩევს დირექტორს სიითი შემადგენლობის უმრავლესობით, ფარული კენჭისყრით, თავისუფალი და თანასწორი არჩევნების საფუძველზე“ (კანონი... 2005: 35).

კანონი განსაზღვრავს დირექტორის ფუნქციებსაც. იგი ახორციელებს სკოლის მართვას და წარმოადგენს სკოლას მესამე პირებთან ურთიერთობებში, გარდა ამ კანონითა და სკოლის წესდებით გათვალისწინებული შემთხვევებისა. იგი ვალდებულია, სკოლის სამეურვეო საბჭოსთან ერთად შეიმუშაოს სკოლის სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები და ადამიანური და ფინანსური რესურსების სწორად განაწილებით უზრუნველყოს იმ მოლოდინების გამართლება, რაც სკოლის მოსწავლეთა მაღალი ცოდნითა და უნარებით აღჭურვასა და ზნეობრივი ღირებულებების დაუფლებას გულისხმობს.

განათლების კანონში არაფერია ნათქვამი დირექტორის მოადგილეთა უფლება-მოვალეობებზე, მათ შორის ფუნქციების განაწილებაზე. ეტყობა მთელი პასუხისმგებლობა დირექტორს ეკისრება ამ სფეროშიც, არადა, როცა დირექტორი მოიაზრება, როგორც უფრო მენეჯერი, ადმინისტრაციული და სამეურნეო ხელმძღვანელი, სასურველი იყო კანონით განსაზღვრულიყო სკოლის სასწავლო-აღმზრდელობითი სფეროს ხელმძღვანელის (ერთ-ერთი მოადგილე) პასუხისმგებლობა და კომპეტენციები, რადგან სკოლის მთავარი მიზანი ხომ მოსწავლეთა სწავლა-აღზრდის მაღალ დონეზე დაყენებაა.

ამჯერად სკოლებს ახალი წესით (ორსაფეხურიანი გამოცდებით: გამოცდა, გასაუბრება) არჩეული და მოვალეობის შემსრულებელი დირექტორები განაგებენ. თუ როგორ აფასებენ მასწავლებლები და მშობლები მათ მუშაობას, რა მოლოდინები და სურვილები გააჩნიათ, გამოჩნდა ჩვენს მიერ ჩატარებულ ანკეტურ გამოკითხვაში რომელსაც ქვემოთ წარმოგიდგენთ:

კითხვაზე – რა ცვლილებებს ხედავთ ბოლო წლებში თქვენი სკოლის დირექტორის საქმიანობაში, ასეთი პასუხები მივიღეთ (როგორც ზემოთ ვთქვით გამოიკითხა 215 მასწავლებელი):

- დირექტორი უფრო გააქტიურდა – 25,1%
- დირექტორი უფრო მეტად უწევს ანგარიშს კოლექტივის აზრს – 48,3%
- დროდადრო ანგარიშს ახარებს კოლექტივს – 44,6%
- უფრო ღია და გამჭვირვალე გახდა ფინანსების ხარჯვა – 24,6%

- მეტ ყურადღებას აქცევს სასწავლო პროცესს – 27,4%
- მეტ ყურადღებას აქცევს მასწავლებელთა კადრების შერჩევას – 14,9%
- ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებებს – 9,7%
- ანგარიშს არ უწევს კოლექტივის აზრს – 6,5%
- ერთპიროვნულად განკარგავს სკოლის სახსრებს – 4,6%
- თვითნებობს მასწავლებელთა კადრების შერჩევას – 7,4%

როგორც ვხედავთ, დირექტორთა საქმიანობის დადებითი მხარეები აშკარად ჩანს, თუმცა ჯერ ანალიზისგან თავი შევიკავოთ, გავაგრძელოთ გამოკითხვით მიღებული შედეგების ჩვენება. მასწავლებლებსა და მშობლებს მიეცათ ერთნაირი კითხვა – “ქვემოთ ჩამოთვლილ თვისებათაგან ყველაზე მეტად რომელი გააჩნია თქვენს დირექტორს (პასუხები იხ ცხრილი #2) :

**ცხრილი #2**

კომპეტენციები	მასწავლებლები %	მშობლები %
მომთხოვნი და სამართლიანია	52,5	23,8
ლმობიერია, მაგრამ უსამართლო	5,6	–
კარგი მეურნეა, სკოლის პატრონი	42,3	34,0
შეუძლია ფინანსების მოძიება	15,3	4,0
არ არის კონფლიქტური	40,4	4,7
შეუძლია სხვისი აზრის მოსმენა-გაზიარება	48,8	14,2
შეუძლია კონფლიქტების მოგვარება	33,0	17,6
კონფლიქტურია	0,5	–
არ უყვარს სხვისი აზრის მოსმენა-გაზიარება	6,5	3,4
არის ფართო განათლების	15,8	7,4
უყვარს ბავშვები, კოლეგები	36,7	25,1
თავისი დარგის კარგი სპეციალისტია	23,2	6,8
უყვარს სიახლე, ნოვატორია	31,2	8,1
თვითდაჯერებულია	19,0	4,7
კონსერვატორია	3,2	2,0

როგორც ვხედავთ, აქაც შედარებით მაღალია დადებითი შეფასებების პროცენტული მაჩვენებელი, ვიდრე უარყოფითის, მაგრამ ისეთი კომპეტენციების მაჩვენებელია ძალიან დაბალი, რომელიც მენეჯერისათვის უმთავრესია: ფინანსების მოძიების უნარი, შესაბამისად 15,3 და 4,0 პროცენტი და ფართო განათლება – 15,8 და 7,4 პროცენტი; მეტ ყურადღებას უთმობს მასწავლებელთა შერჩევას – 14,9%.

მასწავლებლებს მიაჩნიათ, რომ დირექტორს უპირველესად უნდა შეეძლოს:

- \_ სკოლის სტრატეგიის სწორად განსაზღვრა \_ 45,9%
- \_ სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობისადმი უნარიანი ხელმძღვანელობა \_ 35,3%
- \_ სკოლის კოლექტივთან შეთანხმებული მუშაობა \_ 47,9%
- \_ მასწავლებელთა კადრების, სწორი, ობიექტური შერჩევა \_ 40,4%
- \_ სკოლისთვის სახსრების მოძიება \_ 20,9%

უნდა გააჩნდეს:

- \_ მაღალი პროფესიული პასუხისმგებლობა \_ 35,3%
- \_ სკოლისადმი, ბავშვებისადმი სიყვარული \_ 29,3%
- \_ ობიექტურობის გრძნობა \_ 35,8%
- \_ ფართო ზოგადი განათლება \_ 18,6 %

მართლაც, ჩამოთვლილ კომპეტენციათაგან სკოლის ხელმძღვანელისათვის ყველა მნიშვნელოვანია, მაგრამ მასწავლებლები განსაკუთრებით გამოყოფენ: სკოლის კოლექტივთან შეთანხმებულ მუშაობას – 47,9%; სკოლის სტრატეგიის სწორად განსაზღვრას – 45,1% და თითქმის თანაბარ მნიშვნელობას ანიჭებენ მომდევნო ოთხ კომპეტენციას: სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობისადმი უნარიანი ხელმძღვანელობა, მასწავლებელთა კადრების სწორი, ობიექტური შერჩევა, მაღალი პროფესიული პასუხისმგებლობა და ობიექტურობა – 35 - 40%-ის ფარგლებში. ამ საკითხზე იმიტომაც განსაკუთრებულად შევჩერდით, რომ ზოგადი განათლების კანონით განსაზღვრული სკოლის დირექტორის ფუნქციების წარმატებით შესრულება, ძირითადად ამ კომპეტენციების ფლობასა და მათ უნარიანად შესრულებაზეა დამოკიდებული. ამიტომაც მასწავლებლებს მიაჩნიათ, რომ სკოლის დირექტორთა კანდიდატურების შერჩევისას ყურადღება უნდა მიექცეს:

- სკოლაში მუშაობის გამოცდილებას – 56,2%
- პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოვლენილ თვისებებს (მართვის, სახსრების მოძიების, კონფლიქტების დარეგულირების...) – 49,7%
- ადამიანებთან ურთიერთობის უნარს – 54,4%
- ობიექტურობას – 38,1% და ა.შ.

გამოკითხულ მასწავლებელთა მხოლოდ 30,7 პროცენტისათვისაა მისაღები და სამართლიანი დირექტორთა არჩევის ახლა მოქმედი წესი. 28,8%-თვის იგი არაა მისაღები და სამართლიანი, ხოლო 38,6 პროცენტმა ჩაწერა „არ შემიძლია გიპასუხოთ“. ამ ფონზე უცნაურად ჩანს ის შეფასება, რასაც მასწავლებლები სკოლის დირექტორთა საქმიანობას აძლევენ: დადებითი – 62,8%, საშუალო – 32,0%, უარყოფითი – 2,3%, მაგრამ სულაც არ გამოჩნდება ეს ციფრები გადაჭარბებულად და გაბერილად მასწავლებელთა მხრიდან, თუ მასწავლებელთა და მშობლეთა შეფასებას ვნახავთ კითხვაზე - „როგორ ფიქრობთ, ბოლო წლებში გაუმჯობესდა თუ არა თქვენს სკოლაში სწავლა-აღზრდის მდგომარეობა“. პასუხი ასეთი მივიღეთ (მასწავლებლები, მშობლები):

- გაუმჯობესდა საგრძნობლად – 31,1%; 20,4%;
- გაუმჯობესდა – 48,3%; 38,7%;
- არ გაუმჯობესებულა – 15,3%; 31,9%;
- გაუარესდა – 2,8%; 8,8%;
- არ უპასუხა - 2,5%; 0,2%.

როგორც ვხედავთ, მასწავლებელთა დადებითი შეფასება მთელი 20%-ით ჭარბობს მშობლებისას (გაუმჯობესდა, გაუმჯობესდა საგრძნობლად). რით შეიძლება აიხსნას ასეთი შეფასება, „საკუთარი მუნდირის დაცვით“ თუ იმ გაზრდილი შრომით, რომელსაც ისინი ეწევიან სკოლაში? სწავლა-აღზრდის გაუმჯობესებას უპირველესად მშობელი უნდა გრძნობდეს, რადგან მშობელს, მოსწავლეს ეძლევა სკოლის არჩევანის უფლება, სწავლება მოსწავლის ცოდნითა და უნარ-ჩვევებით აღჭურვაზე უნდა იყოს ორიენტირებული და ეს უპირველესად მშობლებმა, საზოგადოებამ უნდა იგრძნოს და როცა ეს არ ჩანს, საჭიროა უფრო ღრმად ჩავიხედოთ ამის მიზეზებში.

ბოლო წლებში მართლაც ბევრი რამ გაკეთდა სკოლების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის გასაუმჯობესებლად. აშენდა და შეკეთდა სკოლები, სპორტული მოედნები და დარბაზები, შეიქმნა კომპიუტერული კაბინეტები, არსებითად შეიცვალა დაფინანსების სისტემა, მეტი ყურადღება დაეთმო მასწავლებელთა კადრების შერჩევას, ახალი სახელმძღვანელოების შემუშავებასა და გრიფირებას, სკოლებში უსაფრთხო გარემოს შექმნას, მაგრამ პირველ ხანებში სწავლებაში დემოკრატიზაცია-ლიბერალიზაციით გატაცებამ (მოსწავლეთა

გაკვეთილებზე თავისუფალი დასწრება, კლასიდან კლასში გადასაყვანი გამოცდების გაუქმება, სახელმძღვანელოთა მრავალგვარობა, სასწავლო პროცესის კონტროლის შესუსტება...) რიგ შემთხვევაში უარყოფითი შედეგები მოიტანა, სასწავლო პროცესს ხელი დააკლდა. კონტროლის სისტემის უგულვებელყოფამ და მხოლოდ სურვილებსა და რჩევებზე, ნდობაზე აქცენტის გადატანამ მართვის ცალკეული რგოლების და მასწავლებლების ერთი ნაწილის პასუხისმგებლობა შეასუსტა. დავივიწყეთ ბრძენთა რჩევა „ენდე, მაგრამ შეამოწმე“. კლასში რა ხდება, როგორ მუშაობს, რამდენად იწუხებს თავს ჩვენს მიერ შერჩეული, თუ სერტიფიცირებული მასწავლებელი - არავინ უწყის. კლასებში კვლავ 30-35 მოსწავლეა და არ ხერხდება ყველას მიმართ საჭირო დროის და ყურადღების დათმობა, მცირეკონტინგენტთან სკოლებში, განსაკუთრებით სოფლად, კლასები გაერთიანებულია, არადა, სწორედ დაწყებით კლასებშია ყველაზე მეტად საჭირო მასწავლებლის მზრუნველი ხელი. დირექტორები სამეურნეო და ორგანიზაციული საქმეებით არიან დაკავებული და სასწავლო პროცესის უფრო გარეგნულ ორგანიზაციას ექცევა ყურადღება, ვიდრე მის შინაარსს, ხარისხს. მასწავლებელი აღარ გრძნობს კონტროლს გაკვეთილზე. კანონით მხოლოდ სამინისტროს ინსპექციას აქვს ამის უფლება. ერთი სიტყვით, დეცენტრალიზაცია და დემოკრატიზაცია სკოლაში, რიგ შემთხვევაში უკონტროლობის, მოსწავლეთა თავისუფალი ქცევის და რაც შეიძლება მეტი ქაღალდების შექმნის საფუძვლად იქცა. რესურსცენტრი მხოლოდ მრჩევლის და შუამავლის ფუნქციებს ასრულებს სამინისტროსა და სკოლებს შორის, დირექტორის უფრო მენეჯერულ თვისებები ფასდება, ვიდრე პედაგოგიურ - მეთოდური, თუმცა კანონი მას აკისრებს პასუხისმგებლობას სკოლის მთელ საქმიანობაზე, მათ შორის სასწავლო-აღმზრდელობით სფეროზეც. სკოლის დირექტორი უნდა ფლობდეს პედაგოგიური საქმიანობის საიდუმლოებებს, იგი მასწავლებელთა მასწავლებელი უნდა იყოს. ვფიქრობ, იგივე აზრია ჩადებული უცხოელი ექსპერტების სერ მაიკლ ბერბერის და პროფესორ დევიდ პოპკინსის იმ რეკომენდაციებში, სადაც ნათქვამია, რომ „განათლების განვითარებად სისტემაში დირექტორი მთელი სისტემის ღერძია. დირექტორმა უნდა ჩამოაყალიბოს სკოლის სახე, ძირითადი იდეა და დაადგინოს მოთხოვნები როგორც მოსწავლეების, ისე თანამშრომლების



მიმართ... დირექტორი უნდა გახდეს მასწავლებელი ხელმძღვანელი (გაზეთი „24 საათი“: 2006)

„მასწავლებელი-ხელმძღვანელი“ პიროვნება მარტო არჩევნებით ვერ გახდება, ის ავტორიტეტი უნდა იყოს. ავტორიტეტი კი მხოლოდ იმ უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის გამომჟღავნებით მოდის, რასაც ხელმძღვანელი პრაქტიკული საქმიანობისას გამოავლენს. დირექტორი სკოლაში არ შეიძლება მხოლოდ კარგი შემსრულებელი იყოს. იგულისხმება კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნები, ინსტრუქციები და ბრძანებები, რომელთაც სახელმწიფო სტრუქტურები მიიღებენ და გზავნიან სახელმძღვანელოდ. იგი შემოქმედი და ამ გადაწყვეტილებათა საფუძვლებში ღრმად ჩახედული უნდა იყოს. ჩვენთან მიმდინარე რეფორმა ეფუძნება ხანგრძლივი ძიებების შედეგად მიღებულ თეორიებს, რომლებმაც დაამტკიცეს თანამედროვე პირობებში თავიანთი სიცოცხლისუნარიანობა და აჩვენეს პრაქტიკული შედეგი. ეს თეორიები უდევს საფუძვლად მოსწავლეზე ორიენტირებულ სწავლებას, რომელიც ახლა ასე აქტიურად ინერგება ჩვენს სკოლაში. ამიტომ თანამედროვე დირექტორი უნდა იცნობდეს საფუძვლიანად ჯონ დიუის (1859-1952), ჟან პიაჟეს (1896-1980), ლევ ვიგოტსკის (1896-1934) თეორიებს და მათგან გამომდინარე სწავლებისადმი მიდგომას - პროგრესივიზმს, რომელსაც კონსტრუქტივიზმსაც ეძახიან. ამერიკელი მკვლევარი დევიდ ფ. ლაზარე ასე განმარტავს მას: „პროგრესივიზმი გულისხმობს მოსწავლეებისათვის არა კონკრეტული საგნის, არამედ იმ უნარების სწავლებას, რაც მათ ნებისმიერი საგნის ათვისებაში დაეხმარებათ. ეს არის „მოსწავლეზე ორიენტირებული სწავლება“, „ადმოჩენაზე მიმართული სწავლება“, „სწავლის სწავლება“ (სტატიები 2010: 40). დირექტორს უნდა შეეძლოს იმ ცვლილებების არსის ახსნა, რომლებიც სკოლაში მიმდინარეობს და დარწმუნებული იყოს იმის შედეგიანობაში, რასაც აკეთებს. შეეძლოს სხვების, და პირველ რიგში მასწავლებელთა დარწმუნება და მათზე გავლენის მოხდენა. თუ მასწავლებელთა და მშობელთა ანკეტური გამოკითხვის შედეგებს საფუძვლიანად გავაანალიზებთ ამ მოთხოვნათა გათვალისწინებით, დადებითთან ერთად ბევრ დამაფიქრებელ დასკვნასაც გავაკეთებთ. კერძოდ: დირექტორები არ წარმოადგენენ მაგალითს მასწავლებლებისათვის ფართო განათლების თვალსაზრისით. მხოლოდ 15,8 პროცენტი აკეთებს აქცენტს მათ ფართო განათლებაზე. დაბალი პროცენტული

მაჩვენებელია კომპეტენციებზე – თავისი დარგის კარგი სპეციალისტია (30,2%); შეუძლია ფინანსების მოძიება (15,3%), უყვარს სიახლე, ნოვატორია (31,2%) და სხვა. აშკარაა, რომ სკოლის ხელმძღვანელთა შერჩევას სერიოზული ყურადღება უნდა მიექცეს. ამასთან, მეტად უნდა ვიზრუნოთ ახალი სკოლის ხელმძღვანელთა მომზადების გზების და საშუალებების, სათანადო პროგრამებისა და პროექტების გამრავალფეროვნებისათვის.

**პედაგოგიური საბჭო** ჩვენს სკოლაში ტრადიციული და ნაცადი წარმომადგენლობითი ორგანოა. მისი უფლება\_მოვალეობანი და ფუნქციები განსაზღვრულია კანონით ზოგადი განათლების შესახებ (თავი IX). რამდენადაც საბჭოს წევრები მასწავლებლები არიან, სასწავლო\_აღმზრდელობითი ხასიათის პრობლემების განხილვა\_ანალიზისას, ცალკეულ მასწავლებელთა მიერ პროფესიული მოვალეობის შესრულების, სწავლებაში ახალი მეთოდებისა და მიდგომების შეფასებისას, მათი აზრი ყველაზე კომპეტენტურია და უფლებამოსილიც. თუმცა კანონით მისი ფუნქციები მხოლოდ შემდეგ საკითხებს მოიცავს: ეროვნული სასწავლო გეგმის შესაბამისად, დირექტორის მონაწილეობით შეიმუშავებს და სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით ამტკიცებს სასკოლო სასწავლო გეგმებს;

– სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით, საფეხურებისა და საგნების შესაბამისად ამტკიცებს ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ რეკომენდებული, გრიფმინიჭებული სახელმძღვანელოებიდან პედაგოგების მიერ შერჩეული, სასწავლო წლის განმავლობაში გამოსაყენებელი სახელმძღვანელოების ნუსხას;

– ირჩევს თავის წარმომადგენლებს სამეურვეო საბჭოში;

– უფლებამოსილია ვადამდე გადაირჩიოს თავისი წარმომადგენელი სამეურვეო საბჭოში. ამიტომ მიგვაჩნია, რომ პედაგოგიური საბჭოს დანიშნულება და ადგილი, მისი როლი სკოლის სასწავლო\_აღმზრდელობით საქმიანობაში სრულად არ არის შეფასებული და გამოყენებულიც. P

პედაგოგიური საბჭო ის ორგანოა, სადაც ღიად შეიძლება ლაპარაკი სკოლის მთავარ პრობლემებზე. სწავლაში არსებულ ხარვეზებსა და შეცდომებზე, ზოგიერთი პედაგოგის პროფესიულ ნაკლოვანებებზე, სწავლების ორგანიზაციის,

ტექნიკური სრულყოფის, შრომის დისციპლინის და სხვა საკითხებზე, რომელთა შესახებ მასწავლებლები ერიდებიან მოსწავლეების თუ სხვა გარეშე პირთა თანდასწრებით საუბარს. აქ, ისინი თავისუფალი არიან კოლეგების საქმიანობის შეფასებაშიც.

პედაგოგიური საბჭოდან უნდა იქცეს ყველა სიახლის ინიციატორად. მან უნდა მისცეს ვიზირება სწავლებისა და აღზრდის ახალ მეთოდებს, გზებსა და მიდგომებს. ამიტომ მიგვაჩნია, რომ იმ პირობებში, როცა ამდენი სიახლე ინერგება სკოლაში, პედაგოგიური საბჭოს თავმჯდომარე უნდა იყოს სკოლის დირექტორი, ან მისი მოადგილე, რომელიც პერსონალურად ხელმძღვანელობს სასწავლო – აღმზრდელობით საქმიანობას. ეს ხელს შეუწყობს, ერთი მხრივ, მასწავლებელთა ოპერატიულ ინფორმირებას სიახლეებით და მეორე მხრივ, დირექციისათვის იგი იქცევა ისეთ მოქნილ წარმომადგენლობით სტრუქტურად, რომელიც ხელს შეუწყობს მას საფუძვლიანად მოამზადოს სკოლის განვითარების მიზნით ჩაფიქრებული ყველა პროექტი და სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმების შემდეგ განახორციელოს ცხოვრებაში. მით უმეტეს, რომ მასწავლებლები სკოლაში ყველაზე მოქნილ რგოლად დირექციის შემდეგ პედაგოგიურ საბჭოს მიიჩნევენ (54%). ასევე პედაგოგიურ საბჭოს მიიჩნევენ ისინი მასწავლებელთა შრომითი დისციპლინის განმტკიცების (35%), მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების (45%), სკოლაში აღმზრდელობითი საქმიანობის სრულყოფის (38%) საშუალებად.

თანამედროვე რეფორმირებად სკოლაში პედაგოგიური საბჭოების ფუნქციები კიდევ უფრო გაზრდილია, რადგან სკოლა თავისუფალია სასწავლო პროცესის მართვისას გარე ჩარევებისაგან და სასწავლო პროცესის მიმდინარეობასა და შედეგზე. მთელი პასუხისმგებლობა მას ეკისრება მისი ერთ-ერთი მთავარი საზრუნავია ეროვნული სასწავლო გეგმის შესაბამისად სკოლის სასწავლო გეგმის შემუშავება.

სკოლის სასწავლო გეგმა კონკრეტული სკოლისთვის შემუშავებული გეგმაა, ამიტომ პედაგოგიური საბჭო აზუსტებს ეროვნულ სასწავლო გეგმაში მოცემულ დატვირთვას, საგნების რაოდენობას, განსაზღვრავს დამატებით საგანმანათლებლო მომსახურებას და სწავლებისა და სწავლის სტანდარტებს. დირექტორის მთავარი ფუნქციაა სასწავლო გეგმის პოლიტიკის შემუშავება და იმის განსაზღვრა, თუ რას უნდა მიაღწიოს თითოეულმა მოსწავლემ მათი ინტერესების, განვითარების

დონისა და სკოლის რესურსების შესაბამისად. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასწავლო საგნების შერჩევა საფეხურების მიხედვით, მათი თანმიმდევრობა და ლოგიკურობა. პედაგოგიურმა საბჭომ ყოველწლიურად უნდა განაახლოს სასწავლო გეგმა სხვადასხვა პირობების (ეროვნული სტანდარტები, სკოლის წარმატება-წარუმატებლობა, შიგა და გარე ფაქტორები...) გათვალისწინებით.

პედაგოგიური საბჭო ასრულებს აგრეთვე მნიშვნელოვან ფუნქციას სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის ხარისხის შემოწმება-შეფასებაში. დირექტორის მონაწილეობით იგი ამზადებს ტესტებს, საგამოცდო მასალებს და სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცების შემთხვევაში ეძლევა მსვლელობა ამ პროცესს. ამ და სკოლის მუშაობის შეფასების სხვა ფორმებით (გამოფენები, პორტფოლიოები, პრეზენტაციები...) მიღებული მასალებით შევსებული საბოლოო ინფორმაცია სკოლას აძლევს საშუალებას გააკეთოს დასკვნა სკოლის განვითარების გეგმის შესრულების თაობაზე.

პედაგოგიური საბჭო, როგორც მასწავლებელთა სათათბირო ორგანო, ყველაზე წარმომადგენლობითია, რადგან ყველა მასწავლებელი მონაწილეობს მასში. მასწავლებელი კი ღერძია სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობისა, სკოლის მთავარი საქმიანობისა. თუ პედაგოგიური საბჭო, მისი თითოეული წევრი აქტიური და შემოქმედია, ნოვაციების მხარდამჭერი და პრაქტიკაში გამტარებელი, სკოლის წარმატებაც გარანტირებულია. ამიტომ განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სკოლის მართვის ამ უმნიშვნელოვანეს, საშემსრულებლო რგოლის წევრთა მიზანმიმართულობას, სკოლის მიზნებსა და ამოცანებში გარკვევას, მათ გაცნობიერებასა და გათავისებას და ერთ მტკიცე გუნდად შეკვრას, რაც უპირველესად სკოლის ადმინისტრაციის (დირექტორის) პირდაპირი მოვალეობაა.

აღბათ ამიტომაცაა, რომ რესპოდენტმა მასწავლებლებმა კითხვაზე – „ვინაა ყველაზე აქტიური პედაგოგიურ საბჭოში“, ასეთი პასუხები დააფიქსირეს:

სასწავლო ნაწილის უფროსი – 64,3%

დირექტორი – 42,3%

პედსაბჭოს თავმჯდომარე – 38,2%

კლასის დამრიგებელი – 32,4%

მასწავლებლები – 28,3%

დირექტორები თავიანთ ინტერვიუებში, მართალია, აღნიშნავენ პედაგოგიური საბჭოების დიდ მნიშვნელობას სკოლის გარდაქმნის საქმეში, მაგრამ მიუთითებენ ჯერ ერთი, მასწავლებელთა ერთი ნაწილის პასიურობაზე და მეორეც, პედაგოგიური საბჭოს თავმჯდომარეების უინიციატივობასა და მათი სტიმულირების აუცილებლობაზეც. ისინი ხედავენ, რომ თუ არა დირექციის მხრივ შეხსენება და აქტიურობა, საქმე წინ არ წავა.

პედაგოგიური საბჭოების იმ დიდი ფუნქციის გათვალისწინებით, რასაც ისინი სკოლებში სასწავლო-აღმზრდელობითი საქმიანობის ორგანიზაციასა და მის მაღალ დონეზე დაყენებაში უნდა ასრულებდნენ მიგვაჩნია, რომ მისი შესაძლებლობები სრულად უნდა იქნას გამოყენებული, განსაკუთრებით, მასწავლებელთა პროფესიული სრულყოფის, სწავლებაში ახალი მეთოდებისა და ტექნოლოგიების დანერგვის, სწავლება-სწავლის პროცესის გაუმჯობესებისა და მოსწავლეთა და მასწავლებელთა სასწავლო დისციპლინის განმტკიცების საქმეში. ამასთან, პედაგოგიური საბჭოების გააქტიურებისა და მიზანმიმართულობის სრულყოფის მიზნით თავმჯდომარეებად არჩეული უნდა იქნან დირექტორის მოადგილეები, პედაგოგიური და ადმინისტრაციული საქმიანობით გამორჩეული მასწავლებლები, რომელთაც დაეკისრებათ პერსონალური პასუხისმგებლობა სკოლის სასწავლო-აღმზრდელობით საქმიანობაზე.

კანონით „ზოგადი განათლების შესახებ“ სკოლის მართვის სტრუქტურაში შედის აგრეთვე მოსწავლეთა თვითმმართველობა, დისციპლინური კომიტეტი და სკოლის წესდებით აგრეთვე შეიძლება გათვალისწინებული იყოს სააპელაციო კომიტეტიც. მათი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობანი განსაზღვრულია კანონით (*კანონი... 2005: 30-3.1*), რადგან ჩვენი ნაშრომის მიზანს ამ საკითხების კვლევა არ შეადგენს მათზე საუბარს აღარ გავაგრძელებთ.

რეფორმით ჩამოყალიბებული სკოლის სტრუქტურის არსი და მიზანი იმ სტრატეგიების შემუშავება-განხორციელებაა, რომელიც უზრუნველყოფს ეროვნულ და ზოგასაკაცობრიო, ლიბერალურ-დემოკრატიული ღირებულებების მქონე, თანამედროვე ცოდნითა და უნარ-ჩვევებით შეიარაღებული ახალგაზრდების მომზადებას.

ამ თვალსაზრისით საჭიროდ მიგვაჩნია:

1) ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის დანიშნულების, პასუხისმგებლობისა და სპეციფიკურობის გათვალისწინებით, რაც სპეციალურ პედაგოგიკურ - ფსიქოლოგიურ განათლებას და სკოლათმცოდნეობის საკითხების ცოდნას მოითხოვს, სკოლის დირექტორობის კანდიდატი შეიძლება იყოს მხოლოდ პედაგოგიური განათლების მქონე პირი, რომელსაც პედაგოგად მუშაობის სამი წლის გამოცდილება აქვს და აჩვენა ხელმძღვანელისათვის საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები. ამიტომ საჭიროდ მიგვაჩნია „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის VIII თავის მეორე მუხლში შესაბამისი ნაწილობრივი ცვლილებების შეტანა.

2) იმის გათვალისწინებით, რომ სკოლის საქმიანობის საბოლოო მიზანი თანამედროვე ცოდნითა და უნარ-ჩვევებით აღჭურვილი ახალგაზრდობის მომზადებაა, რაც სკოლაში სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობის სათანადო დონეზე დაყენებით მიიღწევა, საჭიროა სკოლაში ამ სფეროსადმი ხელმძღვანელობის პერსონალური პასუხისმგებლობა დაეკისროს დირექტორის იმ მოადგილეს, რომელიც განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში რეგისტრირებულია დირექტორის ადგილზე არყოფნის შემთხვევაში მისი მოვალეობის შემსრულებლად, რადგან კანონით დირექტორის ფუნქციებში უფრო ადმინისტრაციულ-მენეჯერული საკითხებია გამოკვეთილი, ვიდრე სასწავლო-აღმზრდელობითი.

3) დირექტორობის კანდიდატთა შესარჩევი გამოცდებისა და მათთან გასაუბრებისას ზოგად განათლებასთან ერთად განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს მათ პედაგოგიურ-ფსიქოლოგიურ ცოდნას, მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში ინფორმირებულობას, პედაგოგის უნარ-ჩვევების ფლობას და სწავლა-აღზრდის საკითხებისადმი მათ ინტერესს.

4) დირექტორებმა დირექციის სახით შექმნან თანამოაზრეთა ისეთი გუნდი, რომელთაც შეეძლებათ სკოლის მთელი თემის გაყოლიება საბოლოო მიზნის მისაღწევად, სკოლის სტრატეგიული გეგმის შესასრულებლად. ამას კი შეძლებენ თავის თავში დარწმუნებულობით, გადაწყვეტილების მიღების უნარით, კრეატიულობით, რაც სხვისი წარმატების დანახვასა და წახალისებას გულისხმობს და რაც მთავარია, მიზანდასახულობითა და შემოქმედებითობით.

5) სკოლის ადმინისტრაციამ უფრო სრულყოფილად და მიზანმიმართულად გამოიყენოს პედაგოგიური საბჭოს შესაძლებლობები, პედაგოგთა პროფესიული დონის ამაღლების, სწავლებაში ახალი ხერხებისა და მეთოდების, ტექნოლოგიებისა და მიდგომების დანერგვის, სწავლება-სწავლის პროცესის გაუმჯობესებისა და მასწავლებელთა სასწავლო დისციპლინის განმტკიცების საქმეში. ამ მიზნით პედაგოგიური საბჭოს თავმჯდომარეებად რეკომენდაცია მიეცეთ დირექტორის მოადგილეებს სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობის დარგში.

## თავი II.

### თანამედროვე სკოლის ძირითადი მიმართულებანი

#### \$1. სკოლის განვითარების დაგეგმვა და თვითშეფასება

სკოლის განვითარების დაგეგმვის პროცესი იწყება სკოლის მთელი შემადგენლობის (ხელმძღვანელობა, მასწავლებლები, მოსწავლეები, ტექნიკური პერსონალი) მიერ სკოლაში ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობის გაცნობიერებით, რაც, პირველ რიგში, ამისათვის მზაობასთან ერთად გულისხმობს ახალი საგანმანათლებლო საჭიროებების გააზრება-განჭვრეტის კომპეტენციის ფლობას.

დაგეგმვის პროცესი იწყება არსებული ვითარების ანალიზით, რაც ეხმარება სკოლის ხელმძღვანელობას შეისწავლოს, შეაფასოს, განსაზღვროს და დაგეგმოს ის საქმიანობა, რომელიც მიზნების მიღწევაში დაეხმარება. სკოლა შეარჩევს მოქმედების ამა თუ იმ სტრატეგიას, გამოცდის პრაქტიკაში და მიღებული შედეგებით ხელახლა გადახედავს სტრატეგიას, საჭიროების შემთხვევაში, სათანადო ცვლილებებს შეიტანს მასში.

სკოლის სურვილი, გააუმჯობესოს და გაანახლოს სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობა, მეტწილად დამოკიდებულია მის აკადემიურ-მეთოდოლოგიურ

შესაძლებლობებზე, მოტივაციაზე და მიზანსწრაფულობაზე - შეისწავლოს არსებული მდგომარეობა და გადადგმული ნაბიჯების ეფექტიანობა. მდგომარეობის კრიტიკული კვლევა და ანალიზი სკოლის ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას აძლევს, მიჰყვეს არჩეულ სტრატეგიას, ხოლო გადაწყვეტილების მიღებისას გააცნობიერებს, თუ რა არის შესაძლებელი და რაზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება მომავალ მუშაობაში.

მდგომარეობის კვლევა არის მონაცემთა შეკრებისა და გაანალიზების პროცესი, რომელიც სკოლის ხელმძღვანელობას რეალურ საჭიროებებზე დამყარებული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას აძლევს. განასხვავებენ სამი ტიპის მდგომარეობის ანალიზს:

1) **ცალკეული მასწავლებლის კვლევა**, როცა აქცენტირებულია ინდივიდუალურ საკლასო ოთახებში მიმდინარე სასწავლო პროცესი;

2) **გაერთიანებული კვლევა**, რომელშიც რამდენიმე მასწავლებელია ჩართული მთელი სასწავლო მუშაობის ან საგნების მიხედვით;

3) **სკოლის მასშტაბით კვლევა**, რომელიც მთელ სკოლას ეხება და ყველა რგოლის წარმომადგენელია ჩართული. კვლევა უნდა იყოს მიმართული დაგეგმვის რეალურად განხორციელებასა და მიზნის მიღწევაზე.

კვლევის გარეშე მიღებული გადაწყვეტილებები ნაკლებად სარწმუნოა და სკოლის რეალურ საჭიროებებს ვერ ასახავს. მართალია, ეს შეხედულებები და წარმოდგენები ანგარიშგასაწევია, მაგრამ უტყუარ და მნიშვნელოვან ინფორმაციას არ იძლევა. სკოლები, რომლებიც არ იკვლევენ საკუთარ მდგომარეობას, გარე ფაქტორების ზემოქმედებისადმი ზედმეტად მგრძობიარენი ხდებიან და ადვილად ცვლიან ან წყვეტენ მუშაობის არჩეულ გეზს. სკოლის ხელმძღვანელობას არ აქვს დოკუმენტური დასტური იმისა, რომ მისი საქმიანობა შედეგიანია, იგი ვერ დაიცავს საკუთარ არჩევანს. სწორედ საკუთარი პოზიციის განსამტკიცებლად სჭირდება სკოლას მდგომარეობის კრიტიკული კვლევა და ანალიზი.

კვლევა არ გულისხმობს რთული კითხვარების შემუშავებასა და შემდგომ მათ ანალიზს. კვლევისათვის შეიძლება იმ დოკუმენტაციის გამოყენება, რომელსაც სკოლა ყოველდღიურად აწარმოებს. ეს არის:



ჟურნალები, პორტფოლიოები, გაკვეთილის გეგმები და სხვა. აგრეთვე აკადემიური მოსწრების დოკუმენტები: გამოცდები, ტესტები და სხვა სტანდარტიზებული საშუალებები, როგორცაა: ინტერვიუ ან გამოკითხვა.

მსგავსი გამოკითხვები უნდა შეასრულოს სკოლის ლიდერთა ჯგუფმა მოსწავლეების დახმარებით.

მიღებული მონაცემების ანალიზი აძლევს სკოლას სამომავლო მოქმედებებისათვის შესაბამისი დასკვნების გამოტანის საშუალებას. მაგალითად, ის, რომ სკოლიდან მოსწავლეთა ყოველწლიური გადინება 15%-ს აღწევს, თავისთავად არ იძლევა რაიმე დასკვნის საშუალებას. თუმცა, თუკი განვაგრძობთ ანალიზს და დავადგენთ, რომ ამ 15% რაოდენობიდან უმრავლესობა მე-9 და მე-10 კლასელი ვაჟები არიან, რომელთა ერთი ნაწილი რეპეტიტორთან ემზადება, ნაწილი კი ოჯახის სარჩენად შრომობს, ეს უკვე გარკვეულ ტენდენციაზე მიგვითითებს, რომელზე რეაგირებაც სკოლამ უნდა მოახდინოს. შეუძლებელია სკოლამ არ გაითვალისწინოს იმ უბანში, სადაც ის მდებარეობს, მოსახლეობის და შესაბამისად, მოსწავლეების მატების ტენდენცია, რადგანაც იქ აქტიურად მიმდინარეობს ბინათმშენებლობა (მაგ. ბათუმის ახალი უბნები და ა.შ.).

სკოლის წარმომადგენლებმა კარგად უნდა გააცნობიერონ, რომ ცვლილებებისთვის გადამწყვეტია როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორები. განახლება, პირველყოვლისა სკოლის წარმომადგენლების (მასწავლებლების, ადმინისტრაციის) დამოკიდებულების ტრანსფორმაცია-ცვლილებებს მოითხოვს მოსწავლეთა სწავლის პროცესთან მიმართებაში. ისინი პოზიტიურად უნდა განეწყონ სიახლეებისადმი, ცვლილებებისადმი. უნდა იცოდნენ და შეეგუონ იმას, რომ ძველი სასწავლო გეგმები შეიცვლება ახლით, რომლებიც ეყრდნობა მოწინავე სკოლების, მასწავლებლების გამოცდილებასა და კვლევების შედეგად მიღებულ შედეგებს. არსებითად გარდაიქმნება სწავლება\_სწავლისადმი მიდგომა, შეფასების სისტემა და სკოლის დაფინანსება - ბიუჯეტირების ფორმები და შინაარსი. სკოლა ყალიბდება ახალი ტიპის ცოცხალ ორგანიზმად, რომელშიც ყველა სუბიექტია, სადაც ყველა სწავლობს და ასწავლის, სადაც არამარტო ცოდნით, არამედ მისი გამოყენების უნარ-ჩვევებით აიარაღებენ, სადაც სწავლას ასწავლიან. მნიშვნელოვანია გამიჯვნა იმისა, რაც აქამდე იყო და რაც მომავალშია გასაკეთებელი, რომ ნათლად გამოიკვეთოს მიზანი. ყველა ამ წინამოსამზადებელ სამუშაოს წარმართავს სკოლის დირექტორი თემზე -

(მასწავლებლები, მოსწავლეები, მშობლები) - დაყრდნობით. ამიტომ იგი საამისოდ მომზადებული უნდა იყოს. მან აქტიურად უნდა ჩართოს ამ პროცესში სამეურვეო და პედაგოგიური საბჭოები, მოსწავლეთა თვითმმართველობა, მშობლები და მათში შეძლოს იმ მუხტის შეტანა, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის წარმატებით განხორციელებას.

