

ბერიკა შუაპიძე

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ბართვის საკითხები

საგანმანათლებლო საზოგადოების ფორმირება
განათლების რეფორმა
სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა
მოხსენებები დისკუსიონა
სკოლის კულტურა
კონფლიქტი
კომუნიკაცია

გორის უნივერსიტეტის
გამომცემლობა
2018

რედაქტორები:
ნათია ნაცვლიშვილი
ნანი ბექაური

© ბ. შუკაკიძე, 2018
გორის უნივერსიტეტის გამომცემლობა

გორი, ჭავჭავაძის №53 ტელ. 0370272413
E-mail: contact@gu.edu.ge
ISBN: 978-9941-8-0833-3

სარჩევი

I თავი

ზოგადი ნაწილი 11

1. განათლების რეფორმის აუცილებელი წინაპირობა -
საგანმანათლებლო საზოგადოების ფორმირება 11
2. ანგარიშვალდებულების დემოკრატიული
სისტემის აუცილებლობა 15

II თავი

სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა 18

1. სტრატეგიული დაგეგმვა: მართვის ეფექტური
საშუალება და მისი ინიცირების რაციონალი 18
2. სკოლის განვითარების სტრატეგიული და
სამოქმედო გეგმის ალგორითმი 28
3. სტრატეგიული დაგეგმვის კომპონენტები 30
4. სიტუაციის ანალიზი სკოლის ფუნქციონირების
შეფასების ინდიკატორების მიხედვით 33
5. სასწავლო პროცესი 34
6. აღმზრდელობითი პროცესი/დისციპლინა 53
7. ადამიანური რესურსი 60
8. ფინანსური რესურსი 78
9. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა 83
10. სასკოლო საზოგადოების აზრის შესწავლა 85
11. მისია 86
12. სტრატეგიული მიზნების ფორმირება 89

III თავი

სკოლის განვითარების სამოქმედო გეგმა	91
13. სტრატეგიული მიზნები, როგორც პროექტები - პროექტის დაგეგმვა და მართვა	91
15. პროექტის კომპონენტები	95
16. უკუკავშირი	106
17. სტრატეგიული რუკა	109
18. ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი	112
19. სტრატეგიული აზროვნება	116

IV თავი

სკოლის დირექტორი, როგორც საგანმანათლებლო პროცესის ლიდერი	128
1. ლიდერისა და მენეჯერის მახასიათებლები	129
2. ძალაუფლების ტიპები	134
3. საგანმანათლებლო პროცესის ლიდერის ძირითადი საზრუნავი: სასკოლო სასწავლო გეგმა	139
4. საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება	157

V თავი

სასკოლო უსაფრთხოება	167
1. სასკოლო უსაფრთხოების წინმსწრები აქტივობები	169
2. ძალადობის განმარტება	180
3. ძალადობის ფორმები და წარმოშობის წყაროები	182
4. განათლების სისტემის დეცენტრალიზაცია, როგორც სასკოლო უსაფრთხოების ხელშემწყობი	185

5. სასკოლო უსაფრთხოების პოლიტიკა	200
6. სოციალურ-ემოციური სწავლება, როგორც მოსწავლეთა ძალადობის შემცირების ეფექტური საშუალება	204
7. საერთაშორისო გამოცდილების მიმოხილვა	205
8. ძალადობასთან ბრძოლის სტრატეგიები	209
9. პრაქტიკული რჩევები ნაციონალური მასშტაბის „უსაფრთხო სკოლის“ პროგრამაზე დაყრდნობით	210

VI თავი

ცვლილება და სასკოლო კულტურა	223
--	------------

1. 10 წარმოდგენა ცვლილების შესახებ	224
2. ცვლილების არსი	225
3. ცვლილების წარმატებით განხორციელების სტრატეგია და ელემენტები	228
4. კოტერის რვა ნაბიჯის მოდელი	229
5. ცვლილების ფაზები	234
6. სკოლის ორგანიზაციული კულტურა	235
7. ორგანიზაციული კლიმატი	242

VII თავი

კონფლიქტი და ეფექტური კომუნიკაცია	243
--	------------

1. კონფლიქტის არსი	244
2. პრაქტიკული რჩევები კონფლიქტის მოგვარებისათვის	246
3. სკოლის კომუნიკაციის გეგმის ძირითადი პრინციპები	246
4. სკოლის კომუნიკაციის გეგმის ძირითადი კომპონენტები და მათი მნიშვნელობა	250

დანართები	258
დანართი № 1: სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების კითხვარი - მონაცემები სკოლაში მიმდინარე პროცესების ანალიზისთვის	258
დანართი №2: სასკოლო გარემოს მდგომარეობის შეფასების კითხვარი	267
დანართი № 3: მონაცემები დაფინანსების მდგომარეობის შესახებ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მაგალითზე	274
დანართი № 4: გაკვეთილის შეფასების ინდიკატორები	276
გამოყენებული ლიტერატურა	278

ავტორი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, ბერკა შუკაკიძე, ფლობს: დოქტორის ხარისხს განათლების სპეციალობით (ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი), მაგისტრის ხარისხს განათლების ადმინისტრირებასა (ნებრასკის სახელმწიფო უნივერსიტეტი) და ეკონომიკაში (ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი), ასევე, დამთავრებული აქვს ფეხბურთის მენეჯმენტის უმაღლესი სკოლა (UEFA-სა და ლოზანის უნივერსიტეტის ერთობლივი პროექტი).

სხვადასხვა დროს მუშაობდა საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროში (პროგრამებისა და, მოგვიანებით, ანალიტიკური დეპარტამენტის უფროსის თანამდებობაზე) და გივი ზალდასტანიშვილის სახელობის ამერიკულ აკადემიაში, თბილისში (დირექტორის მოადგილე). ამჟამად არის მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორი.

შესავალი

როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, განათლების რეფორმის წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია ე.წ. საველე სამუშაოების ხარისხიანად და ეფექტურად შესრულებაზე, ამ საქმეში კი გადამწყვეტია სასკოლო საზოგადოების (სკოლის ადმინისტრაცია, მასწავლებლები, მოსწავლეები, მშობლები, ადგილობრივი თემი და ადგილობრივი თვითმმართველობა) როლი, თუმცა განათლების რეფორმების პრაქტიკაში დანერგვის პროცესების ორგანიზება, გაძღოლა და პასუხისმგებლობა სკოლის დირექტორს ეკისრება. იმისათვის, რომ სათანადოდ შეძლოს მასზე დაკისრებული მოვალეობების შესრულება, დირექტორი უნდა იცნობდეს სკოლის მართვის საკითხებს, ჰქონდეს ამ საქმეში შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება. სამწუხაროდ, ეს ცოდნა ხშირად „ზედმეტად თეორიულია“ ან უცხოური გამოცდილების რეფლექსიაა. ამის გამო, სკოლის დირექტორების უმეტესობა ვერ ახერხებს ცოდნის პრაქტიკულ აპლიკაციას.

„ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მართვის საკითხების“ ძირითადი თემატიკა პრაქტიკაზე ორიენტირებულია, ეს კი სკოლის ეფექტური მართვის საშუალებას მისცემს სკოლის მოქმედ და მომავალ დირექტორებს (სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს). წიგნში ცალკე თავი ეთმობა „სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმას“. დეტალურად განხილულია ამ დოკუმენტის შემუშავების ყოველი ეტაპი, დაწყებული მონაცემების შეგროვებით, ანალიზით, სტრატეგიული მიზნების შემუშავებითა და დამთავრებული სტრატეგიულ მიზნებზე შექმნილი პროექტებით.

ცალკე თავი ეძღვნება სკოლის დირექტორის, როგორც საგანმანათლებლო პროცესის ლიდერად ჩამოყალიბების რაციონალს.

განათლების რეფორმის წარმატება დამოკიდებულია საკლასო ოთახში მიღწეულ შედეგზე. თანამედროვე სკოლის დირექტორის უმთავრესი მოვალეობა სწორედ სწავლა-სწავლების პროცესის ორგანიზება და გაძღოლაა. მას უნდა შეეძლოს, საგაკვეთილო პროცესის შეფასების მეთოდის გამოყენებით, სკოლის ადამიანური რესურსის ხარისხის შეფასება და, რაც მთავარია, საჭიროების შემთხვევაში, დახმარების აღმოჩენა. სასურველია, რომ სკოლის დირექტორი წარმოჩნდეს არა როგორც ფორმალური ძალაუფლების მქონე (რაც მას თანამდებობრივად ისედაც მინიჭებული აქვს), არამედ, როგორც ექსპერტის ძალაუფლების მქონე მენეჯერი.

სასწავლო პროცესის პარალელურად, სკოლის დირექტორმა უნდა შეძლოს არანაკლები მნიშვნელობის მქონე სასკოლო უსაფრთხოების პროცესის სათანადოდ შეფასება, ანალიზი და დარეგულირება. ამ წიგნით ჩვენ მათ ვთავაზობთ საკმაოდ პრაქტიკულ აუდიტის მეთოდს, მოსწავლეთა შორის ძალადობის მოგვარების პრაქტიკულ სტრატეგიებს.

წიგნში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სკოლის კულტურასა და კლიმატს.

ცალკე თავი ეძღვნება ცვლილების პროცესს. ამ თავში მიმოხილულია ამ საკითხზე მომუშავე მსოფლიოს წამყვანი მკვლევარების მოსაზრება.

წიგნის ბოლო ორი თავი კომუნიკაციასა და კონფლიქტს, მის არსსა და პოზიტიურ ეფექტებს ეხება.

წიგნის ბოლოს დანართების სახით მოცემულია კითხვარები შემდეგი მიმართულებით:

- სასწავლო პროცესი;
- აღმზრდელობითი პროცესი/დისციპლინა;
- ადამიანური რესურსი;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა;
- ფინანსური რესურსი;

- სკოლის კულტურა;
- სასკოლო გარემო.

ნიგნი თეორიულ ცოდნას მისცემს სხვადასხვა მიმართულებით (სასწავლო პროცესი, დისციპლინა, ადამიანური რესურსი და სხვ.) სკოლის მოქმედ თუ მომავალ დირექტორებს, ასევე, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს და, რაც მთავარია, პრაქტიკულ შესაძლებლობას, რომ შეიმუშაონ:

- სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა;
- სასკოლო უსაფრთხოების დოკუმენტი;
- სკოლის კომუნიკაციის გეგმა;
- გაუძღვნენ სკოლაში სწავლა-სწავლების პროცესს.

თავი I

ზოგადი ნაწილი:

განათლების რეფორმის აუცილებელი წინაპირობა - საგანმანათლებლო საზოგადოების ფორმირება

განათლების რეფორმის დაგეგმვისა და განხორციელების შესახებ შეთანხმებული მოსაზრება არათუ ფართო საზოგადოებაში, არამედ საგანმანათლებლო წრეებშიც კი არ არსებობს. როგორც ამერიკის განათლების ოლქების ხელმძღვანელთა ასოციაციის აღმასრულებელი დირექტორი 1994-2008 წლებში და პრეზიდენტ ბილ კლინტონის მრჩეველი განათლების რეფორმის დაგეგმვის საკითხებში პროფესორი პოლ ჰოუტსონი ჩვენთან ინტერვიუში აცხადებს: „განათლების რეფორმა ეს უწყვეტი პროცესია და მან, ვინც მის დასრულებას ელოდება, განათლების არც მნიშვნელობა იცის და არც შინაარსი. ცუდია, თუ ასეთი ადამიანი მმართველ პოლიტიკურ ელიტას მიეკუთვნება და პროცესებზე გავლენა აქვს. ეს ტენდენცია განსაკუთრებით დამახასიათებელია განვითარებული საზოგადოებებისათვის. განათლების რეფორმა ეტაპებისაგან შედგება და მუდმივად განახლებადი და ცვალებადი უნდა იყოს, თუმცა ძირითადი ხედვა და მიზნები მხოლოდ მცირედით უნდა იცვლებოდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ქაოსი დაისადგურებს და ყველა, განსაკუთრებით კი მომავალი თაობა, იზარალებს“.

განათლების რეფორმის წარმატებას რამდენიმე ფაქტორის ერთდროულად ამოქმედება განაპირობებს. მკვლევრები მათ შორის შემდეგ ფაქტორებს ანიჭებენ უპირატესობას:

- ქვეყნის პოლიტიკური ელიტის პოლიტიკური ნება;
- სწორი ხედვის ჩამოყალიბება;
- ქვეყნის არსებული საგანმანათლებლო სისტემის მაღალი სიზუსტით შეფასება;
- საჭირო ფინანსური რესურსის მობილიზება;
- მოსწავლის სწავლის შედეგებზე მოქმედი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენის მქონე ფაქტორების შესწავლა;
- საგანმანათლებლო პროგრამების მოსწავლის საჭიროებებზე მორგება;
- ზოგადი, პროფესიული და უმაღლესი განათლების, როგორც უწყვეტი, ერთმანეთის შემავსებელი ციკლის ორგანიზება;
- საჭირო ადამიანური რესურსის მომზადება/გადამზადება. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მასწავლებლის პროფესიაში

ყოველი კონკრეტული ასაკობრივი პოპულაციიდან „ნაღები“ ნაწილის მოზიდვასა და შენარჩუნებას;

- განათლების სექტორში დასაქმებულთა, ღირსეულ ანაზღაურებასთან ერთად, მაღალი სოციალური სტატუსის შექმნა;
- დანახარჯი - ეფექტურობის ანალიზის მეთოდის შემოღება;
- განათლების შედეგების შეფასების დემოკრატიული და ვალიდური სისტემის დანერგვა;
- მაღალი სოციო-ეკონომიკური სტატუსის მქონე სკოლების მშენებლობა/არსებულის მოდერნიზება (იგულისხმება საჭირო სასწავლო, კვლევითი ლაბორატორიების, კვების, სპორტული და სახელოვნებო ინფრასტრუქტურის შექმნა);
- მეტი დეცენტრალიზაცია, განსაკუთრებით, სასკოლო სასწავლო გეგმის მოდერნიზებისა და დანერგვის საკითხში;
- მეტი ნდობა სასკოლო საზოგადოებას;
- სისტემის სრული დეპოლიტიზაცია;
- სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის პროფესიული დისკუსიის ინიცირება;
- მეტი საგანმანათლებლო ექსპერიმენტები;
- მრავალფეროვანი სასწავლო რესურსები;
- განსაკუთრებული ყურადღება სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლეებისათვის შესაბამისი საგანმანათლებლო სერვისების შექმნაზე;
- განსაკუთრებული ყურადღება სასკოლო უსაფრთხოებაზე;
- სპეციალური პროგრამები სწავლაში ჩამორჩენის მქონე მოსწავლეებისათვის;
- მშობელთა „პედაგოგიზაცია“;
- ადგილობრივი თემის ჩართულობა;
- ბიზნესსექტორის ჩართულობა.

ეს ჩამონათვალი შეიძლება კიდევ გაგრძელდეს, მაგრამ როგორც ენდი გრინი (2007) ამტკიცებს: „ნებისმიერი განათლების რეფორმა განწირულია წარუმატებლობისათვის, თუ არ შესრულდება ერთი მეტად მნიშვნელოვანი პირობა - საგანმანათლებლო კულტურის დამკვიდრება და გაზიარება მთელი საზოგადოების მიერ“. მას საილუსტრაციოდ ინგლისისა და ამერიკის შეერთებული შტატების მაგალითი მოჰყავს. ეს ორივე (ანგლო-საქსური კულტურის მატარებელი სახელმწიფოები) ქვეყანა ათეული წლებია წარმატებულია თავის ელიტისათვის მაღალი საერთაშორისო სტანდარტების განათლების უზრუნველყოფაში, თუმცა საკმაოდ წარუმატებელი საზოგადოების დანარჩენი ნაწილისათვის ასეთი მაღალი ხარისხის განათლების შეთავაზებაში. ამ ქვეყნების მთავრობებმა ვერ მოახერხეს საგანმანათლებლო კულტურის მქონე საზოგადოების ჩამოყალიბება, როცა ეს წარმატებით განხორციელდა გერმანიასა და იაპონიაში.

საინტერესოა, სამხრეთ კორეისა და ფინეთის გამოცდილების გაზიარება მთავრობების მიერ საგანმანათლებლო კულტურის მქონე საზოგადოების შექმნისა და მხარდაჭერის კუთხით. „საგანმანათლებლო კულტურის მქონე საზოგადოება“ - ეს არის საზოგადოების კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ნაწილი (უმრავლესობა), რომლისთვისაც ხარისხიანი განათლების ხელმისაწვდომობას ალტერნატივა არ აქვს და ეს მყარად გამოხატული სურვილი შემდეგ გაზიარებულია პოლიტიკური ელიტის მიერ. თუმცა საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებას, რომ ის განათლებაზე ორიენტირებული გახდეს, პოლიტიკური და ინტელექტუალური ელიტის ცდა და მონდომება სჭირდება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, პოლიტიკური გუნდის მიერ განათლების სექტორისათვის დიდი ოდენობით ასიგნებების გამოყოფას სხვა სექტორებში დაფინანსების შემცირება და, შესაბამისად, პოლიტიკური კარიერაც შეიძლება შეენიროს. ამდენად, მთავრობა განათლებაზე პოზიტიური საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებით უნდა იწყებდეს განათლების რეფორმას.

1998 წელს სამხრეთ კორეის საჯარო სკოლებში განათლების რეფორმატორების მიერ განხორციელდა საინტერესო ინიციატივა. როგორც სამხრეთ კორეის განათლების განვითარების ინსტიტუტის (Korean Educational Development Institute, KEDI) ექსპერტებმა ჩვენთან ინტერვიუს დროს განაცხადეს, ამ ინიციატივისათვის საზოგადოების პოზიტიური აზრის შექმნა სამი ფაქტორის გამო იყო მნიშვნელოვანი:

- საზოგადოებას დაეჯერებინა, გაეზიარებინა განათლების ექსპერტების ხედვა, რომ მომავალი მაღალანაზღაურებადი სამსახურების დიდი ნაწილი ახალი ტექნოლოგიების კვალიფიციურ ფლობასთან იქნებოდა დაკავშირებული;
- საზოგადოების „ტექნოლოგიურად ხანდაზმულ“ თაობებს (ამომრჩეველთა უმრავლესობა) დაეჯერებინათ, რომ ახალ ტექნოლოგიებს და, ზოგადად, ამ ტიპის მოწყობილობებს, გარკვეული უპირატესობა აქვს „გუტენბერგის ნაბეჭდ წიგნებთან“ შედარებით და ეს უპირატესობა მომავალ დეკადაში უფრო თვალნათელი გახდება;
- მთავრობას მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებაში (დაეფინანსებინა აღნიშნული ინიციატივა), საზოგადოების თანხმობის/მზაობის შემთხვევაში, პასუხისმგებლობა საზოგადოებაზე გადაენილებინა, ამით კი (ნარუმატებლობის შემთხვევაში) მთავრობა პოლიტიკური დივიდენდების დაკარგვას გადარჩებოდა.

ასევე, საინტერესოა გზა, რომლის გამოყენებითაც სკოლებში ახალი ტექნოლოგიების სწავლებისათვის დამატებითი ასიგნებების გამოყოფაზე საზოგადოებრივი აზრი ჩამოყალიბდა. სამხრეთ კორეის სამი წამყვანი გაზეთი მთელი წლის განმავლობაში პირველ გვერდზე ბეჭდავდა ექსპერტების მიერ მომზადებულ სტატიებს. პირველი გაზეთი ფოკუსირდებოდა დანყებით განათლებაზე, მეორე - ზოგად და მესამე - უმაღლეს განათლებაზე. სამივე კომპანია (გამომცემლობა) მონაწილეობას იღებდა ისეთი საზოგადოებრივი

აზრის ფორმირებაში (შესაბამისად, ისეთი პროგრამის დანერგვაში), რომელიც ხელს უწყობდა მათი კონკურენტი ფორმატის/საშუალების წარმატებას. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გაზეთები, ასევე, წერდნენ შესაძლო „გვერდითი ეფექტების“ შესახებ იმის გათვალისწინებით, რომ სამხრეთ კორეელი მოსწავლეების გარკვეული ნაწილი სამედიცინო სათვალეს ატარებს. როგორც სამხრეთ კორეის განათლების განვითარების ინსტიტუტის (Korean Educational Development Institute, KEDI) ექსპერტებმა აღნიშნეს, შედეგებმა ყოველგვარ მოლოდინს გადააჭარბა. აღნიშნული აქციის განხორციელებიდან ერთი წლის თავზე საზოგადოებრივი აზრის კვლევამ აჩვენა, რომ მოსახლეობის უმრავლესობა ეთანხმებოდა სკოლებში ახალი ტექნოლოგიების დანერგვისათვის დიდი ოდენობით ასიგნებების გამოყოფას.

არანაკლებ საინტერესოა ფინეთის მთავრობის მიერ ათეულობით წლების განმავლობაში პერმანენტულად განხორციელებული პროგრამები მასწავლებლის პროფესიის, კითხვისა და, ზოგადად, განათლების პოპულარიზაციისათვის. ამ ინიციატივებისათვის მნიშვნელოვანი მოსამზადებელი სამუშაოები გასწია ფინეთის განათლების საბჭომ (Educational Board). სახელმწიფო ეყრდნობოდა რა საბჭოს ექსპერტების მოსაზრებებს განათლების მომავლის შესახებ საარჩევნო კამპანიის პერიოდში, ამომრჩევლებს არწმუნებდა ქვეყნის წარმატებულ მომავალში განათლების მნიშვნელოვან როლზე (მაგალითად: ყოველი ახალშობილი და დედა სახელმწიფოსაგან პირველ საჩუქარს წიგნებით სავსე კალათას იღებს, პრემიერმინისტრის ხელმოწერით).

საქართველოს განათლების სისტემის რეფორმის წარმატებისათვის საზოგადოების მხარდაჭერა, ანუ საგანმანათლებლო კულტურის მქონე საზოგადოების შექმნა პირველი რიგის ამოცანა უნდა გახდეს. ამ მასშტაბის ცვლილების ინიცირებას მხარდაჭერა და პრაქტიკაში განხორციელება სჭირდება. მინიმუმ ორი მიზეზი არსებობს, რის გამოც საჯარო სკოლა ყველაზე ოპტიმალური და რაციონალური ინსტიტუტია, რომელსაც შეუძლია გადამწყვეტი როლი ითამაშოს ამ მეტად მნიშვნელოვანი ინიციატივის ეფექტურად განხორციელებაში:

1. ლოგისტიკური - არც ერთი სხვა სახელმწიფო თუ კერძო სტრუქტურა გეოგრაფიულად ისე სრულად არ მოიცავს ქვეყანას, როგორც საჯარო სკოლა;
2. თემატური - სკოლა საგანმანათლებლო ტიპის დაწესებულებაა და, სასურველია, თუ საგანმანათლებლო რესურსებზე ხელმისაწვდომობა მხოლოდ მოსწავლეებისათვის არ იქნება უზრუნველყოფილი. სკოლა უნდა ეცადოს, გაზარდოს მშობლებისა და, ზოგადად, ადგილობრივი თემის ჩართულობა.

ბუნებრივად იზადება კითხვა: მაშინ, როცა ეს ორივე მიზეზი დღესაც არსებობს, რატომ არ არის მიღწეული მიზანი - საგანმანათლებლო კულტურის მქონე საზოგადოების შექმნა? როგორც საერთაშორისო შეფასებე-

ბი გეიჩვენებს (PISA, PIRLS, TIMSS), დღევანდელი საჯარო სკოლა თავის მთავარ სამიზნე ჯგუფთან ეფექტურად ვერ მუშაობს - საქართველოს საჯარო სკოლის მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრება მნიშვნელოვნად ჩამორჩება მათი ევროპელი, ამერიკელი და აზიელი თანატოლების შედეგებს. და ეს ხდება მაშინ, როცა, საშუალოდ, საქართველოს საჯარო სკოლის მოსწავლეთა 57% კერძო რეპეტიტორთან ემზადება (ბრეგვაძე, 2011). კერძო რეპეტიტორის ინსტიტუტის ესოდენ მაღალი ნდობა საჯარო და, ხშირად, კერძო სკოლისადმი ნდობის ნაკლებობის მაჩვენებელია, ეს კი დამახასიათებელია ცალსახად ინერტული და დაბალი საგანმანათლებლო კულტურის მქონე საზოგადოებისათვის. იმისათვის, რომ საჯარო სკოლა იქცეს ამ მნიშვნელოვანი ცვლილების აგენტად, საჭიროა მისი, როგორც ინსტიტუციის, პოპულარობის გაზრდა, ქვეყნის მომავალის ფორმირებაში მისი განუხრელი როლისა და მნიშვნელობის წამოწევა, ამას კი ფართომასშტაბიანი საზოგადოებრივ-საინფორმაციო-პოლიტიკური მოძრაობის ინიცირება სჭირდება.

ანგარიშვალდებულების დემოკრატიული სისტემის აუცილებლობა

როგორც გრინი (2007) აღნიშნავს, მსოფლიოში დღესდღეობით არ არსებობს ქვეყანა, რომლის საგანმანათლებლო სისტემას სამაგალითო ანგარიშვალდებულების სისტემა ჰქონდეს. მკვლევრები ცდილობენ, დაადგინონ კრიტერიუმები, რითაც შეფასდება, თუ რამდენად აღწევს სკოლა დასახულ მიზნებს. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ მოსწავლის აკადემიური მოსწრება არ არის სკოლის ერთადერთი მიზანი. სკოლას სხვა მრავალი, არანაკლებ მნიშვნელოვანი მიზანი აქვს, რომელთა გარკვეული ნაწილის გაზომვა რთულია, ნაწილის კი - შეუძლებელი. სკოლა უნდა ისწრაფვოდეს (მოსწავლის აკადემიური მოსწრების ზრდის გარდა) მოსწავლის ფიზიკური, მორალური, სულიერი, სამოქალაქო უნარ-ჩვევების განვითარებისკენ. ამდენად, მოსწავლეების შედეგები საერთაშორისო შეფასებებში, სტანდარტიზირებულ ტესტებში, ეროვნულ გამოცდებში, ე.წ. CAT-ის გამოცდებში (როგორ იდეალურადაც უნდა იყოს მათი მეთოდოლოგია გამართული), ვერ ჩაითვლება სწავლის შედეგების ვალიდურ საზომად. ამავდროულად, განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელები და, უფრო მეტად, გადამწყვეტილების მიმღები უმაღლესი ხელმძღვანელობა დიდი ნაწილი - როგორ შეაფასოს თავის დაქვემდებარებაში არსებული დაწესებულებების ეფექტურობა - რამდენად კარგად აღწევენ მიზნებს. როგორც როჯერი დეილი (2007) ვარაუდობს, დემოკრატიული და ეფექტური ანგარიშვალდებულების სისტემის ფორმირება იქნება მომავალში განათლების სისტემების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევა. ფინელი ექსპერტები ერთ

საინტერესო გამოსავალს გვთავაზობენ, რომელსაც, გარკვეულწილად, იზიარებენ ამერიკელი და ევროპელი ექსპერტებიც. ფინეთის განათლების საბჭოს წარმომადგენლების მტკიცებით, 90-იან წლებამდე არსებულმა სკოლების მკაცრი კონტროლის სისტემამ არანაირი პოზიტიური შედეგი არ გამოიღო. პირიქით, სკოლის დირექტორები და მასწავლებლები სულ იმის ცდაში იყვნენ, როგორ დაეკმაყოფილებინათ კონტროლიორის (რომელსაც ხშირად განათლების საკითხების მწირი ცოდნა გააჩნდა) მოთხოვნები. იგივე ტენდენცია შეინიშნება ამერიკის ბევრ შტატში. საქართველოს საჯარო სკოლის იმ დირექტორების სამსახურიდან დათხოვნამ, რომელთა დაქვემდებარებაში მყოფი სკოლის მოსწავლეთა თუნდაც მცირედმა ნაწილმა ვერ გადალახა CAT-ის გამოცდის მინიმალური კომპეტენციების ზღვარი, იმავე ტენდენციების წარმოშობა გამოიწვია. ფინეთის განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელებმა, გააანალიზეს რა მკაცრი კონტროლის ნეგატიური შედეგები, შემდეგი სტრატეგია შეიმუშავეს: თანმიმდევრულად გაზარდეს სკოლაში დასაქმებული ადამიანების კვალიფიკაცია და მეტი ძალაუფლება მიანიჭეს მათ თავიანთი დაწესებულების მართვა-გამგეობის საკითხებში. სკოლების მიერ შეთავაზებული მრავალფეროვანი საგანმანათლებლო (განსაკუთრებით აღსანიშნავია აკადემიური ჩამორჩენის მქონე მოსწავლეების დახმარების პროგრამა), სპორტული, სახელოვნებო და სხვა ტიპის მაღალი ხარისხის სერვისები უზრუნველყოფენ მოსწავლეების აკადემიურ და პიროვნულ ზრდას. წინამდებარე წიგნში განხილულია ისეთი მექანიზმები, რომლებიც ხელს შეუწყობს ეფექტური ანგარიშვალდებულების სისტემის და, რაც მთავარია, საქართველოს საჯარო სკოლებში პროფესიული დისკუსიის, თანამშრომლობაზე ორიენტირებული გარემოს ჩამოყალიბებას. კერძოდ:

1. სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა:

ამ დოკუმენტის შექმნა და სკოლის მართვაში მისი გამოყენება, გარკვეულწილად, ხელს შეუწყობს სკოლის ადმინისტრაციასა და სასკოლო საზოგადოებას შორის საქმიანი ურთიერთთანამშრომლობის ჩამოყალიბებას. ეს დოკუმენტი, შესაძლოა, გამოიყენებოდეს მაკონტროლებლის მიერ, როგორც სკოლის მართვის შეფასების ერთ-ერთი საშუალება;

2. საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების მეთოდი:

ამ მექანიზმის დანერგვა ხელს შეუწყობს სკოლის ადმინისტრაციასა და მასწავლებლებს შორის სწავლა-სწავლების პროცესის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული საშუალებების/მეთოდების ერთობლივად ძიებას.