**სტრატეგიული დაგეგმვა** სკოლისათვის წარმოადგენს იმის განაცხადს, რისი მიღწევა სურს. იგი ერთგვარი პროგნოზია მომავლის შესახებ, არსებული მდგომარეობისა და მომავლის პერსპექტივების გათვალისწინებით. მასში სკოლაში არსებული მდგომარეობის, ფინანსური და ადამიანური რესურსების გათვალისწინებით აისახება ყველა ის ცვლილება სკოლის ცხოვრების ცალკეულ სფეროში, რაც უახლოეს წლებში (3-4 წელი) იქნება გატარებული. ამ გეგმის დანიშნულებაა დაანახოს სამეურვეო საბჭოს, დირექციას, პედაგოგებს და მშობლებს ის, თუ რას უნდა მიაღწიოს სკოლამ მომავალში და რა საშუალებებით. იგი სკოლის ცხოვრებაში ჩართული თემის მარგანიზებული, ერთი მიზნისაკენ წარმართვის მძლავრი მექანიზმია, რითაც ყალიბდება ამ ორგანიზაციის მსოფლმხედველობა, ეთიკა და კულტურა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება სკოლის **ხედვისა და მისიის** განაცხადით. იგი სკოლის თემის ფიქრის, განსჯის, კოლექტიური და ინდივიდუალური შრომის შედეგი უნდა იყოს. **სკოლის ხედვა სკოლის საბოლოო მიზანია, სასურველი სკოლის სურათი, რომლის განხორციელება მას სურს.** იგი მოტივაციის გაზრდის და მის შესრულებაში საზოგადოების ჩართვის საუკეთესო საშუალებაა, მთავარია იგი ყველას მიერ მიღებული და გაზიარებული იქნას, როგორც მოტივირებული და დასაბუთებული. მისია **სკოლის არსებობა-დანიშნულების, მიმდინარე პრიორიტეტებისა და ძირითადი მიმართულებების, ორგანიზაციული ღირებულებების, რწმენისა და ეთიკის განმსაზღვრელი დოკუმენტია.** ამდენად იგი სკოლის საქმიანობის მამოძრავებელ ძალას და ბალავარს წარმოადგენს. მეცნიერულად დასაბუთებულია, რომ იმ სკოლებში, რომელთაც ნათლად ჩამოყალიბებული მიზნები, პრიორიტეტები და ღირებულებები აქვთ, იქ მაღალია: ა) პედაგოგებს შორის ურთიერთთანამშრომლობა; ბ) ადმინისტრაციის მიმართ პედაგოგების ნდობის ხარისხი; გ) თემის ჩართულობა სასკოლო ცხოვრებაში; დ) მოსწავლეთა ჩართულობა სასკოლო ცხოვრებაში; ე) დაბალია მოსწავლეთა და

მასწავლებელთა დისციპლინური დარღვევების რაოდენობა; ვ) მაღალია მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრება. ამიტომ სკოლის მისია მოიაზრება სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შინაარსისა და საერთოდ სკოლის პოლიტიკის მიმართულების განმსაზღვრელ ძირითად ფაქტორად (*შუკაკიძე 2007: 53*).

სკოლის ხედვისა და მისიის განსაზღვრის შემდეგ მუშავდება სტრატეგიული გეგმა, რომლის შესრულება ხანგრძლივ დროზე (3-4 წელი) შეიძლება იყოს გათვლილი. ამიტომ მოსალოდნელია მასში ცვლილებები შევიდეს შიდა თუ გარე ფაქტორებში მომხდარი ცვლილებების გამო. **შიდა და გარე ფაქტორები** ეს ის ხელშემწყობი თუ ხელისშემშლელი პირობებია, რომელთაც შეუძლიათ დააჩქარონ ან დააყოვნონ თუ შეაჩერონ დაგეგმილი აქტივობა. **შიდა ფაქტორებში** იგულისხმება სკოლის შიდა ცხოვრებაში არსებული საკითხები, რომლებსაც **ძლიერ და სუსტ** მხარეებად ალაგებენ. ძლიერში გულისხმობენ იმ წარმატებებს, რასაც სკოლამ მიაღწია, ან რა მიმართულებითაც საქმიანობს წარმატებით, რა წყაროებსა და შესაძლებლობებზე მიუწვდება ხელი.

სუსტ მხარეში იგულისხმება მისი წარუმატებელი საქმიანობა რომელიმე მიმართულებით, სირთულეები საქმიანობის პროცესში დაუძლეველი პრობლემა.

გარე ფაქტორები მოიცავს ქვეყნის და საერთაშორისო მასშტაბით მიმდინარე ეკონომიკურ, სოციალურ, დემოგრაფიულ, პოლიტიკურ თუ იურიდიულ ფაქტორებს, რომელთაც შეიძლება გავლენა იქონიონ განათლების სისტემაზე ზოგადად და შეიძლება კონკრეტულ სკოლაზეც. ამ ფაქტორებსაც ორად ჰყოფენ: **შესაძლებლობებად და საფრთხეებად.**

**შესაძლებლობებში** იგულისხმება განვითარებისა და წარმატების პერსპექტივების დანახვა ცალკეული მიმართულებების მიხედვით; იმ მნიშვნელოვანი პოლიტიკური, სოციალურ-ეკონომიკური, დემოგრაფიული და სხვა ცვლილებების გათვალისწინება, რომელიც არსებობს ან მოსალოდნელია მომავალში. **საფრთხეებში** იგულისხმება ყველა მოსალოდნელი შეფერხება თუ წინააღმდეგობა სკოლის მომარაგებაში, დაგეგმილ მოსწავლეთა კონტინგენტის ფორმირებაში და სხვა.

ამ სახის ანალიზს “სვოტ” ანალიზი (SWOT) ეწოდება (სკოლის... 2006: 29). სტრატეგიული გეგმის შედგენისას ყველაფერი ეს გათვალისწინებული და გაწერილი უნდა იყოს სკოლის პირობების გათვალისწინებით. სტრატეგიული გეგმის შექმნა

სკოლის ადმინისტრაციას (დირექტორს) ევალება, თუმცა სასურველია და აუცილებელიც, რომ მან ამ საქმეში სკოლის თემის ფართო სპექტრი ჩართოს, რაც წინასწარვე განსაზღვრავს მათ აქტიურ მონაწილეობას გეგმის განხორციელებაში.

სტრატეგიულ გეგმაში განისაზღვრება ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სფეროს მიმართულება და მიზნები, რამაც შემდეგ თავისი ადგილი უნდა ჰპოვოს სკოლის განვითარების გეგმაში (სკოლის... 2006: 29).

სკოლის განვითარების გეგმა კონკრეტულად გაწერილი სამოქმედო პროგრამაა სკოლისათვის წლის მანძილზე, სადაც სკოლის საქმიანობის ცალკეული სფეროების მიხედვით მითითებულია საჭირო აქტივობები და განხორციელების ვადები. ეს საშუალებას იძლევა განხორციელდეს მონიტორინგი და ამის პარალელურად თვითშეფასების პროცესი, რასაც კონტროლსა და ხელმძღვანელობას კანონის შესაბამისად, სამეურვეო საბჭო უნდა უწყვედეს. ყველა აქტივობა: ხედვა-მისია, სტრატეგიის შემუშავება, სკოლის განვითარების გეგმა, მისი განხორციელება, მონიტორინგი და თვითშეფასება ერთი უწყვეტი ციკლია, რომელიც სკოლას, მის ხელმძღვანელობასა და მთელ თემს (მასწავლებლები, მშობლები, სკოლასთან დაკავშირებული საზოგადოება) ავალდებულებს თვალყური ადევნონ და იზრუნონ ყოველი კომპონენტის ზუსტად განხორციელებისათვის.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სკოლების მასწავლებელთა და მშობლების ანკეტური გამოკითხვის და დირექტორებისაგან მიღებული ინტერვიუების საფუძველზე შევეცადეთ გარკვეული ინფორმაცია მიგველო მათგან ამ პრობლემის შესახებაც. გამოკითხულ მასწავლებელთა 80% და მშობელთა მხოლოდ 20 %-თვის არის გასაგები სტრატეგიული დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა, გამოკითხული მშობლების 10% და მასწავლებელთა 30% ჩართულია სტრატეგიული და სკოლის განვითარების გეგმების შემუშავებაში. ისინი თვლიან, რომ უმრავლეს შემთხვევაში პრიორიტეტები სწორად განისაზღვრება, მაგრამ სუსტია სამეურვეო საბჭოების მკონტროლებელი ფუნქცია. ძირითადად დირექტორები წარმართავენ ამ პროცესს, ამიტომ გამოდის, რომ დირექტორები ზრუნავენ გეგმების შედგენაზეც, პრიორიტეტებისა და შესაძლებლობების განსაზღვრაზეც და მისი შესრულების კონტროლზეც. მართალია, დირექტორების მნიშვნელოვანი ნაწილი (55%) ინტერვიუებში აღნიშნავს ამ პროცესში სამეურვეო საბჭოების მონაწილეობას ("ამტკიცებს სტრატეგიულ გეგმას", "მონაწილეობს მის ფორმირებაში"), მაგრამ

სამეურვეო საბჭოების საქმიანობის შეფასებისას (“ინერტულია”, “ურმის მეხუთე თვალია”, “ფორმალური არსებობაა ქალაქზე”) ყველაფერი ნათელი ხდება. ამკარად ჩანს, რომ სტრატეგიული და სკოლის განვითარების გეგმების შედგენისას ყველა ის მოთხოვნა არ სრულდება, რაც კანონითაა განსაზღვრული. გეგმების შედგენისას თემი მთელი მისი შესაძლებლობებით არაა ჩართული ამ საქმეში, სამეურვეო საბჭოები, უმრავლეს შემთხვევაში, ვერ ქმნიან ისეთ ატმოსფეროს, რომ მასწავლებლების, მშობლების დიდი ნაწილი ჩაერთოს გეგმების ფორმირებაში და შემდეგ კი შესრულების მონიტორინგში. ვთვლით, რომ სტრატეგიული და სკოლის განვითარების გეგმების შემუშავება-განხორციელების პრაქტიკაში არსებითად უნდა შეიცვალოს სამეურვეო საბჭოს, მთელი თემის ფუნქცია და ადგილი. მათ უნდა დაეკისროთ წამყვანი როლი, განსაკუთრებით მონიტორინგსა და თვითშეფასებისას. საამისოდ საჭირო მუშაობა უნდა ჩატარდეს სამეურვეო საბჭოს წევრებთან, ამაღლდეს მათი ცოდნა და პასუხისმგებლობა ამ მიმართულებით და კანონმდებლობით განისაზღვროს მათი პასუხისმგებლობის ამაღლების საშუალებები.

პრობლემის კვლევისას დავინტერესდით ცალკეული სკოლების სტრატეგიული და სკოლის განვითარების გეგმების შემუშავების პრაქტიკით და არსებული გეგმების შინაარსით. ამკარად ჩანს, რომ ყველა სკოლაში, მართალია, შედგენილია სკოლის განვითარების გეგმა, მაგრამ არაა დაცული ყველა ის მოთხოვნა, რაც მის შედგენას წინ უნდა უსწრებდეს. აქ იგულისხმება, პირველ რიგში, სკოლაში არსებული მდგომარეობის ანალიზი: ადამიანური და მატერიალური რესურსები, სასწავლო მატერიალური ბაზა, სწავლება-სწავლის მდგომარეობა და დონე, სკოლის საზოგადოების განწყობა და მზაობა ცვლილებებისათვის და სხვა. ამიტომ ყველაფერი ეს შემდეგ, გეგმის შესრულების მიმდინარეობისას იჩენს თავს და ეჭვის ქვეშ აყენებს მის განხორციელებას. ბევრ შემთხვევაში არც ხედვა და მისიაა სკოლის შესაძლებლობებიდან გამომდინარე და ძალიან ჰგავს სხვა სკოლისას. ამკარად ჩანს, რომ ისინი სერიოზული და ხანგრძლივი განსჯის შედეგად არაა მიღებული. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ყველას უნდა ჰქონდეს ორ გრაფად (სექტში) ჩამოწერილი სკოლის საქმიანობის ყველა მიმართულებით (სასწავლო, აღმზრდელობითი, ადამიანური რესურსები, მატერიალური ბაზა, სასწავლო დისციპლინა, ნოვაციები და ტექნოლოგიები...) არსებული შედეგები და პერსპექტივაში გათვალისწინებულის სურათი, რაც წარმოაჩენდა განვითარების ხარისხსა და ოდენობას. ზოგჯერ ხედვა

ახლავს საქმიანობის ყველა სფეროს განვითარების გეგმას. არადა, ხედვა და მისია სკოლის წინსვლის, განვითარების მსოფლმხედველობრივი ორიენტირებია, მიმართულების მიმცემია. სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარეობს ყოველწლიური სკოლის განვითარების გეგმა, რომლის შესრულებაზე მონიტორინგი და შეფასების სხვადასხვა ფორმის გამოყენება, იგივე სტრატეგიული გეგმის შესრულების მიმდინარეობის კონტროლიცაა. მართალია, ყოველწლიური სამუშაო გეგმები ადრეც ჰქონდათ სკოლებს, მაგრამ ახლა სკოლის განვითარების გეგმა ხანგრძლივ დროზე გათვლილი, სტრატეგიული განვითარების გეგმიდან გამომდინარეობს და მის ნაწილს წარმოადგენს.

სტრატეგიული გეგმის მკაცრად განსაზღვრული ფორმა დადგენილი არ არის, მაგრამ გეგმების გაცნობის შემდეგ ქვემოთ ნიშნულად გადავაზოვთ ერთ-ერთს.

## I. ზოგადი ნაწილი

**სკოლის ხედვა და მისია** აღზარდოს თავისუფალი, ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მქონე პიროვნება, რომელსაც ექნება განვითარებული გონებრივი და ფიზიკური უნარ-ჩვევები, დემოკრატიულ ღირებულებებზე დაფუძნებული სამოქალაქო ცნობიერება და პასუხისმგებლობა ოჯახის, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს წინაშე.

ამ მიზნების მისაღწევად სკოლამ შექმნა და ქმნის მართვის, აღზრდის, განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის, შეფასებისა და თვითშეფასების თანამედროვე სისტემებს. სკოლის პერმანენტული განვითარების რეჟიმში მოქმედებისათვის ადმინისტრაცია ადგენს და სამეურვეო საბჭო ამტკიცებს სტრატეგიული განვითარების სასკოლო გეგმას 2011-2012 წლებისთვის.

წინა სტრატეგიული გეგმა (2008-2010 წ.წ.) პრაქტიკულად შესრულებულია, რაც კარგ საფუძველს ქმნის მომავალი განვითარებისათვის. ამასთან ერთად, გასათვალისწინებელია ის, რომ სკოლას კვლავ აქვს მოუგვარებელი პრობლემები, რომელთა გადაწყვეტა უახლოესი წლების საქმეა.

### ძირითადი პრობლემები

1. სასკოლო შენობის შიდა რემონტისა და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის გაუმჯობესების აუცილებლობა;
2. ადეკვატური საკადრო პოლიტიკის გატარების სირთულე (საპენსიო ასაკს მიღწეული და გადაცილებული პედაგოგების საკმაოდ დიდი ხვედრითი წილი; მასწავლებელთა კორპუსის გენდერული ბალანსის დარღვევა);
3. სწავლების (მეტ-ნაკლებად სწავლისაც) მოტივაციის ნაკლებობა მასწავლებელ-მოსწავლეებში;
4. პედაგოგის შრომის დაბალი ანაზღაურება (საშუალოდ 150-200 ლარი თვეში);
5. მოსწავლეთა მიერ სასკოლო დისციპლინის დარღვევები (უპასუხისმგებლობისა და აგრესიის გამოვლინება სხვადასხვა ფორმით);
6. განათლების ხარისხის ამაღლების პრობლემა;
7. მშობელთა პედაგოგიური კულტურის დაბალი დონე.

სკოლის მისიის შესასრულებლად და პრობლემათა დასაძლევად შემუშავებულია მისი განვითარების სტრატეგიული გეგმა, რომელიც გულისხმობს რამდენიმე, სასკოლო პრაქტიკისათვის არსებით, კონკრეტულ ქმედებათა გააზრებასა და რეალიზებას, რამაც თვისებრივად უნდა გააუმჯობესოს სასწავლო დაწესებულების მართვის სისტემა, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, გარემო, განათლების ხარისხი, მოსწავლეთა აღზრდის სისტემა, საკადრო პოტენციალი; ხელი შეუწყოს დამატებითი ფინანსების მოზიდვას, აამაღლოს სწავლებისა და სწავლის მოტივაცია, წახალისოს წარმატება, ინოვაციური იდეები და მოქმედება.

### **მართვის სისტემა**

უახლოეს მომავალში სკოლა გეგმავს სისტემური მართვის პრინციპზე გადასვლას. (სრულფასოვნად ამოქმედდება: მოსწავლეთა აღზრდის, განათლების ორგანიზების, საკადრო პოტენციალის პროფესიული განვითარებისა და გეგმაზომიერი განახლებისა და პედაგოგთა თუ მოსწავლეთა წახალისების სისტემები), გაგრძელდება მშობელთა პედაგოგიზაციის პროცესი, სრულფასოვნად ამოქმედდება მოსწავლეთა ქცევისა და პედაგოგთა ეთიკური კოდექსები. შემუშავდება და მკაცრად იქნება დაცული პედაგოგთა და მშობელთა სასკოლო მორიგეობის დებულება და განრიგი. ყველა პედაგოგთან გაფორმდება სამწლიანი

შრომითი ხელშეკრულება. ყველა მოსწავლის მშობელთან ან უფლებამოსილ წარმომადგენელთან გაფორმდება საბაზო ხელშეკრულება. სკოლა მოამზადებს და ამოქმედებს თვითშეფასების სისტემას სკოლის სახელმწიფო ატესტაციის წარმატებით გასავლელად;

**შესრულების ვადა** – პროგრამისა და შესამუშავებელი დოკუმენტების მომზადების ზღვრული მიჯნაა 2011 წლის 20 მაისი.

**შემსრულებლები** – სკოლის დორექტორი, დირექტორის მოადგილეები, პედსაბჭოს თავმჯდომარე, საგნობრივი კათედრების ხელმძღვანელები.

## II. მატერიალურა-ტექნიკური ბაზა

უახლოეს პერსპექტივაში აუცილებელია: სასკოლო ინვენტარის შეძენა (200 მესამე საფეხურის მერხი და სკამი; ასევე - 6 კარადა) დამატებით საკლასო ოთახებისათვის; სკამები სამასწავლებლოსთვის (50 ცალი); სააქტო დარბაზისათვის დამატებით მიკროფონებისა და გამაძლიერებელი სისტემის შეძენა; სკოლის ტუალეტების სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება. სკოლა უახლოესი სამი წლის განმავლობაში გეგმავს ჯერ კიდევ გამოუყენებელი სარდაფის ფართის გარემონტებას და იქ „მასწავლებლის სახლის“ განთავსებასა და ამოქმედებას, აგრეთვე – სასკოლო რადიოკვანძის მოწყობას (ეს ორი პროექტი მიზანშეწონილია განხორციელდეს სკოლის კაპიტალური რემონტის შემდეგ). სკოლამ 2011-2012 სასწავლო წლიდან დაიწყო სასწავლო პროცესში სახელობო განათლების ინტეგრირება, რისთვისაც აუცილებელია შესაბამისი ინფრასტრუქტურის აგება.

### **შესრულების ვადა**

ა) სასკოლო ინვენტარით დამატებითი საკლასო ოთახების უზრუნველყოფა - 2011 წლის 5 სექტემბრამდე;

ბ) სახელობო განათლების სრული ინფრასტრუქტურის მოწყობა - 2012 წლის 1 ოქტომბრამდე;

გ) მიკროფონებისა და გამაძლიერებელი სისტემის დამატებით შეძენა - 2012 წლის 1 ოქტომბრამდე;

დ) დამატებითი ფართის მოწყობა ერთცვლიან სწავლებაზე გადასასვლელად - 2012 წლის 1 სექტემბრამდე;



- ე) სკოლის ტულეტების სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება - 2012 წლის სექტემბრამდე;
  - ვ) სასკოლო რადიოკვანძის მოწყობა - 2012 წლის 20 დეკემბრამდე;
  - ზ) „მასწავლებლის სახლის“ მოწყობა და ამოქმედება - 2013 წლის 1 დეკემბრამდე;
- შემსრულებლები** სკოლის დირექტორი, სამეურნეო მენეჯერი.

### **III. ფინანსური რესურსები**

სკოლამ დამატებითი ფინანსური სახსრები უნდა მოიძიოს:

- ა) მშობელთა ნებაყოფლობითი შემოწირულობებით (რაც უზრუნველყოფილი შეიძლება იყოს სათანადოდ დასაბუთებული პროგრამული თუ საპროექტო შეთავაზებებით);
- ბ) სხვადასხვა გრანტის მოპოვებით;
- გ) შესაბამის ფონდებსა და ორგანიზაციებში აქტუალური პროექტების წარდგენით (გარდა ადმინისტრაციისა და სამეურვეო საბჭოს ძალისხმევისა, ამისთვის აუცილებელია ტრენინგების ჩატარება სკოლის პედაგოგებისათვის); პროექტების მომზადებაში დახელოვნებისათვის.
- დ) სკოლის კურსდამთავრებულთა დახმარებით;
- ე) სამეწარმეო საქმიანობით;
- ვ) სკოლასთან არსებული ფასიანი აკადემიური, შემოქმედებითი და სპორტული წრეებიდან მიღებული რესურსებით;
- ზ) სკოლის ადმინისტრაციისა და პედაგოგების მიერ მომზადებული საგანმანათლებლო რესურსების (სატრენინგო პროგრამები; პროფესიული ჟურნალები, თვალსაჩინოებები, სემინარები და ა.შ.) რეალიზებით;
- თ) ფასიანი საგანმანათლებლო მომსახურებით მიღებული რესურსებით;
- ი) მოსწავლეთა ნამუშევრებისა თუ ნაკეთობების რეალიზებით.

**შესრულების ვადა - პერმანენტულად;**

**შემსრულებლები** - სკოლის სამეურვეო საბჭო, სკოლის დირექტორი, პედაგოგები, მოსწავლეები.

### **IV. განათლების ხარისხი**

ა) სკოლაში შეიქმნება განათლების ხარისხის უზრუნველყოფისა და კონტროლის ჯგუფი. ჯგუფში (შევლენ: სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლები, დირექტორის მოადგილეები, პედაგოგიური საბჭოს თავმჯდომარე და საგნობრივი კათედრების ხელმძღვანელები), რომლის ფუნქცია იქნება აკადემიური საკითხების გადაწყვეტის ანალიზი და შეფასება, მიღებული შედეგებისა და რეკომენდაციების წარდგენა ადმინისტრაციის ოპერატიულ თათბირებსა და პედაგოგიური საბჭოს სხდომებზე;

ბ) პედაგოგთა მაქსიმალური საგაკვეთილო დატვირთვა განისაზღვრება 18 საათით;

გ) თითოეული მასწავლებლის შრომისა და მიღწეული აკადემიური შედეგების ობიექტურად შესაფასებლად მოსმენილი და გაანალიზებული იქნება მინიმუმ სამი გაკვეთილი მთელი სასწავლო წლის განმავლობაში; ყოველი სემესტრის ბოლოს V-XII კლასებში (XII კლასში მხოლოდ I სემესტრში ჩატარდება სასკოლო ტესტირებები ადმინისტრაციის მიერ შერჩეულ 3-5 საგანში ან საგანთა ციკლში);

ე) ადმინისტრაციის გადაწყვეტილებით, II-III საფეხურის კლასებში სასწავლო წლის ბოლოს შეიძლება დაინიშნოს ნიშნაანი ჩათვლა, რომლის შედეგიც გათვალისწინებული იქნება წლიური ნიშნის გამოყვანისას;

ვ) V—XI კლასებში ყოველი სასწავლო წლის ბოლოს ინიშნება სასკოლო შემაჯამებელი გამოცდა-შეფასებები ადმინისტრაციის მიერ განსაზღვრულ საგნებსა თუ საგნობრივ ციკლებში;

ზ) ყოველ ორ კვირაში ერთხელ საგნობრივი კათედრები ჩაატარებენ სემინარებს, განხილვებს, მეთოდოლოგიურ შინაარსის კონფერენციებს პროფესიული კომპეტენციის მუდმივი სრულყოფისათვის და სკოლის პედაგოგთა ერთიანი სახელმწიფო სერტიფიცირებისათვის მოსამზადებლად;

თ) სკოლა უზრუნველყოფს სკოლის II-III საფეხურის მოსწავლეთა მასობრივ ჩართვას, როგორც სასკოლო ისე უფრო დიდი მასშტაბით ორგანიზებულ ოლიმპიადებში, კონფერენციებსა და კონკურსებში. ამ ღონისძიებებში წარმატება სკოლის ადმინისტრაციისა და სამეურვეო საბჭოს მიერ განხილული და შეფასებული იქნება, როგორც პედაგოგის წარმატებული მუშაობის არსებითი ინდიკატორი;

ი) საგნობრივი კათედრები პერმანენტულად (აქცენტირებულად კი - ყოველი სემესტრისა და სასწავლო წლის ბოლოს) აანალიზებენ და აფასებენ მოსწავლეთა

აკადემიური განვითარების დინამიკას (პროგრესსა თუ რეგრესს), იღებენ შესაბამის პედაგოგიურ-მეთოდოლოგიურ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც აცნობენ მოსწავლეებსა და მათ მშობლებს;

კ) ყოველი სემესტრისა და სასწავლო წლის ბოლოს სკოლა ატარებს მოსწავლეთა და მშობელთა შერჩევით გამოკითხვას განათლების ხარისხის საზოგადოებრივი შეფასებისთვის;

ლ) საგნის მასწავლებლები სკოლის ფსიქოლოგთან ერთად ამზადებენ მოსწავლეთა აკადემიური და სოციალური უნარების ჩამოყალიბებისა და განვითარების სასკოლო სისტემას, რაც გულისხმობს სკოლის თითოეულ საფეხურზე ცალკეული კათედრების პასუხისმგებლობის მკაფიო გამოხატვას (შესაბამისად გასავითარებელი უნარების ჩამონათვლის განსაზღვრა, საგაკვეთილო და კლასგარეშე აქტივობები, განვითარების დინამიკის ანალიზი და შეფასება, მშობელთა გაცნობიერებული ჩართვა უნარების განვითარების პროცესში, ამ ტიპის პრობლემათა თანამედროვე მეთოდოლოგიური გადაწყვეტების რეალიზება);

მ) მასწავლებელთა და მოსწავლეთა აკადემიური მოტივაციის ასამაღლებლად სკოლა ქმნის მორალური და მატერიალური წახალისების სისტემას და საკუთარი ბიუჯეტიდან გამოყოფს შესაბამის სახსრებს.

**შესრულების ვადა:** „ა“, და „მ“ პუნქტები - 2012 წლის 1 აპრილამდე; „ბ“ პუნქტი - 2012 წლის 1 ოქტომბრამდე; „ლ“ პუნქტი - 2012 წლის 1 აპრილამდე; დანარჩენი პუნქტები - მითითებულ ვადებში;

**შემსრულებლები** - სკოლის ადმინისტრაცია, საგნობრივი კათედრების ხელმძღვანელები, პედსაბჭოს თავმჯდომარე.

## V. აღზრდის სისტემა

ა) სკოლაში შეიქმნება აღზრდის მრავალკომპეტენტიანი სისტემა;

ბ) მომზადდება სასკოლო სადამრიგებლო პროგრამა საფეხურების შესაბამისად;

გ) სკოლის ყველა მოსწავლეზე კლასის დამრიგებლები და სკოლის ფსიქოლოგები გახსნიან და პერმანენტულად შეავსებენ სპეციალურ ბარათს - „მოსწავლის ფსიქოლოგიური პორტრეტი“;

დ) მშობელთა პედაგოგიზაციისა და მათი შვილების გონებრივი, ზნეობრივი, შრომითი, ესთეტიკური და ფსიქიკური თუ ფიზიკური აღზრდის პროცესში

აქტიურად ჩასართავად სკოლაში პერიოდულად ჩატარდება სპეციალური სემინარები მშობელთათვის - თეორიული ცოდნის გასაღრმავებლად და პრაქტიკული უნარების შესაძენად;

ე) სკოლა აქტიურად იზრუნებს მოსწავლეებში ცხოვრების ჯანსაღი წესის დასამკვიდრებლად;

ვ) ყოველ სემესტრში სამჯერ ყველა კლასში ჩატარდება ეთიკის გაკვეთილები;

ზ) II-III საფეხურებზე მოსწავლეთა თვითმმართველობის ეგიდით აქტიურად ამოქმედდება „საინტერესო ადამიანებთან შეხვედრების კლუბი“ და „დებატების კლუბი“;

თ) ამოქმედდება სპეციალური პროექტი - „ქველმოქმედთა სკოლა“;

ი) ერთიანი კულტურის ჩამოყალიბებისა და განვითარების, ასევე - თაობათა დიალოგისა და თანამშრომლობის მიზნით ყოველწლიურად ჩატარდება „ჩვენი სკოლის დღე“;

კ) სკოლის III საფეხურზე ამოქმედდება ორიგინალური სასკოლო პროექტი - „გაცნობიერებული მომავალი“;

ლ) სპეციალური სასკოლო პროექტის - „ჩვენი საჩუქარი მომდევნო თაობებს“ ფარგლებში III საფეხურის მოსწავლეები უმცროსკლასელებისათვის მოამზადებენ შემეცნებითი ხასიათის მინი-კურსებს;

მ) სკოლაში განხორციელდება ახალი პროექტი - „უფროსკლასელი მასწავლებლები“, რომლის ფარგლებშიც III საფეხურის მოსწავლეები პედაგოგთა დახმარებით მოამზადებენ და ქვედა საფეხურების მოსწავლეებს ჩაუტარებენ სხვადასხვა ტიპის გაკვეთილებს.

**შესრულების ვადა** - „ა“ პუნქტი - 2012 წლის 1 აპრილი; „ბ“ პუნქტი - 2011 წლის 20 დეკემბერი „გ“, „ე“, „თ“, „კ“ და „ლ“ პუნქტები - პერმანენტულად; „დ“ პუნქტი - სემესტრში ერთხელ; „ზ“ პუნქტი - თვეში ერთხელ; „ი“ პუნქტი - ყოველი წლის 31 ოქტომბერს;

**შემსრულებლები** - სკოლის ადმინისტრაცია; საგნობრივი კათედრების ხელმძღვანელები; პედსაბჭოს თავმჯდომარე, კლასის დამრიგებლები და მოსწავლეთა თვითმმართველობები.

## VI . საკადრო პოტენციალი.

ა) შეიქმნება და დაუყოვნებლივ ამოქმედდება პედაგოგთა უწყვეტი პროფესიული განვითარების შიდა სასკოლო სისტემა: 1) პროფესიული დიალოგები; 2) ტრენინგები; 3) სემინარები; 4) სპეციალისტებთან შეხვედრები.

ბ) სკოლა სპეციალურად გამოჰყოფს სახსრებს სხვადასხვა ტიპისა თუ სახის ტრენინგებში პედაგოგთა მონაწილეობის მისაღებად.

გ) მჭიდროდ ითანამშრომლებს პარტნიორი სკოლებისა და მასწავლებლების კავშირის მიერ დაგეგმილ საგნობრივ კათედრათა კოორდინაციის პროექტთან.

დ) ასევე მნიშვნელოვანია სკოლის პედაგოგთა მონაწილეობა საგნობრივი ასოციაციების მუშაობაში.

ე) საგანგებო ყურადღება მიექცევა მთელი სასწავლო წლის განმავლობაში პროფესიული მომთხოვნელობის ამაღლებას, სწავლებისა და აღზრდის ხარისხის უწყვეტ კონტროლს სკოლის სამეურვეო საბჭოს, ადმინისტრაციისა და საგნობრივი კათედრების ხელმძღვანელთა მხრიდან.

ვ) უმთავრეს მოთხოვნად იქცევა მაღალი კვალიფიკაციისა და პირადი პასუხისმგებლობის მქონე პედაგოგებით სკოლის დაკომპლექტება, ასევე გუნდური მუშაობის პრინციპებისა და მეთოდოლოგიის დანერგვა.

**შესრულების ვადა** - "ა" პუნქტი - 2012 წლის 1 აპრილი; "ბ" პუნქტი - 2011 წლის 20 დეკემბერი; დანარჩენი პუნქტები - პერმანენტულად;

**შემსრულებლები** - სკოლის ადმინისტრაცია, საგნობრივი კათედრის ხელმძღვანელები, პედსაბჭოს თავმჯდომარე.

## **VII . მოტივაციის ამაღლებისა და წახალისების სისტემა**

ა) წელიწადში ორჯერ (საშობაო არდადეგების წინ და სასწავლო წლის ბოლოს) მატერიალურად დაჯილდოვდება სკოლის 10-10 ყველაზე წარმატებული მასწავლებელი და მოსწავლე - სკოლის ბიუჯეტიდან გამოიყოფა შესაბამისი სახსრები (2500 ლარი).

ბ) სკოლა თავისი პედაგოგებისა და მოსწავლეებისათვის გამოაცხადებს სპეციალურ კონკურსს ინოვაციური პროექტების შესაქმნელად და განსახორციელებლად, რისთვისაც საკუთარი ბიუჯეტიდან გამოჰყოფს 1000 ლარს;

გ) ყოველი სასწავლო წლის ბოლოს სკოლის საერთო შეკრებაზე დასახელდებიან ის წარმატებული პედაგოგები და მოსწავლეები, რომლებიც ქმნიან სკოლის სახეს;

დ) მორალური წახალისების მიზნით სკოლის გამორჩეულ პედაგოგებსა და მოსწავლეებს გადაეცემათ სპეციალური სიგელები, ასევე ბრძანებით გამოეცხადებათ ადმინისტრაციისა და სამეურვეო საბჭოს მადლობა.

- შესრულების ვადა** - ა) პროგრამაში მითითებულ ვადებში;  
ბ) ყოველი სასწავლო წლის დასაწყისში;  
გ) ყოველი სასწავლო წლის ბოლოს;  
დ) პერიოდულად.

**შემსრულებლები** - სკოლის ადმინისტრაცია, საგნობრივი კათედრის ხელმძღვანელები, პედსაბჭოს თავმჯდომარე.

### **VIII. ინკლუზიური განათლება**

ა) სკოლის მიზნების რეორიენტაცია. სკოლა ყველას უნარ-ჩვევების გამოვლენის შესაძლებლობას მისცემს.

ბ) სპეციალურ მომზადებას გაივლიან პედაგოგები ინკლუზიის პროცესში საჭირო ცვლილებების გასატარებლად.

გ) შეიცვლება მატერიალური გარემო, ავეჯი, საჭირო ინვენტარი ინკლუზიური განათლების განხორციელებისათვის.

დ) მოსწავლეთა და მასწავლებელთა დამოკიდებულებისა და მიდგომების შეცვლა შეზღუდული უნარის მქონე ბავშვებისადმი.

**შესრულების ვადა** - "ა" პუნქტი - პერმანენტულად; "ბ" პუნქტი - 2012 წლის 20 იანვრამდე; "გ" პუნქტი - 2012 წლის მარტამდე; "დ" პუნქტი - პერმანენტულად

**შემსრულებლები** - სკოლის ადმინისტრაცია, კლასის დამრიგებლები, მასწავლებლები.

### **IX . სასკოლო გარემო და საზოგადოებასთან ურთიერთობა**

- ა) სკოლის გადასვლა ერთცვლიან სწავლებაზე;  
ბ) ახალი სპორტული წრეების ჩამოყალიბება;  
გ) ინტერესთა კლუბების აქტიური ამოქმედება;  
დ) სკოლის ვებ-გვერდის დასრულება და განთავსება;  
ე) სკოლის პრინციპებისა და ცხოვრების ამსახველი ბუკლეტის გამოცემა;

ვ) სკოლის ყოველწლიური გაზეთის გამოცემა;

ზ) თემთან ურთიერთობის ახალი ფორმების მოძიება და მასთან თანამშრომლობის განმტკიცება.

**შესრულების ვადები** - „ა“ პუნქტი – 2011-2012 სასწავლო წლიდან; „ბ“ პუნქტი – 2011 წლის ოქტომბრის ბოლომდე; „გ“ პუნქტი – 2011-2012 სასწავლო წლის II სემესტრის განმავლობაში; „დ“ პუნქტი – 2011 წლის პირველ მაისამდე; „ე“ პუნქტი – 2011 წლის პირველ ივლისამდე, „ვ“ პუნქტი – ყოველი სასწავლო წლის ბოლოს; „ზ“ პუნქტი – პერმანენტულად.

**შემსრულებლები** – საგნობრივი კათედრის ხელმძღვანელები, პედაგოგები, მოსწავლეები.

ვფიქრობთ, წარმოდგენილი სტრატეგიული გეგმა იმ მხრივაცაა საინტერესო, რომ მასში თავიდანვე ჩანს სკოლის წინაშე არსებული პრობლემები და შემდეგ კონკრეტულადაა გაწერილი სკოლის ცხოვრების ყველა სფეროში დასახული ამოცანები შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების ჩვენებით. ეს გააადვილებს შესრულების მონიტორინგს და უზრუნველყოფს გეგმის განხორციელებას.

სკოლის განვითარების გეგმებზე მუშაობის პარალელურად სკოლის სამეურვეო საბჭოები და ადმინისტრაცია შექმნიან შესრულების მიმდინარეობის შეფასების მოქნილ სისტემას.

**სკოლის საქმიანობის შეფასება** საჭირო, რთული და ძალიან მტკივნეული საკითხია. ამ საკითხის შესახებ გავსაუბრეთ ორი თაობის დირექტორებს.

გასული საუკუნის, არც ისე შორეული წლების დირექტორები აღნიშნავენ, რომ სკოლის შემოწმებას აწარმოებდნენ სხვადასხვა ინსტანციები: განათლების რაიონული, ან საქალაქო განყოფილება, განათლების სამინისტრო, რაიონის საბჭოს ან ქალაქის საბჭოს აღმასკომი, სოფლის ან დაბის აღმასკომი, სახალხო კონტროლის კომიტეტი, მილიციის ბავშვთა ოთახის განყოფილება და სხვა. ყველა შემოწმებელი მოდიოდა თავისი კითხვარით, რომელზეც პასუხი სკოლის საქმიანობით უნდა გაცემულიყო. ამიტომ სკოლაში იყო უამრავი გეგმა, რომელშიც წინასწარ იყო განსაზღვრული დრო და საათი. ამ გეგმების გროვაში იკარგებოდა ნამდვილი საქმე. ხდებოდა ისეც, რომ ცოცხალი საქმე ცალკე იყო, გეგმა ცალკე. თუმცა აღნიშნავენ იმასაც, რომ სასწავლო პროცესის კონტროლის, შემოწმების მოლოდინის გრძობა ამაღლებდა მასწავლებელთა პასუხისმგებლობას, ამასთან შემოწმებლები ყოველთვის

გამოცდილი მასწავლებლები იყვნენ და უზიარებდნენ თავიანთ გამოცდილებას მასწავლებლებს, ამიტომ მათ მიაჩნიათ, რომ სკოლას, სასწავლო პროცესს და მის მართვას აუცილებლად სჭირდება კარგად ორგანიზებული კონტროლის სისტემა, რომლის მიზანი იქნება სკოლისათვის დახმარება და ხელშეწყობა და არა ვინმეს დასჯა.

თანამედროვე სკოლის დირექტორები შემოწმების სიმრავლეს არ უჩივიან. პირიქით, იგი იშვიათად ხდება. ასახელებენ მხოლოდ რამდენიმე მაგალითს და არაკომპეტენტური პირების მიერ შეფასების უსარგებლობას, რაც ძალიან უარყოფით გავლენას ახდენს მასწავლებელთა განწყობილებაზე, პროფესიულ ზრდა-განვითარებაზე. ამასთან, მათ მიაჩნიათ, რომ სკოლის საქმიანობას, სასწავლო პროცესს მუდმივი ყურადღება და სკოლის განვითარების ინტერესებიდან გამომდინარე კონტროლი სჭირდება.

მთავარი მაინც სკოლის შიგნით მიმდინარე შემოწმებებია.

სკოლის გეგმის მიხედვით განხორციელებული საქმიანობის შედეგები განიხილება სამეურვეო და პედაგოგიური საბჭოებისა და მოსწავლეთა თვითმმართველობის მიერ.

აღინიშნა, რომ შემოწმების შედეგების განხილვის დროს უხდებათ კამათი შემოწმების შეფასების შედეგების გამო: არ ეთანხმებიან, არასწორად მიაჩნიათ და ა.შ.

სკოლის დაგეგმვის მიხედვით განხორციელებული საქმიანობის შეფასების სხვადასხვა ფორმა არსებობს. ერთ-ერთ ეფექტურ ფორმად ითვლება **თვითშეფასება**, რომელიც უწყვეტად მიმდინარეობს გარკვეული პერიოდულობით. არსებობს **თავდაპირველი ანუ დიაგნოსტიკური** თვითშეფასება, როცა ფასდება არსებული მდგომარეობა (მიღწევები, სიმძნელები) და იგეგმება მომავლის ამოცანები; **შუალედური ანუ მიმდინარე** თვითშეფასება, რომელიც შეიძლება ჩატარდეს სემესტრის მეორე ნახევარში, საქმიანობის ტემპების, ხარისხის, მონიტორინგის მიზნით და **საბოლოო შემაჯამებელი** თვითშეფასება, რომლითაც მოწმდება სკოლის განვითარების გეგმის ამ ეტაპისთვის გათვალისწინებულის შესრულება. იმის მიხედვით, თუ რა მიზანს ისახავს თვითშეფასება და როდის ტარდება იგი, განისაზღვრება შეფასების ტექნოლოგიაც.

თვითშეფასება სკოლის უწყვეტი განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი და აუცილებელი წინაპირობაა. იგი საკუთარ შესაძლებლობებში დარწმუნებისა და



წარმატების მოპოვების საიმედო საშუალებაა. თვითშეფასების ნაწილს წარმოადგენს მიკუთვნების გრძნობა. თუ იგი პიროვნებას მნიშვნელოვანი ადგილის განცდას აძლევს ოჯახში, სკოლას რწმენას უნერგავს, რომ მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს სკოლებს შორის და საერთოდ განათლების სისტემაში.

სკოლის თვითშეფასების უმთავრესი მიზნებია:

ა) სკოლის მიღწევებისა და პრობლემების ძლიერი და სუსტი მხარეების არსებული მდგომარეობის აღწერა-დახასიათება.

ბ) ინფორმაციის მომზადება სკოლის განვითარების სამოქმედო სტრატეგიისა და გეგმის შესამუშავებლად.

თვითშეფასება არ ტარდება ვინმეს დასასჯელად. ანალიზის პროცესში გამოვლენილ პრობლემებს არავინ ეწირება, ანუ დასჯისაგან ყველა დაზღვეულია.

ზემოთ თქმულის გათვალისწინებით თვითშეფასებას შეგვიძლია „თვითშესწავლა“ ვუწოდოთ, რომლის განხორციელების ერთ-ერთი მეთოდია ანკეტური გამოკითხვა (გამოკითხვა კითხვარის მეშვეობით).

ჩვეულებრივ, სკოლის თვითშეფასება ანკეტური გამოკითხვით შემდეგი ძირითადი საფეხურების გავლას მოითხოვს:

1. თვითშეფასების მაკოორდინირებელი ჯგუფის შექმნა;
2. კვლევის მიზნის განსაზღვრა და პროგრამის შემუშავება;
3. რესპოდენტთა (გამოსაკითხი პიროვნებების) ჯგუფის განსაზღვრა;
4. კითხვარის მომზადება;
5. გამოკითხვის ორგანიზება;
6. გამოკითხვის ჩატარება;
7. კითხვარის დახარისხება ;
8. შედეგების დათვლა;
9. მონაცემების გაანალიზება;
10. ანგარიშის მომზადება.

გამოკითხვა სკოლაში ტარდება და ამ ღონისძიებას ერთ დღეზე მეტი არ ეთმობა. გამოკითხულთა შორის არიან:

ა) IX-XII კლასების ყველა მოსწავლე;

ბ) სკოლის ყველა მუშაკი (მასწავლებლები, სკოლის ადმინისტრაცია, ტექნიკური პერსონალი და სხვა);

გ) I-VI კლასელთა მშობლების (თითო მოსწავლეზე იანგარიშება თითო მშობელი) სულ მცირე - 20%, VII-VIII კლასელთა მშობლების სულ მცირე - 20% და IX-XI კლასელთა მშობლების სულ მცირე - 40%.

გამოკითხვის ჩატარების ეფექტურობა ინფორმაციის სანდოობაზეა დამოკიდებული. ამიტომ საჭიროა წინასწარ კარგად ავეუხსნათ რესპოდენტებს, რომ გამოკითხვა ანონიმურია და მისი მიზანი ვინმეს დასჯა კი არა, განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებაა.

პირველი ექვსი საფეხურის გავლის შემდეგ ხელთ გვექნება შევსებული ანკეტები. მართალია, ამ ეტაპის მისაღწევად საკმაოდ დრო, ენერგია და რესურსები დაიხარჯება, მაგრამ საბოლოო შედეგამდე ჯერ კიდევ რამდენიმე ნაბიჯია დარჩენილი. გავიხსენოთ, რომ ჩვენი სკოლის პრობლემებისა და სუსტი მხარეების შესახებ შეგვერებული ინფორმაცია გვეჭირდება. მხოლოდ ასე შევძლებთ სწორი მიმართულების აღებას სწავლება-სწავლის ხარისხის გასაუმჯობესებლად. შესაბამისად, ჩვენს ხელთ არსებული კითხვარის ბაზა უნდა დახარისხდეს, დამუშავდეს და გაანალიზდეს.

**ვინ აფასებს სკოლას?** - ეს კითხვა აწუხებს სკოლის ყველა დონის ხელმძღვანელობას: კლასის ხელმძღვანელს, საგნობრივი კათედრის თავმჯდომარეს, სასწავლო - სააღმზრდელო დარგის ხელმძღვანელს და ა.შ. სკოლებში შეფასების პროცესს ლიდერთა ჯგუფი ხელმძღვანელობს. მასში მასწავლებლები, მშობლები და V-VII კლასის მოსწავლეებიც შეიძლება იყვნენ გაერთიანებულები. სასურველია შემფასებლები პერიოდულად შეიცვალოს. ზოგიერთ სკოლას სურს, შეფასებაში მთელმა კონტიგენტმა მიიღოს მონაწილეობა. შედარებით დიდ კონტინგენტთან სკოლებში შესაძლოა ეს საქმე მასწავლებელთა გუნდს დაევალოს. უმეტეს სკოლაში ყველა პიროვნება სათითაოდ ასრულებს შეფასებას, თუ რა დონეზე იმყოფება სკოლა მოცემულ მომენტში, შემდეგ მთელი კოლექტივი გამოთქვამს აზრს რეიტინგთან დაკავშირებით და მიდიან ურთიერთშეთანხმებამდე. მსჯელობა არის ინფორმაციული, რათა სწორად შეფასდეს პერსონალის მიერ მიღებული შედეგები, პროგრესი და სამომავლო გეგმები. სკოლაში ყველამ უნდა იცოდეს, თუ როდის შედგება შეფასება, რა იქნება შეფასების კრიტერიუმები. ლიდერთა ჯგუფი, რომელიც შემოწმებას ატარებს, შემოწმებისათვის შეარჩევს კრიტერიუმს, რომელიც სამეურვეო საბჭოს მიერ არის დამტკიცებული. სწავლებისა და სწავლის ხარისხის შემოწმებისას

იყენებს ეროვნული სტანდარტების შესაბამის სასკოლო სტანდარტებსა და ინდიკატორებს, ანუ რა უნდა იცოდეს ამა თუ იმ საგანში განსაზღვრული კლასის მოსწავლემ, აგრეთვე განსაზღვრავს თუ რამდენად ხშირად უნდა ჩატარდეს შეფასება. საჭიროა შეფასების ვადების სკოლის მართვის ყველა წარმომადგენელთან წინასწარ დაზუსტება და შეთანხმება.

შეფასების ვადებს თავად სკოლა განსაზღვრავს. ზოგიერთმა სკოლამ შესაძლოა მიიჩნიოს, რომ განვითარების პროგრესი სამჯერ შეაფასოს წლის განმავლობაში, ზოგმა კი – მხოლოდ ერთხელ. ამის წყალობით გაირკვევა, რა შეიძლება შეიცვალოს სკოლის ცხოვრებაში, რომელ ელემენტებს სჭირდება განსაკუთრებული ძალისხმევა.

შეფასება, რომ მიზანმიმართული იყოს და ემსახურებოდეს სკოლის განვითარების წინსვლას, საჭიროა შეფასების ფორმების არჩევა, რომელთაგან ერთ-ერთის კერძოდ კი ანკეტურ გამოკითხვის შესახებ ჩვენ ზემოთ ვისაუბრეთ. ასევე ერთ-ერთ ეფექტურ ფორმად ითვლება შეფასების რუბრიკის გამოყენება.

ნიმუშისათვის წარმოვადგენთ ფონდის „განათლება მომავლისათვის“ შემოთავაზებულ სქემებს, სადაც დაგეგმვისა და სხვადასხვა სტრატეგიების მიხედვით შეფასების ფორმებია მოცემული. სქემის პირველ სვეტში აღწერილი მდგომარეობა შეესაბამება 1 ქულას, ხოლო მეხუთე სვეტში წარმოდგენილი მდგომარეობა 5 ქულას. დანარჩენი დონეები ფასდება ინდივიდუალური დაკვირვების და გამოცდილების საფუძველზე, სკოლაში არსებული ვითარების შესაბამისად და მიენიჭება ესა თუ ის ქულა (2,3,4). ამის შემდეგ მიღებული მონაცემები ჯამდება და შედეგები სიღრმისეულ ანალიზს ექვემდებარება (სკოლების ... 2005: 90).

### 1. დაგეგმვის და შეფასების მდგომარეობა

1	2	3	4	5
<p><b>დაგეგმვა</b></p> <p>არ არსებობს მიმდინარე პროცესის ხარისხიანი გეგმა. დაგეგმვა არ ეყრდნობა კონკრეტულ მონაცემებს და ანალიზის შედეგებს. სკოლაში არ იციან დაგეგმვის სპეციალური ტექნოლოგიები და არ იყენებენ</p>				<p><b>დაგეგმვა</b></p> <p>სკოლის განახლებისა და განვითარების (მოსწავლეზე ფოკუსირებული) გეგმა შექმნილი და გავრცელებულია. ეფექტური დაგეგმვის შედეგად სკოლის ფუნქციონირების ყველა ელემენტი სისტემაშია მოყვანილი. ლიდერთა</p>

<p>მათ. საბიუჯეტო თანხები იხარჯება მიმდინარე, სასწრაფო საჭიროებებზე. სკოლაში ბევრი პარალელური გეგმა არსებობს. თანამშრომლები იზოლირებულად გეგმავენ და ახორციელებენ საქმეს. მოსწავლეთა მიღწევის კრიტერიუმი არ არსებობს.</p> <p style="text-align: center;"><b>შეფასება (მონაცემები და ანალიზი)</b></p> <p>მასწავლებლისა და სწავლის შესახებ მონაცემების/ ინფორმაციის შეკრება საერთოდ არ მიმდინარეობს ან არასისტემური ხასიათი აქვს. საქმიანობაში, შესატანი ცვლილებების დაგეგმვა არ ეყრდნობა რეალურ მონაცემებს. პრობლემების მიზეზებზე მხოლოდ ზოგადი წარმოდგენები ფიგურირებს. მოსწავლეების ან მშობლების უკმაყოფილება სასწავლო პროცესთან დაკავშირებით გადიზიანებას უფრო იწვევს, ვიდრე გაუმჯობესების საჭიროებაზე დაფიქრებას.</p>			<p>გუნდის მიერ წარმოებული მონიტორინგი ცხადყოფს, რომ გეგმის ყველა ელემენტი კოორდინირებულად სრულდება. მისია, კოდექსი და მოსწავლეთა სტანდარტები გავრცელებული და გაზიარებულია. მასწავლებლები იზიარებენ სკოლის მისიას და კოდექსს, ეფექტური დაგეგმვის და ანგარიშების წარმოების აუცილებლობას.</p> <p style="text-align: center;"><b>შეფასება (მონაცემები და ანალიზი)</b></p> <p>ინფორმაცია სწავლის პროცესის ყველა კომპონენტთან დაკავშირებით გროვდება და ექვემდებარება ანალიზს. ინოვაციური საგანმანათლებლო პროცესები ხორციელდება მასწავლებლების, მოსწავლეთა და მშობელთა საჭიროებების შესაბამისად. ინფორმაცია გაანალიზებული და გამოყენებულია მოსწავლეთა ჩავარდნების ასაცილებლად. მონაცემთა ანალიზის მეშვეობით გამოვლენილია პრობლემების ყველაზე ღრმა ფესვები.</p>
--	--	--	---

## 2. მოსწავლის მიღწევების შეფასება

<p>მოსწავლეთა მიღწევების გამომწვევი საკვანძო საგანმანათლებლო და</p>			<p>სკოლა ყოველმხრივ ცდილობს გაზარდოს მოლოდინები მოსწავლეთა მიღწევებთან დაკავშირებით.</p>
---	--	--	--

<p>ორგანიზაციული საკითხები არ არის განსაზღვრული. მასწავლებელთა გარკვეული რაოდენობა მიიჩნევს, რომ ყველა მოსწავლე წარმატებული ვერ იქნება, ყველა მოსწავლეს ერთნაირად ასწავლიან. ინსტრუქტაჟის გაუმჯობესების ხერხებს არ აანალიზებენ. სწავლის პროცესი მოსწავლეებს კმაყოფილებას არ ანიჭებს. მოსწავლეები არ არიან ჩართული საკუთარი აკადემიური მოსწრების გაუმჯობესების საჭიროებების განსაზღვრაში.</p>				<p>მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების გასაუმჯობესებლად ინერგება ინოვაციური მიდგომები. ყველა მასწავლებელი მიუსადაგებს სწავლებისა და შეფასების სტრატეგიებს მოსწავლეთა მიღწევების ობიექტურ ინდიკატორებს. ვითარდება მოსწავლის რეალურ მოსწრებისა და მისაღწევი სტანდარტის შედარებითი ანალიზი. მოსწავლეები და მასწავლებლები ეწევიან უწყვეტ თვითშეფასებას სწავლისა და სწავლების გასაუმჯობესებლად. არც ერთი მოსწავლე არ ექცევა წარუმატებელთა და გარიყულთა სიაში.</p>
--	--	--	--	--

### 3. პროფესიული განვითარების შეფასება

<p>პროფესიული განვითარება არ ხორციელდება. მასწავლებლები და ადმინისტრაცია არ ზრუნავენ სკოლაში პროფესიული განვითარების სისტემის ამოქმედებაზე, ტარდება ინსტრუქტაჟის კონტროლი და ინსპექტირება მასწავლებლის შეცდომების აღმოჩენის მიზნით. სკოლაში პედაგოგიური კადრის გადინების ხარისხი მაღალია.</p>				<p>პროფესიული განვითარებისთვის გაწეული საქმიანობა ორიენტირებულია ურთიერთთანამშრომლობაზე, სისტემურობაზე, შედეგიანობასა და კოდექსის ხორცშესხმაზე. მასწავლებელთა ტრადიციული შემოწმება ჩანაცვლებულია „კოლეგიალური ტუტორობითა“ და მინი – კვლევებით, რაც მოსწავლეთა სტანდარტზეა ორიენტირებული. მასწავლებლებს მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეაქვთ სწავლებასა და შეფასებაში, მოსწავლეთა სტანდარტებისა და სწავლის ინდივიდუალური სტილის მიხედვით. მასწავლებელი მკვლევარისა და რეფლექსიური სპეციალისტის კარგი მოდელია.</p>
1	2	3	4	5

### 4. ლიდერობა

ყველა გადაწყვეტილებას				განახლების პროცესი ისეა
-----------------------	--	--	--	-------------------------

<p>დირექტორი იღებს მასწავლებლების, მშობლებისა და მოსწავლეების მინიმალური მონაწილეობით. მართვა ინსპექტირებასა და შეცდომების აღმოჩენაზეა ორიენტირებული. გადაწყვეტილებები ნაკლებად ფოკუსირებული და თანმიმდევრულია. თანამშრომლები, მოსწავლეები და მშობლები თვლიან, რომ მათ არ უსმენენ.</p>				<p>აგებული, რომ სკოლის ყველა რგოლთან და თემთან მჭიდრო კომუნიკაციას, მონაწილეობასა და მოქნილობას ითვალისწინებს. სკოლის ხედვა და კოდექსი მოსწავლეზეა ორიენტირებული, ეყრდნობა გარემომცველი თემის ღირებულებებს, ობიექტურ მონაცემებს და მოსწავლეთა საჭიროებებს. სკოლის ყველა თანამშრომელს გააზრებული აქვს სტანდარტები და იყენებს მათ. ლიდერთა ჯგუფი აქტიურად თანამშრომლობს მასწავლებლებთან, მშობლებთან, სამეურვეო საბჭოსთან, მოსწავლეებთან, განათლების სისტემის სხვა სტრუქტურებთან. მონაწილეობითი მართვა სკოლაში რეალურად სახეზეა. მასწავლებლები აქტიურად უზიარებენ ერთმანეთს ეფექტურ სტრატეგიებს.</p>
1	2	3	4	5

### 5. პარტნიორული ურთიერთობის განვითარება

<p>სკოლაში არ მოქმედებს სისტემა, რომელიც მშობლების, თემის ან სხვა ორგანიზაციების დახმარებას გააძლიერებს. სკოლა ბარიერებს უქმნის გარეშე პირთა ჩართვას, რადგან ეს სახიფათოდ აღიქმება. მშობლები და თემის წარმომადგენლები არ მონაწილეობენ სკოლის განვითარებაში. სკოლა დახურული, იზოლირებული სისტემაა.</p>				<p>სკოლის გარედან ჩართულობის სარგებლიანობა ყველასთვის ნათელია. ოჯახისა და სხვადასხვა ორგანიზაციების ჩართვა სწავლის პროცესში დახვეწილი ფორმებით მიმდინარეობს. სწავლების პროცესი ხშირად სცილდება სკოლის შენობას. მშობლები, თემის წარმომადგენლები, ბიზნესმენები და განათლების სპეციალისტები ურთიერთშეთანხმებით, ინოვაციური ფორმებით მუშაობენ მოსწავლეთა</p>
---	--	--	--	--

				მოსამზადებლად XXI საუკუნის მსოფლიოში ცხოვრებისათვის. სკოლაში მოქმედებს მშობელთა ჩართვის სპეციალური პროგრამა. ოჯახი, საწარმო, ესა თუ ის დაწესებულება, ჩვეული ადგილები მოსწავლეთა სწავლებისთვის, მაშინ როცა სკოლაში მშობლები სხვადასხვა საჭირო უნარებს ეუფლებიან.
1	2	3	4	5

აქ წარმოდგენილი შეფასების რუბრიკის სქემა, რომელიც ამოღებულია ფონდის „განათლება მომავლისათვის“ მასალებიდან (სკოლების... 2005; 90-92), საშუალებას იძლევა შეფასდეს სკოლის საქმიანობა სხვადასხვა სტრატეგიის მიხედვით, მაგრამ ვფიქრობთ, ზუსტ სურათს ვერ მივიღებთ განსაკუთრებით 2, 3 და 4 პუნქტის ანალიზისას. ამიტომ საჭირო გახდება შედეგების შეფასების სხვა მეთოდებით გადამოწმება.

**პორტფოლიო** სკოლის შეფასებისათვის მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა. იგი არის ინფორმაციის ნაკრები სკოლის მუშაობის შესახებ და თანმიმდევრულად აღწერს სკოლის განვითარების პროცესს, აშუქებს სკოლის განვითარების ხედვას, გეგმებს. მიმდინარე პროცესებს და მათ შედეგებს. სკოლის პორტფოლიო მუდმივად ივსება და მდიდრდება, რათა სკოლამ მასზე დაყრდნობით სწორი გადაწყვეტილება მიიღოს. პორტფოლიო აიოლებს სკოლის საქმიანობის შეფასებას. მისი თითოეული კომპონენტი შეიძლება ცალკე მონიტორინგის საგანი გახდეს, რითაც კიდევ უფრო ზუსტი და სანდო ხდება მიღებული ინფორმაცია.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი და შეფასების კიდევ სხვა ფორმისა და მეთოდის გამოყენებით სკოლის სამეურვეო საბჭო და დირექცია პასუხს გასცემს იმ მთავარ კითხვებს, რომლებიც სკოლის განვითარების გეგმითაა გათვალისწინებული:

- რამდენად კარგია მოსწავლეთა მოსწრება;
- რამდენად კარგად ხორციელდება სკოლის მართვა;
- რამდენად კარგად მუშაობს მთლიანად სკოლა.

ბუნებრივია, ამ კითხვებზე მიღებული პასუხები ის შედეგებია, რაც სკოლის მიერ წინასწარ შემუშავებული და სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული კრიტერიუმებით იქნა მიღებული, მაგრამ სკოლის საქმიანობის მონიტორინგსა და შეფასებას ახორციელებს აგრეთვე იმავე კრიტერიუმებითა და მეთოდოლოგიით განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. როცა სკოლის საქმიანობის შიდა ანუ სასკოლო მონიტორინგისა და შეფასების შედეგები ემთხვევა გარე - სამინისტროს შეფასების შედეგებს, სკოლის კოლექტივს შეუძლია თავდაჯერებულად და რწმენით განაგრძოს საქმიანობა დასახული სტრატეგიული გეგმის შესრულებისა და მაღალი სტანდარტების მისაღწევად.

სკოლებში არსებული ვითარების ანალიზის შედეგად მივედით იმ დასკვნამდე, რომ სკოლის რეფორმის განხორციელებაში იმ დიდი მნიშვნელობის გათვალისწინებით, რაც სკოლის განვითარების დაგეგმვასა და თვითშეფასებას გააჩნია, საჭიროა:

1) ყველა სკოლას სასწავლო წლის ბოლოსათვის შედგენილი ჰქონდეს სკოლის სუსტი და ძლიერი მხარეებისა, პრობლემების და მიღწევებისა ზუსტი ჩამონათვალი, რათა შესაძლებელი გახდეს სამომავლო პერსპექტივების ზუსტი განსაზღვრა;

2) სკოლის ხედვისა და მისიის განსაზღვრისას ზუსტად იქნას გათვალისწინებული წინა წლების გამოცდილება, სკოლის შესაძლებლობანი და საზოგადოების, თემის მოტივაციის ხარისხი;

3) გეგმების შედგენისას გათვალისწინებული იქნას შესრულების სტრატეგიები, თანმიმდევრულობა, შესრულების შემოწმებადობა და ურთიერთ ანგარიშვალდებულება;

4) სკოლის განვითარების გეგმების შესრულების მონიტორინგისა და თვითშეფასებისათვის ყველა სკოლას ჰქონდეს ეროვნული შეფასების კრიტერიუმებიდან გამომდინარე საკუთარი კრიტერიუმები, რომლის საფუძველზე შექმნილი სკოლის განვითარების სურათი საფუძველი გახდება სკოლის მომდევნო წლების განვითარებისათვის.



## **§II. ფინანსური და ადამიანური 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.

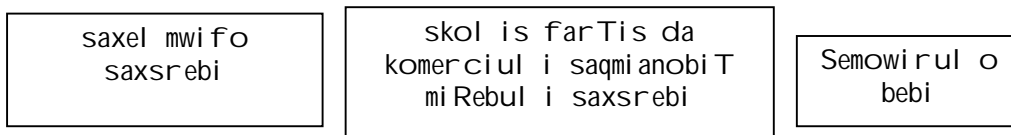
სკოლის ფინანსების მართვაში, კერძოდ, წლიური ბიუჯეტის ან გრძელვადიანი ფინანსური გეგმის შემუშავებაში მონაწილეობენ აგრეთვე საგნის მასწავლებლები და საგნობრივი კათედრის ხელმძღვანელებიც. ისინი აწვდიან დირექტორს ინფორმაციას ამა თუ იმ საგნის სწავლებისათვის საჭირო ან ახალი პროგრამების ბიუჯეტირების საკითხებზე. **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

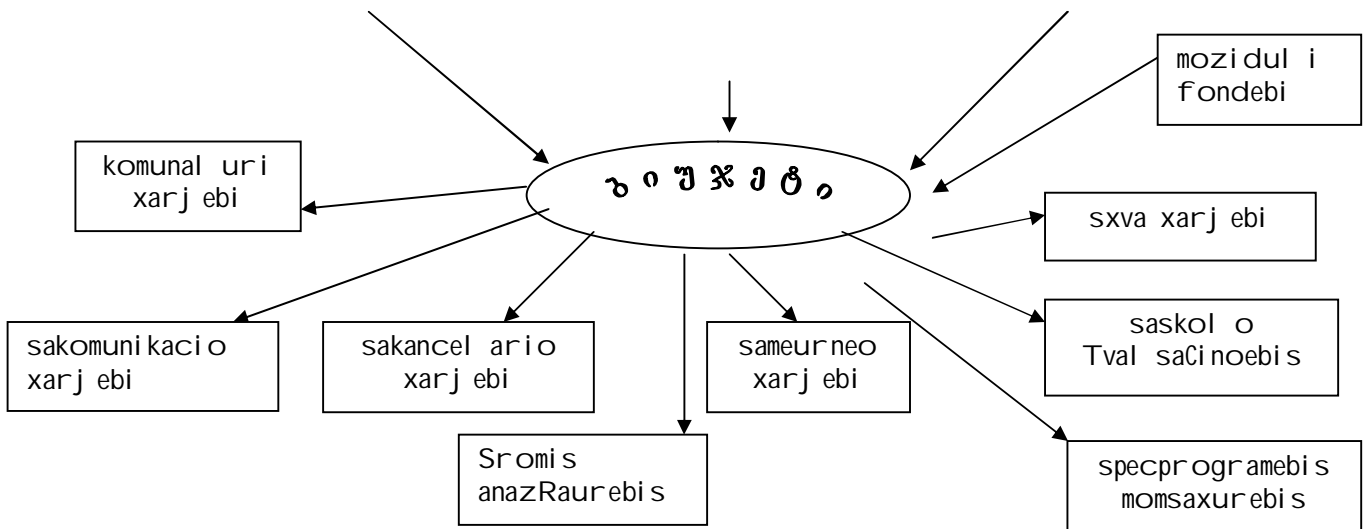
საქმიანობით მიღებული სახსრები; შემოწირულობები, მოზიდული ფონდები. ეს უკანასკნელი დონორი ორგანიზაციებისგან მიღებული სახსრებია, რომელიც მიზანმიმართულად გამოიყენება სპეციალური პროგრამების დასაფინანსებლად. ამათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი და სტაბილურია სახელმწიფო სახსრები, რომელიც სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ჩაირიცხება სკოლის საბანკო ანგარიშზე და სხვა შემოსავლებთან ერთად, სკოლის ადმინისტრაციის, მშობლებისა და მასწავლებლების გადაწყვეტილების საფუძველზე დაიხარჯება.

სახელმწიფოს მიერ სკოლების დაფინანსების მოდელი ბოლო წლებში რამდენჯერმე შეიცვალა. 2005 წელს შემუშავებული მოდელის მიხედვით, სკოლები ფინანსდებოდა მოსწავლეთა რაოდენობის მიხედვით, თითოეულ მოსწავლეზე ვაუჩერის გაცემით, მაგრამ განათლებისა და მეცნიერების ყოფილი მინისტრის დ. შაშკინის განმარტებით, ამ ფორმულას სერიოზული ხარვეზები აღმოაჩნდა: საქართველოს სკოლების (2200) 60-65%-ს (1600 სკოლა) საშუალება არ ჰქონდა საკუთარი ბიუჯეტით მასწავლებლებისათვის ხელფასები გაეცა და კომუნალური გადასახადები დაეფარა. ამ დანაკლისს მათ სამინისტრო უნაზღაურებდა. ამიტომ 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 შეძენა); 3) სასკოლო თვალსაჩინოებისა და სპეცპროგრამების მომსახურების ხარჯები (რუკები, ხელსაწყოები, სპორტულ-გამაჯანსაღებელი, კულტურული ღონისძიებები); ზ) სხვა ხარჯები.

**სკოლის ბიუჯეტი ზოგადად გრაფიკულად შეიძლება ასე გამოიხატოს**





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 შეეძლოს 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). ბუნებრივია დავინტერესდით სკოლები რამდენად ინტენსიურად იყენებენ პრაქტიკულ საქმიანობაში ამ მოთხოვნებსა და რეკომენდაციებს, რამდენად ემთხვევა სკოლის განვითარების გეგმები მათ ფინანსურ შესაძლებლობებს, ვინაა ჩართული სკოლის ბიუჯეტის ჩამოყალიბებაში და შემდეგ მისი შესრულების მონიტორინგში, რა შენიშვნები და სურვილები აქვთ უშუალოდ სკოლებში ამ საქმით დაკავებულებს და სხვა. სკოლებთან ინტენსიურმა ურთიერთობამ, მშობელთა და მასწავლებელთა ანკეტური გამოკითხვისა და დირექტორთა ინტერვიუების მასალების ანალიზმა აჩვენა, რომ სკოლები დადებითად აფასებენ ბოლო წლებში სკოლაში განხორციელებულ ცვლილებებს სკოლაში, მათ შორის ფინანსირების, ბიუჯეტირებისა და მონიტორინგის სფეროშიც, მაგრამ როგორც ჩანს, ყველა სკოლის სამეურვეო საბჭო, თუ დირექტორი მიღებული რეკომენდაციების შესაბამისად ვერ წარმართავს ამ პროცესს. უმრავლეს შემთხვევაში დირექტორები გამოდიან ბიუჯეტის შემდგენლად და მონიტორინგის განმახორციელებლად. სამეურვეო საბჭოები ფორმალურად ამტკიცებენ, კენჭს უყრიან მას. კითხვაზე „რა შეიცვალა მართვის თვალსაზრისით თქვენს სკოლაში?“ გამოკითხულ მასწავლებელთა 35%-ის პასუხი იყო “ბევრი არაფერი, ყველაფერს ისევ დირექტორი აკეთებს”. ქვეკითხვაზე „დაგეგმვა-ბიუჯეტირების და მონიტორინგის თვალსაზრისით?“ – პასუხი ზოგადია „ყველა დოკუმენტი დირექტორის გასაკეთებელია, საჯაროობა გაიზარდა“. ბიუჯეტის შედგენასთან დაკავშირებით რამდენიმე დირექტორის პასუხი ასეთი იყო: „სკოლას ჰყავს ბუღალტერი, ადგენს სკოლის ბიუჯეტს, რომელსაც მონიტორინგს უწევს რესურსცენტრის ეკონომისტი“. როგორც ჩანს, ზოგიერთ სკოლაში ბიუჯეტირების, ფინანსების განკარგვისა და კონტროლის საკითხი ასე გამარტივებული და გაუბრალოებულია. შედეგად, ალბათ, ისეთივე იქნება.

დირექტორები სვამენ საკითხს, რომ სახელმწიფოს მიერ სკოლების დაფინანსებისას გათვალისწინებული იქნას: ა) დამატებითი ხარჯები ისეთი სკოლებისათვის, რომელთაც მიერთებული ჰყავთ რამდენიმე კილომეტრით დაშორებული ორი და მეტი დაწყებითი სკოლა; ბ) კლას-კომპლექტის სისტემაში

მოსწავლეთა სიმცირის მიუხედავად I კლასები არ იქნას ჩართული; გ) 20-25 მოსწავლის გაერთიანება ერთ კლასში და სხვა. ყველა ეს სურვილი შესაბამის დაფინანსებას, ბიუჯეტში გათვალისწინებას და საკანონმდებლო ცვლილებებს ითხოვს.

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 ბიუჯეტირებისა 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 მცირეკონტიგენტიანი 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 სტრატეგიაც, რომელიც, თავის მხრივ, ემყარება სკოლის ადამიანური რესურსების ეფექტურ მართვას.

**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 უარყოფითი 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). დირექტორი ანგარიშვალდებულია სამეურვეო საბჭოს, სკოლის თემის (მასწავლებლები, მოსწავლეები) და მეცნიერებისა და განათლების სამინისტროს წინაშე.

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 დანიშვნა 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, მაგრამ სოფლის სკოლები ჯერ-ჯერობით ამას მოკლებული არიან იქ მუშაობით სპეციალისტების ნაკლებად დაინტერესების გამო. ამის ერთ-ერთი მიზეზია სოფლის სკოლებში სწავლებისა და ცხოვრების ქალაქისაგან განსხვავებული პირობები. ამიტომ სოფლის სკოლებს მეტი ძალისხმევა და სპეციალისტთა დაინტერესების სხვა გზების ძიება დასჭირდებათ. კერძოდ, ანაზღაურების გაზრდა, კომუნალური ხარჯების შეღავათი, წახალისების სხვა ფორმების შემუშავება და სხვა.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მიღებული დოკუმენტის საფუძველზე კანდიდატურათა შერჩევის პროცედურების ზუსტ დაცვას და ობიექტური გადაწყვეტილების დემონსტრირების მიზნით მთელი ამ პროცესის გამჭვირვალობას. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ კონკურსი შეიძლება იყოს ღია ან დახურული. თუ სკოლის თანამშრომელთაგან უკეთესის გამოვლენაა საჭირო, უმჯობესია კონკურსი დახურული ფორმით ჩატარდეს (*დამხმარე... 2010: 57*).

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. არ ხდება ვაკანსიების საჯაროობა, რომ ყველას შეეძლოს მის დასაკავებლად კონკურსში მონაწილეობა, ირღვევა პროცედურათა ვადები, სამეურვეო საბჭოები ხშირ შემთხვევაში კონტროლს

ვერ უწევენ ამ პროცესს. ამიტომ იშვიათი არაა, რომ არ შეირჩევა საუკეთესო კანდიდატურები გამოცხადებულ ვაკანსიებზე. ვფიქრობთ, ყველაფერი წესრიგში იქნება, თუ სამეურვეო საბჭოების კონტროლი და კანონდამრღვევთა მიმართ პასუხისმგებლობა გაიზრდება.

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.

მეფასების 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: დასაქმებულებიც და დამსაქმებელიც.

ყველა ამ პროცედურის პოლიტიკის განმსაზღვრელი სამეურვეო საბჭოა, ხოლო პრაქტიკულად განხორციელებელი\_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, იმუშავენ საკუთარ კრიტერიუმებსა და პროცედურებს, რომელშიც გათვალისწინებულია კონკრეტული სკოლის სპეციფიკური განვითარების პრიორიტეტები და მოთხოვნები.

თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასებისას განსაკუთრებული ყურადღება მახვილდება სუსტი მხარეების გამოსწორებაზე. შეფასებაში „არადადამაკმაყოფილებელი - 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 მივიჩნიეთ 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 წვერი 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, მით უმეტეს, რომ ქალაქ ბათუმში ამის ტრადიცია იყო. თაობები, საზოგადოება სკოლას მისი გამორჩეული დირექტორის სახელით მოიხსენიებდა („თამარ დოლიძის სკოლა“, „მერაბ დიასამიძის სკოლა“, „დავით მახარაძის სკოლა“ და ა.შ.).

მასწავლებელთა შერჩევის ასევე კარგი სამუალებია **უმადლეს მასწავლებლებთან ურთიერთობა**. ამ მხრივ ძალიან მოსახერხებელია პედაგოგიური პრაქტიკის გამოყენება: პრაქტიკანტ სტუდენტებზე დაკვირვება და შერჩეული კანდიდატურებისათვის სტაჟირების შეთავაზება და **სპეციალური ხელშეკრულების დადება უმადლეს მასწავლებლებთან**. ამის გამოცდილებაც არის ქალაქ ბათუმში (ყოფილი #14 სკოლა\_აკადემიური გიმნაზია, დირექტორი რ. ჯიბუტი). ანდა ბოლო ხანებში უნივერსიტეტის მიერ გაფორმებული ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმები ქ. ბათუმის საჯარო სკოლებთან.

მასწავლებელთა შერჩევის ნაცადი ფორმაა **დამწყები მასწავლებლებისათვის დახმარების პროგრამის** შეთავაზება და **მოხალისეების პროგრამის ამოქმედება**, რომელიც აქტიურად ინერგება ბოლო ხანებში საქართველოს განათლების სისტემაში, პირველი გულისხმობს დამწყები მასწავლებლებისათვის უფასო სპეციალური პროფესიული პროგრამების დაუფლებას პედაგოგიური საქმიანობის დასაწყებად, მეორე კი მოხალისე სპეციალისტებზე სამუშაოების შეთავაზებას მაღალი ანაზღაურებით იმ რეგიონებში, სადაც სკოლები მასწავლებელთა ნაკლებობას განიცდიან. ასევე, შეიძლება კვალიფიციური პედაგოგიური კადრებისათვის მაღალი სახელფასო ანაზღაურების შეთავაზება, მნიშვნელოვან დისციპლინებში მასწავლებლების გადამზადება და სხვა. სასიამოვნოა აღინიშნოს, რომ სკოლებთან უნივერსიტეტის, მისი დეპარტამენტების საქმიანი ურთიერთობების არაერთი მაგალითი გვაქვს ამჟამადაც, რაც ვფიქრობთ, ორივე მხარეს სასარგებლო შედეგს მოუტანს.

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 მმთავარი ეს არის

სკოლის იმიჯი, ავტორიტეტი, რომელიც წლების განმავლობაში დაუღწეველი 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 2014 წლიდან 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- (sSWOT) 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 მიილტვოდნენ 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, როგორც ანკეტური გამოკითხვის მასალები აჩვენებენ, კარგად აქვთ გააზრებული სკოლებში როგორც მასწავლებლებს, ისე ადმინისტრაციას (დირექტორებს). ის, რომ გამოკითხული 215 მასწავლებლიდან დირექტორების საქმიანობას დადებითად 94,8 % (დადებითად – 62,8, საშუალოდ – 32,0) აფასებს, მიუთითებს იმაზე, რომ დირექტორების შერჩევისას სამეურვეო საბჭოები საქმეს პასუხისმგებლობით მოკიდებიან და ამასთან, დირექტორებსაც თავიანთი საქმიანობით კოლექტივის ნდობა და პატივისცემა დაუმსახურებიათ. ეს გამოჩნდა პასუხებში კითხვაზე „რა ცვლილებებს ხედავთ ბოლო წლებში თქვენი სკოლის დირექტორის საქმიანობაში?-. ყველაზე მეტმა რესპოდენტმა (168-78.1%) უპასუხა: მეტი ყურადღება მიექცა მასწავლებელთა პროფესიულ მომზადებას.