3. სასკოლო სასწავლო გეგმის მოდიფიცირება:

აღნიშნული აქტივობის ინიცირება ხელს შეუწყობს სასწავლო პროცესის გამრავალფეროვნებასა და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, საინტერესო, მოსწავლის საჭიროებებზე მორგებული საკვეთილების რაოდენობის ზრდას;

4. სასკოლო უსაფრთხოების აუდიტი და სამოქმედო გეგმა:
ამ მექანიზმის ამოქმედება საშუალებას მისცემს სასკოლო საზოგადოებას, დაადგინოს სკოლაში არსებული, ძალადობასთან დაკავშირებული პრობლემები და შეიმუშავოს მათი მოგვარების გზები;

5. სკოლის კომუნიკაციის გეგმა:
ამ დოკუმენტის არსებობა ხელს შეუწყობს სასკოლო საზოგადოებაში ინფორმაციის ნაკადების სწრაფად და ეფექტურად მოძრაობას;

6. კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიები:
ამ მექანიზმის ამოქმედება საშუალებას მისცემს სკოლის დირექციის წარმომადგენლებს, წარმოქმნან და შეინარჩუნონ დაწესებულების განვითარებისათვის საჭირო ფუნქციური ტიპის კონფლიქტი და თავიდან აიცილონ დისფუნქციური ტიპის კონფლიქტი.

დასკვნა

ამ თავში განვიხილეთ განათლების რეფორმის აუცილებელი წინაპირობებიდან ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი - საგანმანათლებლო საზოგადოების ფორმირება. ბევრი მეცნიერის აზრით, სახელმწიფოს მხრიდან გამოჩენილ ინიციატივებს სათანადო მხარდაჭერა სჭირდება ფართო საზოგადოების მხრიდან. სასურველია, რომ ეს მხარდაჭერა იყოს კომპეტენტური. შესაბამისად, რაც მაღალია საზოგადოების ცოდნა განათლების საკითხების შესახებ, მით მაღალია განათლების რეფორმის ეფექტურობა.

ამ თავში, ასევე, შევხვდეთ ანგარიშვალდებულების დემოკრატიული სისტემის აუცილებლობას. განათლების სისტემაში რამდენიმე დილემა არსებობს. მათ შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია, განისაზღვროს დემოკრატიულ პრინციპებზე აგებული ანგარიშვალდებულების სისტემა. ქვეყნის პოლიტიკურ ელიტას სჭირდება განათლების სისტემაში არსებული მდგომარეობის შეფასების მოქნილი და მარტივი მექანიზმი, რომელიც მას საშუალებას მისცემს, დროის მოკლე მონაკვეთში (ხშირად ეს დრო საარჩევნო პერიოდს ემთხვევა) დააკმაყოფილოს ამომრჩევლის მოთხოვნები. თუმცა განათლების სისტემაში საბოლოო შედეგის დადგომას მრავალი წელი სჭირდება.

თავი II

სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა:

სტრატეგიული დაგეგმვა: მართვის ეფექტური საშუალება და მისი ინიცირების რაციონალი

სტრატეგიის ცნება სამხედრო საქმიდან მოდის. მისი წარმოშობის აუცილებლობა რაზმების, აღჭურვილობისა და ტყვია-წამლის უკეთეს პოზიციაზე გადატანამ განაპირობა. ორგანიზაციაში სტრატეგიის გამოყენება არ საჭიროებს კონფლიქტს ან მტრის დამარცხების განზრახვას, რათა მიზანს მივაღწიოთ. სტრატეგია ბევრი სხვადასხვა ბუნების ცვლადს იღებს მხედველობაში - ადამიანური ურთიერთობები, პოლიტიკა და სოციალური ფაქტორები. ასევე, ხარჯები, მასალები და ლოგისტიკა (ბენისი, 2009. გვ. 200).

მიუხედავად იმისა, რომ მეცნიერთა გარკვეული ჯგუფი სტრატეგიულ დაგეგმვას ყავლგასულ აქტივობად თვლის (იხ. 1.4 თავი. ავტორის შენიშვნა, ბ.შ.), სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა და ემპირიული დაკვირვება ადასტურებს, რომ მას გაცილებით მეტი სარგებლის მოტანა შეუძლია ორგანიზაციისათვის, ვიდრე პირიქით.

სტრატეგიული გეგმა შრომის ორგანიზების ფორმაა. უკეთ რომ ვთქვათ, ორგანიზაცია ასრულებს მასზე დაკისრებულ სამუშაოს უფრო ორგანიზებული ფორმით - საქმიანობები განერილია კონკრეტულ პირებზე კონკრეტულ ვადებში და მითითებულია ხარჯთაღრიცხვა.

მართვის დეცენტრალიზაციის სტილის მიმდევართათვის სტრატეგიული დაგეგმვა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი საშუალებაა. მისი გამოყენებით ხდება საქმიანობებისა და, შესაბამისად, პასუხისმგებლობების გადანაწილება იერარქიაში, როგორც ჰორიზონტალურად, ისე (უფრო მნიშვნელოვანია) ვერტიკალურად, ეს კი საშუალებას იძლევა გადანყვეტილების მიღება მოხდეს ყველა დონეზე და არა ერთი პირის მიერ, როგორც ეს „ტოტალიტარული“ ტიპის ორგანიზაციებში ხდება.

მართვის ბევრი ექსპერტი ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციის ეფექტურობა მკვეთრად მატულობს, როცა გადანყვეტილების მიღება ხდება იმ რგოლში ან მასთან ახლოს, სადაც გადანყვეტილება ალსრულებდა. ასეთ მიდგომას, სულ მცირე, სამი მნიშვნელოვანი სარგებლის მოტანა შეუძლია: (1) ორგანიზაციის უმაღლესი მენეჯმენტი გამოთავისუფლდება ყოველდღიური, ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადანყვეტილების მიღების ვალდებულებისაგან; (2)

იერარქიის დაბალი რგოლის თანამშრომლები მოტივირებულად გრძნობენ თავს, რადგან მათ საშუალება ეძლევათ, ორგანიზაციის მართვაში მიიღონ მონაწილეობა (პასუხისმგებლობა ხომ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოტივატორია) და (3) ჩქარდება გადანყვეტილების მიღების პროცესი, რადგან თანამშრომლებს აღარ უწევთ პირველ პირთან შეთანხმებისათვის რიგში დგომა. გადანყვეტილების მიღების **მაიერსის მოდელში** განსაკუთრებულად გამაზვიებელია ყურადღება ლიდერის მიერ ერთპიროვნულად მიღებული გადანყვეტილების თანამშრომლების მხრიდან მიმღებლობის ხარისხზე (ჰაჯისი, 2007. ციტირებულია რობინსთან, 2009). გამოსავლის სახით, ავტორი აქვე იშველიებს ამ მოდელის მეორე პოსტულატს - თუ გადანყვეტილება ერთპიროვნულად არის მიღებული, უმჯობესია, ის იყოს კარგად გააზრებული და სასარგებლო.

სტრატეგიულ დაგეგმვაში იგულისხმება გრძელვადიანი პერსპექტივა, ფართო ჰორიზონტი (Chappelete and Aquilina, 2014). ორგანიზაციულ მართვაზე შექმნილ სამეცნიერო ლიტერატურაში უმეტესწილად გვიჩვენებს, რომ უმჯობესია ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმა 4 წელზე იყოს განერილი. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ საქმიანობა გაცილებით ნაკლებ დროზე უნდა გაინეროს. ზოგადასაგანმანათლებლო სკოლისათვის უპრიანია, ყოველი სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად განსაზღვრული აქტივობა ერთ აკადემიურ წელზე გაინეროს. სკოლის სტრატეგიული მიზნები/მიმართულებები უნდა აისახოს სკოლის განვითარების ერთწლიან სამოქმედო გეგმაში. სამოქმედო გეგმა - ეს არის დეტალურად აღწერილი აქტივობების ნუსხა, მოსალოდნელი შედეგებით, უპირატესობებითა და ნაკლოვანებებით, პასუხისმგებელი პირებისა და კონკრეტული თანხებისა და ვადების მითითებით (უმჯობესია პროექტის სახით, რომლის შესახებაც უფრო ვრცლად მომდევნო თავებში გვექნება საუბარი. ავტორის შენიშვნა, ბ.შ.).

სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შემოღების აუცილებლობაზე საინტერესო მოსაზრებას გვთავაზობს სეიფჰარტი (1999). მკვლევრის აზრით, იყო დრო, როცა სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენებით, სკოლის მართვა არანაირ საჭიროებას არ წარმოადგენდა იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ სკოლას გარანტირებული ჰქონდა მოსწავლეთა რაოდენობაც და ფუნქციონირებისათვის საჭირო შემოსავალიც. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებს ის „შინაური“ ტიპის დაწესებულებებად მოიხსენიებს. იგივე ტენდენცია შეინიშნებოდა საქართველოს (და არა მარტო) სკოლებში საბჭოთა პერიოდის დროს. ამ ყოველივეს კიდევ ემატებოდა მკაცრად ცენტრალიზებული მართვის სისტემა და იდეოლოგიური დისკურსი, თუმცა, როგორც ავტორი აღნიშნავს, ეს დრო წავიდა და ახლა სკოლებს უწევთ როგორც ერთმანეთთან, ისე სხვა მომიჯნავე სახელმწიფო ინსტიტუტებთან (ჯანდაცვა, სოციალური სამსახურები, ძალოვანი სტრუქტურები და სხვ.) მძაფრ კონკურენციაში ოპერირება. ანუ მეცნიერი დაასკვნის, რომ სკოლის ფუნქციონირება სტრატეგიული გეგმის გამოყენებით უკვე აუცილებლობაა და

არა სურვილი. მისი აზრით, შეზღუდული ფინანსური რესურსების შემთხვევაში, მხოლოდ სწორად დაგეგმვის პირობებშია შესაძლებელი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა შესაძლოა, განიხილებოდეს, როგორც თანამშრომლების მოტივირების კარგი საშუალება. ამის მტკიცების საფუძველს იძლევა მოტივაციის თემაზე შექმნილი თეორიებიდან მინიმუმ ორი მათგანის მიმოხილვა - მიზნის დასახვისა და თვითეფექტურობის თეორიები.

სტრატეგიულ გეგმაში დასახული ამოცანები, გარკვეულწილად, მიზნის დასახვის თეორიას ეხმაურება. აღნიშნული თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი ჰიპოთეზაა - კონკრეტული მიზნის დასახვა ზრდის მისი მიღწევის შანსს. 1990 წელს (ციტირებულია დისერტაციაში, შუკაკიძე, 2012) გამოქვეყნეს ცნობილი (შემდგომში ფართოდ აღიარებული) წიგნი „მიზნის დასახვისა და ამოცანის შესრულების თეორია“. მათი აზრით, თუ მიზნის დასახვისას ვიხელმძღვანელებთ მათ მიერ დასაბუთებული ხუთი პრინციპით, წარმატება გარდაუვალია. ეს პრინციპებია:

- მიზნის ნათლად, კონკრეტულად ჩამოყალიბება - როცა მიზანი კონკრეტულია, ის მოქმედებს, როგორც შინაგანი სტიმული და უფრო კარგ შედეგს გამოიღებს, ვიდრე თანამშრომლებისათვის განზოგადებული მიზნის დასახვა. თუ სკოლაში მოსწავლეთა დასწრების მაჩვენებელი დაბალია, მაშინ უმჯობესია, სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე ჯგუფმა ორგანიზაციის წინაშე/ამ კონკრეტულ პროექტზე მომუშავე ჯგუფის წინაშე დასახოს კონკრეტული მიზანი. მაგალითად: მომავალ სასწავლო წელს მოსწავლეთა დასწრება გაუმჯობესდეს 20%-ით - სტრატეგიული მიზნების ფორმირება. ავტორის შენიშვნა. ბ.შ.);
- მიზანი, როგორც გამოწვევა - თანამშრომელთა მოტივირება, დიდი ალბათობით, გარანტირებულია, თუ დასახული მიზნის მიღწევა მათში ინტერესს აღძრავს;
- მიზნის მიმართ ერთგულების მობილიზება - ამ კომპონენტის უზრუნველყოფა იოლდება, თუ მიზნის დასახვა/ფორმირებაში თანამშრომლები არიან ჩართულნი. დიდია ალბათობა იმისა, რომ ადამიანი თავის მიერ (კოლეგებთან ერთად) დასახულ მიზანს უფრო უერთგულებს, ვიდრე „ზემოდან“, ადმინისტრაციის მიერ თავსმოხვეულს. თუმცა არსებობენ ადამიანები, რომლებიც გაცილებით უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, როცა მათ მიზანს ხელმძღვანელი პირი უსახავს. ჯონ ჰოლანდი (ციტირებულია რობინსთან, 2009) **პიროვნების სამსახურთან შესაბამისობის თეორიაში** ამტკიცებს, რომ პიროვნების სამსახურებრივი კმაყოფილება და, ასევე, სამსახურის დატოვების სურვილი დამოკიდებულია მისი პიროვნული თვისებების სამსახურის მოთხოვნებთან შესაბამისობაზე. ამდენად, სკოლის ადმინის-

ტრატორმა, დავალების მიცემამდე, უმჯობესია, გაითვალისწინოს აღნიშნული თეორიის მიგნება;

- განუვლ საქმიანობაზე უკუკავშირის უზრუნველყოფა - რობინსი, ივანევიჩისა და მაკმაჰონის კვლევებზე დაყრდნობით (2008), ამტკიცებს, რომ ადამიანები გაცილებით უკეთესად ასრულებენ მათზე დაკისრებულ სამუშაოს, როცა ისინი იღებენ უკუკავშირს, თუ რამდენად კარგად მიდიან ისინი მიზნისაკენ. სწორედ ამ მომენტში აქტუალურია ხელმძღვანელი პირის პროფესიონალიზმი. თუ უკუკავშირი ეფუძნება ხელმძღვანელის „ექსპერტულ ძალაუფლებას“, მაშინ ეფექტურობა მაღალია. წინააღმდეგ შემთხვევაში, არაპროფესიონალური, ძალაუფლების დემონსტრირებაზე დაფუძნებული უკუკავშირის გავლენა თანამშრომლების ეფექტურობის ზრდაზე შესაძლოა, უარყოფითად აისახოს.
- მიზნის სირთულე - ლოკი და ლათჰამი (1990) ამტკიცებენ, რომ რთული ამოცანის ამოხსნის შესასრულებლად საჭიროა პიროვნების ყურადღების კონცენტრაცია. მკვლევრები ვარაუდობენ, რომ რთული ამოცანის შესრულებისას, ადამიანები დაჟინებით ცდილობენ მიზნის მიღწევას. და ბოლოს, რაც განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია, რთული ამოცანის შესრულებისას, ადამიანი ორიგინალურ სტრატეგიებს შეიმუშავებს, რაც მას შემდგომში სამუშაოს ეფექტურად შესრულებაში ეხმარება.