ასევე „დირექტორი უფრო მეტად უწევს ანგარიშს კოლექტივის აზრს (48,3%), „დროდადრო ანგარიშს აბარებს კოლექტივს – 44,6% და ა.შ. მხოლოდ 7.4% (16 მასწავლებელი) თვლის, რომ დირექტორი თვითნებობს მასწავლებელთა კადრების შერჩევას. ბუნებრივია, ეს ციფრიც იმსახურებს ყურადღებას და დაფიქრებას. ასევე დამაფიქრებელია ისიც, რომ ამავე კითხვაზე მხოლოდ მეექვსე პოზიცია უჭირავს პასუხს „დირექტორი მეტ ყურადღებას აქცევს მასწავლებელთა კადრების შერჩევას (14.9%). მასწავლებლები თავიანთ პასუხებში აჩვენებენ, რომ მათი საქმიანობის მოტივაციაში დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სკოლაში შექმნილ სამუშაო გარემოს (54,4%); ხელმძღვანელობის ობიექტურობასა და სამართლიანობას (52,5%); პროფესიულ განვითარებაზე ხელშეწყობას (78.1%); სწავლებაში მთავარი ყურადღების მიქცევას შედეგებზე (66.0%) და სხვა. ეს კი მიუთითებს იმაზე, რომ სკოლის დირექტორებმა და სამეურვეო საბჭოებმა მასწავლებელთა კადრების მოზიდვა-შენარჩუნების მიზნით სწორედ ამ საკითხების მოგვარებას უნდა მიაქციონ ყურადღება. დირექტორები ინტერვიუებში სურვილს გამოთქვამენ, რომ მათ, ადამიანური რესურსების მართვისას, პასუხისმგებლობის შესაბამისი უფლებებიც მიენიჭოთ საშტატო ერთეულების გადანაწილება-გადაადგილებაში: **დაიშვას სოფლის სკოლებში საათების მცირე რაოდენობაზე ახალგაზრდა სპეციალისტების დასაქმება, მათი სოფლად დამაგრებისა და მასწავლებელთა მომავლის რეზერვის შესაქმნელად, კვალიფიციურ სპეციალისტებად მომზადებისა და აქ მასწავლებელთა მოსალოდნელი დეფიციტის თავიდან ასაცილებლად.**

სკოლებში მასწავლებელთა მოზიდვა-შენარჩუნებისა და პროფესიული განვითარების პროგრამების ანალიზის, ანკეტური გამოკითხვისა და ინტერვიუებში მოცემული წინადადებების შესწავლის საფუძველზე, სკოლებში ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის მიზნით საჭიროდ მიგვაჩნია:

1. სკოლის სამეურვეო საბჭოებმა და დირექტორებმა რეფორმის მოთხოვნების, რეგიონისა და სკოლის პირობებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, ზუსტად განსაზღვრონ და განახორციელონ დასაქმებისა და თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები, რომ სკოლები დაკომპლექტდეს ღირსეული, პროფესიული ცოდნითა და უნარ-ჩვევებით აღჭურვილი სპეციალისტებით. შეფასების პოლიტიკა

ითვალისწინებდეს პრინციპებს: სამართლიანობა, მონაწილეობის თანაბარი შესაძლებლობა, მაღალი სტანდარტები, პროფესიული განვითარება, ხოლო მისი განხორციელებისას აუცილებლად იქნას დაცული შემდეგი ეტაპები: დაგეგმვა, მონიტორინგი, შეჯამება-შეფასება.

2. განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს სკოლებში მასწავლებელთა შერჩევა-დამაგრების პროცედურების დახვეწასა და იმ აქტივობების განხორციელებას, რომელიც ხელს უწყობს მასწავლებელთა შენარჩუნებასა და აქტიური საქმიანობის მოტივაციას (კარგი სამუშაო ატმოსფერო, ადმინისტრაციის მხრივ ინიციატივებისა და ნოვაციებისადმი მხარდაჭერა-წახალისება, მატერიალური დაინტერესება, პროფესიული განვითარებისათვის ზრუნვა...).
3. კიდევ უფრო დაიხვეწოს და გაუმჯობესდეს მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ფორმები. პროგრამები ითვალისწინებდეს მასწავლებელთა პროფესიული კომპეტენციის ამაღლებას საგნის ცოდნაში, შეფასების სტრატეგიებში, სწავლების მეთოდებსა და ტექნოლოგიების გამოყენებაში, განათლების სისტემის ეროვნულ პრიორიტეტებში. ამ მიზნით აქტიურად იქნას გამოყენებული სკოლების გამოცდილების გაზიარება, სკოლებთან თანამშრომლობა, თეორიული და პრაქტიკული კონფერენციები, სპეციალურ პროექტებში მონაწილეობა, სემინარები და ტრენინგ-კონსულტაციები, რომელთაც სხვადასხვა ორგანიზაციები ატარებენ. სკოლის ადმინისტრაციებმა ხელი შეუწყონ პროფესიული განვითარების პროგრამის მონაწილეებს დასახული გეგმის შესრულებაში, სასწავლო პროცესში მოხალისე და მასწავლებლობის კანდიდატთა ჩართვით შესაბამისი პროგრამის ამოქმედებით.
4. ეთხოვოს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მეტი ყურადღება მიაქციოს პრაქტიკოს მასწავლებელთა და სკოლის დირექტორთა წინადადებებს, (ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით), საშტატო ერთეულების განაწილებისა და ადამიანური რესურსების მართვის თვალსაზრისით.

### **§3. სასწავლო პროცესის ორგანიზაცია**

სკოლის რეფორმის გზაზე ყველა გადადგმული ნაბიჯი, ცვლილება თუ სიახლე ერთ მთავარ მიზანს – განათლების ხარისხის ამაღლებას, სასწავლო პროცესის სრულყოფას ემსახურება. სასწავლო პროცესი ორ ურთიერთდაკავშირებულ, მაგრამ შინაარსით განსხვავებულ სწავლებისა და სწავლის პროცესებს მოიცავს. ტრადიციულ პედაგოგიკაში პირველში სუბიექტად, აქტიურ მოქმედად მასწავლებელი გვევლინება, მეორეში კი მოსწავლე, მაგრამ ისინი ურთიერთხელშემწყობნი არიან მიზნის განხორციელებაში. სასწავლო პროცესის ორგანიზაციის საბოლოო მიზანი წარმატებული სწავლის (დასწავლა, აღდგენა, გამოყენება) განხორციელებაა, ამიტომ ბოლო ხანების სამეცნიერო-პედაგოგიურ ლიტერატურაში ამ ორ პროცესს გაერთიანებული ტერმინითაც (სწავლება-სწავლა) აღნიშნავენ. მიუხედავად იმისა, რომ სწავლება\_სწავლის თეორიები საუკუნეების მანძილზე იქმნებოდა და იცვლებოდა, მაინც ორ გაგება-განმარტებამდე დაიყვანებოდა. ბევრი ფიქრობდა და ახლაც ფიქრობს, რომ სწავლება ეს არის მასწავლებლის მიერ ცოდნის გადაცემისა და მოსწავლეთა მიერ ამ ცოდნის ათვისების პროცესი. ეს პრინციპი და მიდგომა ბატონობდა ჩვენს სკოლებშიც მიუხედავად იმისა, რომ პედაგოგიკის ცნობილ კლასიკოსებს მიაჩნდათ, რომ სწავლებისას მასწავლებელს მოსწავლისათვის ამ ცოდნის ცხოვრებაში გამოყენებაც უნდა ესწავლებინა. დიდი ჩეხი პედაგოგი იან ამოს კომენსკი წერდა: „მხოლოდ ლაპარაკი ვასწავლოთ და ამასთან ერთად არ ვასწავლოთ გაგებაც (ე. ი. სრულყოფით ენა საგნის გაგების გარეშე) – ეს იმას ნიშნავს, რომ არ

სრულვეყოთ ადამიანის ბუნება... ვასწავლოთ საგნების გაგება, მაგრამ ამავე დროს არ ვასწავლოთ მოქმედება – ფარისევლობის ერთ-ერთი სახეა. „გვესმოდეს და ვაკეთებდეთ საგნებს, მაგრამ ვერ ვერკვეოდეთ ცოდნისა და საგნის სარგებლიანობაში, ეს ნახევრად უვიცობაა“ (კომენსკი... 1958: 273). მსგავსი მიდგომა და შეხედულება გააჩნდა ამ საკითხისადმი ი. გოგებაშვილსაც. იგი წერდა: სკოლამ „ოსტატობითა და სიადვილით უნდა გაამდიდროს მოწაფის გონება; ასწავლოს ზედმიწევნით ბუნების ძალთა მოხმარება“, აავსოს მათი გულები „მაღალის ადამიანურის გრძნობებით“, „მიანიჭოს მტკიცე ხასიათი, აღზარდოს მათში საკუთარი თავის რწმენა, პასუხისმგებლობა საზოგადოების, ხალხის, ქვეყნის წინაშე“ (გოგებაშვილი 1989: 229-230). მე-20 სუკუნეში შექმნილი თეორიები სწავლება-სწავლის შესახებ კიდევ უფრო აკონკრეტებენ მასწავლებელ-მოსწავლის ფუნქციებს. ამერიკელი ფსიქოლოგის **ჯერომ ბრუნერის** აზრით, ცოდნა პირდაპირ არ გადადის მასწავლებლიდან მოსწავლეზე, მისთვის ცოდნა „შექმნას“ ნიშნავს (თეორია... 2010: 94), ხოლო ცნობილ ფილოსოფოსს და ფსიქოლოგს **ჯონ დიუის** მიაჩნდა, რომ სწავლა არის „აზროვნების სწავლა“. იგი აფასებდა იმგვარ განათლებას, რომელშიც აზროვნება მიჩნეულია ხელოვნებად და „აზროვნების ჩამოყალიბების პროცესზე სისტემატურ ზრუნვად“ იმისათვის, რომ „აზროვნების პროცესი ჭეშმარიტად რეფლექსური გახდეს“. მისი აზრით, ამ პროცესში მასწავლებელს მწყემსის და გეზის მიმცემის როლი უნდა ქონდეს და არა ავტორიტეტული ფიგურის ან ექსპერტის“ (თეორია... 2010: 23), შეიქმნა და განვითარდა სწავლისა და პიროვნების განვითარების მოდელები. შვეიცარიელმა ფსიქოლოგმა **ჟან პიაჟემ** შექმნა სწავლის დინამიური კოგნიტური მოდელი, რომლის მიხედვით, სწავლა აღიქმება როგორც ერთიანი აღმავალი პროცესი, რომელსაც აქტიური შემსწავლელი ახორციელებს. მისი აზრით, განვითარების პროცესი (აღქმა, მეხსიერება, ყურადღება, წარმოსახვა, აზროვნება, მეტყველება, მოქმედება, ნებისყოფა) წინ უნდა უსწრებდეს ინსტრუქტირებით სწავლას; ენა არის აზროვნების ეპიფენომენი და არა აზროვნების ჩამომყალიბებელი (თეორია ... 2010: 193-194).

პიაჟეს სწავლის კონსტრუქტივისტული თეორიის საპირისპიროდ, **ლევ ვიგოტსკიმ** შექმნა სოციალური კონსტრუქტივიზმის თეორია, რომლის მიხედვით ბიოლოგია ადამიანის განვითარების მხოლოდ ბაზისურ ელემენტებს აყალიბებს



და ადამიანის პიროვნების განვითარება სხვებთან ურთიერთობის შედეგად ხდება. სოციალური გარემო თითქმის მთლიანად არის პასუხისმგებელი ისეთი მაღალი დონის კოგნიტური პროცესების განვითარებაზე, როგორცაა ენა, მეხსიერება და აბსტრაქტული აზროვნება (თეორია ... 2010: 218).

XX საუკუნეში შექმნილი თეორიები სწავლება\_სწავლის საკითხებზე მასწავლებლის მთავარ ფუნქციად მოსწავლეებზე ცოდნის გადაცემას კი არ თვლის, არამედ „სწავლის სწავლებას“ და იმ უნარების განვითარებასა და ათვისებას, რაც მათ ნებისმიერი საგნის დაუფლებაში დაეხმარებათ, შექმნილი ცოდნით ახალი ცოდნისა და უნარის კონსტრუირებაში გამოადგებათ.

XIX – XX საუკუნეების ცნობილი ფსიქოლოგების მიერ დასმული ეს პრობლემები ახალი არაა. ისინი არაერთგზისაა დასმული პედაგოგიკის კლასიკოსთა (ი.ა.კომენსკის, კ.დ. უშინსკის, ი. გოგებაშვილის და სხვ.) ნაშრომებში, თუმცა ახალმა დრომ კიდევ უფრო მძაფრად დასვა საკითხი, რომ „ტრადიციული დასწავლის პედაგოგიკა, რომელიც უმეტეს წილად, მიმართული იყო ცოდნის დაგროვებისაკენ, უნდა შეეცვალოთ კრიტიკული და შემოქმედებითი უნარ-ჩვევების ჩამომყალიბებელი პედაგოგიკით, რომლის მეშვეობით პრიორიტეტულია შექმნილი ცოდნის გამოყენებადობა და კრიტიკული აზროვნება“ (ბიბილეიშვილი 2011: 113).

ეს მოთხოვნები უდევს საფუძვლად ჩვენთან მიმდინარე სკოლის რეფორმასაც, რომლის მიზანი, პროფ. ი. ბიბილეიშვილის განმარტებით, **სრული განათლების** დანერგვაა, რაც გულისხმობს ისეთ განათლებას, რომელიც ნასაზრდოებია როგორც საერო, ისე სასულიერო კულტურათა მონაპოვრების ცოდნით (ბიბილეიშვილი 2011: 120). ეს მოთხოვნები უნდა აისახოს, პირველ რიგში, **ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ მომზადებულ ეროვნულ სასწავლო გეგმებსა და სასწავლო პროგრამებში** და ამათ საფუძველზე შექმნილ სახელმძღვანელოებში.

**ეროვნული სასწავლო გეგმა** სახელმწიფო დოკუმენტია, რომლის საფუძველზე სკოლის საგნობრივი კათედრებისა და მასწავლებლების მონაწილეობით პედაგოგიური საბჭო შეიმუშავებს სკოლის სასწავლო გეგმას, რომელიც ასახავს სკოლის საზოგადოების მოთხოვნილებებსა და მოლოდინებს. იგი იძლევა პასუხს კითხვაზე „რა ვასწავლოთ? და განსაზღვრავს:

— რა სასწავლო დისციპლინები უნდა ისწავლებოდეს სკოლაში;

— როგორი უნდა იყოს თითოეული სასწავლო დისციპლინის ხვედრითი წონა სასწავლო გეგმით გათვალისწინებულ სხვა დისციპლინებს შორის;

— რამდენი აკადემიური საათი ეთმობა თითოეულ დისციპლინას და როგორაა განაწილებული კვირებისა და კლასების მიხედვით;

— როგორი უნდა იყოს მოსწავლეთა ყოველდღიური, კვირეული და წლიური დატვირთვა (*ბიბლიეიშვილი 2011: 126*).

სასწავლო გეგმა ნათლად უნდა ავლენდეს მოსწავლეთა საგანმანათლებლო ამოცანების, მისაღწევი შედეგების, სწავლებისა და სწავლის ხარისხის შეფასების მაჩვენებლებს. ეს მოთხოვნა განხორციელდება სასწავლო გეგმის სწორი პოლიტიკის განსაზღვრით სკოლის დირექტორის მიერ და სამეურვეო საბჭოს ისეთი მიდგომით, რომ დაცული იყოს სკოლის სასწავლო გეგმის შესაბამისობა ეროვნულ სასწავლო გეგმასთან, გათვალისწინებული იყოს ადგილობრივი მოთხოვნები და ყველა მოსწავლის შესაძლებლობები.

სკოლები ადრეც სასწავლო გეგმების მიხედვით მუშაობდნენ, მაგრამ ეს გეგმა განათლების სამინისტროში იქმნებოდა და ცენტრალიზებული წესით ეგზავნებოდა სკოლებს სახელმძღვანელოდ. ახლა ეროვნული გეგმის საფუძველზე სკოლებში შედგენილი სასწავლო გეგმის უპირატესობა ისაა, რომ სკოლას შეუძლია გაითვალისწინოს ადგილობრივი მოთხოვნები, რესურსები და ცვლილებები შეიტანოს მასში სწავლების ხარისხისა და სტანდარტების გათვალისწინებით.

ეროვნული სასწავლო გეგმების შესაბამისად იქმნება სასწავლო პროგრამები. **სასწავლო პროგრამაც** სახელმწიფო დოკუმენტია, რომლის მიხედვით, სწავლა ნიშნავს ინფორმაციის დაგროვებას, უნარ-ჩვევების და დამოკიდებულების განვითარებას. ანუ ახალი ეროვნული სასწავლო პროგრამის მისაღწევი შედეგი მოიცავს არამარტო ცოდნას, როგორც ძველი სასწავლო გეგმით იყო, არამედ ცოდნასთან ერთად, უნარ-ჩვევებს და დამოკიდებულებას. სასწავლო პროგრამაში განსაზღვრულია ცოდნის შინაარსი და მოცულობა, ჩვევები და უნარები საგნებისა და კლასების მიხედვით. სასწავლო პროგრამა აგებულია იმ მოთხოვნათა გათვალისწინებით, რასაც სკოლას უყენებს ქვეყანა, მისი განვითარების პერსპექტივები. მართალია, სასურველია რომ სასწავლო პროგრამები სტაბილური იყოს და ხშირად არ იცვლებოდეს, მაგრამ აუცილებელია დროის მოთხოვნებს პასუხობდეს გარკვეული ცვლილებების შეტანით ისე, რომ „პროგრამაში აისახოს

მეცნიერულად და პედაგოგიურად შერჩეული ისეთი საკითხები, რომლებიც უზრუნველყოფს მოსწავლეთა შეიარაღებას კულტურის, მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევებით, იმის გათვალისწინებით, რომ ეს მასალა მისაწვდომი იყოს მათი ასაკის და განვითარების საერთო დონისათვის" (*ლორთქიფანიძე 1981: 128*). სწორედ სასწავლო პროგრამის შესაბამისად იქმნება მოსწავლეებისათვის სახელმძღვანელოები.

**სახელმძღვანელოების** შედგენა და შერჩევა საპასუხისმგებლო საქმეა, რადგან სასკოლო სახელმძღვანელოს მეშვეობით მოსწავლემ უნდა შეიძინოს ცოდნა და ამავე დროს უნდა ჩამოუყალიბდეს მზარდი ინტერესი ამ საგნისადმი. იგი ხელს უნდა უწყობდეს მოსწავლეს ცოდნის დამოუკიდებლად შეძენაშიც. სახელმძღვანელო პირველ რიგში, სასწავლო პროგრამის მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს. გრიფის მინიჭების წესის შემოღებამ გარკვეული წესრიგი დაამყარა სკოლებისათვის სახელმძღვანელოების შერჩევაში, რადგან მათ მხოლოდ გრიფირებული წიგნებიდან შეუძლიათ არჩევა და ამის უფლება სკოლის საგნობრივ კათედრას აქვს. თითოეულ კლასში შერჩეული უნდა იყოს ერთი სახელმძღვანელო მთელი სკოლისათვის მინიმუმ ექვსი წლით. გამონაკლისი დაიშვება ეროვნულ სასწავლო გეგმაში არსებითი ცვლილებების შეტანის, ან სახელმწიფოს მიერ სახელმძღვანელოზე გრიფის ჩამორთმევის შემთხვევაში (*ეროვნული... 2011: 16*). სახელმძღვანელოების შერჩევა-გამოყენებისას სკოლამ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი მოთხოვნები:

- თითოეული კლასის ყველა განაყოფში ერთი და იგივე სახელმძღვანელოთი უნდა ისწავლებოდეს;
- წლის განმავლობაში სახელმძღვანელოს შეცვლა დაუშვებელია;
- სახელმძღვანელოების არჩევა უნდა მოხდეს სასწავლო წლის დაწყებამდე მინიმუმ ორი კვირით ადრე;
- მასწავლებელს აქვს სხვა წიგნის ან მასალის გამოყენების უფლება, თუ ისინი ხელს შეუწყობენ ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული მიზნის მიღწევაში;
- არჩეული სახელმძღვანელოების სია გამოკრული უნდა იყოს მშობლებისთვის თვალსაჩინო ადგილას (*სკოლის ... 2006: 156*).

ყველა ამ მოთხოვნას სკოლა ახორციელებს დირექტორის ხელმძღვანელობით და სამეურვეო საბჭოს ზედამხედველობით. კათედრების მიერ შერჩეული გრიფმინიჭებული წიგნების ჩამონათვალსაც სამეურვეო საბჭო ამტკიცებს.

სკოლის სასწავლო გეგმა, სასწავლო პროგრამა და სახელმძღვანელოები ის საშუალებებია, რომლებიც განსაზღვრავენ სკოლაში სასწავლო პროცესის ხანგრძლივობას, თითოეული კლასის მიხედვით საგნებისა და შესასწავლი მასალის ოდენობას, მაგრამ მათი განხორციელება, სასწავლო გეგმებისა და პროგრამების შესრულება და სახელმძღვანელოების ათვისება მრავალი სტრატეგიისა და აქტიურობის გამოყენებით ხდება, რომლებსაც მოსწავლეები და მასწავლებლები ახორციელებენ. პირველი, რაც განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს სასწავლო პროცესზე ეს **სასწავლო გარემოა**. სასწავლო გარემოს ვიწრო და ფართო გაგებით განიხილავენ. ვიწრო გაგებით მიაჩნიათ, რომ ეს ის გარემო ადგილია (სკოლა, კლასი), სადაც სწავლება მიმდინარეობს (*ჭყოიძე 2009: 14-15*), მაგრამ თუ სასწავლო პროცესში სწავლება და სწავლა იგულისხმება, მაშინ სასწავლო გარემოში ვიწრო გაგებითაც არამარტო სკოლა და საკლასო ოთახი უნდა ჩათვალოს, არამედ ოჯახი, სადაც დროის დიდ ნაწილს ატარებს მოსწავლე და ამზადებს გაკვეთილებს; თანაკლასელთა და მეგობართა წრე, ვისთან ერთადაც მეცადინეობს, სწავლობს; ბიბლიოთეკა, სადაც მოსწავლე მეცადინეობს და ამუშავებს მითითებულ და მისთვის საინტერესო ლიტერატურას და სხვა.

ასე რომ, სკოლის ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანა სწორედ ის არის, რომ ვიწრო გაგებით სასწავლო გარემო იყოს ჯანსაღი და სასწავლო პროცესისადმი ხელშემწყობი.

ფართო გაგებით სასწავლო გარემოს ოთხ სახეს განიხილავენ:

პირველია - **მოსწავლეზე ორიენტირებული სასწავლო გარემო**, რომელიც გულისხმობს განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილებას იმ შეხედულებებზე, ცოდნასა და უნარებზე, რომელიც მოსწავლეს კლასში შემოსვლამდე ჰქონდა. მასწავლებელი ყურადღებას აქცევს მოსწავლის წარსულ გამოცდილებასა და კულტურულ ღირებულებებს, ასევე მის შესაძლებლობებს, რადგან მასწავლებელი მათი გათვალისწინებით წარმართავს მუშაობას მოსწავლესთან ახალი წარმატების მისაღწევად.

მეორეა - ცოდნაზე ორიენტირებული სასწავლო გარემო, რომელიც მთლიანად კონცენტრირებულია იმაზე, თუ რას ვასწავლით (საგანი), რატომ ვასწავლით (გააზრება), როგორ უნდა დავალაგოთ ცოდნა, რათა მოსწავლე მოცემულ დისციპლინას სათანადო დონეზე დაეუფლოს (სასწავლო გეგმა), რას გულისხმობს ამ დისციპლინაში კომპეტენტურობა (სწავლის მიზნები);

მესამეა - შეფასებაზე ორიენტირებული სასწავლო გარემო. აქ მთავარია მოსწავლის ცოდნის მონიტორინგი, აღწევს თუ არა მოსწავლე სწავლის კონკრეტულ მიზნებს, როგორ, რა დონეზე და რა აქტივობები უნდა განხორციელდეს მომავალში სწავლის ხარისხის ამაღლებისათვის;

მეოთხე - საზოგადოებაზე ორიენტირებული სასწავლო გარემო გულისხმობს გარკვეული ნორმების ჩამოყალიბებას კლასისა და სკოლისათვის და გარესამყაროსთან ურთიერთკავშირს, რაც სწავლის ძირითად ღირებულებას ამყარებს და აძლიერებს (*სტატიები ... 2010: 84-90*).

სასწავლო გარემოს აქ წარმოდგენილი სახეები ერთობლიობაში ქმნის იმის პირობებს, რომ სასწავლო პროცესის სწორად წარმართვის შემთხვევაში მომზადდეს თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი ცოდნით და უნარ-ჩვევებით აღჭურვილი ახალგაზრდები. სასწავლო პროცესის სწორად წარმართვაში ვგულისხმობთ, ბოლო პერიოდში პედაგოგიურ ლიტერატურაში შემოტანილი სრული განათლების კონცეფციის პრაქტიკაში დანერგვა - გამოყენებას. პროფესორი ი. ბიბილეიშვილი, რომელმაც თანამედროვე პედაგოგიკაში ეს კონცეფცია შემოიტანა, აღნიშნავს, რომ „სრულია განათლება, თუ ის ნასაზრდოებია, როგორც საერო, ისე სასულიერო კულტურათა მონაპოვრების ცოდნით“ (ბიბილეიშვილი 2011: 120). იგი იქვე განმარტავს, რომ სრული განათლების კონცეფციის იდეა და ტერმინიც დიდ ჩეხ პედაგოგს იან ამოს კომენსკინს ეკუთვნის. სრული განათლების ფესვები ჩანს ასევე X საუკუნის ქართულ სწავლებაში, რაზეც საგანგებოდ მოგვითხრობს გიორგი მერჩულე. ამ პრობლემისადმი ისეთივე მიდგომა ჩანს „ვეფხისტყაოსანში“, XVII საუკუნის მეფე-პოეტის - არჩილის შემოქმედებაში, ილიას შეხედულებებში და სხვა.

თანამედროვე სკოლის წინაშე დასმული ამოცანების შესრულება, სრული განათლების კონცეფციის განხორციელება, შეიძლება მეცნიერული და რელიგიური ცოდნის საფუძველზე, რომელიც მიიღწევა კარგად სწავლებით, რაც გულისხმობს

**“სწავლებას ძიების დონეზე და ცოდნის შემოწმებას აზროვნების დონეზე”**  
(ბიბლიოიშვილი 2011: 66).

კარგად სწავლების პრაქტიკაში განხორციელება შეიძლება სწავლების იმ სამი ფუნქციის შესრულებით, რომელსაც მასწავლებელი მოსწავლეებთან ურთიერთობით აღწევს. ესაა - **სწავლების განმავითარებელი ფუნქცია; სწავლების აღმზრდელობითი ფუნქცია და სწავლების საგანმანათლებლო ფუნქცია.**

**სწავლების განმავითარებელი ფუნქცია** სრულდება, თუ სწავლების პროცესში სისტემატურად ვითარდება მოსწავლეებში ფსიქო-ფიზიკური (ინტელექტუალური) უნარები: აღქმა, მეხსიერება, ყურადღება, წარმოსახვა, აზროვნება, მეტყველება, მოქმედება, ნებისყოფა; თუ მოსწავლეები წარმატებით ძლევენ პროგრამულ მასალას და შეგნებულად ითვისებენ მეცნიერულ ცოდნას; თუ ამ ცოდნას წარმატებულად იყენებენ პრაქტიკაში; თუ ახერხებენ საჭირო ცოდნის დამოუკიდებლად შეძენას, ანუ მოსწავლე თუ სწავლობს სწავლას (ბიბლიოიშვილი 2011: 69).

სწავლების განმავითარებელ ფუნქციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიანიჭა ჯერ კიდევ გასული - XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან ცნობილმა მეცნიერმა და პრაქტიკოსმა პედაგოგმა შალვა ამონაშვილმა, როცა 1964 წელს, იაკობ გოგებაშვილის სახელობის პედაგოგიკურ მეცნიერებათა ინსტიტუტში დაარსებულ ექსპერიმენტული დიდაქტიკის ლაბორატორიაში მისი კვლევა-ძიება ბავშვის საერთო განვითარების ვიგოტსკისეულ მოძღვრებასა და უზნაძის განწყობის თეორიას დააფუძნა. მისი პრაქტიკული და თეორიული შემოქმედება ბავშვებთან თანამშრომლობისაკენ, სწავლაზე ბავშვის დათანხმებისაკენ არის მიმართული და არა იძულებისაკენ. იგი პედაგოგებს და მოსწავლეებსაც უჩვენებს არა მარტო იმას, თუ რა უნდა აკეთონ, არამედ იმასაც, თუ როგორ უნდა აკეთონ. „მოსწავლეები უნდა ჩავაბათ საერთო შრომაში, რასაც სწავლება მოითხოვს, გამოვიწვიოთ მათში წარმატების, წინსვლის, განვითარების სიხარული. სხვაგვარად ბავშვებს ვერ ვასწავლით. სწავლის შედეგი უნარის მონდომებაზე ნამრავლის ტოლია. თუ მონდომება ნულს უდრის, მაშინ მთელი ნამრავლიც ნულად იქცევა. საჭიროა ახალი პედაგოგიკა, რომელიც ძველისგან იმით იქნება განსხვავებული, რომ ბავშვის სწავლებაში ჩაბმა მასწავლებლისა და ბავშვების ერთობლივ შრომას დაეყრდნობა. ამას შეიძლება თანამშრომლობის პედაგოგიკა ეწოდოს” - წერდნენ XX საუკუნის 80-იან წლებში, მოსკოვთან ახლოს, პერედელკინოში შეკრებილი მასწავლებელ-ექსპერიმენტატორთა

პირველი შეხვედრის მონაწილენი, რომელთა შორის იყო შ. ამონაშვილიც. აქვე ითქვა ისიც, რომ „არ კმარა ის, რომ მასწავლებელმა იცოდეს თავისი საგანი, მან ბავშვური არცოდნაც უნდა იცოდეს და პატივი სცეს მას - გაიგოს მისი ჭეშმარიტი მიზეზი და აღმოფხრას ისე, რომ ძალისმიერ ხერხებს არ მიმართოს“ (*თანამშრომლობის... 1988: 9,13*). საბჭოთა სკოლაში გაბატონებული იმპერატიული სწავლება ცდილობდა აეძულებინა ბავშვი ესწავლა, ჰუმანურ საწყისებზე აგებული სწავლება კი ცდილობდა დაეთანხმებინა იგი ამგვარ საქმიანობაზე (*ცუცქირიძე 2011*). ამიტომ ამონაშვილის თეორიას არ მიეცა ფართო გზა საბჭოთა სკოლაში. ახლა კი მას მსოფლიო აღიარებს.

**სწავლების აღზრდელით ფუნქციაში** შედის შემენილი ცოდნის საფუძველზე პიროვნების სრულყოფა, რაც გულისხმობს მისი მსოფლმხედველობრივი, ზნეობრივი, ფიზიკური, ესთეტიკური, შრომითი აღზრდის შინაარსის გამდიდრება-გამრავალფეროვნებას. კ. დ. უშინსკი წერდა: „კარგი აღზრდელი თავისი სწავლებით უნდა მოქმედებდეს არამარტო იმ მხრივ, რომ აღსაზრდელის გონებას ამდიდრებდეს ცოდნით, არამედ გავლენას ახდენდეს მისი გონებრივი და ზნეობრივი ძალის განვითარებაზე“ (*უშინსკი 1950: 450*).

თანამედროვე პირობებში, როცა მოზარდის სულიერ სამყაროზე ბევრი ფაქტორი მოქმედებს, განსაკუთრებული მნიშვნელობა და დატვირთვა ეძლევა, სწავლისა და აღზრდის ერთიანობას, რომ გავზარდოთ გონიერი, პატრიოტი და მიზანმიმართული მშენებლები და არა მნგრეველები...

**სწავლების საგანმანათლებლო ფუნქცია** გულისხმობს შემენილი ცოდნის საფუძველზე პიროვნების მომზადებას პრაქტიკული, ცხოვრებისეული ამოცანების გადასაჭრელად.

სწავლებამ რომ ეს ფუნქციები შეასრულოს და „სწავლების სკოლა გადავაქციოთ პიროვნების ფორმირების სკოლად“, აუცილებელია სწავლების იმ მრავალფეროვანი ხერხებისა და მეთოდების გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოსწავლეებისათვის საჭირო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გასაგებად და მისაწვდომად გადაცემას.

**სწავლების მეთოდი** არის ის გზა, ხერხი და საშუალება, რომელსაც მასწავლებელი იყენებს აღზრდის მიზნიდან გამომდინარე, ყოველი ცალკე სასწავლო ამოცანის გადასაწყვეტად. რამდენადაც სწავლა აღზრდის ძირითადი გზაა, ამდენად ბუნებრივი და გასაგებია, რომ სწავლების მეთოდი ამავე დროს, გარკვეული

მნიშვნელობით, აღზრდის მეთოდთა, აღზრდის ძირითადი გზაა (ბიბლიეშილი 2011:174). სწავლების მრავალსაუკუნოვანი გამოცდილების საფუძველზე სწავლების მეთოდების დაჯგუფების სხვადასხვა სახეებს გამოყოფენ იმის მიხედვით, თუ რა უდევს საფუძვლად ამ კლასიფიკაციას. არჩევენ მეთოდთა დაჯგუფებას:

1) **გნოსეოლოგიური** პრინციპის მიხედვით (ინდუქციური და დედუქციური – სინთეზური და ანალიზური მეთოდები);

2) **მასწავლებლისა და მოსწავლის აქტივობის ხასიათის** მიხედვით (ახსნი-ილუსტრაციული, პრობლემური, კვლევითი...);

3) **სწავლების სახეების** მიხედვით (ახალი მასალის ახსნის, განმეორების, ცოდნის შემოწმება-შეფასების);

4) **ცოდნის ძირითადი წყაროების** მიხედვით (მასწავლებლის ცოცხალი სიტყვა; წიგნი, წერილობითი წყაროები, ინტერნეტ-რესურსები; მოვლენებსა და საგნებზე უშუალო დაკვირვება; შრომა) (ბიბლიეშილი 2011: 176-177). ჩამოთვლილ დაჯგუფებათაგან ყველაზე უფრო გავრცელებულია სწავლების მეთოდთა კლასიფიკაცია – **ცოდნის ძირითადი წყაროების** მიხედვით, რომელსაც შესასწავლი საგნისა და მასალის ხასიათის მიხედვით შეესაბამება სწავლების შემდეგი მეთოდები: **თხრობის მეთოდი, სასკოლო ლექციური მეთოდი, საუბრის მეთოდი, წიგნზე მუშაობის მეთოდები, ლაბორატორიული მეთოდი, დემონსტრირების მეთოდი, ილუსტრირების მეთოდი, შრომითი და პრაქტიკულ-ვარჯიშობითი მეთოდები, წერითი მუშაობა და საშინაო დავალება** (ბიბლიეშილი 2011: 177-202).

ვფიქრობთ, აქ ჩამოთვლილ სწავლების მეთოდთა რიცხვი გაიზრდება, თუ თანამედროვე სკოლის ცხოვრებაში დანერგილ ნოვაციებსაც დავამატებთ. კერძოდ, **პროექტზე დაფუძნებული სწავლების, ინტერაქტიული სწავლების** მეთოდი, როცა ცოდნის შეძენის პროცესი მიმართულია არა ზემოდან ქვემოთ - მასწავლებლიდან მოსწავლისაკენ, თეორიიდან პრაქტიკისაკენ, დეფინიციიდან მაგალითისაკენ, არამედ პირიქით: დასკვნები კანონზომიერების შესახებ მაგალითიდან გამომდინარე იქნება (ნინიძე 2011: 46). ასევე საინტერესო და სწავლების გავრცელებულ მეთოდად იქცა **პრეზენტაცია და ელექტრონული და დისტანციური სწავლება**.

მიუხედავად სწავლების მეთოდთა ასეთი სიმრავლისა, განათლების მაღალი ხარისხის მიღწევა და შენარჩუნება შეუძლებელი იქნება ისეთი სასკოლო სისტემის



შექმნის გარეშე, სადაც მრავალი ადამიანის შეთანხმებული საქმიანობა მიმართული იქნება ამ მიზნის მისაღწევად უწყვეტი აქტივობებითა და მკაცრი მონიტორინგით.

ასევე საჭირო იქნება სახელმწიფოსა და სამოქალაქო სექტორის აქტიური მხარდაჭერაც. განათლების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა, სწავლებისა და სწავლის პროცესის სრულყოფით, სკოლის ყველა რგოლის, თითოეული მასწავლებლისა და მოსწავლის შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენებით მიიღწევა. სწავლების მაღალი ხარისხის მიღწევისათვის საჭიროა: მასწავლებელთა კვალიფიციური კადრები, მათი მოტივაციის ამაღლება, კვალიფიციურად შედგენილი საგნობრივი პროგრამები და სახელმძღვანელოები, კლასებში მოსწავლეთა ოპტიმალური რაოდენობა, მასწავლებელთა ზომიერი აკადემიური დატვირთვა, სწავლების მეთოდური და ტექნიკური უზრუნველყოფა, მაღალი საშემსრულებლო დისციპლინა და სასწავლო და აღმზდებლობითი რესურსების ხარისხი (*მურლულია 2007: 46*). ასე, რომ სწავლების ხარისხი, მართალია, ბევრად მასწავლებლის კვალიფიკაციასა და მოტივაციაზეა დამოკიდებული, მაგრამ აუცილებელია მისთვის ხელშემწყობი პირობების შექმნა და მოსწავლეთა მხრივ აქტიური მონაწილეობა ამ პროცესში. სწავლების მაღალი ხარისხი სერიოზული საფუძველია სწავლის მაღალი ხარისხის მისაღწევად, მაგრამ მხოლოდ ეს არ კმარა, რადგან ამ პროცესის აქტიური მონაწილე მოსწავლეა და სწორედ მის აქტიურობასა და მიზანმიმართულობაზე, მოტივაციაზე, საჭირო უნარების (აღქმა, მეხსიერება, ყურადღების მობილიზება, ნებისყოფა, სინთეზი, ანალიზი...) ფორმირება-განვითარებაზე, დამოუკიდებელი და გუნდური მუშაობის კულტურის ფლობაზე, ამ პროცესში მშობლების დროულ და გონივრულ ჩართულობაზე ბევრია დამოკიდებული. სწავლა, „გონებრივი შრომა შორეული მოტივაციური სტრუქტურის მქონე აქტივობაა, რომელიც მიმართულია ისეთი შედეგისაკენ, რომელიც ახლა, ამავე ქცევაში კი არ მოიხმარება, არამედ ახლო თუ შორეული მომავლისთვის არის განკუთვნილი. შედეგი შეიძლება გამიზნული იყოს როგორც თვით ქცევის სუბიექტის მომავლისათვის, ისე სხვა ადამიანების, კოლექტივის ან საზოგადოების ინტერესისთვისაც“ (*ბარამიძე 2010: 6-7*). გასაგებია, რომ ყველა მოსწავლე ამ შორეული მოტივაციური სტრუქტურის მქონე აქტივობას - ცოდნას სათანადოდ ვერ გაიაზრებს და დააფასებს, ან არ ეყოფა ნებისყოფა დაძლიოს სიზარმაცე, ამიტომ მასწავლებელმა უნდა ასწავლოს მოსწავლეს თავის თავზე გამარჯვება, თუმცა ეს საკმაოდ ძნელი მისაღწევია. ბუდიზმის ფუძემდებელ ბუდას

ეკუთვნის სიტყვები: „თუ ბრძოლაში ვინმე ათას ადამიანს ათასჯერ დაამარცხებს, ხოლო მეორე კი მხოლოდ თავისთავზე გაიმარჯვებს, მაშინ სწორედ ეს მეორე ითვლება ყველაზე დიდ გამარჯვებულად“ (ბერიძე 2010: 50). ასეთი დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მოსწავლის შინაგანი ძალების მობილიზებას, საკუთარი თავის მართვას. რაც სწავლების პროცესში უნდა ჩამოუყალიბოს მასწავლებელმა მოსწავლეს. სრულიად საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქი, უწმინდესი და უნეტარესი ილია II, 2009 წლის სააღდგომო ეპისტოლეში ბრძანებს: „აღზრდის საქმეში მასწავლებელს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს... აუცილებელია, რომ იგი არ შემოიფარგლოს მხოლოდ საგნის სწავლებით და ცხოვრებისთვისაც მოამზადოს ისინი. ასწავლოს ავისა და კარგის გარჩევა, ასწავლიდეს სწრაფი რეაგირების კულტურას“ (ეპისტოლენი... 2009: 379).