ასევე, საინტერესოა, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა განვიხილოთ მიზნობრივი მენეჯმენტის ჭრილში. როგორც რობინსი და ჯაჯი ალიშნავენ, (2008) მიზნობრივი მენეჯმენტი მართვის მეტად ეფექტური საშუალებაა და თუ ადრე ის ბიზნესში გამოყენებოდა, ახლა ამ მეთოდს ფართოდ იყენებენ ჯანდაცვის, განათლებისა და სხვა სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციებში. მიზნობრივი მენეჯმენტი გარკვეულწილად იმეორებს **მიზნის დასახვის თეორიის** ლაიტმოტივს, თუმცა მისი ძირითადი არსი მონაწილეობით დასახულ მიზნებზე ამახვილებს ყურადღებას. ასევე, ეს მიზნები აუცილებლად უნდა იყოს ხელშესახები, კონტროლირებადი და გაზომვადი. თუ მიზნის დასახვის თეორია უშვებს, რომ მენეჯერის მიერ დასახული მიზანიც შესაძლოა, ეფექტური იყოს, მიზნობრივი მენეჯმენტი ცალსახად უარყოფს ამ დაშვებას და თანამშრომელთა მაქსიმალური ჩართულობით მიზნის დასახვას მიიჩნევს ეფექტურ საშუალებად. საინტერესოა, რომ ეს მეთოდი, ისევე, როგორც ბევრი სხვა, შესაძლოა, კულტურული შეუთავსებლობის გამო, არაეფექტური გამოდგეს.

მრავალი კვლევისა და თეორიის მიმოხილვის საფუძველზე საკმაოდ საინტერესო მოსაზრებას ავითარებს დაიანა შილდერი (Shilder, 1997) **ჰარვარდის ოჯახის კვლევის პროექტის** ფარგლებში. მისი აზრით, სტრატეგიული გეგმა ეს არის პირველი ნაბიჯი მონაცემზე/მტკიცებულებაზე და-

ფუძნებული გადაწყვეტილებისა და ანგარიშვალდებულების სისტემაზე გადასვლისა. სწორედ სტრატეგიული გეგმის ინიცირების შემდეგ აღმოაჩენენ სკოლის ადმინისტრაცია და თანამშრომლები, რომ შეგროვილი მონაცემების ანალიზი სკოლაში მიმდინარე ტენდენციებს სხვაგვარად წარმოაჩენს, ვიდრე ეს მანამდე ეგონათ. შილდერის აზრით, ეფექტურია სტრატეგიული გეგმა, თუ ის შემდეგ ოთხ კითხვას პასუხობს:

1. უნდა დავადგინოთ, თუ სად იმყოფება ორგანიზაცია განვითარების/ფუნქციონირების მიხედვით?
2. რა საშუალებები/ძალები გვაქვს იმისათვის, რომ დასახულ მიზნებს მივაღწიოთ?
3. როგორი გვინდა, რომ ჩვენი ორგანიზაცია გახდეს? რას გვინდა, რომ მივაღწიოთ?
4. როგორ ვაპირებთ, რომ დასახულ მიზანს მივაღწიოთ?

სანამ თითოეული პუნქტის განხილვას შევუდგებოდეთ, მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ, სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ფორმირებისას, მასზე მომუშავე ადამიანებს გარკვეულწილად უნევთ ადგილობრივი პოლიტიკოსების (ეს განსაკუთრებით საგრძნობია რეგიონის სკოლების შემთხვევაში) ან/და განათლების სისტემის ფუნქციონირების მოსაზრებათა გათვალისწინება. ძალაუფლების დეცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხის პირობებშიც კი რთულია სკოლის პერსონალის მიერ ამ ზეგავლენების თავიდან აცილება. როგორც განათლების ექსპერტი ვესლი სნაიდერი აღნიშნავს, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებისა და, ზოგადად, განათლების სისტემის დეპოლიტიზირების საკითხი მწვავედ დგას თითქმის ყველა განვითარებადი ქვეყნის წინაშე.

შილდერი (1997) თითოეული ზემოთ მოცემული კითხვის შემდეგ განმარტებას გვთავაზობს: პირველ რიგშია სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შექმნაზე მომუშავე ჯგუფმა პასუხი უნდა გასცეს კითხვას - თუ სად იმყოფება ორგანიზაცია განვითარების /ფუნქციონირების მიხედვით როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორების/მდგომარეობების გათვალისწინებით. ამ დროს შეფასებული უნდა იყოს სკოლაში მიმდინარე ყველა პროცესი. როგორც ეს - **სტრატეგიული დაგეგმვის კომპონენტებშია** განხილული, სკოლაში არსებული მდგომარეობის შეფასებისას მონაცემები/ინდიკატორები დაჯგუფებული იქნება ხუთი ძირითადი კომპონენტის მიხედვით. ესენია: სასწავლო პროცესი, აღმზრდელობითი პროცესი/დისციპლინა, ადამიანური რესურსი, მატერიალურ-ტექნიკური მდგომარეობა და ფინანსური მდგომარეობა.

რაც შეეხება მეორე კითხვას - რა საშუალებები/ძალები გვაქვს იმისათვის, რომ დასახულ მიზნებს მივაღწიოთ, ავტორის აზრით, მნიშვნელოვანია, კარგად შევისწავლოთ და გავანალიზოთ სკოლის არა მარტო ძლიერი, არამედ სუსტი მხარეებიც. სტრატეგიული მიზანი ოცნების სფეროდან რომ არ იყოს და უტოპიად არ დარჩეს, საჭიროა, გავიაზროთ, რამდენად ხელე-

ნიფება სკოლას, შეასრულოს ესა თუ ის სტრატეგიული მიზანი როგორც ფინანსური, ისე ადამიანური რესურსის თვალსაზრისით.

ევანსი (2009) ამტკიცებს (როცა ის სკოლის თანამშრომლებისათვის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისაგან დავალების მიცემაზე საუბრობს), შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ დავალების სწორად მიცემა გულისხმობს - მოთხოვნების შესაბამისობას სტრატეგიული მიზნის განხორციელებაზე მომუშავე ადამიანების უნარ-ჩვევების თეორიულ ცოდნასა და პრაქტიკულ გამოცდილებასთან. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ცვლილების მიმართ თანამშრომლების მხრიდან რეზისტენტულობის ზრდა გარანტირებულია, რაც, თავის მხრივ, პროექტის/დავალების შესრულების ეფექტურობას შეამცირებს. ეს მიდგომა უფრო ხშირად ახლად დანიშნულ სკოლის დირექტორებს ახასიათებთ, რადგან გამოცდილმა დირექტორმა კარგად იცის თავისი კოლეგების შესაძლებლობები. ახალი დირექტორის მიერ თანამშრომლების კარგად შესწავლის გარეშე დავალებების განაწილებამ შესაძლოა, სკოლაში კონფლიქტიც კი გამოიწვიოს. როგორც ევანსი (2008) გვაფრთხილებს: „ბევრი საგანმანათლებლო ლიდერი, ისევე, როგორც კერძო სექტორის მენეჯერთა უმრავლესობა, სწორედ ორგანიზაციის კულტურის ცვლილების დროს წარმოშობილ დაპირისპირებებს შეეწირა“. ამ საშიშროების თავიდან აცილების საშუალებას გვთავაზობს შილდერი (1997). კერძოდ, კარგი იქნება, თუ სკოლის შესაძლებლობების შესწავლის დროს ყურადღებას მხოლოდ ძლიერ მხარეებზე გავამახვილებთ. მეტია ალბათობა, რომ ასეთი მიდგომის გამოყენებით, ახალი დავალების მიღებით გამოწვეული თანამშრომელთა ფრუსტრაციის დონე შემცირდება.

მესამე კითხვაზე - თუ როგორი გვინდა, რომ ჩვენი ორგანიზაცია გახდეს? რას გვინდა, რომ მივაღწიოთ? - ავტორს მიაჩნია, რომ ორგანიზაციის მიზანი არსებითი და მნიშვნელოვანი ფაქტორია მათი შემდგომი მუშაობისათვის. თანამშრომლები მაქსიმალურად უნდა იყვნენ ჩართული ამ პროცესში. რამდენად მნიშვნელოვანია სკოლის მისია და თუ როგორ და რაზე დაფუძნებით უნდა მოხდეს მისი ფორმირება, ვრცლად მოცემულია წიგნის მომდევნო თავში.

და ბოლოს, კითხვა მეოთხე - თუ როგორ ვაპირებთ, რომ დასახულ მიზანს მივაღწიოთ. ავტორის აზრით, მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება ორგანიზაციის მისია და სტრატეგიული მიზნები, საჭიროა, ნათლად ჩამოყალიბდეს/დაისახოს ამ მიზნების მიღწევის გზები. შილდერი (1997) გვიჩვენებს მიზნის მიღწევისთვის სამი ფაქტორის გათვალისწინებას. ესენია:

1. შედეგი - მოკლევადიანი რეზულტატი, რომელიც საჭიროა მოსწავლის, ოჯახისა და თემის კეთილდღეობისათვის;
2. ინდიკატორი - პროგრესის თვლადი საზომი, რომელიც გვიჩვენებს რიცხვობრივად გამოსახულ კეთილდღეობის დონეს;
3. benchmarks - შედეგის მიზნობრივი დონე, რომელიც გარკვეულ დროში უნდა განხორციელდეს.

ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებამდე მოსამზადებელი გონებრივი იერიშისათვის საინტერესო რჩევას იძლევიან ბენისი და გოლდსმითი (2009). ეს რჩევები გარკვეულწილად ავსებს და ამდიდრებს ზემოთ ნახსენებ დეტალებს. მკვლევრების აზრით, აუცილებელია, სტრატეგიული მიზნის დასახვისას გავიაზროთ ამ მიზნის სასიცოცხლო ხანგრძლივობა, ანუ არ არის საჭირო, რომ სტრატეგიული მიზნის სასიცოცხლო ხანგრძლივობა ზუსტად ემთხვეოდეს აკადემიურ წელს. ასევე, საინტერესო მოსაზრებას გვთავაზობენ ისინი, თუ რა უნდა გავითვალისწინოთ რესურსების დაგეგმვის პროცესში, კერძოდ, თანამედროვე სკოლაში დიდი მიზნების მიღწევა მხოლოდ სკოლის ფინანსური და ადამიანური რესურსებით შეუძლებელია. ავტორები გვირჩევენ, რომ ვეძებოთ მოკავშირეები და თანამოაზრეები სკოლის გარეთაც.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლას საკმაოდ სპეციფიკური ორგანიზაციული მოწყობა აქვს. განათლების საკითხებზე მომუშავე მეცნიერთა საკმაოდ დიდი ჯგუფი მიიჩნევდა, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა მიეკუთვნება ე.წ. „სუსტი ბმების მქონე“ (loosely coupled) ორგანიზაციას. სკოლის გარდა, ეს ტერმინი დღემდე არ გამოყენებულა არც ერთი ორგანიზაციის დასახასიათებლად. ჰოი და მისკელი (2009), ზემოთ ხსენებულ მკვლევრებზე და ინსტიტუციურ თეორიებზე მომუშავე მეცნიერების (მეიერი, როუვანი) ჯგუფის მიგნებებზე დაყრდნობით, განმარტავენ ამ ტერმინის შინაარსს. სკოლაში სწავლა-სწავლების პროცესი და ადმინისტრაციული საქმიანობა ორ ძირითად და, რაც ყურადსაღებია, **ორ ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელ სხვადასხვა სიბრტყეზე** - (1) ბიუროკრატიულ და (2) პროფესიულ სიბრტყეზე - აღსრულდება. სკოლის ადმინისტრაციის, როგორი ჩართულობა უნდა იყოს ის სასწავლო პროცესის დაგეგმვაში, სასწავლო გეგმის შემუშავებაში, ცხრილების დადგენაში, მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაში, მოსწავლეთა და პერსონალის დისციპლინურ საკითხებში, თემთან, მშობლებსა და ადგილობრივ თუ ცენტრალურ დონეზე ხელისუფლებასთან ურთიერთობაში, მთავარი კავშირი თუ გავლენა იკარგება მაშინ, როცა მასწავლებელი საკლასო ოთახის კარს მიხურავს და იქ მიმდინარე პროცესის სრული ბატონ-პატრონი ხდება. „სუსტი ბმების მქონე“ (loosely coupled) ტერმინი გულისხმობს, რომ საკმაოდ სუსტია კავშირი ორგანიზაციაში მიმდინარე ორ ძირითად პროცესს შორის. საინტერესოა აღინიშნოს, რომ ეს ორი ძირითადი პროცესი ერთსა და იმავე საქმეს ემსახურება: სათანადო დონეზე მომავალი თაობის აღზრდა და განათლება. მასწავლებლის პროფესიული ავტონომიის ხარისხი შესასრულებელი სამუშაოს ბუნებიდან გამომდინარეობს. იშვიათია შემთხვევა, ფიზიკის მასწავლებელმა იცოდეს, თუ რომელი სწავლის მეთოდსა და თეორიას იყენებს გეოგრაფიის მასწავლებელი. როგორც ესტონეთის განათლების სისტემის რეფორმის ჯგუფის ექსპერტები ამტკიცებენ, მასწავლებელთა გადამზადების პროგრამების ეფექტურობა საეჭვო ხდება, როცა არსებობს საფუძვლიანი ეჭვი

იმისა, რომ მასწავლებლების გარკვეული ნაწილი ტრენინგებზე მიღებულ სერტიფიკატებს სახელმწიფოს მიერ მოთხოვნილი კვალიფიკაციის დასაკმაყოფილებლად იყენებს და შეძენილი ცოდნით იშვიათად ცვლის ძველებური სწავლების სტილს. თანამედროვე სკოლაში უნდა იყოს კავშირი არა მარტო სკოლის ადმინისტრირებასა და სასწავლო პროცესს შორის, არამედ თვითონ სასწავლო პროცესის შიგნით მიმდინარე მოვლენებთან, რაც დღევანდელი სკოლის მთავარი გამოწვევაა. სამწუხაროდ, სკოლებში საგნობრივ კათედრებს შორის თანამშრომლობა მინიმალურია, რაც მოსწავლის შესახებ საერთო აკადემიური და დისციპლინური სურათის შექმნას უშლის ხელს, ეს კი თავისთავად იგნორირებას უკეთებს მოსწავლის რომელიმე კონკრეტულ ინტელექტს მაშინ, როცა სწორედ ეს მიგნება უნდა გახდეს მოსწავლის აკადემიური და პიროვნული ზრდის საფუძველი (გარდნერი, 2000). სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების კითხვარის სწავლა-სწავლების პროცესის ნაწილში (იხ. დანართ № 1) განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს სკოლის მიერ ჩატარებული ინტეგრირებული გაკვეთილების რაოდენობას. როგორც სასკოლო კურიკულუმის ექსპერტი, პროფესორი მარტა ბრუენერი (ლექციების კურსი, 2001) მიიჩნევს, ინტეგრირებული გაკვეთილები ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა, რომელიც წარმოაჩენს მოსწავლის რომელიმე კონკრეტულ ინტელექტს და ამ ფორმის ნახალისებით იზრდება მისი აკადემიური წარმატების სტიმულიც. ამდენად, სასურველია, სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე ჯგუფმა წახალისოს ეს ქმედება, ეს კი კათედრებს შორის მჭიდრო თანამშრომლობის გარეშე შეუძლებელია.

სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავებისას, ამ პროექტზე მომუშავე ჯგუფმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ შეფასების ყველა ინდიკატორი ამ ორ ძირითად პროცესზე იყოს ფოკუსირებული.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლას კიდევ ერთ რამ ახასიათებს - ეს არის ორგანიზაცია, სადაც დანინაურების საშუალება მინიმალიზებულია. ამ ტიპის ორგანიზაციას არ გააჩნია კარგად ჩამოყალიბებული საშუალო რგოლის მენეჯმენტი. თუ სკოლის სტრუქტურას კარგად დაეაკვირდებით, აღმოვაჩენთ, რომ საშუალო ზომის სკოლას (500 — 600 მოსწავლე) ჰყავს დირექტორი, ერთი მოადგილე და ორი-სამი ადმინისტრაციული პერსონალი. სკოლის თანამშრომლების 90%-ს წარმოადგენენ მასწავლებლები. წესით, საგნობრივი კათედრის გამგეები უნდა თამაშობდნენ საშუალო რგოლის მენეჯერების როლს, მაგრამ, ამ პოზიციის ნაკლებად პოპულარული სტატუსის გამო, ქართული სკოლა ისევ რჩება საშუალო რგოლის მენეჯმენტის გარეშე. ამიტომ, სტრატეგიული გეგმის მიხედვით, სკოლის მართვა საუკეთესო საშუალებაა ძლიერი საშუალო რგოლის შესაქმნელად, რომელიც აქტიურად ჩაერთვება სკოლის ოპერირებაში და, ასევე, საკუთარ თავზე აიღებს პასუხისმგებლობას, რომელიც დიდწილად ერთ პიროვნებას,

დირექტორს, ექვემდებარება. ეს მეთოდი საშუალებას იძლევა, გამოვლინდნენ და დაფასდნენ მენეჯერული უნარების მქონე მასწავლებლები. სწორედ ასეთი ატიკივობები მისცემთ მათ საშუალებას, გაითავისონ მართვასთან დაკავშირებული თავისებურებები. დიდია ალბათობა, რომ საშუალო რგოლის მენეჯერების გუნდი გახდეს ერთგვარი ფარი დირექტორსა და დანარჩენ პერსონალს შორის. ამ ჯგუფმა შეიძლება დიდი როლი ითამაშოს სასკოლო საზოგადოების სხვა წარმომადგენლებთან ურთიერთობაში (მაგ. თემი, მშობლები, ადგილობრივი მუნიციპალიტეტი) და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, დირექტორი გათავისუფლდება გადატვირთული საქმიანობებისა და პასუხისმგებლობებისაგან. ეს საშუალებას მისცემს მას, წარმოჩნდეს, როგორც საგანმანათლებლო და სკოლაში მიმდინარე სხვა პროცესების ლიდერი და მეტად დაკავდეს სტრატეგიული აზროვნებით. როგორც ჰენრი მინცბერგი (Mintzberg, 1994) ვარაუდობს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელების გარკვეული ნაწილი ვერ ეგუება ძალაუფლების ქვედა რგოლის მენეჯერებზე გადანაწილებას და სამოქმედო გეგმაში განაწილებული პასუხისმგებლობები მხოლოდ ფორმალური ხასიათისაა. ეს ნიშნავს, რომ ყველა დეტალი ისევ პირველ პირთან არის შესატანხმებელი. ეროვნული კულტურის განსხვავებაზე მომუშავე მკვლევრები - იან და გერტ ჰოფსტიდები - IBM-ის ცნობილ ნაშრომზე დაყრდნობით, ამტკიცებენ, რომ „ძალაუფლების სუსტი და ძლიერი დაშორება“ ეროვნული კულტურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია (ხუთ სხვა მახასიათებელს შორის) (2011). იმის გამო, რომ ეს კვლევა ჩვენს ქვეყანაში არ ჩატარებულა, დაუზუსტებელია საქართველო ძალაუფლების ძლიერი დაშორების ქვეყანათა რიგს მიეკუთვნება თუ არა, მაგრამ სხვა ქვეყნების მახასიათებლებთან შედარებით, საქართველო სწორედ ძალაუფლების ძლიერი დაშორების ქვეყანათა ჯგუფს შეიძლება მივაკუთვნოთ, რაც ნიშნავს იმას, რომ ქართული სკოლის დირექტორს გარკვეული პერიოდი გაუჭირდება მართვის სადავეების იერარქიაში ქვედა საფეხურზე მყოფი თანამშრომლებისთვის გადაცემა, თუნდაც ამას პასუხისმგებლობების გადანაწილებაც მოჰყვეს.

ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს თანამშრომლებში ინიციატივის ნაკლებობაც. მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანაში მასწავლებლის პროფესიაში შესვლის ერთ-ერთი რაციონალი გარანტირებული სამუშაო ადგილია. ამდენად, იშვიათია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის აკადემიური პერსონალის როტაცია, რაც განსაკუთრებული ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას იწვევს. მასწავლებლების ინერტულობა, განსაკუთრებით, დიდი ზომის სკოლებში, უნივერსალურია მთელ მსოფლიოში, კულტურის შეცვლა კი მეტად რთული, ამიტომ, ხშირად მხოლოდ რეფორმა კი არა, სრული ტრანსფორმაციაა საჭირო (Boman and Deal, 2008).

სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა, როგორც ინსტიტუციური მექანიზმების შექმნის საშუალება

განვითარებადი ქვეყნების განათლების სისტემების რეფორმირების ექსპერტი ტომ ველში (2007) ხშირად აღნიშნავდა, რომ ამ ტიპის ქვეყნებში რეფორმის წარმატებულ დანერგვას ხელს უშლიდა სახელმწიფო ინსტიტუტებში ინსტიტუციური მექანიზმების არარსებობა. ინსტიტუციური მექანიზმების შესაძლოა, არსებობდეს ორი სახით: ემპირიული ცოდნის ან დოკუმენტირებული/საარქივო მასალების სახით. განვითარებადი ქვეყნების (რომელთა რიგსაც მიეკუთვნება საქართველოც) ერთ-ერთი ნიშანდობლივი მახასიათებელია დაბალი პოლიტიკური ცხოვრების კულტურა (ჰეიუდის, 2007). პოლიტიკური ხელმძღვანელობის ხშირ ცვლას მოსდევს საჯარო მოხელეთა კოჰორტების ცვლაც. ამას ემატება ისიც, რომ პოლიტიკურ შეხედულებებში განსხვავებები წინამორბედების შესრულებული საქმეების/პროგრამებზე უარის თქმისა და ახალის ინიცირების რაციონალი ხდება. ასევე, იშვიათად ხდება განხორციელებული პროგრამების შედეგების დოკუმენტირება, რაც ხელს უშლის ახლად დანიშნულ გადაწყვეტილების მიმღებს, შეისწავლოს და გაითვალისწინოს კონკრეტული პროგრამის განხორციელებასთან დაკავშირებული სიძნელებები და პოზიტიური ტენდენციები. ეს ყოველივე სისტემაში/ორგანიზაციაში ცოდნისა და გამოცდილების დაგროვებას უშლის ხელს. ფინეთის განათლების საბჭოს ვეტერანი ექსპერტების უმრავლესობა (ამ და სხვა მმართველობით სტრუქტურებში 40 წლამდე სამუშაო სტაჟით) აღნიშნავს, რომ მათი როლი განათლების რეფორმის ინიცირებისა და მოდიფიცირების საქმეში ძალიან მნიშვნელოვანია იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ მათ გააჩნიათ ფინეთის განათლების სისტემაში განხორციელებული რეფორმების ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ ემპირიული ცოდნა, რომელიც დაგროვილია წლების განმავლობაში.

ზემოთ ნახსენები ტენდენციები არა მარტო სისტემის მაკრო (მაგ. ზოგადი განათლების სფერო), არამედ მიკრო (მაგ. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა) დონეზეც შეინიშნება.

სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა შესაძლოა, განვიხილოთ, როგორც სკოლაში ინსტიტუციური მექანიზმების შექმნის ერთ-ერთი საშუალება. იშვიათია საქართველოში საჯარო სკოლა, სადაც ანგარიშია გაკეთებული განხორციელებულ პროექტებზე, თუ ეს საერთაშორისო ან ადგილობრივი დონორის მოთხოვნა არ არის. ჩვენ მიერ განხილულ მოდელში, სამოქმედო გეგმა სტრატეგიულ მიზნებზე შექმნილი პროექტების ერთობლიობაა, რომლის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია შუალედური და წლიური შეფასება/ანგარიში. სწორედ ეს დოკუმენტები შეიძლება, განვიხილოთ გარკვეული ტიპის დაგროვილ ცოდნა/გამოცდილებად, როგორც რომელიმე კონკრეტული მიმართულებით (მაგ. მოსწავლეთა

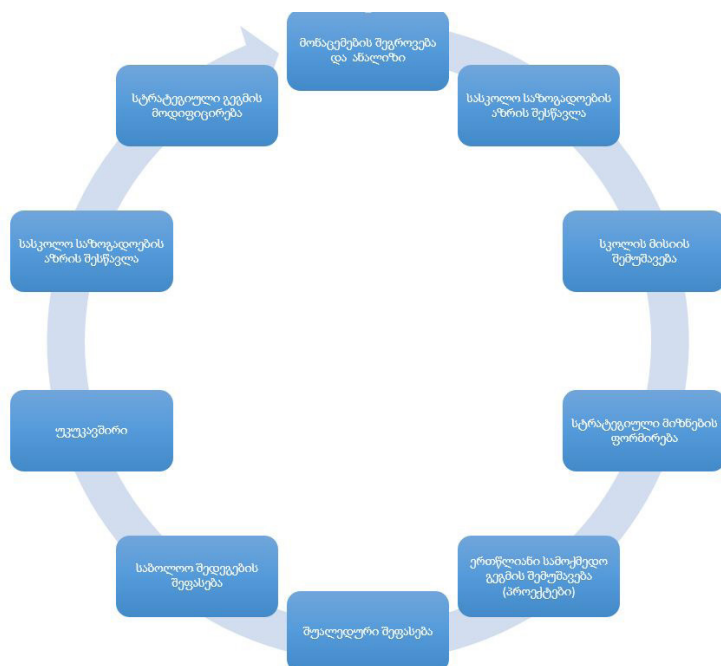
დისციპლინა), ისე ადამიანური რესურსის კვალიფიკაციის ძლიერი მხარეების მხრივაც.

სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ალგორითმი:

იმისათვის, რომ კარგად გავიაზროთ სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესი, ყურადღება უნდა მივაქციოთ და გავითვალისწინოთ შემდეგი ეტაპები (უფრო დანვრილებით თითოეულ მათგანზე წიგნის შემდეგ თავებში გვექნება საუბარი):

1. სკოლის მისიის შემუშავება - ეს არის სასკოლო საზოგადოების მიერ გაზიარებული ღირებულებებითი სისტემა;
2. მონაცემების შეგროვება და ანალიზი - სკოლაში არსებული მდგომარეობის/არსებული ტენდენციების (როგორც დადებითის, ისე უარყოფითის) გასაზრებლად საჭიროა სიტუაციის/კრიტიკული ტენდენციების ანალიზი შემდეგი კომპონენტების მიხედვით: (ა) სასწავლო პროცესი, (ბ) აღმზრდელობითი პროცესი/დისციპლინა, (გ) ადამიანური რესურსი, (დ) ფინანსური რესურსი, (ე) მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა;
3. სასკოლო საზოგადოების აზრის შესწავლა/კვლევა - სკოლაში არსებული მდგომარეობის/არსებული ტენდენციების (როგორც დადებითის, ისე უარყოფითის) გასაზრებლად, ასევე, საჭიროა სასკოლო საზოგადოების თითოეული წევრის (მოსწავლეები, მშობლები და თემი) აზრის შესწავლა;
4. სტრატეგიული მიზნების ფორმირება - სკოლაში არსებული მდგომარეობის/არსებული ტენდენციების ანალიზის საფუძველზე, მუშა ჯგუფი შეიმუშავებს სტრატეგიულ მიზნებს. მათი რაოდენობა დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე: (ა) სტრატეგიული მიზნის სიმწვავე, (ბ) სკოლის განკარგულებაში არსებული ფინანსური რესურსი, (გ) სკოლის ადამიანური რესურსი;
5. ერთნაირი სამოქმედო გეგმის შემუშავება - თითოეულ სტრატეგიულ მიზანზე მუშა ჯგუფი შეიმუშავებს პროექტს. ამ პროექტების ერთობლიობა წარმოადგენს სკოლის ერთნაირ სამოქმედო გეგმას;
6. შუალედური შეფასება - ორგანიზაციული მართვის ბევრი ექსპერტი მიიჩნევს, რომ საბოლოო შეფასებამდე შუალედური სიტუაციის ანალიზი უკეთესი საბოლოო შედეგის დადგომის ეფექტური წინაპირობაა;
7. საბოლოო შედეგების შეფასება - მიღებული შედეგების, გაწეული საქმიანობის, ძლიერი და სუსტი მხარეების შეჯამება/შეფასება კარგი საშუალებაა სტრატეგიული გეგმის კორექტირებისათვის;

8. უკუკავშირი - ეფექტური საშუალებაა თანამშრომელთა მოტივირების, ძლიერი მხარეების შენარჩუნებისა და ნაკლოვანებების გამოსასწორებლად;
9. სასკოლო საზოგადოების აზრის შესწავლა/კვლევა - წლის ბოლოს ამ აქტივობის კიდევ ერთხელ განხორციელება გვეხმარება, გავიგოთ სკოლის მიერ უზრუნველყოფილი მომსახურების შესახებ ამ მომსახურების მიმღებთა აზრი, რაც საჭიროა სტრატეგიული გეგმის შემდგომი მოდიფიცირებისათვის;
10. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მოდიფიცირება - ერთწლიანი სამოქმედო გეგმით მიღებული შედეგებისა და სასკოლო საზოგადოების აზრის შესწავლით მიღებული შედეგების გათვალისწინებით, საჭიროა მომდევნო წლის სტრატეგიული და, შესაბამისად, სამოქმედო გეგმის მოდიფიცირება.