ყველაფერი ეს მასწავლებელს ახალი გამოწვევების წინაშე აყენებს, ხოლო სკოლის ხელმძღვანელობისაგან (დირექტორი და სამეურვეო საბჭო) მოითხოვს მართვის ახალ სტილსა და სკოლის განვითარებისათვის საჭირო ახალ სტრატეგიებს. ახალმა სკოლამ XXI საუკუნის მოქალაქეებს ახალი ტიპის უნარები უნდა განუვითაროს: კრიტიკული აზროვნება; პრობლემების გადაჭრის უნარი; გუნდური მუშაობა; ლიდერობა; ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო და მედია უნარები; საკუთარი სწავლების მართვა და ინოვაცია; კარიერის დაგეგმვა და სიახლეებთან ადაპტაცია (ლაბაძე 2011: 19).

ახალი სკოლის მთავარი ამოცანის - სწავლებისა და აღზრდის პროცესის წარმმართველი **მასწავლებელია**. ამიტომ ბუნებრივია, თუ „მასწავლებლებმა მომავალი საზოგადოების წევრები სირთულეებისათვის უნდა მოამზადონ, მაშინ თავად უნდა შეძლონ მათთან გამკლავება... ამისათვის კი, უნდა შეიძინონ გარკვეული უნარ-ჩვევები და თავად უნდა გახდნენ „მოწინავე მოსწავლეები“ ამ საზოგადოებაში“ (თერნბული 2009: 3).

მასწავლებლისადმი წაყენებული მოთხოვნები ხატოვნადაა წარმოდგენილი ჩილეელი პოეტის გაბრიელა მისტრალის „მასწავლებლის 10 მცნებაში“, რომელსაც აქ წარმოვადგენთ:

- გიყვარდეს ბავშვები მთელი გულითა და სულით. თუ სიყვარული არ შეგიძლია, ნუ ასწავლი ბავშვებს;
- ასწავლე სადად, უბრალოდ ისე, რომ მთავარი არ გაგეფანტოს;

- გაიმეორე, როგორც ბუნება იმეორებს, ვიდრე არ მიაღწევს სრულყოფილებას;
- ასწავლე ისე, რომ გახსოვდეს მშვენიერება, რადგან იგი დედაა ყოველივესი!;
- იყავი გულანთებული, ლამპრები რომ აანთო, ცეცხლი უნდა გქონდეს გულში;
- სული შთაბერე გაკვეთილს. ყოველ გაკვეთილს სული უნდა ედგას ცოცხალ არსებასავით;
- იზრუნე სულის ამაღლებაზე, რომ გასცე , უნდა გქონდეს;
- გახსოვდეს, შენი პროფესია ხელობა კი არა, ღვთისმსახურებაა;
- ყოველდღე, გაკვეთილის დაწყებამდე, საკუთარ სულში ჩაიხედე, წმინდა თუ გაქვს გული;
- იფიქრე იმაზე, რომ ღმერთმა შენ დაგაკისრა ხვალინდელი დღის შექმნა (*ტალიაშვილი 2011: 56*).

აქ წამოყენებული მოთხოვნების შესრულებას შეძლებს ეთიკური და პროფესიული თვალსაზრისით კომპეტენტური მასწავლებელი. ასეთ მასწავლებელს კი მოეთხოვება:

- იმ საგნის ან საგანთა ჯგუფის ზედმიწევნით ცოდნა, რომელსაც სკოლაში ასწავლის და მუდმივად ზრუნავს თავის პროფესიულ განვითარებაზე;
- იცნობს ათასწალეულების მანძილზე დაგროვილი გამოცდილების შედეგად შექმნილ განვითარებისა და სწავლება-სწავლის თეორიებს;
- იცის და ეფექტურად იყენებს ცოდნის შეფასების სისტემას;
- იცავს მასწავლებლის პროფესიული ეთიკის ნორმებს პირადი მაგალითით და ეხმარება მოსწავლეებს ეთიკური ღირებულებების ჩამოყალიბებაში (*მასწავლებლის ... 2009: 7-8*).

სასწავლო პროცესის ზემოთ აღნიშნული სტრატეგიებისა და აქტივობების პარალელურად სკოლის ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს და პრაქტიკულად აამოქმედოს **სკოლის შეფასების სისტემა**. შეფასების სისტემას სკოლის დირექტორის ხელმძღვანელობით და სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით შეიმუშავებს პედაგოგიური საბჭო. **სკოლის შეფასების სისტემა** უნდა შეესაბამებოდეს ეროვნული შეფასების სისტემის მთავარ პარამეტრებს. დირექტორმა უნდა უხელმძღვანელოს შეფასების კრიტერიუმებისა და სახეების განსაზღვრას. შეფასების სისტემის სრულყოფილებაზე დიდადაა დამოკიდებული სასწავლო პროცესის წარმატება და ხარისხი. შეფასების შინაარსმა და ფორმამ მოსწავლეს უნდა უჩვენოს მისი სუსტი და

ძლიერი მხარეები, აამაღლოს მისი მოტივაცია, უჩვენოს სირთულეთა დაძლევის გზები. შეფასების შედეგების შესახებ დირექტორი სისტემატურად აზარებს ანგარიშს სამეურვეო საბჭოს. ამასთან, ყველა სახის ცვლილება შეფასების სისტემაში მტკიცდება სამეურვეო საბჭოს მიერ. ასევე, სკოლა განსაზღვრავს საკუთარი საქმიანობის ხარისხის მაჩვენებლებს, მათ მონიტორინგს და შეფასებას სისტემატურად აწარმოებს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მოსწავლეთა მიღწევების მონიტორინგი და შეფასება სემესტრების მიხედვით, რაც წლის ბოლოს ტესტირებითა და გამოცდებით ჯამდება. ამით აშკარა ხდება მიღწევები და ნაკლოვანებები სასწავლო გეგმის შესრულებაში, სწავლება-სწავლის პროცესში. მოსწავლეთა მიღწევების შედეგები, სხვადასხვა პროგრამებისა და მასწავლებელთა შეფასებები, სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული ხარისხის მაჩვენებლების მიხედვით ფასდება და საფუძვლად ედება სკოლის თვითშეფასებას. შემდეგ ამის მიხედვით იგეგმება სკოლის მომავალი განვითარების მიმართულებანი: სასწავლო გეგმებისა და პროგრამების გადახალისება, პროფესიული განვითარების ასპექტების განსაზღვრა, სასწავლო პროცესის ორგანიზაციაში ცვლილებები და სხვა.

სასწავლო-აღმზრდელობითი პროცესის ორგანული ნაწილია **ინკლუზიური განათლება**.

**ინკლუზიური განათლება** ჩვენი საზოგადოების ყველაზე დაუცველი ნაწილის – განსხვავებული შესაძლებლობის მქონე პირების სახელმწიფოსა და საზოგადოების მხრიდან დამოკიდებულების შეცვლის, მათთან ახლოს მისვლის, მათი საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ჩართვის რეალური გზაა - *მითითებულია ამ პრობლემებისადმი მიძღვნილ ლიტერატურაში: (სკოლის ... 2006: 162-165; სწავლება ... 2008: 150-160; ვისწავლოთ ... 2008; ინკლუზიური ... 2009; ჭინჭარაული 2010: 16-17).*

ინკლუზიური განათლება ქართულ და პოსტსაბჭოურ სასწავლო-საგანმანათლებლო სივრცეში ბოლო ათწლეულში შემოვიდა. იგი განათლების რეფორმის ფუძემდებლური ღირებულების (თანასწორობა) რეალურად განხორციელების ნიმუშია. მას საფუძვლად დაედო:

- „გაეროს ბავშვის უფლებების კონვენცია“;
- „ჯომთენის (ტაილანდი) მსოფლიო კონფერენცია – განათლება ყველასათვის“;
- „სალამანკის დეკლარაცია ინკლუზიური განათლების შესახებ“;

- გაეროს კონვენცია შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების შესახებ (2006წ);
- კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“.

ტერმინი „ინკლუზია“ ჩართულობას ნიშნავს. ინკლუზიური განათლება კი არის მიდგომა, რომელიც ცდილობს სკოლის ასაკის ყველა ბავშვის ჩართვას სასწავლო პროცესში, მისი შესაძლებლობის ან სირთულეების მიუხედავად.

განათლების მიღება ყველა ბავშვის უფლებაა. სახელწიფო ვალდებულია უზრუნველყოს განათლების ხელმისაწვდომობა და თანაბარი შესაძლებლობები ყველა ბავშვისათვის, მათი საჭიროებების, ეთნიკური, რელიგიური, თუ რასობრივი წარმომავლობის მიუხედავად.

სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების შეიძლება იყოს მოსწავლე, რომელიც ხასიათდება:

1. ფიზიკური და გონებრივი განვითარების დარღვევით;
2. მხედველობისა და სმენის დარღვევით;
3. მეტყველების, ქცევისა და ემოციური განვითარების დარღვევით;
4. აქვს გრძელვადიანი მკურნალობის/ჰოსპიტალიზაციის საჭიროება;
5. წარმოადგენს ეროვნულ უმცირესობას და სასწავლო გარემო არ ითვალისწინებს მის კულტურულ, ენობრივ და სხვა მახასიათებლებს, რის გამოც მოსწავლეს ექმნება სირთულეები სწავლაში;
6. არის სოციალურად დაუცველი და ამის გამო ექმნება სიძნელეები სწავლაში.

ისინი ბოლო წლებამდე მკაცრად გამოყოფილნი იყვნენ საზოგადოებისაგან და არ ჰქონდათ შესაძლებლობა მიეღოთ ზოგადი განათლება თანატოლებთან ერთად.

ინკლუზიური განათლება მოითხოვს სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვების არამარტო საკლასო ოთახში თანატოლებთან ყოფნას, არამედ სკოლების დაუღალავ შრომას იმისათვის, რომ გააძლიერონ და განავითარონ ასეთი მოსწავლის შესაძლებლობები, გააუმჯობესონ მოსწავლის აკადემიური და სოციალური უნარ-ჩვევები, მოამზადონ მოსწავლე დამოუკიდებელი ცხოვრებისათვის და ხელი შეუწყონ საზოგადოების სრულფასოვან წევრად ჩამოყალიბებას. სწორედ ამ საკითხების მოგვარებით შეიტანს თავის წონად წვლილს სკოლის ადმინისტრაცია და სამეურვეო საბჭო უნარშეზღუდულ ბავშვთა საზოგადოებასთან ინტეგრაციის საქმეში. **სკოლის თემის დამოკიდებულებისა და**

განწყობის მომზადება, უნარშეზღუდულთათვის მატერიალური ბაზის შექმნა - დამონტაჟება, მათთან მომუშავე პირთა შერჩევა-გადამზადება, სასწავლო პროცესის უზრუნველყოფა ყველა საჭირო პირობით, ხელშეწყობა კლასის სხვა მოსწავლეებთან მათ ინტეგრაციაში და სხვა პრობლემების მოგვარება სკოლის დირექტორის პირდაპირი მოვალეობაა. მოსწავლეებისათვის, რომლებიც საკუთარ ძალებში არ არიან დარწმუნებული, საუკეთესოა მათთან ე.წ. „მიკუთვნების“ სტრატეგიის გამოყენება, რომლის არსს წარმოადგენს მოსწავლის დარწმუნება იმაში, რომ მარცხი გამოწვეულია არასაკმარისი მცდელობით. ასეთ შემთხვევაში მოსწავლე გაცილებით მეტ ძალისხმევას ახმარს მასალის დასწავლას და წარმატებასაც აღწევს (*მაკარაძე 2009: 47*). უნარშეზღუდულებთან გვერდი-გვერდ ყოფნა დადებით გავლენას ახდენს კლასის სხვა მოსწავლეებზე. პრაქტიკოსი მასწავლებლის დაკვირვებით: უნარშეზღუდული „ბავშვების გვერდით ყოფნით დანარჩენები უფრო კარგები ხდებიან, მათ უკვე იციან, რა დამოკიდებულება უნდა ჰქონდეთ ადამიანების მიმართ, როგორ დაეხმარონ, თანაუგრძნონ, იზრუნონ. ასე სწავლობენ ცხოვრებას. როცა ექსკურსიაზე მივდივართ, მთელი კლასი იწყებს ზრუნვას, რომ ყველა პირობა შექმნას მათ წამოსაყვანად“ ... (*რაზმაძე 2010: 51*).

თუ ადრე სპეციალური საჭიროება ინდივიდის „ნაკლოვანებად“ ითვლებოდა და პედაგოგთა მთელი ძალისხმევა ასეთი მოსწავლეების რეაბილიტაციაზე \_ მათი ნაკლოვანებების აღმოფხვრასა და უნარების „აღდგენაზე“ იხარჯებოდა, დღეს მიდგომა შეიცვალა. ყველაფერი უნდა გაკეთდეს, რომ მოსწავლეთა ინდივიდუალობა დაფასდეს და მათი განსხვავებული საჭიროებები დაკმაყოფილდეს. ამ მიზანს ემსახურება ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის შემოღება მათთვის, მის შემუშავებასა და საერთოდ ინკლუზიური განათლების განხორციელებაში წამყვან როლს სპეციალური მასწავლებელი თამაშობს, რომელთა რაოდენობა ჯერჯერობით ცოტაა. 2010 წლისათვის საქართველოში სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლეებთან მუშაობის სპეციალიზებული 13 სკოლა მოქმედებდა. მათი გამოცდილების გამოყენების მიზნით, რეგიონებში ისინი ინკლუზიური განათლებისათვის სპეციალისტთა მომზადების ცენტრებად იქცევიან (*კნაჭაძე 2010: 44-45*).

ინკლუზიური სწავლების სამი ფორმაა ცნობილი: 1) **სრული ჩართვა** - როცა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლე ყველა გაკვეთილს

ესწრება ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის მიხედვით; 2) **ნაწილობრივი ჩართვა** - როცა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლე ესწრება მისი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე შერჩეულ გაკვეთილებს და 3) **ინტერგირებული სწავლება** - როცა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეები გაერთიანებული არიან ერთ კლასში და სწავლობენ მათთვის განკუთვნილი პროგრამით.

ცვლილებები სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე ბავშვების განათლების სფეროში 1994 წლიდან დაიწო არასამთავრობო სექტორის მიერ, თუმცა სახელმწიფოს, სხვადასხვა მიზეზების გამო, აღნიშნული საკითხი კვლავ ყურადღების მიღმა რჩებოდა. 1995 წლიდან საქართველოს მთავრობის დადგენილებით შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების მიმართ აღარ გამოიყენება ტერმინი „ინვალიდი“ და ჩანაცვლებულია ტერმინით „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირი“.

სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვების განათლება, როგორც პრიორიტეტი, სახელმწიფოს მიერ აღიარებულ იქნა 2004 წლიდან, როდესაც დაიწყო განათლების სისტემის რეფორმის უფრო აქტიური ეტაპი. ინკლუზიური სწავლების დანერგვას საქართველოში მნიშვნელოვანი ფინანსური და მეთოდოლოგიური დახმარება ნორვეგიის მთავრობამ გაუწია. ცხადი გახდა, რომ სახელმწიფოს ესაჭიროება ერთიანი, შეთანხმებული სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე ბავშვთა განათლების სფეროში, რომელიც უნდა ასახავდეს აუცილებელ საკანონმდებლო, ადმინისტრაციულ და მეთოდოლოგიურ ცვლილებებს.

სპეციალური საჭიროებების მქონე ბავშვთა განათლების სფეროში ქვეყნები ხელმძღვანელობენ **UNESCO** - ს **“განათლება ყველასათვის”** პროგრამით, რომლის მიზანია 2015 წლისათვის ყველა ბავშვს, მიუხედავად მისი საგანმანათლებლო საჭიროებისა, ჰქონდეს საშუალება:

- ისწავლოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში საცხოვრებელ ადგილთან ახლოს;

- მიიღოს ცოდნა მრავალფეროვანი, მოქნილი, აკადემიური და სოციალურ უნარებზე ორიენტირებული სასწავლო პროგრამების მეშვეობით;

- ჩაერთოს განათლების უწყვეტ პროცესში, სკოლამდელი განათლებიდან სახელობო და პროფესიული განათლებისა და უმაღლესი განათლების ჩათვლით;

- სრულფასოვანი მონაწილეობა მიიღოს სკოლისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების ნებისმიერ ასპექტში;

- იყოს თანასწორუფლებიანი მოსწავლე და მაქსიმალურად განავითაროს საკუთარი პოტენციალი.

2004 წელს, ქვეყნის საგანმანათლებლო სივრცეში მიმდინარე რეფორმის კვალდაკვალ, ინკლუზიური განათლების დანერგვა სახელმწიფო პრიორიტეტად იქნა აღიარებული. (შევიდა ცვლილება კანონში „ზოგადი განათლების შესახებ“ მუხლი 41). საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომ, თავის გრძელვადიან მიზნად დაისახა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე ბავშვთა განათლების სფეროში ერთიანი, შეთანხმებული სტრატეგიის ჩამოყალიბება, რომელიც უნდა ასახავდეს აუცილებელ საკანონმდებლო, ადმინისტრაციულ და მეთოდოლოგიურ ცვლილებებს ამ სფეროში.

ინკლუზია მოითხოვს თითოეული სკოლის, საზოგადოების, მთელი ერის ძალისხმევას ამ პროცესში ინდივიდუალური მიდგომის განსახორციელებლად (აფხაზავა 2007: 57).

სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე ბავშვთა განათლების სფეროში ერთიანი, შეთანხმებული სტრატეგიის ჩამოყალიბების მიზნით, 2008 წელს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომ შეიმუშავა და დაამტკიცა შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ბავშვთა განათლების სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა 2009-2011 წლებისთვის.

იმისათვის, რომ კვალიფიციური კადრები მუშაობდნენ უნარშეზღუდულ ბავშვებთან, უნივერსიტეტების განათლების ფაკულტეტზე, ინკლუზიური განათლების თეორიასა და პრაქტიკას ასწავლიან. ეს პროგრამა 2007 წლიდან შემუშავდა იმ სტუდენტებისთვის, რომელთაც პედაგოგიკისა და ფსიქოლოგიის საბაზო ცოდნა აქვთ და სურთ, რომ ინკლუზიური განათლების სპეციალისტები გახდნენ. სასიამოვნო ფაქტია, რომ 2010 წლიდან ამ პროგრამაში ჩართულია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტიც. ამასთან ერთად, ინკლუზიური სწავლებისთვის სკოლებიც ემზადებიან მატერიალურ - ტექნიკური თვალსაზრისით.



სტარატეგიით განისაზღვრა ინკლუზიური სწავლების საჭიროების მქონენი:

- ვისაც ფიზიკური ან გონებრივი თვალსაზრისით გარკვეული პრობლემები აქვთ;

- ასევე ბავშვები, რომლებიც რაიმე სპეციალური უნარით არიან დაჯილდოებულნი. მაგალითად ისეთები, რომლებიც უფრო სწრაფად ძლევენ პროგრამას;

- სხვა ეროვნების ბავშვები, რომლებსაც ენის ბარიერი აქვთ;

- ბავშვები, რომლებიც გარკვეული მიზეზების გამო ძლიერ ემოციაში იმყოფებიან. ასევე მოზარდები, რომლებიც ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუარესების, ანდა სხვა მიზეზების გამო, სასწავლო პროცესს საგრძნობლად ჩამორჩნენ.

განათლების სამინისტროს დაქვემდებარებაში იმყოფება მულტიდისციპლინარული გუნდი, რომლის მოვალეობაც არის ამ ბავშვების საჭიროებების მიხედვით მოახდინოს იდენტიფიკაცია და შეძლებისდაგვარად დახმარება გაუწიოს მათ.

2008-2009 წლებიდან, კანონმდებლობაში შესული ცვლილებების მიხედვით, ყველა სკოლა ვალდებულია მიიღოს სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვი, თუმცა დღემდე პრობლემად რჩება ამ ბავშვებისათვის განკუთვნილი გარემოს შექმნა. მაგალითად, ეტლისთვის განკუთვნილი პანდუსები, ბათუმში მხოლოდ 5 სკოლას აქვს დამონტაჟებული, არ არის საკმარისი სპეციალური ავეჯი, სახელმძღვანელოები, ამ საქმიანობისთვის მომზადებული მასწავლებლები და სხვა. შესაბამისად, სკოლებში ამ კატეგორიის ბავშვების მიღება ვერ ხერხდება.

ამ ეტაპზე განათლების სამინისტროში ინკლუზიური განათლების მოდელის შემუშავება ხდება, რომელიც ინკლუზიური სწავლების ზოგად წესებს განსაზღვრავს.

ეროვნული მოდელი გადაწყვეტს შეფასების კრიტერიუმებს და სკოლის მოსწავლეთათვის განკუთვნილი ვაუჩერის საკითხებს. განათლების სამინისტროს ეგიდით ხდება ინკლუზიური სწავლების დანერგვა საქართველოს რეგიონებში. თითოეულ რეგიონში მასწავლებლებს უტარდებათ სპეციალური ტრენინგები, მაგრამ აშკარად ჩანს, რომ ეს საკმარისი არ არის. საჭიროა:

- ადგილობრივი განათლების ორგანოების მომზადება და პროექტში მათი ჩართულობის უზრუნველყოფა;

- სკოლებში შესაბამისი ფიზიკური გარემოს შექმნა;
- სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვთა იდენტიფიკაცია, ინდივიდუალური საწავლო გეგმებისა და შეფასების კრიტერიუმების შემუშავება;
- სკოლის პედაგოგების, ადმინისტრაციისა და პროფესიონალთა (ფსიქოლოგი, ლოგოპედი) მომზადება;
- რეგიონებისთვის ინკლუზიური განათლების მხარდამჭერი გუნდების (რეგიონის კოორდინატორი, მულტიდისციპლინური გუნდის წევრები) ფორმირება და მომზადება;
- საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება;
- რეგიონისა და საჯარო სკოლების საზოგადოების მზაობისა და კეთილგანწყობილი გარემოს უზრუნველყოფა ინკლუზიური განათლებისათვის;
- რა მდგომარეობაა ამ თვალსაზრისით აჭარაში?
- ჩატარდა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვების ზუსტი აღრიცხვა, მომზადდა გარკვეული რაოდენობის მასწავლებლები, მზადდება ინდივიდუალური სასწავლო გეგმები, წარმოებს სპეციალური სასწავლო გარემოს მოწყობა (ავეჯი, აპარატურა), ამ პრობლემასთან დაკავშირებული საზოგადოების (მშობლები, მოსწავლეები...) ინფორმირება – მომზადება...

2011 წლისთვის აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში სასკოლო ასაკის 313 უნარშეზღუდული ბავშვი იყო. მათ შორის: ქ. ბათუმში – 140; ხელვაჩაურის მუნიციპალიტეტში – 52; ქობულეთში – 83; ხულოს მუნიციპალიტეტში – 6; ქედის მუნიციპალიტეტში – 25, შუახევის მუნიციპალიტეტში – 7. მათგან 249 სკოლაში სწავლობს, 64 კი - ბინაზე.

წარმოდგენილი მასალა, თუნდაც ავტონომიური რესპუბლიკის მაგალითზე (უნარშეზღუდული 313 მოსწავლე), აშკარას ხდის ინკლუზიური სწავლების აქტუალობას, რაც სკოლებსა და მათ ხელმძღვანელობას დიდ პასუხისმგებლობას აკისრებს (დიასამიძე, 2012, 155).

სკოლებთან ინტენსიური, ურთიერთობით მიღებული მონაცემებით, მასწავლებელთა ანკეტური გამოკითხვისა და სკოლის დირექტორთა ინტერვიუების გაანალიზებით აშკარა ხდება, რომ, მართალია, სასწავლო - აღმზრდელობითი პროცესის ორგანიზაციაში შესამჩნევი მიღწევებია, კერძოდ, მასწავლებელთა დიდი ნაწილი დაუფლებულია სწავლების ახალ ხერხებსა და მეთოდებს,

გადახალისებულია სასწავლო გეგმები და პროგრამები, შეიქმნა ახალი სახელმძღვანელოები და გრიფირებამ წესრიგი შეიტანა სახელმძღვანელოთა შერჩევაშიც, მაგრამ კვლავ პრობლემად რჩება მოსწავლეთა დიდი რაოდენობა კლასებში, კლასკომპლექტები, განსაკუთრებით სოფლის სკოლებში, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისათვის შეზღუდული შესაძლებლობები და სასწავლო - აღმზრდელობითი პროცესის ხარისხის მონიტორინგისა და შეფასების არაეფექტურობა. სკოლებში ჯერაც არ ხერხდება ინკლუზიური სწავლების სათანადოდ წარმართვა.

საჭიროდ მიგვაჩნია:

1. სასწავლო - აღმზრდელობითი პროცესის პროფესიულ დონეზე მართვის მიზნით სკოლის დირექტორებმა სპეციალურ პირებს (მოადგილეები) პერსონალური პასუხისმგებლობა დააკისრონ საჭირო აქტივობათა (სასწავლო გეგმა, პროგრამა, სახელმძღვანელოები, სასწავლო ცხრილის შედგენა-შერჩევა) განსახორციელებლად და სასწავლო პროცესისთვის სასურველი გარემოს შესაქმნელად.

2. ყურადღება მიექცეს მასწავლებელთა რეკომენდაციებს კლასებში მოსწავლეთა რაოდენობისა და კლასკომპლექტების თაობაზე. მეტი ყურადღება დაეთმოს მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებას, სამისო პირობების შექმნას.

3. წესად იქცეს სასწავლო პროცესის მონიტორინგისა და შეფასების შედეგების განხილვა პედსაბჭოსა და სამეურვეო საბჭოს სხდომებზე სათანადო ღონისძიებათა დასახვის მიზნით.

4. ინკლუზიური განათლების პროცესის ხელშეწყობის დაჩქარების მიზნით სკოლებს მიეცეთ სათანადო დაფინანსება შენობების ტექნიკური აღჭურვისა და საჭირო სასწავლო-მეთოდური პრობლემების გადასაწყვეტად.

#### **§IV. თავისუფალი, დემოკრატიული და უსაფრთხო სასწავლო გარემოს უზრუნველყოფა**

სკოლის რეფორმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა ლიბერალურ-დემოკრატიულ ფასეულობებზე დაფუძნებული სკოლის მშენებლობა, სადაც „შეიქმნება ხელსაყრელი პირობები ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მატარებელი, თავისუფალი პიროვნების ჩამოყალიბებისათვის“ (ზოგადი... 2009 წ.) ამიტომ სკოლის უმთავრესი მიზანი სწავლებასთან ერთად, მოზარდის აღზრდაა, რაც გულისხმობს მოსწავლეებში სამოქალაქო ცნობიერების ჩამოყალიბებას და ამის საფუძველზე – სამოქალაქო საზოგადოების აშენებას. ჩვენი ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემის მრავალსაუკუნოვანი გამოცდილების მიუხედავად, ჭეშმარიტად დასავლური ლიბერალურ - დემოკრატიული ღირებულებების მატარებელ სამოქალაქო განათლებას ჩვენთან საფუძველი ჩაეყარა გასული საუკუნის 90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან. იგი ეფუძნება გაეროს გენერალური ასამბლეის მიერ 1948 წლის 10 სექტემბერს მიღებულ „ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაციას“ და „ხავშის უფლებათა კონვენციას“ (1989 წლის 20 ნოემბერი).

მოსწავლეთა სამოქალაქო განათლებისადმი ყურადღება განსაკუთრებით გაძლიერდა ბოლო წლებში, სკოლის რეფორმის წლებში, როცა სკოლებში

სასწავლო საგნად შემოვიდა სამოქალაქო განათლება და მომზადდა პირობები მისი სათანადო დონეზე სწავლებისათვის. პედაგოგთათვის ქართულ ენაზე ნათარგმნი 29 დამხმარე სახელმძღვანელო და ყველა წიგნის ელექტრონული ვერსია ინტერნეტშია განთავსებული (ბარდაველიძე 2011: 53). ასე, რომ სამოქალაქო განათლების სწავლება თითქოს არ უნდა იყოს პრობლემა, მაგრამ ხშირად ისმის კითხვა: ვინ უნდა ასწავლოს ეს საგანი? რომელი საგნის მასწავლებელი ასწავლის მას უკეთ და სხვა. იშვიათი არაა ამ საგნისთვის გათვალისწინებული საათების მასწავლებელთა სასწავლო დატვირთვების შევსების საშუალებად გამოყენებაც, ასე, რომ ყველგან შესაფერის მნიშვნელობასა და დატვირთვას არ აძლევენ მას. არადა, **სამოქალაქო განათლება პიროვნების ცნობიერების, მოქმედების, მომავალი საქმიანობის განმსაზღვრელია.** ამიტომ იგი უნდა ასწავლოს სამოქალაქო ცნობიერებისა და იდეების მქონე განათლებულმა პედაგოგმა, რომელსაც სპეციალური საუნივერსიტეტო განათლება ექნება მიღებული ფილოსოფიის, ისტორიის თუ ფსიქოლოგიის სპეციალობით და მზადაა ცხოვრებაშიც ამ იდეების მიხედვით იმოქმედოს.

სამოქალაქო განათლება, ანუ სწავლება დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ, მოიცავს ცოდნისა და მოქმედების სხვადასხვა განზომილებას, უნარს, მიდგომასა და ღირებულებას. ეს ყოველივე ერთმანეთს უკავშირდება სწავლისა და სწავლების სხვადასხვა მეთოდის დახმარებით (ქერი 2003: 78), რაც **კომპეტენციის** სახელითაა ცნობილი.

**კომპეტენცია** უფრო მეტია, ვიდრე ცოდნა და უნარები; ის გულისხმობს კონკრეტულ კონტექსტში კომპლექსური მოთხოვნების დაკმაყოფილებას ფსიქოსოციალური რესურსების მობილიზაციის გზით (*ბრეტი 2009: 11*). **სამოქალაქო განათლების სწავლებისას მასწავლებლის კომპეტენციებს ოთხ ჯგუფად ყოფენ.** მათ განსხვავებული ამოცანები აკისრიათ და იძლევიან პასუხს კითხვებზე: რისი გაკეთება შეგვიძლია, როგორ შეგვიძლია ამის გაკეთება, ვისთან ერთად შეგვიძლია ამის გაკეთება და როგორ გავაუმჯობესოთ მუშაობა. ამ კომპეტენციების ფლობა მასწავლებლისგან მოითხოვს ფართო და ღრმა **სამოქალაქო წიგნიერებას**, რომელსაც ოთხ სფეროდ ჰყოფენ:

1) **პოლიტიკური და იურიდიული წიგნიერება.** იგი გულისხმობს ვალდებულებებს პოლიტიკური სისტემისა და კანონის უზენაესობის მიმართ;

2) **სოციალური და კულტურული წიგნიერება.** იგი მოიცავს საზოგადოებაში ადამიანთა ურთიერთობებს, იმ ღირებულებებს, რომლებსაც ისინი იზიარებენ და თანაცხოვრების პირობებს ქმნიან;

3) **ეკონომიკური წიგნიერება** ეხება ადამიანის და ადამიანთა ჯგუფების კავშირს თუ ურთიერთობას ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობასთან;

4) **ვეროპული და გლობალური წიგნიერება ანუ “მსოფლიო მოქალაქეობა”** გულისხმობს მსოფლიოს აღქმას ერთიან საზოგადოებად, მისი სოციალურ-ეკონომიკური თუ გარემოსდაცვითი გამოწვევებით (ბრეტი 2009: 18–19).

ზემოაღნიშნული კომპეტენციებითა და წიგნიერებით აღჭურვილი მასწავლებლები საინტერესოს, მიმზიდველსა და “გამოყენებითს” ხდიან სამოქალაქო განათლების გაკვეთილებს, თვით ამ საგანს და, შესაბამისად, მოსწავლეებიც პოზიტიურად არიან განწყობილი მისი შესწავლის მიმართ.

ამიტომ სკოლის მართვის ყველა რგოლის (დირექტორი (დირექცია), სამეურვეო საბჭო, პედაგოგიური საბჭო, მოსწავლეთა თვითმმართველობა) უპირველესი მიზანი უნდა იყოს საგანმანათლებლო ამოცანებთან მოსწავლეთა აქტიური დამოკიდებულების ფორმირება, მათში სამოქალაქო ცნობიერების ჩამოყალიბება.

როგორი ვითარებაა ამ თვალსაზრისით ჩვენს სკოლებში?

2010 წელს USAID–ის პროგრამით ჩატარდა სოციოლოგიური გამოკითხვა (პროექტი “ჰარმონია”). გამოკითხეს 1633 მეთაუ-მეთორმეტე კლასელები. გამოკითხულთა 79,1% თვლის, რომ სამოქალაქო განათლების სწავლება სკოლაში საჭიროა და უმრავლესობას ეს საგანი საინტერესოდ მიაჩნია. ამასთან, მიუთითებს, რომ იგი ხელს უწყობს მოსწავლეთა ღირსეულ და აქტიურ მოქალაქეებად ჩამოყალიბებას. მაგრამ დამაფიქრებელია ის, რომ მხოლოდ მცირე ნაწილი თვლის, რომ ეს საგანი კარგად ისწავლება. ალბათ ესეცაა მიზეზი, რომ მხოლოდ 29,2% მზადაა მონაწილეობა მიიღოს აპოლიტიკური ხასიათის სამოქალაქო აქტივობებში, ხოლო 52,3%-ს კი ამის სურვილი არა აქვს (გახელაძე 2011: 45–46).

წარმოდგენილი მასალა ახსნას მოითხოვს. ჩვენი შეხედულებით, სკოლის დამამთავრებელი კლასების მოსწავლეთა დამოკიდებულება და პოზიცია აპოლიტიკური სამოქალაქო აქტივობებისადმი მარტო საგნის სწავლების

მდგომარეობით არ აიხსნება, რადგან ეს საგანი ამ ბოლო წლებში დაინერგა სკოლებში. ეს უფრო ჩვენთან სამოქალაქო საზოგადოების სისუსტეზე, მისი მხრივ ბავშვებზე დადებითი გავლენის დეფიციტზე მიუთითებს. ამასთან, იგი აჩვენებს ამ მიმართულებით ჩვენს სკოლებში მოსწავლეთა თვითმმართველობების სუსტ მუშაობას. რა არის სამოქალაქო საზოგადოება? მას განმარტავენ, როგორც **“ორგანიზებული საზოგადოებრივი ცხოვრების სფეროს, რომელიც ნებაყოფლობითია, თვითწარმოქმნილია, თვითგანვითარებადია, სახელმწიფოსაგან ავტონომიურია და შეკრულია, განმტკიცებულია საკანონმდებლო წესრიგით, ან გაზიარებულ წესთა ერთობლიობით”** (გახელაძე 2011: 44). სამოქალაქო საზოგადოების განმარტებიდან ჩანს, რომ იგი ხანგრძლივი დროის მანძილზე, საზოგადოების მიერ იმ ფასეულობათა გააზრებითა და აღიარებით ყალიბდება, რომლებიც ცნობილია ცნებებით: **დემოკრატია, ადამიანის უფლებები და პასუხისმგებლობები, თანაგრძნობა, პატივისცემა, თანასწორობა, საზოგადოებრივი-მრავალფეროვნება და თემი.** ეს ყველაფერი მოზარდმა სკოლაში სამოქალაქო განათლების შესწავლით უნდა შეითვისოს და თავისი ცხოვრების მეგზურად აქციოს. ამ მოთხოვნას მრავალი ქვეყნის გამოცდილება უდევს საფუძვლად. ამერიკელი მეცნიერის ჯ. ეშტეინის გამოკვლევით, საგანმანათლებლო, ფსიქოლოგიური და სოციოლოგიური მიდგომების ერთობლიობით შესაძლებელი ხდება მოზარდში პარტნიორობისა და სოლიდარობის გრძნობების გამომუშავება. აშშ-ში XX საუკუნის 40-იანი წლების ბოლოს მიიღეს ფედერალური კანონი სეგრეგაციის აკრძალვის შესახებ და 80-იანი წლებისათვის ამერიკელთა ყოფაში მთლიანად აღმოიფხვრა რასიზმი და ანტისემიტიზმი, თუ 30-იან წლებში თეთრკანიანი ამერიკელები მეტ სიმპატიას ამყლავნებდნენ ევროპელების მიმართ, 90-იანი წლების გამოკვლევებით, ისინი ბევრად უკეთ უგებენ აფრო-ამერიკელებს (ბარდაველიძე 2011: 52). ეს პროცესი იმდენად ინტენსიურად განვითარდა, რომ 2008 წლის არჩევნებში ხალხმა მხარი დაუჭირა აფრო-ამერიკელ კანდიდატს ა.შ.შ. პრეზიდენტის პოსტზე. ასე, რომ სამოქალაქო განათლება მრავალმხრივ მიდგომას და სკოლაშივე ისეთივე აქტივობების განხორციელებას ითხოვს, რაც მათ ცხოვრებაში დასჭირდებათ. ამ მხრივ პრობლემისადმი შვეიცარული მიდგომა მაგალითად გამოდგება. იქ მოსწავლეები კანტონების დონეზე, სამოქალაქო განათლების ფარგლებში

საკანონმდებლო ხელისუფლების მუშაობაში არიან ჩართული და ადრეული ასაკიდანვე ეჩვევიან დემოკრატიული მმართველობის პრინციპებით ცხოვრებას, ეთნიკური და კონფესიური განსხვავებების დაძლევის (ბარდაველიძე 2011: 53). ამ თვალსაზრისით საინტერესო სიახლეებია ჩვენთანაც. კერძოდ, მოსწავლეებისა და სტუდენტების ჩართვა საკანონმდებლო, სასამართლო, სახელმწიფო მართვის ორგანოებში პრაქტიკის გავლისა, თუ სტაჟირების მიზნით, ხელშეწყობა არასამთავრობო ორგანიზაციების ჩამოყალიბება-ფუნქციონირებაში და სხვა, 2010 წელს ბათუმის მერიაში დაინერგა პროექტი „ერთი დღე მერთან ერთად“. ამ პროექტის მიხედვით ქალაქის მერთან ერთად მოსწავლე მონაწილეობს მთელი დღის მანძილზე მიმდინარე სამუშაო პროცესებში: მოქალაქეთა მიღება, კულტურული და სოციალური ხასიათის საკითხების, შემოსული განცხადებების განხილვა და სხვა. საინტერესო სიახლეებია „ერთი დღე პარლამენტში“, „ერთი დღე სასამართლოში“, მსგავსი შეხვედრები შედგა აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის უმაღლეს საბჭოში, საკონსტიტუციო სასამართლოში და სხვა. ასეთი სამუშაო დღის მონაწილე ერთი მოსწავლის აზრით, „რთული, მაგრამ საინტერესო დღე იყო მერიაში. რამდენი სახის პრობლემის განხილვა უხდებოდა, რამდენი შეჭირვებულსა და ავადმყოფს შეიძლება დაეხმარო, რამდენს იმედი მისცე“... მეორე მოსწავლე, რომელსაც სასამართლოში მოუწია სამუშაო დღის გატარება, რწმუნდება, რომ ცხოვრება და კანონები კარგად და ღრმად უნდა იცოდეს, რომ სამართლიანი გადაწყვეტილება მიიღოს... მიგვაჩნია, რომ მთავარი მაინც მოსწავლეთა და სტუდენტურ თვითმმართველობებში ამ მიმართულებით საქმიანობის მაღალ დონეზე დაყენებაა, სამოქალაქო ცნობიერების სკოლის ასაკშივე ჩამოყალიბება-განმტკიცებაა სკოლაში შექმნილი სათანადო სამოქალაქო ურთიერთობებით.

მოზარდებს ხშირად ესმით სკოლაში სამოქალაქო უფლებებისა და თავისუფლებების შესახებ, მაგრამ არაა იშვიათი ამ ღირებულებათა არასწორი გაგება, ან სკოლაში მათი უგულვებელყოფა-შეუსრულებლობა, რაც ამ დეკლარირებული ღირებულებებისადმი მოსწავლეებში უნდობლობა-ურწმუნობას იწვევს. ამიტომ სკოლის ადმინისტრაცია მოვალეა, პირველ რიგში, სკოლაში შეიქმნას სამოქალაქო ღირებულებებისადმი პატივისცემის ატმოსფერო და აქ დაინახოს მოზარდმა ამ ღირებულებებისადმი მოწიწება და მორჩილება. მოსწავლეებმა ამ ასაკშივე უნდა გაიგონ, რომ თავისუფლების მრავალი სახეა: გამოხატვის,



**რწმენის, ინფორმაციის, პირადი ცხოვრების, აკადემიური და სხვა, მაგრამ** აბსოლუტური თავისუფლება არ არსებობს, იგი დამოკიდებულია და გამომდინარეობს საზოგადოებრივი ინტერესებიდან. მაგალითად, **გამოხატვის თავისუფლება** სკოლაში გულისხმობს მოსწავლისა და მასწავლებლის უფლებას, სასწავლო დროს ან სკოლის ტერიტორიაზე მოიძიონ, მიიღონ, შექმნან, შეინახონ, დაამუშაონ ან გაავრცელონ ნებისმიერი ინფორმაცია და იდეები. გამოიყენონ სკოლის რესურსები ინფორმაციისა და იდეების მოსაძიებლად, დასამუშავებლად ან გასავრცელებლად, მაგრამ იგი უნდა დაბალანსდეს მოზარდებისათვის სოციალურად მისაღები ქცევის, სწავლების, ეროვნული და სკოლის სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული მოთხოვნების გათვალისწინებით. მაგალითად, მასწავლებელი ვალდებულია წახალისოს სასწავლო საგანთან დაკავშირებული დისკუსიები და განხილვები, მოსწავლეს უფლება აქვს გამოთქვას აზრი განსახილველი პრობლემების ირგვლივ თავისუფალ დროს, მაგრამ სასწავლო პროცესის დროს შეიძლება ეს უფლება შეიზღუდოს მასწავლებლის მხრიდან, თუ იგი არ არის კავშირში საგაკვეთილო მასალასთან ან ხელს უშლის სასწავლო პროცესის ნორმალურად წარმართვას.

ან კიდევ, მოსწავლეს უფლება აქვს სკოლაში გაავრცელოს ლიტერატურა, მაგრამ ადმინისტრაციას უფლება აქვს შეზღუდოს ეს უფლება, თუ ეს ლიტერატურა:

- შეიცავს უხამსობას ან ცილისწამებას;
- ქადაგებს სიძულვილს;

– ქმნის სასწავლო პროცესის მსვლელობისა და სკოლის ნორმალური მოქმედების ან კანონსაწინააღმდეგო შედეგის მიღების საფრთხეს (სკოლის... 2006: 186).

**რწმენის თავისუფლება** ასევე ადამიანის ღირსებაზე დამყარებული ფუნდამენტური და ხელშეუვალი უფლებაა და გულისხმობს თითოეული ადამიანის უფლებას, იყოს ნებისმიერი რელიგიური მრწამსის მიმდევარი, თავისუფლად გამოხატოს თავისი რელიგიური რწმენა, ან საერთოდ არ სწამდეს. მაგრამ იმის გამო, რომ საქართველოს კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ ადგენს საჯარო სკოლების დამოუკიდებლობას რელიგიური და პოლიტიკური გაერთიანებებისაგან, რაც ნიშნავს საჯარო სკოლების ნეიტრალობას, მაგრამ არა

რელიგიისა და პოლიტიკის მნიშვნელობის იგნორირებას, სკოლასაც რელიგიისადმი დამოკიდებულებაში გარკვეული შეზღუდვები უწესდება ისე, რომ არ შეიზღუდოს მოსწავლეთა და მასწავლებელთა კონსტიტუციური უფლებები. ეს ეხება სკოლაში რელიგიის საკითხების სწავლებასაც. რამდენადაც სამეცნიერო ლიტერატურაში ამ საკითხისადმი სხვადასხვანაირი მიდგომებია, ჩვენს დამოკიდებულებას ამ პრობლემისადმი უფრო ფართოდ წარმოვადგენთ.

სკოლის რეფორმის განხორციელებისას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია საჯარო სკოლებში რწმენის თავისუფლების განხორციელების სწორი, საყოველთაოდ აღიარებული, ქვეყნის კონსტიტუციიდან და „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონიდან გამომდინარე ისეთი გზის არჩევა, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლებში რელიგიის სწავლებას ორი მთავარი პრინციპის დაცვით: პირველი, რელიგიის სწავლების მიზანი უნდა იყოს მხოლოდ აკადემიური და მეორე, სკოლა არ უნდა ეწეოდეს ერთი რომელიმე რელიგიის პროპაგანდას. ანუ სკოლებში უნდა მიმდინარეობდეს რელიგიური განათლება და არა კონკრეტული რელიგიის სწავლება. სკოლა ვალდებულია მოსწავლეს მიაწოდოს ინფორმაცია სხვადასხვა რელიგიის, რელიგიური ტრადიციების, კულტურასა და ისტორიაში მათი როლისა და ადგილის, და პლურალიზმის შესახებ (სკოლის... 2006: 194).

სკოლებში რელიგიის სწავლების საკითხი ბოლო ათწლეულებში ყველა ქვეყნისათვის აქტუალურ პრობლემად იქცა, რადგან იგი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა რელიგიური რიტუალები და ლოცვა, რელიგიური სიმბოლოებისა და სამოსის ტარება, რელიგიურ ორგანიზაციებთან ურთიერთობა და სხვა. მაგ. XX საუკუნის 90-იანი წლების ბოლოს აშშ-ის ზოგიერთი შტატის სკოლებში სადისკუსიო საკითხად იქცა სკოლებში სამყაროს ევოლუციური განვითარების თეორიის სწავლების საკითხი, რომელიც ემყარება ჩარლზ დარვინის თეორიას ბუნებრივი გადარჩევის შესახებ. ამ თეორიის მიხედვით, სამყაროს საფუძვლად უდევს უჯრედი, რომელიც წლების განმავლობაში ევოლუციას განიცდის სასიცოცხლო პირობების შეცვლის შესაბამისად. ზოგიერთ შტატში მოითხოვეს ე.წ. კრეაციონისტული თეორიის – სამყაროსა და ადამიანის შექმნის ბიბლიური თეორიის სწავლება. დისკუსია იმით დამთავრდა, რომ 1998 წ. ამერიკის მეცნიერებათა ეროვნულმა აკადემიამ

სავალდებულოდ ცნო სკოლებში ევოლუციის თეორიის სწავლება და მიიჩნია, რომ ეს თეორია არ ისახავს მიზნად ბიბლიური თეორიის გაბათილებას და თითოეულ მოსწავლეს აძლევს საკუთარი აზრის ჩამოყალიბებისა და მშობლებისაგან გადაცემული რწმენის შენარჩუნების საშუალებას (*რელიგია ... 2010: 3*). ასევე ცხარე დისკუსიები მიმდინარეობდა საფრანგეთსა და თურქეთში რელიგიური სამოსის ტარების შესახებ და სხვა.

რელიგიის სწავლებასთან დაკავშირებით განსაკუთრებით გამოყოფენ შემდეგ საკითხებს: რას ვგულისხმობთ რელიგიის სწავლებაში, როგორ უნდა ისწავლებოდეს განსხვავებული რელიგიები, როგორ შევთანხმდეთ ერთმანეთთან რწმენის თავისუფლების პრინციპები რიგ შეზღუდვებთან, რომელიც სასკოლო ასაკის ბავშვებისათვის ხორციელდება სკოლაში და ა.შ. იკვეთება სამი პოზიცია: პირველი მხარს უჭერს ერთი კონკრეტული რელიგიური აღმსარებლობისათვის მხარდაჭერას, ანუ **ინდოქტრინაციას**, რაც გულისხმობს პიროვნების მიერ რელიგიის არჩევანში ჩარევას; მეორე მხარს უჭერენ ე.წ. **რელიგიისაგან თავისუფალი ზონის** შექმნას, რაც რელიგიის ინფორმაციული და საგანმანათლებლო როლის უგულებელყოფაა და მესამე, რომელიც გულისხმობს რელიგიის საკითხების სწავლებას ერთი რომელიმე კონკრეტული რელიგიური აღმსარებლობისათვის უპირატესობის მინიჭების გარეშე. პირველს შეესაბამება რელიგიის ე.წ. **დენომინაციური** (კონფესიური) სწავლება, ხოლო მესამეს **არადენომინაციური** (არაკონფესიური) სწავლება. ამ მიდგომით სწავლების დროს, რელიგია ან ცალკე საგნად ისწავლება, ან ისეთი საგნების შემადგენლობაში შედის როგორცაა: ისტორია, ფილოსოფია, ლიტერატურა, ხელოვნებათმცოდნეობა და ა.შ. არადენომინაციური სწავლება რომელიმე კონკრეტულ კონფესიაზე არ არის ორიენტირებული. მისი მიზანია სხვადასხვა რელიგიების შესახებ ობიექტური ინფორმაცია მიაწოდოს მოსწავლეს და ტოლერანტობის პრინციპების დამკვიდრებას შეუწყოს ხელი (*რელიგია ... 2010: 4*).

“ზოგადი განათლების შესახებ” კანონით საქართველოს საჯარო სკოლებში რელიგიური მასალა შეიძლება ორი ფორმით ისწავლებოდეს. მას შეიძლება დაეთმოს სპეციალური სასწავლო საგანი საზოგადოებრივ მეცნიერებების სასწავლო პროგრამების ფარგლებში, ან მოსწავლეებს რეგულარული ინფორმაცია მიეწოდოს სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სხვა საგნების (ისტორია,

ლიტერატურა და ა.შ.) შესაბამისი მასალის სწავლებისას. მთავარია, რომ რელიგიური მასალის გადაცემა უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

– საჯარო სკოლის მიდგომა რელიგიისადმი უნდა იყოს აკადემიური;

– საჯარო სკოლის მიზანია რელიგიების შესახებ მოსწავლეების ცოდნის ამადლება და არა რელიგიური მიმდინარეობისადმი ან ზოგადად რელიგიის მხარდაჭერა ან დამცირება;

– საჯარო სკოლა მოსწავლეებს აცნობს მრავალფეროვან რელიგიურ შეხედულებებს და არ ახვევს თავს გარკვეულ რელიგიურ მსოფლმხედველობას;

– საჯარო სკოლა აფინანსებს “სწავლებას რელიგიის შესახებ” და არა რელიგიის აღმსარებლობას (*სკოლის ... 2006: 194–195*).

ამ მოთხოვნათა ფონზე საზოგადოების ერთ ნაწილს გაუჩნდა კითხვა 2005 წლის 22 იანვარს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსა და მართლმადიდებლურ ეკლესიას შორის ხელმოწერილი მემორანდუმის თაობაზე. იგი ითვალისწინებს საპატრიარქოსა და განათლების სამინისტროს შორის კონსტრუქციული შეთანხმების (კონკორდატის) საფუძველზე განათლების სფეროში ეკლესიისა და საშუალო სკოლების თანამშრომლობის ხელშეწყობას. ამ მემორანდუმის შემუშავება ემყარება სრულიად საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქის ილია II მიერ შემუშავებულ კონცეფციას, ეკლესიის, როგორც აღზრდის გარემოს შესახებ და ამიერიდან თეორიულ პედაგოგიკაში ცნობილი აღზრდის სამ გარემოს - სკოლას, ოჯახს, საზოგადოებას, დაემატება მეოთხე გარემო-ეკლესია და აღზრდის გარემო ჩამოყალიბდება ასე: **ოჯახი, ეკლესია, სკოლა, საზოგადოება** (*ბიბლიეიშვილი 2012: 73*).

სკოლასა და ეკლესიას შორის კავშირი უნდა გამოიხატოს თანამშრომლობით მართლმადიდებლურ-ქრისტიანული სახელმძღვანელოების შედგენაში, პედაგოგიური კადრების შერჩევაში, ეკლესიის საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო დაწესებულებების დაფინანსებისა და ქონებრივი საკითხების სამართლებრივ უზრუნველყოფაში და სხვა. ამ მემორანდუმით სახელმწიფომ ხაზი გაუსვა მართლმადიდებლური ეკლესიის დიდ დამსახურებას საქართველოს სახელმწიფოებრიობის დაცვა-შენარჩუნებაში, მაგრამ სახელმწიფო ასევე ერთგულია საყოველთაოდ აღიარებული თავისუფლების, თანასწორობის და სხვა იმ ღირებულებებისა, რომელზეც დაფუძნებულია ცივილიზებული ქვეყნების

საგანმანათლებლო პოლიტიკა (დიასამიძე 2011: 219). ამიტომაც, რომ როცა ზოგიერთი აყენებს საკითხს სკოლებში რელიგიის საკითხების სწავლებისას უპირატესობა მიენიჭოს მართლმადიდებლურ ქრისტიანობას, მეტი დრო გამოიყოს მისი სწავლებისთვის და სხვა, გასათვალისწინებელია საყოველთაოდ აღიარებული მოთხოვნა, რომ სკოლაში უპირატესობა არ უნდა მიენიჭოს არცერთ რელიგიას. სწორედ ამიტომ საქართველოს კანონმდებლობა და ეროვნული სასწავლო გეგმა მკაფიოდ განსაზღვრავს რწმენის თავისუფლების პოლიტიკას საჯარო სკოლებში. საჯარო სკოლა ვალდებულია ისტორიის კურსის ფარგლებში მოსწავლეებს ასწავლოს სხვადასხვა რელიგიის შესახებ. მოსწავლეთა მხრივ ინტერესის ან სურვილის გამოჩენის შემთხვევაში, სამეურვეო საბჭოებთან შეთანხმებით, ფაკულტატური კურსის სახით, შეიძლება რელიგიების ისტორია ცალკე საგნადაც ისწავლებოდეს.

ასევე მოსწავლეებს უფლება აქვთ ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად შეასრულონ რელიგიური რიტუალები, იმსჯელონ თავიანთ რელიგიურ შეხედულებებზე, მაგრამ ეს ხელს არ უნდა უშლიდეს სასწავლო პროცესს. ეს უფლებები არ ვრცელდება სკოლის ადმინისტრაციასა და მასწავლებლებზე, რადგან ისინი სკოლაში სახელმწიფოს წარმოადგენენ და მათ რელიგიური ან ანტირელიგიური პროპაგანდა ეკრძალებათ.

ამრიგად, სკოლა უნდა იყოს ნეიტრალური რელიგიური მიმდინარეობის მიმართ. ყველა აქტივობისა და სკოლაში რელიგიის სწავლებისას უნდა გვახსოვდეს, რომ მიზანი რელიგიების შესახებ ცოდნის გადაცემაა და არა მოსწავლეთა რელიგიური აღზრდა ერთი რომელიმე კონფესიის მიხედვით.

ყველა ეს მოთხოვნა სკოლის ცხოვრებაში პრაქტიკულად უნდა გაატაროს სკოლის ადმინისტრაციამ და სამეურვეო საბჭომ, ამიტომ პირველ რიგში თვითონ უნდა იყვნენ ამ მოთხოვნებისა და პრინციპების დამცველნი.

დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა სწავლებისას სკოლაში მასწავლებელს დიდი ძალისხმევა, ცოდნა და ღრმა სამოქალაქო წიგნიერების მარაგი სჭირდება, რომ მის სიტყვას ძალა და გავლენა ჰქონდეს მოსწავლეზე. ამასთან, თვითონ უნდა მოქმედებდეს ამ პრინციპებით და მაგალითს

უნდა წარმოადგენდეს მოსწავლეებისათვის თავისი სამოქალაქო ცნობიერებით.

მასწავლებლის საქმიანობას ისიც ართულებს, რომ გარემო, სადაც უხდება ცხოვრება ახალგაზრდას, ყოველთვის არ ქმნის სამოქალაქო ცნობიერების ჩამოყალიბების პირობებს, მაგრამ მასწავლებელმა ჩვენს ცხოვრებაში არსებული დადებითი მაგალითების მოშველიებით, მოზარდს, პირველ რიგში, შემწყნარებლობა უნდა ასწავლოს, არა მორჩილება-შეგუება, არამედ შემწყნარებლობა განსხვავებული აზრის, რწმენის, კულტურათა მრავალფეროვნების მიმართ. რაც **ტოლერანტობის** სახელით არის ცნობილი.

**ტოლერანტობა** სათნოებაა, კეთილშობილებაა, თავისუფლებაა მრავალფეროვნებაში. მას შემდეგნაირად განმარტავენ: **ტოლერანტობა მსოფლიო კულტურათა მდიდარი მრავალფეროვნების, თვითგამოხატვის ფორმებისა და ადამიანის ინდივიდუალობის გამოვლინების შესაძლებლობათა პატივისცემა, მიღება და მართებული გაგებაა** (კაკაბაძე 2011: 26). ანუ ტოლერანტულ მოზარდს უნდა შეეძლოს არსებულ სინამდვილეში განსხვავებული მოვლენებისადმი შემწყნარებლური დამოკიდებულება, გააზრება და ადექვატური მოქმედება. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი აქტივობებია განსახორციელებელი მოსწავლეებთან სრულიად საქართველოს და კერძოდ, აჭარის სკოლებში, რადგან ისედაც მრავალეროვან ჩვენს ქვეყანაში და კერძოდ აჭარაში, ტურიზმის განვითარებამ კიდევ უფრო გაამრავალფეროვნა მოზარდების ირგვლივ სოციალური გარემო მისი თანმდევი ნიშნებით: სხვადასხვა ენაზე საუბარი, რელიგიური რიტუალები, ადამიანთა განსხვავებული კანის ფერი, ჩაცმულობა, საყოფაცხოვრებო წესები... ყველაფერი ეს გაგებით მიდგომას და შემწყნარებლურ დამოკიდებულებას მოითხოვს, რაც სკოლაში უნდა გამოუმუშავდეთ, მაგრამ ამას მხოლოდ სამოქალაქო განათლების გაკვეთილებით ვერ მივაღწევთ, მას სჭირდება შესაბამისი სასკოლო გარემო, სასწავლო პროგრამებისა და სახელმძღვანელოების შინაარსის მორგება ამ პრობლემისადმი ისე, რომ ზიანი არ მივაყენოთ საგანმანათლებლო ამოცანებს.

ტოლერანტული განათლების დაგეგმვა და შეთვისება სკოლიდან, საკლასო ოთახიდან იწყება, მაგრამ მისი განხორციელება მოითხოვს სამი აუცილებელი პირობის შესრულებას:

- 1) სკოლის ადმინისტრაციის ნება და მზადყოფნა;
- 2) ტოლერანტული საგანმანათლებლო პროგრამები;

### 3) ტოლერანტი მასწავლებელი.

სკოლის ადმინისტრაციის ნება და მზაობა ტოლერანტული განათლების დანერგვის საქმეში უზრუნველყოფს ამ პროცესისათვის საჭირო პირობების შექმნას: – შესაბამისი დამოკიდებულება სკოლაში მასწავლებლებს შორის; მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის; ადმინისტრაციასა და სკოლის თემის დანარჩენ წევრებს შორის; მშობლებსა და მასწავლებლებს შორის და სხვა. ასევე ხელშეწყობა ტოლერანტული განათლებისათვის საჭირო აქტივობების ჩასატარებლად; მასწავლებელთა შერჩევისას განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევა მათი ამ თვალსაზრისით საჭირო თვისებებზე და სხვა. ყველა ზემოთქმულის განხორციელებით უზრუნველყოფილი იქნება სრული განათლების კონცეფციის რეალიზება, რომლის არსი ჯერ კიდევ XVII საუკუნეში ასე ჩამოაყალიბა მეფე-პოეტმა არჩილ მეორემ პოემაში „გაბაასება თეიმურაზისა და რუსთაველისა“:

„ორი არის სიტყვის ცოდნა: სამღვდელო და საეროი,

სამღვდელოსა მცოდინარე საეროსა მოერიოს.

ამათ ორივ სცოდნებიათ, დაუჩაგრავს მით სწორიო“.

საერო და სასულიერო ცოდნით შეიარაღებული პიროვნების მომზადება თანამედროვეობის მოთხოვნაა, მაგრამ როგორმა მასწავლებელმა უნდა მოამზადოს ის, რა ნიშნებით გამოირჩევიან ასეთი მასწავლებლები, რა თვისებებია მათთვის დამახასიათებელი? პირველ რიგში, ასეთი მასწავლებელი ტოლერანტი უნდა იყოს. საყოველთაოდ მიღებულია, რომ ტოლერანტია მასწავლებელი, რომელიც: აცნობიერებს, რომ მას აღიქვამენ მაგალითის მიმცემ პიროვნებად;

– აფართოებს შემოქმედებით მიდგომებს პრობლემის მოსაგვარებლად;

– აცნობიერებს და იყენებს შესაბამის ცოდნას და უნარებს კონფლიქტის მშვიდობიანი მოგვარებისათვის;

– ერთპიროვნულად არ იღებს გადაწყვეტილებებს კრიტიკულ სიტუაციებში;

– მნიშვნელოვნად თვლის სხვის აზრს და შეხედულებებს;

– ავითარებს მოსწავლეებში კრიტიკულ და ანალიტიკურ აზროვნებას;

– აფასებს კულტურულ მრავალფეროვნებას და ცდილობს შექმნას გარემო, სადაც დააფასებენ კულტურულ განსხვავებებს და შესაძლებელი იქნება მისი თავისუფლად გამოვლენა ცხოვრებაში (კაკაბაძე 2011: 28). ამ თვისებების, ცოდნისა და უნარების მქონე მასწავლებლები, რომლებიც ფლობენ საჭირო

კომპეტენციებსაც, აუცილებლად მიაღწევენ დასახულ მიზანს, სრულყოფილ ცოდნას მიაწოდებენ მოსწავლეებს დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ და გამოუმუშავენ მათ პრაქტიკულ უნარ-ჩვევებს დემოკრატიული საზოგადოების შენებისა და ტოლერანტული იდეების დაცვა-განმტკიცებისათვის. ასეთი მოსწავლეებისათვის დამახასიათებელი იქნება:

- იცნობს მოქალაქის უფლებებსა და პასუხისმგებლობებს;
- ინფორმირებულია სოციალურ და პოლიტიკურ საკითხებში;
- ზრუნავს სხვა ადამიანების კეთილდღეობაზე;
- შეუძლია საკუთარი მოსაზრებების და არგუმენტების დაცვა;
- აქტიურია თავის თემში;
- შეუძლია პასუხისმგებლობის აღება თავის საქციელზე (ბრეტი 2009: 10).

ტოლერანტი მოსწავლის თუ მოზარდისათვის დამახასიათებელი ეს ნიშან-თვისებები ერთგვარი ნიშა და საზომია მოსწავლეთა დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების სწავლებაში მიღწევების შემოწმებისათვის და მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენს სკოლებში უფრო მეტი ყურადღება ექცევა მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებას, მოსწავლის ღირებულებების, სოციალური უნარებისა და ჩართულობის განვითარება არანაკლებ მნიშვნელოვანია ახალგაზრდობის მოსამზადებლად მსოფლიო საზოგადოებაში ცხოვრებისათვის (ბრეტი 2009: 67). ამიტომ სკოლებში სამოქალაქო განათლების სწავლებას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს, რომ სკოლამ სამოქალაქო ცნობიერების მქონე ახალგაზრდების აღზრდით საფუძველი მოამზადოს ჩვენში სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბებისათვის.

სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბების ერთი ხელშემწყობი ფაქტორია **უსაფრთხო სასწავლო გარემოს შექმნა სკოლაში.**

2010 წლის დასაწყისში საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრმა ერთ-ერთ ინტერვიუში უსაფრთხო სკოლის კონცეფცია ასე ჩამოაყალიბა: “უპირველესად, ეს არის საკრედიტო საბარათე სისტემის შემოღება მოსწავლეებისათვის და მისი მიზმა პორტალზე. ცხადია, არც ერთი მშობელი საკუთარ შვილს ფულს სიგარეტის საყიდლად არ აძლევს, მაგრამ, დამერწმუნებით ვერ კონტროლდება, რაში ხარჯავს მოზარდი ამ ფულს. ასევე, სკოლებში დამონტაჟდება სპეციალური მოწყობილობა, სადაც ბავშვი გაატარებს



თავის ბარათს და მშობელი ავტომატურად მიიღებს სატელეფონო შეტყობინებას იმაზე, თუ როდის მივიდა და როდის გამოვიდა სკოლის შენობიდან მისი შვილი. ამ პროცესის განხორციელებას ხელს შეუწყობს მანდატურის ინსტიტუტის შემოღებას სკოლაში. ასევე დამონტაჟდება ვიდეო-თვალი, რაც უსაფრთხო ზონებს შექმნის სკოლის ტერიტორიაზე” (ინგოროყვა 2011: 6). ამ კონცეფციის შესაბამისად, 2010 წლის სექტემბრიდან 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-ადიქვეს, 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). თბილისის 51-ე საჯარო სკოლის დირექტორი მანდატურების საქმიანობას წარმატებულად თვლის. „ჩვენი სკოლის მთავარი პრობლემა მასობრივი დაგვიანებები და მოზარდების მიერ თამბაქოს მოხმარება იყო... მანდატურების შემოსვლის შემდეგ სიგარეტის მოხმარება პრაქტიკულად აღმოიფხვრა ადრე სკოლაში 200-მდე ბავშვი აგვიანებდა, დღეს კი მხოლოდ 15-მა მოსწავლემ დაიგვიანა ჩვენი სკოლისათვის პროექტი წარმატებული გამოდგა“ (კახურაშვილი 2010: 19) - ამბობს იგი.

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 „მატალოზე“ არ დადიან. მანდატურებს ბიჭებიც პატივისცემით ეპყრობიან- (კახურაშვილი 2010: 20).

მსგავს შეფასებას აძლევენ მანდატურთა საქმიანობას ქ. ბათუმის სკოლებშიც. ამჟამად აჭარაში მხოლოდ ქალაქ ბათუმისა და ქობულეთის სკოლებში არიან მანდატურები დასაქმებული. ქალაქ ბათუმის 18 საჯარო და 13 კერძო სკოლაში, ხოლო ქობულეთის 5 საჯარო და ერთ კერძო სკოლაში. სკოლის დირექტორები და დამრიგებლები თვლიან, რომ მანდატურებმა დიდად შეუმსუბუქეს მათ საქმიანობა და მეტი დრო და ენერჯია რჩებათ სასწავლო პროცესის უკეთ ორგანიზაციისათვის, აღმზრდელობითი საქმიანობის დაგეგმვა – განხორციელებისათვის. ამასთან, ისინი აღნიშნავენ მანდატურების მხრივ საქმეში უადგილო და ზედმეტი ჩარევის ფაქტებსაც.

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 დამაბავდა, ამბობს ერ\_ერთი მასწავლებელი, ხოლო სკოლის დირექტორი არაორაზროვნად

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

ვიდეო\_თვალი ჯერჯერობით მხოლოდ აჭარის 45 სკოლაშია დამონტაჟებული. აქედან: ქ. ბათუმის 39 სკოლაში და ქობულეთის 6 სკოლაში. პირველად თითქმის ყველგან ეჭვით, სკეპტიკურად უყურებდნენ ამ ღონისძიებას, მაგრამ განვლილმა დრომ ყველა დააარწმუნა, რომ ეს არ არის ვინმეს თვალთვალის საშუალება, პირიქით იგი მათ უსაფრთხოებას იცავს, ამიტომ როცა მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს ვიდეოთვალისადმი დამოკიდებულების შესახებ ვკითხეთ, ყველასაგან ღიმილიანი პასუხი მივიღეთ: თუ არაფერს დააშავებ, არას გავნებსო. ახლა ყველა გრძნობს, რომ სკოლის უსაფრთხოების მიზნით განხორციელებული ღონისძიებანი მიზნად ისახავს არამარტო დანაშაულობათა პრევენციას, თავიდან აცილებას, არამედ მოზარდთა აღზრდას, მათ წესრიგისადმი, კანონისადმი მორჩილებას. აქ დიდ როლს თამაშობს სკოლაში არსებული გარემო, მართვის სტილი (დიქტატორული თუ დემოკრატიული), როგორ უყურებს ამ მიმართულებით გადადგმულ ნაბიჯებს სკოლის თემი, მოსწავლეები: მას სადამსჯელო ღონისძიებად თვლიან, წესრიგის დაცვის მიზნით გატარებულს, თუ მათი ინტერესების განხორციელების საშუალებად.

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 ვაღია ამ სიახლეს გაგებით მოეკიდოს და

მხარი დაუჭიროს მას ჩვენი და ჩვენი შვილების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მიზნით.

### თავი III.

#### სკოლის მართვის თანამედროვე სტილი და კულტურა

##### **\$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 მიიჩნის 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 უძვირფასესი 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 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 ამკრად

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“ სძირითადი 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 გაიყოლიონ 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 განაწყოს 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.

## § II. სკოლის მართვის სტილისა და კულტურის კომპეტენციები

საგანმანათლებლო დაწესებულების (სკოლის) წარმატებული საქმიანობისათვის უაღრესად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობის **სტილისა და კულტურის** სრულყოფა, დახვეწა, გამდიდრება. სკოლის დირექტორის მუშაობის სტილით მსჯელობენ მის ხასიათზე, უნარებზე, ჩვევებზე, კოლექტივთან მუშაობის ფორმებსა და შინაარსზე და ბოლოს მომავლის მოლოდინებზეც. ამიტომ მას განმარტავენ, როგორც ხელმძღვანელის საქმიანობის ხერხებს, მეთოდებსა და დამოკიდებულებებს. მუშაობის სტილი – ეს არის აქტიური მოკავშირე სკოლის დირექტორის, მისი ერთგული დამხმარე, ან მტერი, რასაც შეუძლია საბოლოოდ მთელი შრომა ამაო გახადოს (*Березинок 1993: 18-19*), რადგან დირექტორის მუშაობის სტილმა შეიძლება სტიმული მისცეს პედაგოგების შრომის ეფექტურობის ამაღლებას, მაგრამ ასევე შეუძლია შეზღუდოს მასწავლებელთა ინიციატივები, წარმოშვას ფორმალიზმი და კონფლიქტები, რაც უარყოფითად აისახება პედაგოგთა პროფესიულ საქმიანობასა და საბოლოო შედეგებზე. ასევე მნიშვნელოვანია **ხელმძღვანელობის კულტურაც**. მას განმარტავენ, როგორც ხელმძღვანელობის დაუფლებას, ხელმძღვანელობის სხვადასხვა ტექნოლოგიების ცოდნას, ადამიანთა განსხვავებულ ჯგუფებთან ურთიერთობას, საქმის ცოდნით, პროფესიულად და ოპერატიულად

მოქმედებას, სწორი გადაწყვეტი-ლებების მიღებას, საშემსრულებლო უნარ-ჩვევებს.

სკოლის ხელმძღვანელის მმართველობის სტილი და კულტურა პედაგოგიურ კოლექტივთან ურთიერთობაში ვლინდება. პედაგოგიური კოლექტივი კი არასოდეს ყოფილა ერთფეროვანი, განსაკუთრებით მრავალფეროვანია იგი დღეს. კოლექტივის შემადგენლობის ხედვას, საჭიროებების, ღირებულებების, მოლოდინების, სურვილების, შესაძლებლობების ცოდნას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელობის კულტურისათვის, მასზეა დამოკიდებული არჩეული სტილით მუშაობის წარმატება. მნიშვნელოვანია პედაგოგიური კოლექტივის მიზნობრივი ორიენტაცია, შემჭიდროვება და დარაზმულობა, თვითმმართველობის განვითარება, საქმიანობის აქტივიზაცია, სრულქმნა.

ხელმძღვანელობის საქმიანობა უზრუნველყოფს მთლიანად კოლექტივისა და მისი ყოველი წევრის მართებული პოზიციის გამომუშავებას. ამ დროს პედაგოგებს მიზნის მისაღწევ საშუალებათა ირგვლივ ერთი აზრი უყალიბდებათ, უცდომლად აფასებენ, ვინ რა შემატა საერთო საქმეს, კოლექტივში სუფევს კეთილი ურთიერთობა, ადვილდება კადრების განაწილება, ვითარდება თვითმმართველობა, სრულად მქლავდება ამა თუ იმ მასწავლებლის უნარი, შესაძლებლობა.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პედაგოგიური სოციალურ-ფსიქოლოგიური განვითარების დონეს. თუ კოლექტივი არაა სასურველ დონეზე, სკოლის ხელმძღვანელობას სჭირდება ნებისმიერი გადაწყვეტილების შესრულებაზე დააწესოს კონტროლი. დაგეგმვისა და მონიტორინგის დროს აუცილებლად ითვალისწინებს წინა მუშაობის შედეგებს, ახდენს სათანადო კორექტირებას, ეძიებს დავალების შესრულების უკონფლიქტო გზებს.

გასათვალისწინებელია, რომ დღევანდელ საზოგადოებაში ფასდებიან ადამიანები, რომელთაც ახასიათებთ: უნარი – ცვლილებებთან სწრაფი შეგუება; არიან მოქნილნი, ერთდროულად შეუძლიათ იმუშაონ რამდენიმე ხელმძღვანელთან და თუ საჭიროა, თავად გასწიონ ხელმძღვანელობა; არიან ცნობისმოყვარენი, აინტერესებთ რა ხდება და სურთ გავლენა მოახდინონ მიმდინარე პროცესებზე; აქვთ უნარი შეინარჩუნონ თავდაჭერა გაურკვევლობის პირობებში; პირებს, ვისაც შეიძლება არც გააჩნიათ ერთი სპეციალობისათვის

საბოლოოდ გამომუშავებული ჩვევა, მაგრამ აქვთ რამდენიმე სფეროში მუშაობის გამოცდილება და ერთი სფეროდან მეორეში იდეების გადაადგილების უნარი, შეუძლიათ შეასრულონ შემრიგებლის და შუამავლის როლი; აქვთ კრიტიკულ სიტუაციაში მოქმედების ჩვევა, შეუძლიათ მოუსმინონ ორივე მხარეს და ერთიმეორის პოზიცია მისაღები ფორმით ჩამოაყალიბონ; აქვთ უნარი დაიწყონ ახალი საქმე, იყვნენ აღმსრულებლები; არიან "რეალისტურად მეოცნებენი", გააჩნიათ განვითარებული წარმოსახვა და რაც მთავარია, მომავალზე უფრო არიან ორიენტირებულნი, ვიდრე წარსულზე; იციან უცხო ენები, აქვთ განსხვავებულ კულტურათა გაგების და მათთან შეგუების უნარი.

სკოლის დირექტორების პრაქტიკული გამოცდილება არაერთ გასათვალისწინებელ მაგალითს იძლევა ხელმძღვანელობის სტილისა და კულტურის სრულყოფისათვის. ერთ-ერთი სკოლის დირექტორი იგონებს, დასჯის რა ხერხს არ მიმართა: ბრძანებით საყვედური, ხელფასის დაკავება, პედსაბჭოზე საკითხის განხილვა და ა.შ. მაგრამ ვერაფრით აღმოფხვრა დილით, პირველ გაკვეთილზე, მასწავლებელთა დაგვიანების საკმაოდ ბევრი შემთხვევა. ბოლოს დაინტერესდა, რითი აღწევდა ამ საკითხის მოგვარებას მეზობელი სკოლის დირექტორი და ეწვია სკოლას დილით, გაკვეთილის დაწყებამდე. დაირეკა ზარი, სამასწავლებლოში მხოლოდ ერთი საკლასო ჟურნალი დარჩა, ფანჯრიდან დავინახეთ მასწავლებელი ქალი, რომელიც თითქმის სირბილით მოდიოდა სკოლის შემოსასვლელისაკენ. დირექტორმა აიღო საკლასო ჟურნალი, მასწავლებელს მეორე სართულის კიბესთან შეაგება და უთხრა: ნუ ღელავ, ზარი სულ ახლახან დაირეკა.

გაოგნებული დავრჩი და ვკითხე: დასასჯელს ასე თბილად რატომ მიმართეთ-მეთქი. მიპასუხა: – დაგვიანებისა და ჩქარი სიარულის გამო ისედაც შეწუხებული იყო და საყვედური რომ დამემატებინა, მერე მისი ჩატარებული გაკვეთილი რაღა იქნებოდაო; ვინ იცის, რა მიზეზით დაიგვიანა, ერთი კი ვიცი, აღარასოდეს დაავგვიანებსო. ჩემს კოლექტივს დასჯა არ უყვარსო – დაამატა.

ეს შემთხვევა ჩემთვის დიდი გაკვეთილი იყო. მუშაობის ასეთმა სტილმა ჩემს სკოლაში თავისი შედეგი მოიტანა.

ხელმძღვანელობის სტილს ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს პიროვნების ხელმძღვანელობის კულტურა, ხელმძღვანელობის ტექნოლოგიების ცოდნა,

გადაწყვეტილების მიღების უნარი, კოლექტივის განწყობის შეცნობისა და მისი მართვის ხელოვნება. ხელმძღვანელობის სტილი კოლექტივის შემადგენლობის, მისი შესაძლებლობების, დასახული მიზნის განხორციელების გზების არჩევანიდან გამომდინარეობს და თუ იგი სწორად მოხდა, ხერხდება თანამშრომელთა ძალების მობილიზება და მოტივაცია წარმატებული საქმიანობისათვის.

სკოლა პროფესიონალთა კოლექტივია და მას, ცხადია, პროფესიონალი ხელმძღვანელი სჭირდება, რომელსაც შეუძლია სწორად შეაფასოს თითოეული მასწავლებლის, კათედრისა თუ დამრიგებლის შრომა, მიუთითოს ნაკლოვანებებზე და მისცეს რჩევა, პროფესიულად მართოს სასწავლო და სააღმზრდელო პროცესები გამოკითხულმა 215 მასწავლებელმა დირექტორისადმი წაყენებული მოთხოვნები მნიშვნელობის მიხედვით, ასე დაალაგა:

1. სკოლის კოლექტივთან შეთანხმებული მუშაობა;
2. სკოლის სტრატეგიის სწორად განსაზღვრა;
3. მასწავლებელთა კადრების სწორი, ობიექტური შერჩევა;
4. მაღალი პროფესიული პასუხისმგებლობა;
5. ობიექტურობა;
6. სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობისადმი უნარიანი ხელმძღვანელობა;
7. სკოლისადმი, ბავშვებისადმი სიყვარული;
8. სკოლისთვის სახსრების მოძიება;
9. ფართო ზოგადი განათლება.