სტრატეგიული დაგეგმვის კომპონენტები

სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შექმნა უნდა ეფუძნებოდეს სკოლაში არსებული მდგომარეობის დეტალურ ანალიზს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ანალიზი, უმთავრესად, ეფუძნება ინდიკატორების მიხედვით შეგროვილ რაოდენობრივ მონაცემებს, კარგი იქნება, თუ სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე გუნდი, ასევე, გამოიყენებს თვისებრივი ტიპის მონაცემებს, მაგ. სასკოლო საზოგადოების თითოეული სეგმენტის განწყობას სკოლის მიერ განხორციელებული საქმიანობის ან რაიმე კონკრეტული პროექტის მიმართ.

სკოლაში არსებული მდგომარეობის შეფასებისათვის სტრატეგიული დაგეგმვის კომპონენტების მონაცემები/ინდიკატორები დაჯგუფებული იქნება ხუთი ძირითადი მახასიათებლის მიხედვით:

1. სასწავლო პროცესი:

ამ კომპონენტში, ძირითადად, მოსწავლეების აკადემიურ მოსწრებასთან დაკავშირებულ ინდიკატორებზე ვისაუბრებთ. უდავოა, რომ სწავლა-სწავლება არის სკოლის ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქცია. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ კომპონენტში განხილული ინდიკატორების უმრავლესობა, სხვადასხვა ტესტითა და გამოცდის საშუალებით, ფაქტობრივი ცოდნის შეფასებით შემოიფარგლება. რამდენიმე ინდიკატორი, რომელზეც უფრო დანერგილებით შემდეგ თავში გვექნება საუბარი, შესაძლოა, არ ასახავდეს რეალურ სურათს ერთი მარტივი მიზეზის გამო - მიუხედავად იმისა, რომ მოსწავლეების აკადემიური შეფასებისას, საქართველოს ყველა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში გამოყენებულია განმსაზღვრელი შეფასების 10-ბალიანი სისტემა, ძნელია იმის მტკიცება, რომ სხვადასხვა სკოლაში სხვადასხვა მასწავლებლის მიერ გაკეთებულ შეფასებას ერთი და იგივე წონა აქვს. მაგალითისთვის, ფიზიკა-მათემატიკური პროფილის მქონე სკოლის მოსწავლისა და ჩვეულებრივ სკოლაში მიღებული მოსწავლის ნიშანი საკითხის ცოდნის დონეს ერთნაირად არ ასახავს. იმავე პრობლემას შესაძლოა, ერთ სკოლაში ერთსა და იმავე ასაკობრივ ჯგუფთან სხვადასხვა მასწავლებლის მიერ გაკეთებული შეფასებისას წავანყდეთ. როგორც განათლების საკითხებზე მომუშავე მკვლევრები ამტკიცებენ, იმის გამო, რომ სკოლაში ან/და ერთიან ეროვნულ გამოცდებში მიღებული ნიშნები/ქულები არ არის სტანდარტიზებული, არის საშიშროება, რომ მათ კვლევაში, როგორც დამოკიდებული ცვლადის გამოყენება, სწორ დასკვნებამდე არ მიგვიყვანს. საქართველოს სკოლებში სწავლა-სწავლების პროცესის შეფასებისას, მოსწავლეთა აკადემიური შედეგების გამოყენებისას, უნდა გავითვალისწინოთ ის ფაქტი, რომ მოსწავლეების გარკვეული ნაწილი კერ-

ძო რეპეტიტორთან ემზადება თითქმის ყველა ძირითად საგანში (საგნები, რომლებიც ე.წ. CAT-ისა და ერთიანი ეროვნული გამოცდების დროს ბარდება), ამიტომ მხოლოდ ასეთი მოსწავლეების გამორიცხვის შემდეგ შეიძლება მსჯელობა სკოლაში მიმდინარე სწავლა-სწავლების პროცესის ხარისხზე. აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ მხოლოდ მოსწავლეების მიერ მიღებული „კარგი/მაღალი ნიშნები“ არ შეიძლება იყოს ერთი ჯადოსნური ცვლადი, რომლის გამოყენებითაც უნდა შეფასდეს სკოლაში სწავლა-სწავლების მდგომარეობა. როგორც მოსწავლის აკადემიური მოსწრების საკითხის ცნობილი მკვლევარი ჯეიმს პოპჰამი (Popham, 2010) ვარაუდობს, ხშირად მასწავლებლებს (ზოგადად, განათლების სექტორში მომუშავე გადანყვევტილების მიმღებებს) შეფასება მათ მიერ მიღებული გადანყვევტილებების დასაცავად სჭირდებათ (2010).

2. აღმზრდელობითი პროცესი/დისციპლინა:

ამ კომპონენტში სკოლის მიერ მოსწავლეებისათვის შეთავაზებულ დამატებით მომსახურებაზე/კურიკულუმის გარე სერვისებზე ვისაუბრებთ. სკოლის მეორე ძირითადი ფუნქცია - უსაფრთხო, სასწავლო პროცესისთვის ხელშემწყობი გარემოს შექმნაა. ეს კომპონენტი, გარკვეულწილად, სკოლის გამგებლობაში მაღალი ხარისხის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის არსებობას მოიაზრებს, თუმცა ამ თავში უფრო სკოლის მიერ შეთავაზებულ სერვისების რაოდენობასა და ხარისხზე გავამახვილებთ ყურადღებას. როგორც განათლების ეკონომიკის საკითხების მკვლევარი ერიკ ჰანუსეკი (Hanushek, 2011) პიზა 2009 წლის საერთაშორისო შეფასების შედეგების გაანალიზებისას ამტკიცებს, მოსწავლის მაღალ სოციო-ეკონომიკურ სტატუსს, როგორც მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე მოქმედ ფაქტორს, სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს მოსწავლეთა მოსწრებაზე თვითონ სკოლის მაღალ სოციო-ეკონომიკურ სტატუსსაც. უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, ხანგრძლივი და რთული პროცესია განვითარებადი ქვეყნის მოსახლეობის სოციო-ეკონომიკური სტატუსის ზრდა. ქვეყნისთვის გაცილებით უფრო მომგებიანია მაღალი სოციო-ეკონომიკური სტატუსის სკოლების შექმნა, რაც მაღალი ხარისხის საგანმანათლებლო მომსახურებასა და დამატებით სერვისებზე სკოლის მოსწავლეების ხელმისაწვდომობას გაზრდის. საქართველოში იშვიათია საჯარო სკოლა, სადაც გაკვეთილების შემდეგ მოსწავლეების ან მასწავლებლების მიერ რაიმე აქტივობა ხორციელდებოდა (გამონაკლისს წარმოადგენს წინასაახალწლო და სასწავლო წლის დამამთავრებელი/შემაჯამებელი ღონისძიებები). ქვეყანა, სადაც სიღარიბის ზღვარს მიღმა მოსახლეობის თითქმის მეოთხედი ცხოვრობს და მათ გარკვეულ ნაწილს არ აქვს შვილისათვის დამატებითი მეცადინეობის, სპორტულ და სახელოვნებო კლუბებში მონაწილეობისათვის თანხის გადახდის საშუალე-

ბა, კარგი იქნება, თუ სკოლა თავად შესთავაზებს და უზრუნველყოფს ამ სერვისს. როგორც სასკოლო უსაფრთხოების საკითხების ბრიტანელი ექსპერტი კრის გიტინსი (2009) ამტკიცებს, მოსწავლისათვის აუცილებელია „ორთქლის გამოშვება“, ანუ რაიმე ტიპის სპორტულ ან სახელოვნებო წრეებში ჩართულობა, სადაც მას საშუალება აქვს, განიცვიროს დაძაბული აკადემიური აქტივობებისაგან და ბოლომდე გამოავლინოს თავისი კინესთეტიკური, მუსიკალური თუ სხვა ტიპის უნარები.

ერიკ ჰანუშეკის კვლევა განსაკუთრებით საყურადღებო უნდა იყოს განვითარებადი ქვეყნების (მათ შორის, საქართველოს) განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელთა და გადამწყვეტილების მიმღებებთანათვის.

3. ადამიანური რესურსი:

ამ კომპონენტში საუბარი გვექნება სკოლაში დასაქმებული ადამიანების შესახებ. საერთაშორისო შეფასებების (PISA, TIMSS, PIRLS, TEDS) ანალიზი აჩვენებს, რომ მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე მოქმედი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორებიდან მასწავლებელთან და სკოლის მართვასთან დაკავშირებული რამდენიმეა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენის მქონე (უფრო მეტად, მასწავლებელთან ასოცირებული ფაქტორები). განხილული იქნება მასწავლებლის ასაკი, სქესი, რა თქმა უნდა, მისი განათლება და პროფესიული გადამზადება. ამ უკანასკნელის მნიშვნელობისა და ვალიდობის შესახებ, წლების განმავლობაში განათლების სფეროში დიდი დავა მიმდინარეობს (უფრო დანვრილებით ამ საკითხზე შესაბამისი ინდიკატორის განხილვისას იქნება საუბარი).

4. მატერიალურ-ტექნიკური მდგომარეობა:

ამ კომპონენტში საჯარო სკოლის გამგებლობაში უზურფრუქტის წესით გადაცემულ ქონებაზე გვექნება საუბარი. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს საჯარო სკოლების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის კაპიტალური რემონტი და კაპიტალური მშენებლობები საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს პრეროგატივაა, მისი მოვლა-პატრონობა და სათანადოდ განკარგვა სკოლის ადმინისტრაციის მიერ სწორი სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებელია. საქართველოში იშვიათია საჯარო სკოლა, რომელსაც თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა ჰქონდეს (გამონაკლისია 30-მდე სკოლა, რომელიც მსოფლიო ბანკისა და ადგილობრივი საქველმოქმედო ფონდის მიერ აშენდა). თანამედროვე სკოლა საბიბლიოთეკო (თანამედროვე ტექნოლოგიების პირობებში ეს მხოლოდ სამეცადინო და პროექტებზე სამუშაო შეხვედრების ადგილად იქცა), სპორტულ-გამაჯანსაღებელი, სამედიცინო კაბინეტის, კვების ბლოკისა და სახელოვნებო ინფრასტრუქტურის გარეშე წარმოუდგენელია.

სამწუხაროდ, დიდი ქალაქის ცენტრებში განლაგებულ საჯარო სკოლებს არ გააჩნიათ ეზო და პარკირების ადგილი, რის გამოც მოსწავლეების უმეტესობას ყოველგვარი წესების დარღვევით უხდებათ სკოლაში სიარული.

საქართველოს 2174 საჯარო სკოლიდან მხოლოდ ოთხს აქვს საცურაო აუზი და აქედან არც ერთი ფუნქციონირებს (2014 წლის მონაცემებით). საქართველოს არც ერთ საჯარო სკოლას არ აქვს ოლიმპიური ზომის კალათბურთისა და ფრენბურთის მოედანი. არ მიმდინარეობს სახელოვნებო წრეების ინტეგრირება საჯარო სკოლაში, რაც საშუალებას მისცემდა დაბალი სოცო-ეკონომიკური მდგომარეობის მქონე მოსწავლეებს, ესარგებლათ ამ სერვისებით. ისევ დიდ პრობლემად რჩება მოსწავლეთა ჯანსაღი კვების საკითხი. საჯარო სკოლების უმეტესობას არ გააჩნია ბუფეტი. სკოლებში, სადაც ბუფეტი ფუნქციონირებს, არ მოწმდება პროდუქტის ვარგისიანობა (უფრო დეტალურად ამ კოპონენტზე შესაბამისი ინდიკატორების განხილვისას იქნება საუბარი).

5. ფინანსური მდგომარეობა:

ამ კომპონენტში საუბარი გვექნება სკოლის ფინანსური შემოსავლის წყაროებსა და ხარჯებზე. საინტერესოა საქართველოს საჯარო სკოლების მიერ გაწეულ ხარჯებში სკოლის განვითარებაზე გაწეული დანახარჯების ოდენობა. ბოლო სამი წლის განმავლობაში თბილისის 27 (მიმოხილული იყო პრესტიჟულ სკოლებად წოდებული თითქმის ყველა დაწესებულება) და რეგიონის 13 სკოლის მონაცემთა ანალიზმა აჩვენა, რომ სკოლები გაცილებით მეტ თანხას ხარჯავენ დასუფთავების სამსახურის მიერ გაწეულ მომსახურებაში, ვიდრე სკოლის განვითარებაზე.

სიტუაციის ანალიზი სკოლის ფუნქციონირების შეფასების ინდიკატორების მიხედვით

სკოლის ფუნქციონირების შეფასებისათვის, სიტუაციის ანალიზისათვის საჭიროა გარკვეული მონაცემის შეგროვება. ეს მონაცემები, როგორც წინა თავში იყო საუბარი, დაყოფილი უნდა იყოს კომპონენტების მიხედვით:

- სასწავლო პროცესი;
- აღმზრდელობითი პროცესი/დისციპლინა;
- ადამიანური რესურსი;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა;
- ფინანსური რესურსი.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, სათუთა, რამდენად ზუსტად და ნათლად ასახავს სკოლაში შექმნილ მდგომარეობას ზოგიერთი ინდიკატორი ან რამდენად მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ ზოგიერთ მათგანს სასკოლო საზოგადოების წევრები. სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების ინდიკატორების

ნუსხიდან, რომელიც მოცემულია №1 დანართში, განვიხილავთ ინდიკატორების განსაზღვრულ ჯგუფს, და არა ყველას.

განვიხილოთ ეს ინდიკატორები კომპონენტების მიხედვით:

I - სასწავლო პროცესი:

ამ ქვეთავში განხილული იქნება სკოლის სასწავლო პროცესის ფუნქციონირების აღმწერი შემდეგი ინდიკატორები:

1. მოსწავლის საერთო რაოდენობა სკოლაში სასწავლო წლის ბოლოს;
2. დამამთავრებელ კლასში მოსწავლეთა რაოდენობა;
3. ატესტატის მიმღები მოსწავლეების რაოდენობა;
4. ოქროსა და ვერცხლის მედალოსანთა რაოდენობა;
5. უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში ჩარიცხულთა რაოდენობა (მათ შორის, 100%, 70% და 50%-იანი გრანტის მიმღებთა რაოდენობა);
6. პროფესიულ სასწავლებელში ჩარიცხვის მაჩვენებელი;
7. მოსწავლის წარმატების მაჩვენებელი კლასების მიხედვით;
8. სახელმწიფოს, სკოლისა და კერძო ორგანიზაციების მიერ ორგანიზებულ ოლიმპიადებში მონაწილეობა;
9. ინტეგრირებული გაკვეთილების ჩატარების მაჩვენებელი;
10. სამოდულო გაკვეთილების რაოდენობა;
11. შემაჯამებელი სასკოლო წერების რაოდენობა;
12. სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე ბავშვების რაოდენობა;
13. სოციალურად დაუცველი მოსწავლეების რაოდენობა.

მოსწავლეთა საერთო რაოდენობა სკოლაში სასწავლო წლის ბოლოს:

ზოგადი განათლების დაფინანსების ვაუჩერული სისტემა საბაზრო ეკონომიკის მექანიზმია და მისი შემოღების ერთ-ერთი რაციონალი სკოლებს შორის კონკურენციის ზრდაა. ამდენად, სკოლაში მოსწავლეთა რაოდენობა, როგორც ინდიკატორი, გარკვეულწილად მიანიშნებს, რამდენად კონკურენტუნარიანია ესა თუ ის სკოლა. ამ ეტაპზე, საქართველოს სკოლების შემთხვევაში, მონაცემთა ვალიდურობას რამდენიმე ფაქტორი შეიძლება უშლიდეს ხელს:

ა. ე.წ. პრესტიჟული სკოლების არსებობა, სადაც გადაჭარბებულია მოსწავლეთა მიღებაზე მოთხოვნა. მშობელთა უმრავლესობა ამ კატეგორიის სკოლებს სასწავლო პროგრამების ხარისხის მიხედვით არ ირჩევს. მეტიც, ვერც აირჩევს, რადგან ამ სკოლების (თბილისის პირველი კლასიკური გიმნაზია, პირველი ექსპერიმენტული სკოლა, 51-ე, 53-ე, 55-ე, ქუთაისის პირველი და მესამე საჯარო სკოლები) სასკოლო სასწავლო გეგმების მიმოხილვამ გვაჩვენა, რომ ისინი თითქმის იდენტურია;

ბ. არც ერთი „პრესტიჟული“ სკოლა არ სთავაზობს მოსწავლეებს, რამე განსაკუთრებული კურიკულუმის გარე უფასო მომსახურებას;

გ. გასათვალისწინებელია, რომ საქართველოს სოფლისა და მაღალი მთის კატეგორიის **480-მდე** საჯარო სკოლა ხუთი და მეტი კილომეტრით არის დაშორებული უახლოეს სკოლას. თუ გავითვალისწინებთ მძიმე კლიმატურ პირობებსა და მოსწავლეების ტრანსპორტირებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, გამოდის, რომ სისტემაში არსებული **480** სკოლა, პრაქტიკულად, „უკონკურენტო“.

დ. დაუსაბუთებელია იმის მტკიცება, რომ ვაუჩერით განსაზღვრული თანხის მიღების მიზნით, სკოლების გარკვეული რაოდენობა ცდილობს, შეინარჩუნოს მოსწავლეთა მაქსიმალური რაოდენობა (ამ საკითხზე განათლების ბევრი ექსპერტი თუ პრაქტიკოსი საუბრობს). სკოლიდან მოსწავლის გარიცხვა გამოსავალი არ არის. როგორც ნებრასკის უნივერსიტეტის განათლების სკოლის დეკანი, პროფესორი მარტა ბრუენერი ამბობდა: „სკოლა არის ადგილი, სადაც მოსწავლეს ისეთი შეცდომის დაშვება ეპატიება, რომელსაც მას, როგორც ზრდასულს, ცხოვრებაში არავინ აპატიებს. სკოლა არის ადგილი, სადაც საზოგადოების მომავალი პასუხისმგებლობის მქონე წევრს უნდა ვასწავლოთ, როგორ გამოასწოროს შეცდომები“.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ სკოლაში მოსწავლეთა რაოდენობა შეგვიძლია, ჩავთვალოთ სკოლის წარმატების ინდიკატორად. სასკოლო ცხოვრებაში მშობელთა ჩართულობის ზრდა და, ზოგადად, ქვეყანაში ლიბერალური განათლების მქონე კრიტიკულად მოაზროვნე ადამიანების ხვედრითი წილის ზრდა გააძლიერებს მათი მხრიდან სკოლაზე კონსტრუქციულ/საქმიან „ზენოლას“. ეს კი აიძულებს სკოლის პერსონალს, უკეთესი საგანმანათლებლო მომსახურება და სერვისები შესთავაზოს მოსწავლეებს.

დამამთავრებელ კლასში მოსწავლეთა რაოდენობა:

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, განათლების საკითხებიდან კლასის ზომა ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური და ხშირად კვლევადია. სამეცნიერო ლიტერატურაში იშვიათად მოიძებნება განათლებასთან დაკავშირებული თემა, რომელზედაც ამდენი ემსჯელებათ და ამდენი კვლევა მიედღენათ. მეცნიერთა აზრი ორად იყოფა, ჰანუსეკი (Hanushek, 2003) ამტკიცებს, რომ კლასის ზომას მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს მხოლოდ მესამე კლასამდე. ამ მიგნებას ადასტურებს საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემაში შექმნილი რეალობაც. კერძოდ, საერთაშორისო შეფასებებში ქართველი მოსწავლეების შედეგები მონაწილეთა შორის ბოლო ათეულში ხვდება. მაშინ, როცა საქართველოს 2174 საჯარო სკოლიდან თითქმის 800-მდე სკოლაში კლასში მოსწავლეთა რაოდენობა 15-ს არ აღემატება.

სამხრეთ კორეის ცენტრალური ქალაქების სკოლების ზოგიერთ კლასში მოსწავლეთა რაოდენობა 50-ს აღწევს. როგორც ადგილობრივი სკოლის დირექტორები ჩვენთან საუბარში აღნიშნავდნენ, იმდენად დიდი ხარისხიან განათლებაზე მოთხოვნა სასკოლო საზოგადოებისა და პოლიტიკური ხელისუფლების მხრიდან, რომ კლასის ზომა (მოსწავლეთა რაოდენობა კლასში) არ არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების განსაზღვრისას. ეს ტენდენცია გარკვეულწილად ეხმიანება ენდი გრინის (2004) მიგნებას, რომ განათლების სისტემის წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია სწავლების კულტურის შექმნაზე. გარდა კლასის ზომისა, ასევე, გასათვალისწინებელია კულტურული კონტექსტი - როგორც იან და გირტ ჰოფსტიდები (2007) ამტკიცებენ, „აზიური ვეფხეების“ წარმომადგენელ ქვეყნებში (სამხრეთ კორეა, ტაივანი, სინგაპური, ჰონკონგი), იაპონიასა და ჩინეთში მოსწავლისა და მასწავლებლის დამოკიდებულება მნიშვნელოვნად განსხვავებულია დასავლურ კულტურებში გავრცელებული დამოკიდებულებისაგან. მოსწავლეთა უმრავლესობა განსაკუთრებულ მონდომებას იჩენს სასწავლო პროცესისადმი, ისევე, როგორც მათი მშობლები. ასევე, მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს მოსწავლეების აკადემიურ მოსწრებაზე მასწავლებლების მაღალ სოცო-ეკონომიკურ სტატუსს. ყოველივე ეს, სხვა ფაქტორებთან ერთად, ხსნის ბოლო ათწლეულში სამხრეთ კორეელი მოსწავლეების მიერ მიღწეულ მაღალ შედეგებს ყველა საერთაშორისო შეფასებაში, რომელშიც ისინი მონაწილეობდნენ. ბუნებრივია, რომ კლასის ზომას მნიშვნელობა არ აქვს და კლასში მოსწავლეთა რაოდენობა უსასრულოდ შეიძლება იზრდებოდეს.

საინტერესო მოსაზრებას ავითარებს ოუჩი (Ouchi, 2008) „მასწავლებელთა დატვირთვა მოსწავლეთა რაოდენობის მიხედვით“ (Total Student Load) თეორიის სახით და ამტკიცებს, რომ განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელი და გადაწყვეტილების მიმღებები მაკრო დონეზე და სკოლის ადმინისტრატორები - მიკრო დონეზე ერთ მნიშვნელოვან შეცდომას უშვებენ - კლასის ზომას მიიჩნევენ ინდიკატორად. ნაცვლად ამისა, ოუჩი გვთავაზობს უფრო ეფექტურ მეთოდს - განვსაზღვროთ, თუ რამდენ მოსწავლესთან უნევს ერთ მასწავლებელს კონტაქტი აკადემიური წლის განმავლობაში. მეცნიერის აზრით, თუ ეს შეფარდება 1:80-ს აღემატება, მოსწავლის აკადემიური მოსწრება იკლებს. მიზეზებად ის შემდეგ ფაქტორებს ასახელებს:

- ა. მასწავლებლის გადატვირთული სამუშაო, რაც მის შრომის ნაყოფიერებას ამცირებს და

- ბ. პერსონალური/ინდივიდუალური მიდგომის ნაკლებობა მოსწავლესა და მასწავლებელს შორის, რაც უარყოფითად აისახება მოსწავლის განწყობაზე.

დასკვნის სახით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თუ სკოლის დამამთავრებელ (ან სხვა) კლასში მოსწავლეთა რაოდენობა, მტკიცებულებების გარეშე,

სტანდარტულად მიღებული რაოდენობის (15 ან/და 25) ტოლი ან ნაკლებია და, ამავე დროს, მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრება მაინც დაბალია, მაშინ მიზეზები მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე მოქმედ სხვა ფაქტორებში უნდა ვეძიოთ. კლასის ზომასთან დაკავშირებით საინტერესო მიგნება წარმოაჩინა ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორის მაია ბინაძის კვლევამ მოსწავლეების პროფესიული გადამზადების შესახებ. კერძოდ, „კავშირი დადგინდა მოსწავლეთა საერთო რაოდენობასა და მოსწავლეების პროფესიული გადამზადების ხარისხს შორის. მოსწავლეთა დიდი რაოდენობა ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი აღმოჩნდა მოსწავლეებელთა პროფესიული გადამზადების განვითარებისათვის, განსაკუთრებით, ემოციური გამოფიტვისა და პიროვნული მიღწევების რედუქციის სკალაზე“ (ბინაძე, 2013).

ატესტატის მიმღები მოსწავლეების რაოდენობა:

სწავლის დასრულების მაჩვენებელი ქვეყნის განათლების მდგომარეობის შეფასების ვალიდურ ინდიკატორად ითვლება გავლენიანი საერთაშორისო ორგანიზაციების (მსოფლიო ბანკი, იუნესკოს სტატისტიკის ინსტიტუტი) თვალში, მაგრამ აღსანიშნავია, რამდენად ადვილია მოსწავლის მიერ ამ დოკუმენტისათვის საჭირო მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რამდენად დაცულია აკადემიური პატიოსნება ამ კუთხით, როცა ანგარიშვალდებულების ეფექტური მექანიზმი საქართველოს განათლების სისტემაში არ არსებობს. ე.წ. CAT-ის ტესტი ამ მოვალეობას ვერ ასრულებს. პრობლემა არა მარტო ტესტის კონტენტსა და მეთოდოლოგიაშია, არამედ მის ადმინისტრირებაშიც. მოსწავლის მიერ კანონმდებლობით გათვალისწინებული ატესტატის მიღების ასეთი დაბალი კრიტერიუმების ვერდაკმაყოფილება, განსაკუთრებული შემთხვევების გარდა, ცალსახად უნდა გახდეს სასკოლო საზოგადოების პასუხისმგებლობის საკითხი. ქვეყნის მასშტაბით ატესტატის აღების/სწავლის დასრულების ასეთი მაღალი მაჩვენებელი - **93%** არ ნიშნავს, რომ საქართველოს საჯარო სკოლის მოსწავლეები მაღალი დონის ცოდნითა და უნარებით არიან აღჭურვილი. ამას ნათლად ადასტურებს პიზა 2009 საერთაშორისო შეფასებაში ჩვენი მე-9 კლასელების მიერ დაკავებული 64-ე ადგილი 68 მონაწილეს შორის.

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ ატესტატის მიმღები დამამთავრებელი კლასის მოსწავლეთა სწავლის დასრულების მაღალი მაჩვენებელი სკოლაში არსებული სწავლა-სწავლების პროცესის მაღალ ხარისხს შესაძლოა, სრულიადაც არ აჩვენებდეს. ხშირ შემთხვევებში, ამ ინდიკატორის დაბალი მაჩვენებელი (ატესტატის აღების არსებული სუსტი მოთხოვნების პირობებში) შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც სკოლის სასწავლო პროცესის დაბალი ხარისხის მაჩვენებელი.

ოქროსა და ვერცხლის მედალოსანთა რაოდენობა

ეს მაჩვენებელი სკოლაში სწავლების ხარისხის შეფასებისათვის ერთ-ერთი სუსტი ინდიკატორია. იმის გამო, რომ მოსწავლის აკადემიური შეფასებისას (1) შესაძლოა, არსებობდეს მასწავლებლებისა და სკოლის დირექციის მხრიდან სუბიექტური განმარტებებები და (2) ნიშნის დაწერისას არარსებული ე.წ. ნიშნის უნივერსალური ნონა, მოსწავლის მიერ მიღებული რომელიმე სინჯის მედალი არ შეიძლება ჩაითვალოს სკოლაში სწავლების ხარისხის ვალიდურ საზომად. მაგ. 2008-2009 სასწავლო წელს ერთიანი ეროვნული გამოცდების მინიმალური კომპეტენციების ზღვარი ვერ გადალახა ერთმა ოქროს და ერთმა ვერცხლის მედალოსანმა. ასევე, შეიძლება დავუშვათ, რომ ეს ორი შემთხვევა გამონაკლისს წარმოადგენს და სტატისტიკური ტერმინი რომ ვიხმაროთ, შეცდომის გამო მოხდა. კვლევის გარეშე, ძნელია რამე ობიექტური მტკიცებულებების მოტანა, თუ რამდენად არის კორელაციაში ერთმანეთთან უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში ჩარიცხულ მედალოსანთა მიერ მიღებული გრანტები. ოთხი წლის განმავლობაში საქართველოს სხვადასხვა რეგიონის (ძირითადად, თბილისის ცენტრალური სკოლები) 100-მდე საჯარო სკოლაში შეგროვილი მონაცემები ცხადყოფს, რომ დაბალია (30%) უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში ჩარიცხულ ოქროსა და ვერცხლის მედალოსანთა მიერ მოპოვებული 100%-იან გრანტიორთა რაოდენობა. სასკოლო საზოგადოების წევრების გარკვეული ნაწილი, მეტწილად, მშობლები, ფიქრობენ, რომ ოქროსა და ვერცხლის მედლები ბავშვის მოტივაციის ზრდას უწყობს ხელს, თუმცა ამ მოსაზრების ვალიდურობის მტკიცება, კვლევის შედეგების გარეშე, არ იქნება მართებული.

უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში ჩარიცხულთა, მათ შორის, 100%, 70% და 50%-იანი გრანტის მიმღებთა რაოდენობა

მიუხედავად იმისა, რომ მხოლოდ აკადემიური შედეგები არ შეიძლება ჩაითვალოს სკოლის მიღწევად, ამ კომპონენტის გაძლიერება არის ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნა მშობლებისა და საზოგადოების მხრიდან. კარგი იქნება, თუ სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე გუნდი გაითვალისწინებს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში ჩარიცხვის მაჩვენებელს და გააანალიზებს, რამდენად მოხდა შედეგის მიღწევა სკოლის ბაზაზე მიღებული განათლებით.