როგორც წარმოდგენილი მასალიდან ჩანს, მასწავლებლები ყველაზე მეტად ხელმძღვანელში კოლექტივთან, ადამიანებთან შეთანხმებული მუშაობის უნარს აფასებენ, რადგან ესმით, რომ როგორი მიმზიდველიც არ უნდა იყოს მიზანი, სწორედ ამ ადამიანების ძალისხმევით უნდა შესრულდეს. რომ აღარ გავაგრძელოთ თითოეული პოზიციის განმარტება, ისედაც კარგად ჩანს მასწავლებელთა პოზიცია და ხედვა. მომდევნო, მეორე პოზიცია დაუთმეს დირექტორის უნარს, სწორად განსაზღვროს სკოლის განვითარების სტრატეგია, შედეგი-მასწავლებელთა კადრების – სკოლის მთავარი ღერძის შერჩევას და ა.შ.

ამრიგად, სკოლის დირექტორის წარმატებული საქმიანობის ერთ-ერთი პირობა სკოლის მუშაკთა ინტერესების, შესაძლებლობებისა და მისწრაფებების შესწავლა-გააზრება, ერთი საერთო მიზნისკენ მიმართვა და წარმატების მოპოვებისათვის სათანადო საფუძველის მომზადებაა. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ სკოლის ხელმძღვანელობა-მართვისას გასათვალისწინებელია **ხელისშემწყობი და ხელისშემშლელი ფაქტორები**.

პრობლემის კვლევა განხორციელდა არსებული ვითარების შესწავლით.

**კვლევის მიზანი:** ხელმძღვანელობის სტილისა და კულტურის განსაზღვრისათვის ხელშემწყობი და ხელშემშლელი ფაქტორების გამოვლენისადმი ხელმძღვანელთა პირადი დამოკიდებულების გამოხატვა და პრობლემის გადაჭრის გზების პოვნა.

**კვლევის მეთოდი:** კვლევითი ესე.

**კვლევაში მონაწილე:** ქ. ბათუმის, ქობულეთისა და ხელვაჩაურის რაიონების საჯარო სკოლის 30 დირექტორი.

**კვლევის ჩატარების დრო:** 2010 წლის ოქტომბერი.

**კვლევის პირობები:** თითოეულ მონაწილეს გაეცნო კვლევის მიზანი, კვლევის მეთოდი. ისინი ესეს წერდნენ. დამოუკიდებლად, მკვლევარის ჩაურევლად, ავტორების კონფიდენციალურობის დაცვით.

კვლევითი ესეს გამოყენებამ განაპირობა პრობლემის ზუსტი განსაზღვრა, გადაჭრის გზების ძიება, დარწმუნება, რომ პრობლემას შეიძლება რამდენიმე გამოსავალი ჰქონდეს: გაგება, რომ ესე ავტორს დაეხმარება თავისი საქმიანობის გაანალიზებაში, გზამკვლევი იქნება სხვებისათვის.

კვლევითი ესეს ანალიზით ცხადი გახდა, რომ ყველა დაწესებულებას თავისებური ხელშემშლელი და ხელშემწყობი ფაქტორები ახასიათებს, მაგრამ მაინც გამოიყო საერთო, კერძოდ:

**ხელშემშლელი ფაქტორები:** მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის კონფლიქტი; მასწავლებლებს შორის კონფლიქტი; მასწავლებლებსა და ადმინისტრაციას შორის დამაბული ურთიერთობა; პედაგოგთა არასაკმაო კვალიფიციური დონე; ტესტირებისადმი მასწავლებელთა შიში; საკუთარი საქმიანობის გაზვიადება, ზედმეტად ქება საკუთარი თავის, მაშინ, როცა სხვები ასე არ ფიქრობენ; არასაკმაო სასწავლო რესურსები.



**ხელშემწყობი ფაქტორები:** მასწავლებელთა სურვილი უკეთ იმუშაონ; მშობლების პოზიციის გათვალისწინება (სკოლისადმი, მასწავლებლებისადმი); გააზრება იმისა, რომ სასწავლო პროცესის ცენტრში დგას მოსწავლე; მეთოდური სავარჯიშოები, რომელიც თან ერთვის სასწავლო სახელმძღვანელოს; საგნობრივ კათედრებში შემოქმედებითი მუშაობა; ადმინისტრაციისა და პედაგოგების ურთიერთნდობა; კომპიუტერული კლასები; ღია სკოლების ქსელი.

ესეს ავტორები აღნიშნავენ, რომ პრობლემების დაყოფა ხელშემშლელ და ხელშემწყობ ფაქტორებად უფრო მისაღებია, ვიდრე დადებითად ან უარყოფითად ან წარმატება-წარუმატებლობლად დაყოფა. პრობლემის გადაჭრის გზები სხვადასხვაგვარია:

კონფლიქტების აღმოსაფხვრელად უკეთეს გზად მიიჩნის ფსიქოლოგიური ტრენინგების ჩატარება ორივე მხრისათვის; კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის პედაგოგთა გადამზადების ცენტრის რეკომენდაციების შესრულება; მასწავლებელთა ტესტირების პირობების და ტესტების ნიმუშების უკეთ გაცნობა; საკუთარი საქმიანობის შესაფასებლად კრიტერიუმების შემუშავება. მიღებული შედეგების გათვალისწინება. ამავე საკითხზე გავაგრძელებთ კვლევას. დირექტორებს მიეცათ ოთხი კითხვა და ეთხოვათ პასუხები დაელაგებინათ მათი მნიშვნელობისა და პრიორიტეტულობის მიხედვით:

რის მოგვარება მიგაჩნიათ სკოლაში უპირველეს ამოცანად?

- a) მასწავლებლებს შორის ურთიერთობა;
- b) მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის ურთიერთობა;
- გ) მოსწავლეს, მშობელსა და სკოლის ადმინისტრაციას შორის ურთიერთობა;
- დ) მასწავლებლებსა და ადმინისტრაციას შორის ურთიერთობა;

მიღებული შედეგებიდან გამოჩნდა, რომ დირექტორებმა პირველ ადგილზე დააყენეს მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის ურთიერთობა; მასწავლებლებსა და ადმინისტრაციას შორის ურთიერთობა და მასწავლებლებს შორის ურთიერთობა.

საინტერესო იყო შემოთავაზებული წინადადებებიც. წარმოგიდგინოთ ზოგიერთ მათგანს: ფაქტიურად ხელმძღვანელებს არა აქვთ საშუალება უფრო კვალიფიციური მასწავლებლით შეცვალონ არაკვალიფიციური მასწავლებელი

(კანონი ამის საშუალებას იძლევა, მაგრამ პრაქტიკულად ვერ ხორციელდება). ვფიქრობთ, სერთიფიცირების პროცესი ამ პრობლემას მოაწესრიგებს;

ხელმძღვანელს პედაგოგიურ – ფსიქოლოგიურ განათლებასთან ერთად სჭირდება ფინანსურ – ეკონომიური საკითხების ცოდნა;

გამოიკვეთა, რომ ხელმძღვანელობის მაღალი ხარისხის მიღწევისათვის მნიშვნელოვანია ხელშემშლელი და ხელშემწყობი ფაქტორების გამოვლენა. იგი ხელმძღვანელობის სტილს კონკრეტულს, მიზანმიმართულს, შედეგიანს ხდის, ხელმძღვანელობის კულტურა საქმიანი, დახვეწილი და მისაღები ხდება.

აქვე ვიტყვით, რომ კვლევის დაწყების წინ ვვარაუდობდით, რომ ხელშემწყობ თუ ხელშემშლელ ფაქტორებში უპირველესად დასახელებული იქნებოდა მასწავლებლებსა და ადმინისტრაციას შორის ურთიერთობა. ვარაუდი არ გამართლდა, უპირველესად, მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის ურთიერთობა დასახელდა.

ასე, რომ კვლევამ ერთხელ კიდევ ცხადყო, რომ სკოლის ხელმძღვანელის მართვის უნარზე, მართვის სტილსა და კულტურაზე დიდადაა დამოკიდებული სკოლის საერთო მიზნის განხორციელება. ამიტომ მნიშვნელოვანია იმის შესწავლა – გაანალიზება, თუ რა განსაზღვრავს ხელმძღვანელის სტილსა და კულტურას. პედაგოგიურ – ფსიქოლოგიური კვლევებით დადგენილია, რომ **ხელმძღვანელობის სტილსა და კულტურას განსაზღვრავს პიროვნული და პროფესიული თვისებები.**

ვინ უნდა იყოს საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელი; რა პიროვნული და პროფესიული თვისებები უნდა ჰქონდეს მას? ეს არის კითხვები, რომლებზეც ერთმნიშვნელოვანი პასუხი არ არსებობს.

დავიწყით იმით, რომ ადრე ჩვენთან პროფესიათა შორის სკოლის დირექტორი არ არსებობდა. ვგულისხმობთ იმას, რომ სპეციალური საგანმანათლებლო პროგრამა სკოლის ხელმძღვანელთა მოსამზადებლად არ არსებობდა, მაგრამ ფუნქციონირებდა სკოლა, ჰყავდა დირექტორები და მათ შორის ისეთებიც, რომლებმაც თაობებს დაამახსოვრეს თავი თავიანთი უნარიანი და შემოქმედებითი საქმიანობით. **დირექტორებს არჩევდნენ მოწინავე და ორგანიზატორული უნარებით დაჯილდოებულ მასწავლებელთაგან, შემდეგ კი მათი**

**მომზადება ხდებოდა ამ მიმართულებით კვალიფიკაციის ამაღლების სხვადასხვა კურსებზე.**

ახლა სკოლის ხელმძღვანელთა მოსამზადებელი პროგრამები მოქმედებს. ამ პროგრამებით მომზადებულები სპეციალურ გამოცდებს აბარებენ სერთიფიკატების მისაღებად. გამოქვეყნდა დამხმარე სახელმძღვანელო სკოლის დირექტორებისათვის, სკოლის დირექტორის კომპეტენციები, საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტი, სკოლის დირექტორის ეთიკის კოდექსი, სადაც განსაზღვრულია დირექტორის უფლება - მოვალეობანი, მმართველობითი კომპეტენციები და ქცევის წესები ასე, რომ თითქოს ამ მიმართულებით პრობლემა გადაჭრილია, მაგრამ სკოლები მაინც კვალიფიციური, ნოვატორი და მოაზროვნე ხელმძღვანელების დეფიციტს განიცდის. როგორც ჩანს, ყველა დირექტორი ვერ ფლობს იმ ცოდნას, უნარებსა და კომპეტენციებს, რაც მას უნდა გააჩნდეს.

#### **მაინც რა უნდა იცოდეს დირექტორმა?**

კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ (თავი VIII) განსაზღვრავს დირექტორის უფლება\_მოვალეობებს, საიდანაც შეიძლება გამოიკვეთოს საკითხები, რომელთაც უნდა ფლობდეს დირექტორი:

- ა) საკანონმდებლო და ნორმატიული დოკუმენტები (შეეძლოს მათი ანალიზი, განმარტება, იცოდეს გამოყენების საზღვრები);
- ბ) პედაგოგიკის საფუძვლები;
- გ) ბავშვთა ასაკობრივი ფსიქოლოგიის საფუძვლები;
- დ) მართვის ფსიქოლოგია;
- ე) დარგის ეკონომიკისა და ფინანსების საკითხები;
- ვ) შრომის კანონმდებლობა;
- ზ) შრომის დაცვის ნორმები;
- თ) სოციოლოგიის, ფიზიოლოგიის, ჰიგიენის ნორმები.

მაგრამ, როგორც ჩანს, არაა საკმარისი მხოლოდ ცოდნა, მას უნდა გააჩნდეს ის უნარები და თვისებები, რომლებიც ამ ცოდნის რეალიზებაში, პრაქტიკული საკითხების გადაწყვეტაში დაეხმარება.

#### **მართვის რა ფუნქციებსა და უნარებს უნდა ფლობდეს დირექტორი?**

კვლევებით დადგენილია, რომ წარმატებული საქმიანობისათვის დირექტორი უნდა ფლობდეს შემდეგ უნარებს:

ა) **ინფორმაციულ – ანალიტიკურს** (შეეძლოს საჭირო ინფორმაციის დროულად მოპოვება, გაანალიზება და გამოყენება);

ბ) **მოტივაციურ – მიზნობრივს** (ახერხებდეს პედაგოგთა, მშობელთა და მოსწავლეთა კოლექტივების მოტივირებას სკოლის სტრატეგიული თუ კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად, საორიენტაციო მიზნების მკაფიოდ, ნათლად გამოკვეთას, ჩამოყალიბებას და ადამიანთა მობილიზებას ამ მიზნების მისაღწევად);

გ) **პროგნოზულ – საგეგმოს** (აუცილებელია დირექტორს შეეძლოს „შეიგრძნოს, „გათვალოს“, სასწავლო-აღმზრდელობით პროცესთან, სკოლის მართვასთან დაკავშირებული პრობლემების შორეული თუ უახლოესი პერსპექტივა, შესაბამისად დაგეგმოს მოქმედებათა თანმიმდევრობა, აღნიშნულ პროცესებში ჩაბმულ ცალკეულ ჯგუფთა, პიროვნებათა თუ მთელი კოლექტივის აქტივობა);

დ) **დიაგნოსტიკურ – საკონტროლოს** (ხელმძღვანელის აუცილებელი თვისებაა სწორი შეფასება მიმდინარე პროცესებისა და შესაბამისი კონტროლის განხორციელება);

ე) **საორგანიზაციო – საშემსრულებლოს** (საკმარისი არ არის მხოლოდ ხედავდე და იცოდე, აუცილებელია განახორციელო კიდეც. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ზუსტად განსაზღვროს ცალკეული ადამიანის, ჯგუფისა და მთელი კოლექტივის ფუნქცია – გრძელვადიან თუ ყოველ კონკრეტულ ეტაპზე – ყველას გაუცნობიეროს, დასახული საერთო მიზნის მისაღწევად რა უნდა გაკეთდეს, ნათლად ჩამოყალიბებული პასუხისმგებლობით) („სკოლის ... 1996: 34). რეალური ცხოვრება ყოველთვის რაღაცას ცვლის. დირექტორს უნდა შეეძლოს ზუსტად განსაზღვროს სად და როდის არის საჭირო შესაბამისი კორექტივის შეტანა მიღებულ გადაწყვეტილებებში. ასეთ შემთხვევაში დირექტორი უზრუნველყოფს სკოლაში მოსწავლეთა წარმატებისაკენ, თანასწორობისა და მაღალი მოლოდინებისაკენ მისწრაფების კულტურის დამკვიდრებას (დოასამიძე 2009: 16).

სკოლის დირექტორმა ეს ფუნქციები რომ შეასრულოს აუცილებლად, უნდა ფლობდეს ისეთ პიროვნულ თვისებებს, რომელიც სამეცნიერო ლიტერატურაში

(*ჟურნ. „სკოლის დირექტორი“...1997,3*), „მართვის თერთმეტ საიდუმლოდ- არის ცნობილი:

1. **გამბედაობა და შეუპოვრობა.** ეს ორი ცნება საკუთარი თავისა და იმ საქმის ცოდნაზე დამოკიდებული, რასაც შესწირეთ სიცოცხლე. არც ერთი შემსრულებელი არ მოინდომებს იმუშაოს გაუბედავი, საკუთარ თავში დაეჭვებული ლიდერის ხელმძღვანელობით. არც ერთი ჭკვიანი შემსრულებელი არ მოითმენს დიდხანს ასეთ ხელმძღვანელს.

2. **თვითკონტროლი.** ადამიანი, რომელიც ვერ აკონტროლებს საკუთარ თავს, სხვებსაც ვერ აკონტროლებს. თვითკონტროლი შესანიშნავი მაგალითია შემსრულებელთათვის, რომლებიც თავიანთი შეგნებისა და მიხვედრილობის ფარგლებში ცდილობენ მიზანმიმართულ ხელმძღვანელს.

3. **სამართლიანობის მძაფრი შეგრძნება.** თუ ხელმძღვანელს არ გააჩნია ასეთი გრძნობა, ის მოკლებული იქნება ხელქვეითთა პატივისცემას და დაკარგავს ხელმძღვანელობის მორალურ უფლებას.

4. **გადაწყვეტილებათა სიზუსტე.** ადამიანი, რომელიც თავის გადაწყვეტილებებში მერყეობს, ამით დემონსტრირებს უკეთეს საკუთარ თავში დაურწმუნებლობას. აქედან გამომდინარე, ის ვერ გაართმევს თავს ხელმძღვანელობას.

5. **ნათელი გეგმები.** ხელმძღვანელი, რომელიც წარმატებით საქმიანობს, მოვალეა შეადგინოს რეალურად განსახორციელებელი გეგმები. ხელმძღვანელი, რომელიც ნათელი და პრაქტიკული გეგმის გარეშე მუშაობს წარმატებას ვერ მიაღწევს.

6. **„ზეგანაკვეთური- მუშაობის ჩვეულება.** ერთი ვალდებულებათაგანი, რომელსაც ხელმძღვანელობა ნებაყოფლობით დააკისრებს საკუთარ თავს, არის მუდმივი მზადყოფნა, იმუშაოს უფრო მეტი, ვიდრე ხელქვეითებისაგან მოითხოვს.

7. **პიროვნების მიმზიდველობა.** დაუდევრობითა და უწესრიგობით ვერასოდეს მიაღწევთ წარმატებას. ლიდერობა, პირველ რიგში, საკუთარი თავის მიმართ პატივისცემას მოითხოვს. ხელქვეითები არ სცემენ პატივს ხელმძღვანელს, რომელიც არ უვლის საკუთარ თავს და არ უფრთხილდება რეპუტაციას.

8. **თანაგრძნობა და გაგება.** კარგი ხელმძღვანელი თანაგრძნობს ხელქვეითებს და ყოველთვის აღწევს მათთან თანხმობას. უფრო მეტიც, მას უნდა შეეძლოს მათი პრობლემების გაგება.

9. **საქმის ცოდნა და სიტუაციის სრულყოფილი ფლობა.** ხელმძღვანელი ხუთი თითივით იცნობს საქმეს.

10. **მზადყოფნა, საკუთარ თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა.** ხელმძღვანელი, რომელსაც სურს წარმატებას მიაღწიოს, მუდამ მზად უნდა იყოს, საკუთარ თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა ხელქვეითთა მიერ დაშვებული შეცდომების გამო. ის, ვინც ცდილობს თავი დაიძვრინოს, სხვას დააკისროს პასუხისმგებლობა, როგორც წესი, დიდხანს არ რჩება მაღალ თანამდებობაზე. თუ რომელიმე თანამშრომელი შეცდომას უშვებს ან თავის არაკომპეტენტურობას გამოავლენს, ხელმძღვანელმა უნდა ჩათვალოს, რომ ეს მისი შეცდომაა და სათანადო პასუხიც უნდა აგოს.

11. **თანამშრომლობა.** ხელმძღვანელს უნდა ესმოდეს და იყენებდეს ერთობლივ ქმედებათა პრინციპს. მან უნდა განუვითაროს ხელქვეითებს თანამშრომლობის უნარი. მართვისათვის საჭიროა ენერჯია, ამ ენერჯიის წყარო კი თანამშრომლობაა.

სწორედ ამ თვისებებსა და უნარებზე დაყრდნობით ყალიბდება ხელმძღვანელობის სტილის და კულტურის კომპეტენციები. კომპეტენციათა მრავალი განმარტებიდან ჩვენ ვიზიარებთ შემდეგს: „კომპეტენცია – ეს არის ცოდნაზე, გამოცდილებაზე, ღირებულებებზე, მოვალეობებზე დაფუძნებული საერთო უნარი, რომელიც განათლებითა და თვითგანათლების საშუალებით ყალიბდება და განაპირობებს ადამიანის სოციალურ მობილობას- (ცუცქირიძე 2005 ...).

საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელობის სტილისა და კულტურის კომპეტენციების განსაზღვრისას აუცილებელ გასათვალისწინებელ სახელმძღვანელოდ მიგვაჩნია საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქის ილია მეორეს ქადაგებებსა და ეპისტოლეებში გამოთქმული შეხედულებები განათლების საკითხებთან დაკავშირებით. „ჩვენ უნდა გვქონდეს ჭეშმარიტებაზე დაფუძნებული ანალიტიკური აზროვნების უნარი, რომ გავარჩიოთ, რა არის მისაღები და რა – უარსაყოფი...გავიაზროთ, როგორ დავძლიოთ ესა თუ ის

პრობლემა, რა გავაკეთოთ იმისათვის, რომ ადრე დაშვებული შეცდომები აღარ გავიმეოროთ და შევძლოთ მომავლის პროგნოზირება.... ჩემი დიდი ხნის ოცნებაა, სკოლაში იყოს ანალიტიკური აზროვნების კურსი, რათა მოზარდი თაობა ადრეული ასაკიდანვე მიეჩვიოს განსჯას და სწორი ნაბიჯების გადადგმას (ეპისტოლე... 2010: 3) – გვირჩევს კათოლიკოს-პატრიარქი.

იმ პირობებში, როცა სკოლებში სააღმზრდელო საქმიანობა არსებით გაუმჯობესებას მოითხოვს, მიგვაჩნია, რომ საუკეთესო ორიენტირია კათოლიკოს-პატრიარქის მითითებანი, კერძოდ, „აუცილებელია ისეთი საგნის შემოღება, რომელსაც ძირითადად აღმზრდელობითი დანიშნულება ექნება, ეს საგანი ისევე უნდა ისწავლებოდეს, როგორც სხვა საგნები...რათა მომავალი თაობა მოვამზადოთ ცხოვრებისათვის. იგი უნდა მოიცავდეს ურთიერთობის კულტურას ოჯახში და ნათესავებთან, ურთიერთობას მეგობრებთან და თანატოლებთან, უფროს და უმცროს თაობასთან, აქ უნდა ისწავლებოდეს საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებსა და სუფრასთან ქცევის წესები, რთული სიტუაციების დაძლევის გზები და რა თქმა უნდა, ცოდნისა და შრომის სიყვარული (ეპისტოლე... 2010: 3).

წყაროების ანალიზისა და კვლევის შედეგების განხილვის საფუძველზე, წარმოვადგენთ საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელობის სტილისა და კულტურის მაღალი ხარისხისათვის მისაღწევი კომპეტენციების ჩამონათვალს, რომელთა ფლობა სკოლის ხელმძღვანელობას ხელს შეუწყობს სკოლის თემის ძალების მობილიზებაში სკოლის წინაშე დასახული პროგრამის წარმატებით შესრულებისათვის. ესენია:

1. მომავლის ხედვა;
2. შორეული და უახლოესი პერსპექტივების პროგნოზირება და დაგეგმვა;
3. სასწავლო და აღმზრდელობითი საქმიანობის მნიშვნელოვანი ორიენტირების გაცნობიერება და ორგანიზება;
4. ახალი იდეების, შეხედულებების, მიზნისა და ამოცანების გაანალიზება და დანერგვა;
5. კოლექტივის ყველა წევრთან შეთანხმებული მუშაობა, კოლექტივის მიზნობრივი ორიენტაცია, შემჭიდროება და გაყოლიება;

6. პიროვნული პატივისცემა მოსწავლეების, მასწავლებლებისა და მშობლებისადმი, ცალკეული ჯგუფებისა და ინდივიდების გაერთიანება ერთი მიზნისკენ, სხვისი ენთუზიაზმისა და მოსაზრებების გამოყენებისათვის პირობების შექმნა;
7. ორიენტირება ადამიანის საუკეთესო თვისებებზე, უკეთესი მუშაობისათვის სხვების წახალისება;
8. შორეული პერსპექტივებისა და სტრატეგიების გამოყენება ყოველდღიურ სიტუაციებში. პედაგოგთა, მშობელთა, მოსწავლეთა მოტივირება სტრატეგიული ამოცანების გადასაწყვეტად;
9. ინფორმაციის მიღება, მოპოვება და გამოყენება, მიმდინარე პროცესების დიაგნოსტიკა და მომავალი საქმიანობის პროგნოზირება, საკუთარ თავზე მთელი პასუხისმგებლობის აღება;
10. საკუთარი ქმედების რეგულირება, საჭირო შემთხვევაში, მიღებულ გადაწყვეტილებაში კორექტივების შეტანა;
11. შენიშვნებისა და მოსალოდნელი კრიტიკისათვის მზადყოფნა.



### **§III. ახალი სკოლის ხელმძღვანელთა მომზადება**

სკოლის რეფორმის მოთხოვნათა შორის ერთ-ერთი მთავარია სკოლის ახალი ტიპის ხელმძღვანელთა მომზადება, რომელთაც შეეძლებათ თანამედროვე პირობებში სკოლის წინაშე დასმული პრობლემების, გამოწვევების სწორად გააზრება-გაანალიზება, მათ გადასაწყვეტად საჭირო სტრატეგიების განსაზღვრა და შესაბამისი კომპეტენციების ფლობა მათი რეალიზებისათვის.

რეფორმამდე სკოლის ხელმძღვანელობისათვის სპეციალურად არ ამზადებდნენ და შესაბამისად არ იყო მათი აღზრდისა და სწავლების სისტემა, მაგრამ შემუშავებული იყო მათი შერჩევის პრინციპი – ე.წ. მასწავლებელთა დაწინაურების პრინციპი – „სკოლის დირექტორი არის მასწავლებელთა მასწავლებელი“ და ბევრ შემთხვევაში ეს ამართლებდა კიდევ, რადგან სკოლის დირექტორად დანიშვნის შემდეგ ხდებოდა მათი მომზადება პედაგოგთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების რესპუბლიკურ და რეგიონალურ ინსტიტუტებში არსებულ „განათლების ხელმძღვანელ მუშაკთა მეთოდურ კაბინეტებში“. მოწინავე ხელმძღვანელ მუშაკთა გამოცდილების გასაცნობად ეწყობოდა „პედაგოგიური კითხვები“, „ღია კარის დღეები“ და სხვა. ასე რომ სკოლის რეფორმის შესაბამისად საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვისა და

ხელმძღვანელობის კვალიფიკაციის შემოღებას ქვეყანაში (2007წ.), სკოლის ხელმძღვანელობის საკმაოდ მდიდარი გამოცდილება და მეცნიერული გამოკვლევები დახვდა. ახლა საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში და მათ შორის ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტშიც 2008 წლიდან განათლებისა და მეცნიერების ფაკულტეტზე მოქმედებდა სამაგისტრო პროგრამა "საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვა და ხელმძღვანელობა", რომლის მიზანი, მისი პრეამბულის მიხედვით, იყო "თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი კომპეტენციის მქონე განათლების დარგის ხელმძღვანელის (მენეჯერის) მომზადება, რომელსაც შეეძლება საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვა, რეფორმირება და განათლების პოლიტიკის ეფექტურობის უზრუნველყოფა". მაგრამ, რომელია ეს ახალი მოთხოვნების შესაბამისი კომპეტენციები" და როგორი სასწავლო გეგმითა და პროგრამით უნდა მომზადდნენ ისინი? ეს არის კითხვები, რომლებზე პასუხის გაცემაც გვინტერესებს ჩვენ.

ბოლო ხანებში, ამ პრობლემასთან დაკავშირებით გამოცემულ სამეცნიერო, მეთოდურ და საცნობარო ლიტერატურაში გამოთქმულია მოსაზრება, რომ სკოლის დირექტორი უნდა გახდეს "მასწავლებელი-ხელმძღვანელი" და დასავლეთის ქვეყნების საგანმანათლებლო სისტემის გამოცდილების გაანალიზების შედეგად ჩამოყალიბებულია ცოდნის ის სფეროები, რომელშიც კარგად უნდა ერკვეოდეს თანამედროვე სკოლის ხელმძღვანელი: ფინანსური დაგეგმვისა და ბიუჯეტის მართვის სტრატეგიები; სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესები, კომუნიკაციის ეფექტური სტრატეგიები; საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები; დისციპლინის მართვის სტრატეგიები; კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მეთოდები; სწავლებისა და სწავლის მონიტორინგი და შეფასების პრინციპები; ცვლილებების განხორციელების სტრატეგიები; ინოვაციის მართვის მეთოდები; ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემები (ლაცაბიძე 2007: 56). ვფიქრობთ, თანამედროვე სკოლის ხელმძღვანელისათვის საჭირო ცოდნის ამ ათ სფეროს აუცილებლად უნდა დაემატოს სწავლებისა და აღზრდის ერთიანობის უზრუნველყოფის სტრატეგიებიც, რადგან ქვეყანას, პირველ რიგში, იდეურად და ზნეობრივად სრულყოფილი ადამიანები სჭირდება. ბუნებრივია, საგანმანათლებლო

დაწესებულების ხელმძღვანელთა მომზადება ამ მოთხოვნების გათვალისწინებით, მოითხოვს, ერთი მხრივ, უმაღლესი სასწავლებლების მზადყოფნას ამისათვის და, მეორე მხრივ, ამ საქმისათვის მოტივირებული ბაკალავრების მოზიდვას, რაც ახლა უკვე ერთიანი ეროვნული გამოცდების ჩაბარებით მოხდება. რაც შეეხება უმაღლესი სასწავლებლების მზადყოფნას, აქ იგულისხმება საჭირო სასწავლო გეგმებისა და პროგრამების შექმნა და შემდეგ ამ სასწავლო პროგრამების შესაბამისი სილაბუსების შედგენა, რომელსაც შესაბამისი მომზადების ადამიანური რესურსები-პროფესორ-მასწავლებლები სჭირდება; სწორედ მათ მოუწევთ ახალი, რეფორმირებული სკოლის ხელმძღვანელთა მომზადება, მათთან თეორიული და პრაქტიკული მეცადინეობების ჩატარება, ახალი დროის მოაზროვნე და შემოქმედებითი უნარებით აღჭურვილი ხელმძღვანელების მიწოდება ქვეყნისათვის. ამიტომ უპირველესი საზრუნავი სწორედ უმაღლეს სკოლებში საამისო პირობების შექმნაა\_პროფესორ-მასწავლებელთა მომზადება ამ საპასუხისმგებლო ამოცანის შესასრულებლად. ბოლო წლებში განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ განათლების ადმინისტრირების საკითხებზე ჩატარებული სემინარები, ტრენინგები და მეცადინეობები თუ სკოლები სწორედ ამას ისახავს მიზნად. შედარებით ვრცლად შევჩერდებით 2011 წლის აგვისტო-სექტემბერში ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ჩატარებული განათლების ადმინისტრირების ბათუმის საზაფხულო სკოლის ერთკვირიან მუშაობაზე. ეს იყო ილიას უნივერსიტეტისა და ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ერთობლივი ღონისძიება, რომელიც განათლების მართვის პროექტის (USAID) მხარდაჭერით მიმდინარეობდა და „ისახავდა მიზნად განათლების ადმინისტრირების მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადებას, ორ უნივერსიტეტს შორის თანამშრომლობას, განათლების ადმინისტრირების ერთობლივი სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელებასა და ერთობლივი დიპლომების გაცემას“ (გაზ. „ბათუმის უნივერსიტეტი“, 2011).

სწავლების მეთოდოლოგიებსა და აკადემიური კურსების სტრუქტურებში ბათუმის შოთა რუსთაველის უნივერსიტეტის პროფესორებს სპეციალური სემინარი ჩაუტარა ა.შ.შ. კალიფორნიის ლოს-ანჯელესის უნივერსიტეტის განათლებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიური სკოლის პროფესორმა ბარბარა

ნაითიმ. კურსები ჩატარდა როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, ასევე ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების წარმომადგენლებისათვის. სულ 114 მსმენელი იყო, რომლებმაც რვა სასწავლო კურსი გაიარეს, კერძოდ: კურიკულუმის შემუშავების მეთოდოლოგია; სწავლების მეთოდები; ადამიანური რესურსების მართვა განათლებაში; ორგანიზაციული ლიდერობა; განათლება მრავალფეროვან საზოგადოებაში; პრაქტიკული კვლევა განათლებაში; განათლების პოლიტიკა; სასწავლო პროცესის მონიტორინგი (შეფასება). (გაზ. "ბათუმის უნივერსიტეტი", 2011), თითოეულ კურსს ინსტრუქტორობდნენ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორები ილიას უნივერსიტეტის წარმომადგენლებთან ერთად. ასეთი შეხვედრა-მეცადინეობები და კურსები სისტემატურად ეწყობა ცალკეულ უმაღლეს სასწავლებელში, რაც ამაღლებს პროფესორ-მასწავლებელთა თეორიული და პრაქტიკული მომზადების დონეს და საფუძველს ამზადებს ამ პროექტის წარმატებით განხორციელებისათვის.

შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტში სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამა "საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვა და ხელმძღვანელობა" მოქმედებდა 2009 წლიდან, სწავლების ორწლიანი კურსით (120 კრედიტი). პროგრამით სწავლის მოსალოდნელ შედეგებში ვკითხულობთ "სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამის გავლით საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მომავალი ხელმძღვანელი დაეუფლება ეფექტური მმართველობის კომპეტენციებს, ლიდერობის უნარ-ჩვევებს, მართვის თანამედროვე სისტემის გააზრებას და ჩამოყალიბებას, გაცნობიერებული ექნება პროფესიული ვალდებულებები, მიაღწევს კომპეტენციის საჭირო დონეს და იზრუნებს მისი შემდგომი ამაღლებისათვის, შეიძენს ლიდერისათვის, საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვის, ადმინისტრირებისა და განათლების ხარისხის გაუმჯობესებისათვის საჭირო მენეჯერულ უნარებს, თანამედროვე ხელმძღვანელისათვის აუცილებელ დარგობრივ და ზოგად კომპეტენციებს, რომელიც წარმოადგენს ცოდნის, უნარ-ჩვევების, ღირებულებებისა და ვალდებულებების ერთობლიობას." სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სასწავლო კურსის სილაბუსები საქმის ცოდნით და იმ მოთხოვნების

გათვალისწინებითაა შედგენილი, რასაც საგანმანათლებლო დაწესებულებათა ხელმძღვანელებს წაუყენებს ცხოვრება მომავალში.

2011 წლიდან ილიას უნივერსიტეტთან თანამშრომლობით შეიქმნა ახალი პროგრამა სახელწოდებით: „განათლების ადმინისტრირების საგანმანათლებლო პროგრამა“. იგი ითვალისწინებს შემდეგი სასწავლო კურსების ჩატარებას: საქართველოს განათლების სისტემის სტრუქტურა; განათლების პოლიტიკა; განათლების სოციალური საფუძვლები; განათლება მრავალფეროვან საზოგადოებაში; განათლების ფილოსოფია; განათლების ფსიქოლოგია; ორგანიზაციული ლიდერობა; სწავლებისა და სწავლის პროცესის მართვა; სწავლის უნარები; ცოდნის მართვა; კურიკულუმისა და სწავლების თეორიები; განათლების ფინანსური და იურიდიული საფუძვლები და სხვა. როგორც ვხედავთ, საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მომავალი ხელმძღვანელების კვალიფიციურად მომზადებისათვის სერიოზული ნაბიჯები იდგმება და უნდა ვიფიქროთ, რომ შედეგიც სასიკეთო იქნება. რამდენადაც ახალი პროგრამით – „განათლების ადმინისტრირება“ ჯერჯერობით ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტში სწავლება არ დაწყებულა და მის შედეგებზე მსჯელობა არ შეგვიძლია, ამიტომ მიზანშეწონილად ჩავთვალეთ ვიმსჯელოთ 2009 და 2010 წლებში მოქმედ სამაგისტრო-საგანმანათლებლო პროგრამის „საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვა და ხელმძღვანელობა“ სასწავლო გეგმისა და პროგრამის შინაარსზე, მისი განხორციელების გზებზე, რესურსებზე და შედეგებზე, რადგან ამ პროგრამით უკვე ერთმა ნაკადმა სწავლა დაასრულა და მათგან გარკვეული ინფორმაციის მიღების შემდეგ, შეიძლება მსჯელობა მათი მზაობის შესახებ პრაქტიკული საქმიანობისათვის. ეს საშუალებას მოგვცემს გარკვეული შეფასება გავაკეთოთ სკოლის მომავალ ხელმძღვანელთა მომზადებაში არსებულ ტენდენციებზე, მათი თეორიული და პრაქტიკული მომზადებისათვის გაწეული აქტივობების დადებით თუ ნაკლოვან მხარეებზე, იგი შევადაროთ 2012 წლიდან სასწავლოდ გათვალისწინებულ სამაგისტრო პროგრამას („განათლების ადმინისტრირების საგანმანათლებლო პროგრამა“) და შევიმუშაოთ ჩვენი წინადადებები და რეკომენდაციები განათლების სფეროს მომავალ ხელმძღვანელთა უკეთ მომზადებისათვის.

საგანმანათლებლო პროგრამის “საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვა და ხელმძღვანელობა” სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული 120 კრედიტი განაწილებული იყო 17 სასწავლო კურსის ჩასატარებლად, რომელთაგან 12 პირველ და მეორე სემესტრებში იყო გათვალისწინებული. მეოთხე სემესტრში შესასრულებლად დაგეგმილი იყო პროფესიული პრაქტიკა და სამაგისტრო ნაშრომის დამთავრება. მაგისტრებთან ჩასატარებელი სასწავლო კურსების შინაარსის გააზრებაში დაგვეხმარება მათი დასახელება: პედაგოგიკა, ანდრაგოგიკა (მოზრდილთა პედაგოგიკა) და განათლების ფსიქოლოგია, სასკოლო ჰიგიენა და პედაგოგია, განვითარებისა და სწავლების თეორიები, საგანმანათლებლო კვლევის მეცნიერული მეთოდები, განათლების სისტემის სამართლებრივი საფუძვლები, განათლების ფილოსოფია, სწავლებისა და სწავლის ახალი მიდგომები, მატერიალური (ფინანსური) რესურსების მართვა, განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემები და საგანმანათლებლო პროგრამები, აკადემიური წერა და მეტყველების კულტურა, პროფესიული პრაქტიკა და სხვა. დავინტერესდით ცალკეული სასწავლო კურსების შინაარსით და მათი სწავლების შემდეგ მოსალოდნელი შედეგებით. სანიმუშოდ წარმოვადგენთ სასწავლო კურსის “სკოლის მართვა და მენეჯმენტი” სილაბუსით გათვალისწინებულ სალექციო თემებს: სასწავლო კურსის საგანი, განათლების მართვის ორგანიზაცია; სამეურვეო საბჭოს ფუნქციები და უფლება-მოვალეობანი; დირექტორის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობანი; სკოლის მისია და შინაგანაწესი; სტრატეგიული დაგეგმვა; სკოლის თვითშეფასება; ხარისხზე ორიენტირებული სკოლა; ადამიანური რესურსების მართვა; სწავლება-სწავლის პროცესის მართვა; ეთიკური სტანდარტის შემუშავება და დანერგვა სკოლაში; სამოქალაქო უფლებები და თავისუფლებები საჯარო სკოლაში. სილაბუსის ანოტაციის მიხედვით, კურსის გავლით მაგისტრანტმა უნდა გაიაზროს მენეჯერის საზოგადოებრივი ფუნქცია და მუშაობის ძირითადი ორიენტირი, დაეუფლოს სკოლის მართვის სპეციფიკას: სკოლის წესდების, მისიის, შინაგანაწესის შედგენას, განხორციელებასა და მონიტორინგს, სკოლის მუშაობის სტრატეგიულ დაგეგმვას, ადამიანური რესურსების მართვას, ეფექტურ კომუნიკაციასა და სკოლაში უსაფრთხო და მოწესრიგებული გარემოს უზრუნველყოფას.

საგანმანათლებლო პროგრამის "საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვა და ხელმძღვანელობა" სასწავლო გეგმის მიხედვით, კურსდამთავრებული უნდა ფლობდეს შემდეგ კომპეტენციებსა და უნარებს:

– საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვის კონცეფციების, თეორიების და საგანმანათლებლო პოლიტიკის საკითხების ცოდნა და გაცნობიერება;

– საგანმანათლებლო სისტემების სტრუქტურის, მიზნების გაცნობა და სკოლის მართვისა და სისტემური განვითარების ცოდნა;

– პედაგოგიკის კვლევის იმ მეთოდების შესწავლა, რომლებიც სწავლების, მართვის პროცესში გამოიყენება (მაგ, სინთეზი და ანალიზი, ინდუქცია და დედუქცია, ტესტირება);

- პედაგოგიკის კლასიკური და უახლესი თეორიების ცოდნა და გაცნობიერება;

- ჰიგიენური და უსაფრთხო სასწავლო პროცესის ორგანიზაციის ცოდნა;

- აკადემიური წერის უნარ-ჩვევების გაცნობა-დაუფლება;

- **XX** საუკუნის ფსიქოლოგიურ მიმდინარეობათა შესწავლა;

- თანამედროვე საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების ცოდნა;

- სწავლება-სწავლის გარემოს გაუმჯობესების უნარი;

- საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების უნარი;

– მოზრდილთა განათლების თავისებურებების გაანალიზების და მოსწავლეთა მრავალფეროვან საჭიროებებზე რეაგირების უნარი;

- უახლესი ტექნოლოგიების რაციონალურად შერჩევა-გამოყენების უნარი;

- არსებული ვითარების დიაგნოსტიკის, სამომავლო საქმიანობის პროგნოზირების და კრიტიკული აზროვნების უნარი;

- ეროვნული საგანმანათლებლო ტრადიციების მსოფლიო საგანმანათლებლო პრაქტიკასთან გონივრულად შერწყმის უნარი;

- სამეცნიერო ნაშრომების, მოხსენებების დაწერის უნარი;

- ბავშვის ინდივიდუალური მახასიათებლების ხელშეწყობა და მოსწავლეებისადმი დროული ფსიქოლოგიური დახმარების უნარი;

- ანალიზის, სინთეზის და შედეგების შეფასების უნარი;

- სწავლის სტრატეგიისა და დროის ორგანიზაციის უნარი (სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამა "საგანმანათლებლო დაწესებულებათა ... 2009).

ასეთი შთამბეჭდავი მოლოდინების გამართლება, რასაც პროგრამის პრემბულაში ვკითხულობთ, ბუნებრივია, მხოლოდ პრაქტიკამ და იმ კურსდამთავრებულთა საქმიანობის შეფასებამ უნდა დაადასტუროს, რომლებმაც სწავლების კურსი ამ პროგრამით გაიარეს. მართალია, ამ პროგრამით მაგისტრატურა სულ ათმა სტუდენტმა დაამთავრა და ჩვენ შევძელით მხოლოდ რვისაგან მიგველო ჩვენთვის საინტერესო ინფორმაცია ანკეტური გამოკითხვის წესით, მაგრამ მაინც საინტერესოდ მიგვაჩნია ეს მასალა ამ საგანმანათლებლო პროგრამის შეფასებისა და იმ ტენდენციების საჩვენებლად, რაც სკოლის მომავალ ხელმძღვანელთა მომზადებაში შეინიშნება.

გამოკითხული რვა მაგისტრიდან შვიდი ინგლისური ენის მასწავლებლად მუშაობს. ერთი არ მუშაობს ჩვილბავშვიანობის გამო. კითხვაზე-გთხოვთ შეაფასოთ თქვენს მიერ მიღებული ცოდნის დონე ბაკალავრიატში გავლილი სასწავლო კურსით\_ სამმა უპასუხა\_მივიღე ცოდნის მაღალი დონე. ხოლო ხუთმა-მივიღე ცოდნის საშუალო დონე, მსგავს კითხვაზე მაგისტრატურასთან მიმართებაში, ხუთმა მიუთითა ცოდნის მაღალ დონეზე, სამმა\_საშუალო დონეზე.

მართალია, გამოკითხულ სტუდენტთა სიმცირის გამო შეფასებებში სერიოზული განსხვავება არ ჩანს, მაგრამ კურსდამთავრებულები მაინც უკეთეს შეფასებას მაგისტრატურაში მიღებულ პროფესიულ ცოდნის დონეს ანიჭებენ (ხუთი-მაღალი, სამი-საშუალო). დავინტერესდით, როგორ აფასებენ კურსდამთავრებულები მაგისტრატურის იმ სასწავლო გეგმას, რომლითაც შედგენილი იყო საგანმანათლებლო პროგრამა. რის გაუმჯობესებას, შეცვლას, დამატებას ისურვებდნენ. რვა გამოკითხული მაგისტრიდან ხუთი საჭიროდ თვლის პრაქტიკული საათების რაოდენობის გაზრდას, ორი\_შეცვლიდა ზოგიერთ სასწავლო კურსს (საგანს), ერთმა ისურვა სამაგისტრო ნაშრომთან დაკავშირებული საკითხების შესასწავლად საათების გათვალისწინება, ერთმაც ძირითადი სპეციალობის საკვანძო საკითხების შეაწავლა\_განმტკიცების მიზნით სასწავლო საათების შეტანა. აშკარაა, რომ უმრავლესობა (ხუთი) საჭიროდ თვლის პრაქტიკული საათების გაზრდას, რაც პრაქტიკული საქმიანობის უნარ\_ჩვევების დაუფლების მნიშვნელობის აღიარებაზე მიუთითებს მათი მხრიდან. ვფიქრობთ, საჭირო ყურადღებას იმსახურებს მათი სხვა სურვილებიც (შეცვლილი ზოგიერთ სასწავლო კურსს (საგანს...))



როგორი კარგი სასწავლო გეგმა და პროგრამაც არ უნდა იყოს შექმნილი, თუ იგი სასურველ დონეზე არ იქნა განხორციელებული და მიტანილი სტუდენტებამდე, კარგავს თავის ფასს, ხიბლს, ვერ ასრულებს თავის ფუნქციას. ამიტომ დავინტერესდით კურსდამთავრებულთა მხრივ ამ საკითხის შეფასებებითაც. კითხვაზე – როგორ შეაფასებდით მაგისტრატურაში ჩატარებული მეცადინეობების ხარისხს? – ოთხის პასუხი იყო „მეცადინეობები ტარდებოდა მაღალ დონეზე“, ამდენივე ჩატარებულ მეცადინეობებს აფასებს საშუალო დონეზე. ერთმა ხაზგასმით აღნიშნა – მომწონდა საგანი ფსიქოლოგია. ახლა, როცა მაგისტრებს მასწავლებლად მუშაობის გამოცდილებაც აქვთ, მათ შეფასებას გაცილებით მეტი წონა აქვს და სტუდენტებთან მუშაობისას მათი სურვილები გასათვალისწინებელია.

უნივერსიტეტში მიღებული ცოდნისა და შექმნილი უნარ-ჩვევების ხარისხი პრაქტიკულ საქმიანობაში მოწმდება. სკოლაში, მოსწავლეებთან ურთიერთობისას გამოჩნდება სწავლისას მიღებული თეორიული ცოდნის სიღრმე და მოსწავლეებზე მათი გადაცემის უნარი, მასწავლებლის მიერ ჩატარებული აქტივობების შინაარსი და დონე. აქ დაინახავს ახალბედა სპეციალისტი რა მისცა მას უმაღლესმა სკოლამ, რამდენად შეესაბამება სკოლის მოთხოვნები და უმაღლესი სკოლის მიერ კურსდამთავრებულზე მიცემული თეორიული ცოდნა და სწავლების ხერხები და მეთოდები, რამდენად და როგორ იყენებს მათ.

კითხვაზე – რამდენად იყენებთ უნივერსიტეტში მიღებულ თეორიულ ცოდნას პრაქტიკაში? – ხუთმა კურსდამთავრებულმა უპასუხა: აქტიურად ვიყენებ, ერთმა – „მიჭირს პრაქტიკაში გამოყენება“, ორმა კი - "არ მაქვს საკმარისი თეორიული ცოდნა". რამდენადაც ყველა მაგისტრანტი მასწავლებლად მუშაობს, უნდა ვივარაუდოთ, რომ ის ორი, რომელიც აცხადებს, რომ არ ფლობს საკმარის თეორიულ ცოდნას, პირველ რიგში, ბაკალავრიატში მიღებული სპეციალური განათლების დეფიციტს განიცდის, რაც გასათვალისწინებელია. გამოკითხვის პასუხებში, მართალია, შეფასებულია სასწავლო დისციპლინების მნიშვნელობა სპეციალისტის მომზადებაში, მაგრამ ისიც ცნობილია, რომ ერთსა და იმავე დისციპლინას ორი განსხვავებული ინტელექტისა და განათლების მქონე სტუდენტი განსხვავებულად შეაფასებს. ამიტომ მოძიებული მაჩვენებლები რამდენადმე პირობით ხასიათს ატარებს, მაგრამ ჩვენ საქმე გვაქვს და გამოკითხვას ვატარებთ

მაგისტრებთან, რომლებიც ბოლო ორი წელიწადი უნივერსიტეტში ემზადებოდნენ სკოლის ხელმძღვანელობისათვის, გაიარეს საგანმანათლებლო პროგრამა „საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვა და ხელმძღვანელობა“ და სავარაუდოდ მომავალში სკოლას უნდა მოევლინონ ხელმძღვანელებად. როგორც გამოკითხვით დავინახეთ, სკოლაში ისინი მხოლოდ მასწავლებლებად მუშაობენ, არცერთი არაა დასაქმებული ხელმძღვანელ თანამდებობაზე (დირექტორის მოადგილე, კლასის დამრიგებელი...) თუნდაც ხელმძღვანელობის გამოცდილების მისაღებად. მართალია კანონი “ზოგადი განათლების შესახებ” სკოლის დირექტორად არჩევის უფლებას აძლევს ყველა უმაღლესდამთავრებულს, რომელსაც არ მიუღწევია 6 წლის ასაკისათვის და აქვს სამი წლის მუშაობის სტაჟი (*მუხლი 41. მე-2 პუნქტი*), მაგრამ ახლა როცა უმაღლეს სასწავლებლებში შექმნილია სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამები “განათლების ადმინისტრირება”, “საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვა”, ბაკალავრიატის კურსის გავლის შემდეგ მოქმედებს მასწავლებლის მომზადების 60 კრედიტიანი საგანმანათლებლო “მაინორის” პროგრამა, რომლითაც მზადდებიან ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მასწავლებლები ყველა დისციპლინის თუ დისციპლინათა ციკლისათვის და შესწავლილი აქვთ პედაგოგიკა და ფსიქოლოგია, საგანთა მეთოდოლოგია, აგრეთვე გავლილი აქვთ პედაგოგიური პრაქტიკაც, აღარაა იმის აუცილებლობა, რომ ყველა უმაღლესდამთავრებულმა “სცადოს” დირექტორობა სკოლაში. ვფიქრობთ, დადგა დრო ცვლილება შევიდეს კანონის “ზოგადი განათლების შესახებ” 41-ე მუხლის მეორე პუნქტში და იგი ჩამოყალიბდეს შემდეგი რედაქციით: **“დირექტორი შეიძლება იყოს ამ კანონის შესაბამისად არჩეული საქართველოს მოქალაქე, რომელსაც აქვს უმაღლესი განათლება, პედაგოგის კვალიფიკაცია და სკოლაში მუშაობის სამი წლის სტაჟი”** და შემდეგ როგორც კანონშია. კანონის ამდაგვარი გამართვა დირექტორობის სურვილს მხოლოდ ამ პროფესიაზე და სკოლაზე შეყვარებულთ გაუჩენს, რომელთაც თავიანთი ბედი თავიდანვე მასწავლებლობას, სკოლას დაუკავშირეს და ნაკლებდამაჯერებელია, რომ საქართველოს 80 ათასიანი მასწავლებელთა არმიიდან არ იყოს შესაძლებელი პედაგოგიური და მენეჯერული უნარებით დაჯილდოებული 2200 დირექტორის კანდიდატურის შერჩევა. მაშინ აღარ იქნება ისეთი შემთხვევები, როცა

დირექტორის სერტიფიკატის მფლობელები კონკრეტულ ვაკანსიებზე გამოცხადებულ კონკურსებში ვერ იღებენ მონაწილეობას და დირექტორებად სულ სხვა არასერტიფიცირებულები ხდებიან (ზაკაშვილი 2012). ამ საკითხზე განსაკუთრებულად იმიტომაც შევაჩერეთ ყურადღება, რომ სამართლებრივად თუ არ მოგვარდა ეს პრობლემა, არ ექნებათ მოტივაცია ახალგაზრდებს, მაგისტრატურაში ისწავლონ განათლების ადმინისტრირების საგანმანათლებლო პროგრამითა და ასევე კარიერული ზრდის ნაკლები შანსი ექნებათ მასწავლებლებს, რაც აბიტურიენტების მხრივ ამ პროფესიისადმი ინტერესს და მისწრაფება-მოტივაციას შეასუსტებს. არადა, თანამედროვე სკოლას რაც შეიძლება ბევრი კვალიფიციური მასწავლებელი და პედაგოგიური და მენეჯერული უნარ-ჩვევებით აღჭურვილი ხელმძღვანელები სჭირდება.

სკოლის ხელმძღვანელთა მომზადების დასახელებული პროგრამების შეჯერება-შედარება აჩვენებს, რომ ილიას უნივერსიტეტთან თანამშრომლობით შექმნილი სამაგისტრო-საგანმანათლებლო პროგრამა „განათლების ადმინისტრირება“, რომლის განხორციელება გათვალისწინებულია 2012-2014 წლებში, უფრო მრავალფეროვან მართვასთან დაკავშირებულ სასწავლო კურსებს სთავაზობს სტუდენტებს, პრაქტიკებსაც მეტი დრო აქვს დათმობილი, ამიტომ ვთვლით, რომ ამ პროგრამით სწავლება უკეთეს შედეგს მოიტანს, თუმცა გაცილებით მეტი ყურადღების დათმობა დასჭირდება ამ პროგრამის სათანადო დონეზე განხორციელებას, რაც უზრუნველყოფს ამ პროგრამის სტუდენტების მიერ ათვისებას. აქვე დავამატებთ, რომ „განათლების ადმინისტრირების საგანმანათლებლო პროგრამამ 2012 წლის მარტში წარმატებით გაიარა აკრედიტაცია თავისი სტრუქტურით და რსუ და ისუ - ის ადამიანური რესურსით და იგი ორიენტირებულია არა მხოლოდ განათლების დარგის მენეჯერების მომზადებაზე, არამედ გადამზადებაზეც, რადგან იგი ითვალისწინებს თითოეული კურსის ფარგლებში სასერტიფიკაციო კურსს ნებისმიერი დაინტერესებული ბაკალავრის ხარისხის მქონე პირისათვის (5 კრედიტით).

ვფიქრობთ ამ პროგრამის ათვისებით კურსდამთავრებულები საფუძვლიანად გაიაზრებენ რომ :

1) მართვა და კერძოდ, სკოლის მართვა თავისი ბუნებით ინდივიდუალურია და დამოკიდებულია, ერთი მხრივ, ხელმძღვანელის, მმართველის პიროვნულ,

პროფესიულ და მმართველობით უნარ-ჩვევებზე და მეორე მხრივ, იმ გარემოზე, სადაც მიმდინარეობს ეს პროცესი.

2) ხელმძღვანელის პიროვნული, პროფესიული და მმართველობითი უნარ-ჩვევების ფორმირება-სრულყოფა ცხოვრება-საქმიანობაში (ოჯახი, სკოლა, საზოგადოება) მიმდინარეობს და მათი სრულყოფა ბევრადაა დამოკიდებული პიროვნების მონდომებასა და მიზანდასახულობაზე. ამიტომ უნდა იყვნენ მიზანსწრაფულნი.

3) ხელმძღვანელი თვითონ ქმნის გარემოს. ხელმძღვანელის უშუალობა, გახსნილობა, ახალი კოლექტივის წინაშე თავის წარდგენა პროფესიული მიზნებითა და ამოცანებით და იმის ჩვენება, რომ ყველაფერ ამას გააკეთებს მათთან ერთად, მათი ხელშეწყობით და მათთვის, ურწმუნოებსაც კი კეთილად განაწყობს ხელმძღვანელის მიმართ.

4) ხელმძღვანელი თავდაჯერებული და დარწმუნებული უნდა იყოს დასახული მიზნის მიღწევაში, რომ სხვებიც გაიყოლიოს. ამიტომ, მისი მუდმივი საზრუნავი უნდა იყოს მისი და კოლექტივის წევრთა პროფესიული განვითარება შესაბამისი აქტივობების განხორციელებით, თანამშრომლებისადმი მხარდაჭერითა და წახალისებით.

5) სკოლის ხელმძღვანელი მუდმივად უნდა გრძნობდეს სკოლის ცხოვრების პულსს, იცოდეს მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები და ამის მიხედვით განსაზღვროს კოლექტივთან ერთად სამოქმედო გეგმა, რომლის შესრულებისა და მონიტორინგისათვის უნდა შექმნას მოქნილი სისტემა ადმინისტრაციის, მასწავლებლების, მოსწავლეებისა და მშობლების მონაწილეობით სათანადო ფუნქციების განსაზღვრით.

6) სკოლის დირექტორი პასუხისმგებელია და ვალდებული სკოლის თემზე დაყრდნობით ქვეყანას აღუზარდოს თანამედროვე ცოდნითა და უნარ-ჩვევებით მომზადებული, ქვეყნის ერთგული და საერთაშორისოდ აღიარებული ღირებულებების ერთგული ახალგაზრდები, ამიტომ მან უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი სწავლება-სწავლისა და აღზრდის გარემოს შექმნა და სათანადო სტრატეგიების პრაქტიკული განხორციელების პირობები.

## დასკვნა-რეკომენდაციები

1. რეფორმებს საერთოდ და განსაკუთრებით რეფორმებს განათლების დარგში სჭირდება თეორიულ-მეცნიერული უზრუნველყოფა. რეფორმების განხორციელების ეფექტურობა დამოკიდებულია მისი მეთოდოლოგიის მეცნიერულად დამუშავების ხარისხზე.
2. საქართველოში მიმდინარე დემოკრატიული გარდაქმნებისა და საბაზრო ეკონომიკის დანერგვის 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 მრავალსპექტიან 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 „მაინორის“ 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.
12. წლების მანძილზე ჩატარებული კვლევები, დაკვირვებები, მოწინავე პედაგოგიური გამოცდილების შესწავლის შედეგები იძლევა იმის საფუძველს,

რომ კანონის „ზოგადი განათლების“ შესახებ 41-ე მუხლის II პუნქტი ჩამოყალიბდეს ახალი რედაქციით: „დირექტორი შეიძლება იყოს ამ კანონის შესაბამისად არჩეული საქართველოს მოქალაქე, რომელსაც აქვს უმაღლესი განათლება პედაგოგის კვალიფიკაციით და სკოლაში მუშაობის სამი წლის სტაჟი მაინც“ შემდეგ კი როგორც კანონშია.

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 ავალებს 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 პიროვნებად ჩამოყალიბების აუცილებელ პირობად.
14. სკოლის წარმატებულად ხელმძღვანელობას დიდად უწყობს ხელს სკოლის დირექტორის საქმიანობის სტილი და კულტურა. სტილი პიროვნების 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 მაგისტრანტთათვის 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 აღმზრდელობითი 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 აღმზრდელობით 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 ამდღედ 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      | 2009: | აბაშიძე ზურაბ, „სკოლის მართვის აქტუალური საკითხები“, გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“, ბათუმი.                            |
| 2 | ასათიანი     | 2007: | ასათიანი ავთანდილ, „ნარკვევები ქრისტიანული პედაგოგიკის ისტორიიდან“, გამომცემლობა „ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“, თბილისი.            |
| 3 | აფხაზავა ... | 2007: | აფხაზავა რევაზ, ფრუიძე ნინო, მაჩაბელი ნატალია, „ინკლუზიური განათლება და საზოგადოება“, გამომცემლობა „თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“, თბილისი. |
| 4 | აფხაზავა...  | 2008: | აფხაზავა რევაზ, ბრეგაძე თამარ, „დეცენტრალიზაციის რეფორმის მიმდინარეობის შეფასება“, კვლევის ანგარიში. თბილისი.                                   |
| 5 | „ახალი...“   | 2010: | gaz. „ახალი განათლება“, #2 2010.  |
| 6 | „ახალი...“   | 2011: | gaz. „ახალი განათლება“, #1 2011   |
| 7 | ბარამიძე     | 1995: | ბარამიძე ნოდარ, „შორეული მოტივაციური ქცევა და სწავლა“, გამომცემლობა „აჭარა“, ბათუმი.  |
| 8 | ბარამიძე     | 2010: | ბარამიძე ნოდარ, „შრომის როგორც ნებისმიერი ქცევის  |

- სტრუქტურის შესახებ", კრ. „ფსიქოლოგიური გამოკვლევები", გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი", ბათუმი.
- 9 ბასილაძე 2009: ბასილაძე ნოდარ, „პიროვნების განვითარება და თვითაღზრდა", გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი", ბათუმი.
- 10 ბარდაველიძე 2011: ბარდაველიძე ნუგზარ, „სამოქალაქო განათლების შუქ-ჩრდილები", ჟ. „მასწავლებელი" №4, გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი".
- 11 ბერიძე 2010: ბერიძე არჩილ, „აღზრდის ფსიქოლოგიური საიდუმლოებანი", კრ. „ფსიქოლოგიური გამოკვლევები" IV, გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი", ბათუმი.
- 12 ბიბილეიშვილი 2011: ბიბილეიშვილი იური, „პედაგოგიკის თეორიისა და ისტორიის საკითხები", გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი", ბათუმი.
- 13 ბიბილეიშვილი... 2011: ბიბილეიშვილი იური, თავდგირიძე ლელა, „სტუდენტთა საუნივერსიტეტო სწავლებისა და აღზრდის საკითხები", გამომცემლობა „უნივერსალი", თბილისი.
- 14 ბრეტი... 2009: ბრეტი პიტერი, პასკალ მომპონტ-გალარდი, მარია ელენა სალემა, „მასწავლებელთა კომპეტენციების ჩარჩო", გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი", თბილისი.
- 15 ბლოგები ... 2012 ბლოგები განათლების შესახებ, რა ქმნის სკოლის ტრადიციას?! [www.Edublog.ge](http://www.Edublog.ge), 12 მარტი.
- 16 გაბაშვილი 2007: გაბაშვილი მერი, „დირექტორების ტესტირების შეფასება", ჟ. „სკოლის მართვა", თბილისი.
- 17 გაგოშიძე... 2008: გაგოშიძე თამარ, ჭინჭარაული თინათინ, ფილაური ქეთევან, ბაგრატიონი მია, „ინკლუზიური განათლების პრინციპები", გამომცემლობა „ნეკერი", თბილისი.

- 18 გახელაძე 2011: გახელაძე გიორგი, „ვაშენებ სამოქალაქო საზოგადოებას“, ჟ. „მასწავლებელი“ №1.
- 19 განათლების... 2007: „განათლების და მეცნიერების რეფორმა საქართველოში 2004-2007“, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.
- 20 ბათუმის ... 2011: გაზ. „ბათუმის უნივერსიტეტი“, სექტემბერი, ბათუმი.
- 21 განათლების ... 2007: „განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტი“, „ილია ჭავჭავაძის შეფასება“, გამომცემლობა „საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო“, თბილისი.
- 22 გოგებაშვილი 1989: გოგებაშვილი იაკობ, „თხზ. ხუთ ტომად“, გამომცემლობა „განათლება“, თბილისი
- 23 გოგლიჩიძე 2010: გოგლიჩიძე ალუდა, საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემის მდგომარეობისა და მართვის ანალიზი, <http://www.google.ge/> 29 ივნისი.
- 24 გორტონი... 2008: გორტონი რიჩარდ, ალსტონი კუდია, სნოუდონი პეტრა, „ლიდერობა და ადმინისტრირება სკოლაში, მნიშვნელოვანი ცნებები, სიტუაციური სავარჯიშოები და სიმულაციები“, მე-7 გამოცემა, მაკ გროუ ჰილი.
- გორტონი... 2008: 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.
- 25 გურგენაძე 2009: გურგენაძე მარინე, „მოსწავლეთა ჯანმრთელობის კომპეტენციები“, შრომები IV, „ფსიქოლოგია, პედაგოგიკა“, გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“, ბათუმი.
- 26 დამხმარე... 2010: „დამხმარე სახელმძღვანელო დირექტორებისათვის“, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბილისი.
- 27 დიასამიძე 2009: დიასამიძე ასმათ „სკოლის დირექტორის კომპეტენციები“, დოქტორანტთა და რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენცია. განათლების სფეროს ზოგადი, დარგობრივი და ორიგინალური კომპეტენციები, ბათუმი.
- 28 დიასამიძე 2011: დიასამიძე ასმათ, „მიდგომა მხოლოდ აკადემიური (რელიგიის შესახებ სწავლება საჯარო სკოლაში) - კრ.

- „ჩვენი სულიერების ბალავარი“, №3, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი.
- 29 დიასამიძე 2009: დიასამიძე ასმათ, „ თანამედროვე სკოლა და მოსწავლეთა სულიერი ფორმირების პრობლემები“ კრ. „ჩვენი სულიერების ბალავარი“, №1, გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“, ბათუმი.
- 30 დიასამიძე 2012: დიასამიძე ასმათ, „საზოგადოების ჰუმანიზაცია სკოლიდან იწყება“. კრ. „ჩვენი სულიერების ბალავარი“, №4, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი.
- 31 დიასამიძე 2010: დიასამიძე ასმათ, „ დათესეთ ხასიათი, რომ მოიმკათ ბედი“, ჟ. „ინტელექტი“, 3 (38), თბილისი.
- 32 ეროვნული... 2011: ეროვნული სასწავლო გეგმა, დანართი, „ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი“, თბილისი.
- 33 ვერეზნიუკ 1993: Веззнюк Е. С. Руководство современной школой, М.
- 34 ზაკაშვილი 2012: ზაკაშვილი ლიკა, „ვინ ირჩევს სკოლის დირექტორს“, გაზეთი „ლიბერალი“ №4.
- 35 ვისწავლოთ... 2008: „ვისწავლოთ ერთად - ინკლუზიური განათლება“, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, თბილისი.
- 36 თანამშრომლობის... 1988: „თანამშრომლობის პედაგოგიკა. მასწავლებელ-ექსპერიმენტატორთა ანგარიშები“, თბილისი.
- 37 თეორია... 2010: „თეორია განათლებისათვის“, გრეგ დიმიტრიადისი და ჯორჯ კემბერედისი. თბილისი.
- 38 თერნბული 2009: თერნბული ჯეკი, „პროფესიონალი მასწავლებლის 9 მახასიათებელი, პრაქტიკული გზამკვლევი პროფესიული წარმატებისათვის“. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ცენტრი, თბილისი.
- 39 თვითშეფასების 2009: „თვითშეფასების გავლენა მოსწავლეთა წარმატებებზე“, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, თბილისი.
- 40 თოიძე 2007: თოიძე მია, „საზოგადოება და უნარშეზღუდული ბავშვების ინკლუზიური განათლება“ – შრომები, IX, „ფილოსოფია, ფსიქოლოგია, პედაგოგიკა“, გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“,

ბათუმი.

- 41 ეპისტოლენი 2009: „ეპისტოლენი“, ტ. I, ილია II - სრულიად საქართველოს კათოლიკოს - პატრიარქი, თბილისი.
- 42 ინკლუზიური... 2009: „ინკლუზიური განათლება. გზამკვლევი მასწავლებლებისათვის“, თბილისი.
- 43 ინკლუზიური... 2007: „ინკლუზიური განათლება. განათლება - განსხვავებული საჭიროებების მქონე პირთა განათლება. შესავალი კურსი“, ბერიტ ჰ. იოსენისა და მირიამ დ. შერტენის საერთო რედაქციით. გამომცემლობა „საქართველოს მაცნე“, თბილისი.
- 44 ინგოროცვა 2011: ინგოროცვა ნატო, „მასწავლებლობა - ძალაუფლება“. ინტერვიუ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრთან. ჟ. "მასწავლებელი", თბილისი.
- 45 ინგოროცვა 2010: ინგოროცვა ნატო, „მასწავლებელს უნდა ჰქონდეს განცდა, რომ რასაც აკეთებს მნიშველოვანია და დაფასებული“, ჟ. „მასწავლებელი“ №1.
- 46 ისტორია 2007: „ისტორია - ერის მეხსიერება და ქვეყნის ძლიერების ბალავარი“, გამომცემლობა „ბათუმის უნივერსიტეტი“, ბათუმი.
- 47 კანონი 2005: კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“, თბილისი.
- 48 კაკაბაძე 2011: კაკაბაძე ირაკლი, „მე უნდა ვიყო ტოლერანტი“, ჟ. "მასწავლებელი", №1, თბილისი.
- 49 კაციტაძე 2010: კაციტაძე თამუნა, „უსაფრთხო სკოლა“, ჟ. "მასწავლებელი", №1, თბილისი.
- 50 კახურაშვილი 2010: კახურაშვილი ირმა, „მანდატური და სკოლა“, ჟ. "მასწავლებელი", №3.
- 51 კვაჭაძე 2010: კვაჭაძე ჟანა, „ინკლუზიური განათლება“, ჟ. "მასწავლებელი", №1, თბილისი.
- 52 კომენსკი 1958: კომენსკი იან, „რჩეული პედაგოგიური თხზულებანი“, ტ. II, გამომცემლობა „საქართველოს სსრ პედაგოგიურ მეცნიერებათა ინსტიტუტი“, თბილისი.
- 53 ლაბაძე 2011: ლაბაძე მერაბ, „მე უნდა ვიყო ღია სიახლეებისათვის“, ჟ. "მასწავლებელი", №1, თბილისი.

- 54 ლალიძე... 2009: ლალიძე ანა, ზაგრატიონი მათა, პაჭკორია თათია „ინკლუზიური განათლება გზამკვლევი მასწავლებლებისთვის“, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, თბილისი.
- 55 ლაცაბიძე 2007: ლაცაბიძე გიორგი, „დირექტორი, როგორც მასწავლებელი - ხელმძღვანელი“, ჟ., სკოლის მართვა“, №1, თბილისი.
- 56 ლოზინსკაია 2007: ლოზინსკაია ნადეჟდა, „ვირგებთ როლს. ხელმძღვანელის ქცევის რომელ მოდელს მოაქვს მეტი წარმატება“, თარგმნა ნ. გოგაძემ, ჟ. "სკოლის მართვა", №1.
- 57 ლობჟანიძე 2012: ლობჟანიძე სოფიკო, „საგანმანათლებლო რესურსები - სწავლების მეთოდები და სწავლის სტრატეგიები“, [http://www.mascavlebeli.ge/?action=page&p\\_id=19&id=43](http://www.mascavlebeli.ge/?action=page&p_id=19&id=43), 16 მაისი.
- 58 ლორთქიფანიძე 1981: ლორთქიფანიძე 1981: 128
- 59 ლიდერობის... 2012: „ლიდერობის ხელოვნება“, ჟ. „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, II გამოცემა, თბილისი.
- 60 მამაცაშვილი 2010: მამაცაშვილი ეკა, „მასწავლებლობის მამიებლობა და მენტორობა - პირველი ნაბიჯი პროფესიაში“, ჟ. "მასწავლებელი", №1, თბილისი.
- 61 მასწავლებლის... 2008: „მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტი“, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბილისი.
- 62 მასწავლებლის... 2006: „მასწავლებლის მომზადებისა და პროფესიული განვითარების კონცეფცია“, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, თბილისი.
- 63 მაკარაძე 2009: მაკარაძე ნანა, „სწავლის უნარის დაქვეითების მქონე მოსწავლეთა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებები“ შრომები XIV, ფსიქოლოგია, პედაგოგიკა, გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“, ბათუმი.
- 64 მასწავლებლის ... 2009: „მასწავლებლის ეთიკის სახელმძღვანელო. სიტუაციები სასკოლო ცხოვრებიდან“, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბილისი.



- 65 მურღულია 2007: მურღულია გია, „განათლების ხარისხი საჯარო სკოლაში“, ჟ. „სკოლის მართვა“, №1, თბილისი.
- 66 მურღულია 2007: მურღულია გია, „ეპილოგი სტარტისთვის (რჩევები დამწყებ დირექტორებს)“, ჟ. „სკოლის მართვა“, №1, თბილისი.
- 67 ნინიძე 2011: ნინიძე ქეთო, „პროექტზე დაფუძნებული სწავლება და მისი პერსპექტივები“, ჟ. „მასწავლებელი“, №5, თბილისი.
- 68 ნორტჰაუზი 2007: ნორტ ჰაუზი პიტერ ჯ., „ლიდერობა - თეორია და პრაქტიკა“, მე-5 გამოცემა, საუზენ დოუქს: სეიჯი,  
ნორტჰაუზი 2007: Nortouse Peter G. Leadership Theory and Practice, 5<sup>th</sup> edition. Thousand Oaks: Sage.
- 69 რაზმაძე 2010: რაზმაძე მათა, „ბედნიერებაა, თუ ხვდები, რომ შენი ადგილი იპოვე“, ჟ. „მასწავლებელი“, № 3, თბილისი.
- 70 რელიგია... 2003: „რელიგია სახელმწიფო სკოლაში. მსოფლიო პრაქტიკა და საერთაშორისო სტანდარტები“, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბილისი.
- 71 რევიშვილი 2011: რევიშვილი ნინო, „მე ვზრუნავ უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაზე“, ჟ. „მასწავლებელი“, №1, თბილისი.
- 72 რსუ... 2009: რსუ-ს განათლებისა და მეცნიერების ფაკულტეტის სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამა „საგანმანათლებლო დაწესებულებათა მართვა და ხელმძღვანელობა“, ბათუმი.
- 73 როგორ... 2007: „როგორ ვასწავლოთ მოსწავლეებს აზროვნება“, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, თბილისი.
- 74 სკოლის... 2011: „სკოლის დირექტორის პრაქტიკული გზამკვლევი“, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბილისი.
- 75 სერჯოვანი 2008: სერჯოვანი ტომას ჯ. „სკოლის ხელმძღვანელობა, თეორიული სკოლის პრაქტიკაში“, მე-6 გამოცემა. ალინდა ბეკოვი, 2008 .
- სერჯოვანი 2008: Thomas J Sergiovanni. The Principalsip. A Reflective Practice Perspective, 6<sup>th</sup> edition. Allyn & Bacon, 2008.

- 76 სრულიად... 2010: სრულიად საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქის, უწმინდესი და უნეტარესი ილია II, „2010 წლის სამოზაო ეპისტოლე“.
- 77 საქართველოს... 2005: „საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში რევოლუციური გარდაქმნებისთვის ემზადებიან“, <http://www.radiotavisupleba.ge/content/article/1542900.html>, მჭედლიშვილი ნონა, 23 აგვისტო.
- 78 საქართველოში... 2006: საქართველოში მიმდინარე განათლების რეფორმის მიმოხილვა, გაზეთი „24 საათი“, 15 ნოემბერი.
- 79 საყვარელიძე 2004: საყვარელიძე რამაზ, „ინტერაქტიური სწავლება და მისი ფსიქოლოგიური საფუძვლები“, <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=3371> თბ.: სიესტა.
- 80 სკოლების... 2005: სკოლების განახლება საქართველოში, გზამკვლევი სკოლის განვითარებისათვის. თბილისი, 2005.
- 81 სკოლების... 2010: „სკოლების ფინანსური მართვის განვითარება საქართველოში“ <http://www.education.ge>, 26 იანვარი.
- 82 სკოლის... 2006: „სკოლის მართვის სახელმძღვანელო“, თავისუფლების ინსტიტუტი, თბილისი.
- 83 სკოლის... 2010: სკოლის დირექტორისა და დირექციის სტანდარტები, [www.ats-school.edu.ge/pdfs/direqtori/direqtoris\\_standarti.pdf](http://www.ats-school.edu.ge/pdfs/direqtori/direqtoris_standarti.pdf)
- 84 სპეციალური... 2008: „სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე ბავშვთა განათლების სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა 2009-2011 წლებისთვის“, USAID, Save the Children, გვ. 11, <http://www.google.ge> თბილისი.
- 85 სტატიები... 2010: სტატიები განათლების საკითხებზე, თბილისი, 2010
- 86 სწავლება 2008: „სწავლება და შეფასება. დამხმარე სახელმძღვანელო. ინკლუზიური განათლება“, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბილისი.
- 87 შუკაკიძე 2007: შუკაკიძე ბერიკა, „სკოლის მისია“, ჟ. „სკოლის მართვა“,

№1, თბილისი.

- 88 ჩაჩხიანი... 2010: ჩაჩხიანი ქეთევან, ტაბატაძე შალვა, „სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელობა. გზამკვლევი სკოლების ადმინისტრაციისთვის“, სამოქალაქო ინტეგრაციისა და ეროვნებათშორისი ურთიერთობების ცენტრი, თბილისი.
- 89 ტალიაშვილი 2011: ტალიაშვილი თამარ, „გზავნილების სიტორია“, ჟ. „მასწავლებელი“, №1.
- 90 ტაბატაძე... 2008: ტაბატაძე შალვა, ნაცვლიშვილი ნათია „ინტერკულტურული განათლება“, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ცენტრი.
- 91 პაპავა 2010: პაპავა პაატა, „თანამედროვე ტენდენციები ზოგად განათლებაში“, [http://social-democrats-eorgia.blogspot.com/2010/11/blog-post\\_04.html](http://social-democrats-eorgia.blogspot.com/2010/11/blog-post_04.html), 2010 წლის 16 ოქტომბერი
- 92 ჟურნალი... 1996: ჟურნ. "სკოლის დირექტორი", №1, თბილისი.
- 93 ჟურნალი... 1997: ჟურნ. "სკოლის დირექტორი", №1, თბილისი.
- 94 ქერი 2003: ქერი დ., მოქალაქეობა: ადგილობრივი, ეროვნული და საერთაშორისო წიგნიდან "როგორ ვასწავლოთ მოქალაქეობა საშუალო სკოლაში".
- 95 ცუცქირიძე... 2005: ცუცქირიძე ზურაბ, ორჯონიკიძე ნ., განათლების თანამედროვე თეორიები, თბილისი.
- 96 ცუცქირიძე 2011: ცუცქირიძე ზურაბ, „ჰუმანური პედაგოგიკის რაინდი“. გაზ. "ახალი განათლება", 14-20 აპრილი.
- 97 ჯანაშია 2011: ჯანაშია სიმონ, „განათლების რეფორმის 5 წელი“, გაზეთი „ტაბულა“, 1 აგვისტო.
- 98 ჭინჭარაული 2010: ჭინჭარაული თინათინ, „სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლე და ქცევის მართვის

სტრატეგიები", ჟ. "მასწავლებელი", №3.

99 ჭყოიბე

2009:

ჭყოიბე თეა, „საკლასო ოთახი - გარემო და სწავლის მოტივაცია“. ჟ. "მასწავლებელი", №6.