როგორც განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტის („კერძო რეპეტიტორობის ფენომენის შესწავლა საქართველოში“) 2011 წლის კვლევის ანგარიშებიდან ირკვევა, რეპეტიტორთან მომზადება, ძირითადად, ოჯახის შემოსავალთან არის დაკავშირებული და რეპეტიტორებთან მაღალშემოსავლიანი ოჯახების ბავშვების მომზადების წილი 64%-ია, დაბალშემოსავლიანი ოჯახებისა კი - 24%.

რეპეტიტორებზე მოთხოვნა, ზოგადი განათლების საფეხურების მიხედვით, ასე გამოიყურება:

დამამთავრებელ კლასში - 57%;

საშუალო საფეხური - 42,6%,

საბაზო საფეხური - 37,2%

დანყებიითი საფეხური - 15,6%.

თუ გავითვალისწინებთ ერთიან ეროვნულ გამოცდებში ჩარიცხვის მაჩვენებელს (78%) და, გარკვეულწილად, დაუშვებელ კავშირს (კვლევის გარეშე ამის პირდაპირ მტკიცება არ იქნება ვალიდური) უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში ჩარიცხვის მაჩვენებლისა და კერძო რეპეტიტორებთან სწავლების ბოლო საფეხურზე მომზადების მაჩვენებელს შორის, რთულია, ვიმსჯელოთ სკოლის სასწავლო პროცესის მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების გავლენის წმინდა ეფექტზე.

კერძო რეპეტიტორებთან მომზადების ერთ-ერთი მიზეზი სასკოლო განათლების მიმართ საზოგადოებაში გაჩენილი უნდობლობაა, რაც, ხშირ შემთხვევაში, გადაჭარბებული და საფუძველს მოკლებულია.

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ მიუხედავად იმისა, რომ აკადემიური მოსწრება არ არის სკოლის ძირითადი და ერთადერთი დანიშნულება, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში ჩარიცხვის მაჩვენებელი წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს შედეგს, რომელსაც სკოლის მხრიდან ელის სასკოლო საზოგადოების ყველა წევრი (მოსწავლე, მშობელი, მასწავლებელი, დირექცია, თემი).

პროფესიულ სასწავლებელში ჩარიცხვის მაჩვენებელი

საქართველოში, საბჭოთა პერიოდიდან მოყოლებული დღემდე, პროფესიული განათლება, გარკვეულწილად, სტიგმატიზებულია საზოგადოებაში, ამიტომ მოსწავლეები და მათი მშობლების უმეტესობა ჯერ კიდევ უმაღლეს განათლებას ანიჭებს უპირატესობას.

ევროპის რამდენიმე ქვეყნის (იტალია, თურქეთი, ესტონეთი, ბელგია, ავსტრია) განათლების სისტემების ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაციის (OECD) მიერ ჩატარებულმა მიმოხილვამ აჩვენა, რომ სკოლის კურსდამთავრებულთა არანაკლებ 40% პროფესიული განათლების სხვადასხვა დონეზე აგრძელებს სწავლას. ეს მაჩვენებელი საკმაოდ დაბალია საქართველოში. როგორც ჰენრი ლევინი (1994) ამტკიცებს, მარტო განათლებაში არ უნდა ვეძიოთ დასაქმების გამოწვევები. მეცნიერის აზრით, ეს უფრო ღრმა პრობლემაა და განვითარებული ეკონომიკის პირობებში წარმატებული კომპანიები სანარმოო პროცესშივე არსებული ტრენინგმოდულებით აღჭურავენ მათ მომავალ თანამშრომლებს. იმავე ტიპის სერვისით მიმდინარეობს თანამშრომლების პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლება. ესტონეთის განათლებისა და კვლევების

სამინისტროს მინისტრის მოადგილე იანარ ჰოლმი ჩვენთან ინტერვიუში აღნიშნავს, რომ ქვეყნის მცირე ეკონომიკური ბუმის დროს, რომელიც 2008 წლამდე გრძელდებოდა, მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ევროკავშირის სხვადასხვა ფონდებით (ცალკე მოხდა ფინეთისა და შვედეთის მთავრობების მიერ დაფინანსების გამოყოფა) მხარდაჭერილმა პროფესიული განათლების სასწავლებლებმა. მათ მოახერხეს და ქვეყანაში შემოსულ უცხოურ კომპანიებს გადაუმზადეს ევროპული სტანდარტების მქონე სამუშაო ძალა. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ახალი ტექნოლოგიების სექტორს, რომლის განვითარებაში ლომის წილი მიუძღვის სასკოლო პროგრამას (ამ პროგრამიდან შეიქმნა საქართველოში „ირმის ნახტომი“. ავტორის შენიშვნა. ბ.შ.).

საქართველოში საწარმოების ხელმძღვანელებთან შეხვედრების დროს არ ჩანს, რომ ისინი დაინტერესებული არიან პროფსასწავლებლებიდან მოსწავლეების საწარმოებში დასაქმებით. მათი უმრავლესობა ზემოთ ნახსენებ საწარმოო პროცესში გადამზადებას (on job training) ანიჭებს უპირატესობას. გამონაკლისს წარმოადგენს სარესტორნო და სასტუმრო ბიზნესი, სადაც დიდია მოთხოვნა თანამედროვე პროფესიული განათლების მქონე კადრზე.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ პროფესიული განათლების სფერო მნიშვნელოვანი ხელშემწყობი შეიძლება გახდეს ქართული ეკონომიკისათვის. სკოლა უნდა ეცადოს, აუხსნას მოსწავლეებს, რომლებიც არ ან ვერ ახერხებენ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში სწავლის გაგრძელებას, მისი მნიშვნელობა და სარგებელი მათი შემდგომი დასაქმების კუთხით.

მოსწავლის წარმატების მაჩვენებელი კლასების მიხედვით

ამ ინდიკატორის კონტროლი უნდა იყოს სასკოლო საზოგადოების ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა. ხარისხის ტოტალურ მენეჯმენტს (TQM) რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი აქვს ამ სფეროში, მათ შორის აღსანიშნავია შემდეგი - პროდუქციის ხარისხი უნდა შემოწმდეს მისი წარმოების პროცესში და არა საწარმოო ციკლის დასრულებისას, რისი გამოსწორებაც დამატებით თანხებთან, ადამიანურ რესურსსა და დროსთან არის დაკავშირებული. სასკოლო განათლების პირობებში სამწუხაროა, რომ ეს „დეფექტი“ არ სწორდება. თუ მე-12 კლასელი მოსწავლე მინიმალურ აკადემიურ კომპეტენციებს ვერ აკმაყოფილებს, ამ პრობლემის გამოსწორება სკოლას უკვე აღარ შეუძლია. ამდენად, მნიშვნელოვანია ამ თეორიის მიგნების გამოყენება სასკოლო საზოგადოებისათვის. ეს არ გულისხმობს ყოველი კლასის ბოლოს ტესტირებას, რომლის ვალიდურობა ხშირად საეჭვოა და საკითხავია, რამდენად ზომავს ის მოსწავლის მიერ საგნის კოგნიტიურად ათვისების ხარისხს. სწორედ დაწყებით და საბაზო საფეხურის კლასებში უნდა იქნეს მაქსიმალური ყურადღება გამახვილე-

ბული სკოლის პერსონალის მიერ მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე. სჯობს, ადრეული ასაკიდან განუვითარდეს მოსწავლეს სწავლის, კვლევა-ძიების უნარ-ჩვევები, რაც მას შემდეგ მთელი ცხოვრების მანძილზე გამოადგება. განათლების მკვლევრების უმეტესობა პიზის საერთაშორისო შეფასებას ანიჭებს უპირატესობას, რადგან ამ ტესტის საკითხები მათემატიკაში, კითხვასა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში მოსწავლის საგნის ცოდნას კოგნიტური უნარების მიხედვით ამოწმებს, ეს კი ყველაზე სრულყოფილად გაცხადებულია ბლუმის ტაქსონომიაში. ბლუმის მიხედვით, აზროვნების ან შემეცნების უნარი ექვს დონედ შეიძლება დაიყოს. ეს დონეებია: ცოდნა, გაგება, გამოყენება, ანალიზი, სინთეზი და შეფასება. აზროვნების ეს დონეები საფეხურებად არის განლაგებული, სადაც ყოველი მომდევნო დონე უფრო რთულდება და მოიცავს ერთ ან რამდენიმე წინა დონეს. ცოდნა, გაგება და გამოყენება ქვედა სააზროვნო დონეში მოიაზრება, მას რეპროდუქციულ დონეებსაც უწოდებენ, ხოლო ანალიზი, სინთეზი და შეფასება — ზედა დონეებია და ავითარებს მაღალ სააზროვნო უნარებს (TPDC, 2011). კარგი იქნება, თუ სკოლა მოწადინებული იქნება, რომ სასწავლო პროცესი ბლუმის ტაქსონომიის მიგნებებზე ააწყოს. როგორც ერიკ ჰანუშეკი (2009) ამტკიცებს და ამით, გარკვეულწილად, ბევრი დიდი განმანათლებლის - პიაჟეს, დიუის, ვიგოტსკის - მოსაზრებას ეხმიანება, მოსწავლის მიერ ინფორმაციის პასიურად დამახსოვრებას არანაირი სარგებელი არ მოაქვს მის შემდგომ ცხოვრებაში, როცა ინფორმაციის გაგება, ანალიზი, გამოყენება, სინთეზი და შეფასების უნარების ქონა დიდწილად განაპირობებს შემდგომში მის კარიერულ წარმატებას. ჰექმანი (Heckman, 2010) ამტკიცებს, რომ ადამიანის ცხოვრებისეულ წარმატებაში კოგნიტურ უნარებზე არანაკლები მნიშვნელობა მოზარდებში არაკოგნიტური უნარების (ემოციური ინტელექტი, პიროვნული თვისებები, სოციალური უნარები) განვითარებას აქვს.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ სკოლამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს მოსწავლეების აკადემიურ მოსწრებას თითოეული კლასის მიხედვით. მნიშვნელოვანია, მასწავლებელმა სასწავლო პროცესი ააგოს კოგნიტური უნარების განვითარებაზე, რაც მოსწავლეების სკოლის შემდგომ წარმატებას მნიშვნელოვნად განაპირობებს.

სახელმწიფოს, სკოლისა და კერძო ორგანიზაციების მიერ ორგანიზებულ ოლიმპიადებში მონაწილეობა

საქართველოში დღემდე არ ჩატარებულა კვლევა, რომელიც გვიჩვენებს სახელმწიფოს, სკოლისა და კერძო ორგანიზაციების მიერ ორგანიზებულ ოლიმპიადებში მოსწავლეთა მონაწილეობის გავლენას მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე ან მათი მოტივაციის ზრდაზე (შესაძლოა, კვლევამ სხვა პოზიტიური მიგნებებიც აღმოაჩინოს). საინტერესოა, რამდენად ზომავს სა-

გნობრივი ოლიმპიადები მოსწავლეთა აკადემიურ დონეს კონკრეტულ საგნებში, თუმცა, როგორც აღნიშნეთ, ამ აქტივობების მეთოდოლოგია და კონტენტის პროფესიული კამათისა და კვლევის საგანია. მათში მონაწილეობა და გამარჯვება, გარკვეულწილად, სტიმულია მოსწავლისთვის. რაც მთავარია, მას უვითარდება თანატოლებთან შეჯიბრებაში მონაწილეობის უნარი.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ ასეთ აქტივობებში მოსწავლეების მონაწილეობა პროფესიონალთა შორის მეთოდურად შეიძლება გაუმართლებელია, მაგრამ ფაქტია, რომ მათში მონაწილეობა მოსწავლეებს გარკვეულ მოტივაციას აძლევს და სძენს საჭირო უნარ-ჩვევებს.

ინტეგრირებული გაკვეთილების ჩატარების მაჩვენებელი

იშვიათია ქვეყანა, რომლის განათლების ექსპერტები მეტ-ნაკლებად არ უჩიოდნენ მათ სკოლებში უინტერესო გაკვეთილებს. საქართველოს საჯარო სკოლების მშობლები, მოსწავლეები და სკოლის ადმინისტრაცია ხშირად აღნიშნავენ, რომ მათი სკოლები ასეთი მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე დგანან. საქართველოს ოთხი რეგიონის (იმერეთი, აჭარა, თბილისი, კახეთი, შიდა ქართლი) 30-მდე სკოლის საგაკვეთილო პროცესზე წიგნის ავტორის მიერ განხორციელებულმა დასწრებამ და მოსწავლეებსა და მშობლებთან გასაუბრებამ აჩვენა, რომ იშვიათია სკოლაში მასწავლებელი, რომელსაც საინტერესო გაკვეთილის ჩატარება ხელენიფება ან/და საკმარისი მოტივაცია აქვს, თუმცა საქართველოს საჯარო სკოლებში არიან მალაღობი პასუხისმგებლობის მქონე მასწავლებლები, რომელთა გაკვეთილებზე მოსწავლეთა მაქსიმალური ჩართულობა შეინიშნება. ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა მოძველებული ტიპის მეთოდებითა და მწირი სასწავლო რესურსებით ჩატარებული გაკვეთილებია. როგორც შარლოტ დანიელსონი (2010) აღნიშნავს, 21-ე საუკუნეშიც კი ამერიკის სკოლებში არიან მასწავლებლები, რომლებიც ისევ ძველმოდურ გაკვეთილებს ატარებენ. როგორც განათლების საინფორმაციო სისტემების საერთაშორისო ექსპერტი ჯერსი როდრიგესი ვარაუდობს (ინტერვიუ, 2010), მოკლე ხანში განვითარებად ქვეყნებშიც კი რთული იქნება ტექნოლოგიურად გაუთვითცნობიერებული მასწავლებლების მიერ გაკვეთილის ჩატარება იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ მოზარდები დღეს ყველაზე მეტ დროს ახალ ტექნოლოგიასთან ურთიერთობაში ატარებენ. მისი აზრით, უამრავი საინტერესო ინფორმაციის მომენტალურად მიღების პირობებში, დღეს, როგორც არასდროს, შეიძლება საინტერესო გაკვეთილის ჩატარება. კვლევა-ძიება, ინფორმაციის ანალიზი, სინთეზი და დამოუკიდებლად დასკვნამდე მისვლა უფრო მეტ მოსწავლეს ჩართავს საგაკვეთილო პროცესში, ვიდრე ძველი ტიპური გაკვეთილი - პირველ ნაწილში მოსწავლე ყვება დავალებას, მეორე ნაწილში კი მასწავლებელი ხსნის ახალ მასალას და რჩება ორიოდ წუთი ახალი მა-

სალის ათვისების შესამომშებლად. ინტეგრირებული გაკვეთილი მოსწავლეში საგნისადმი კვლევა-ძიების, მონაცემის ანალიზისა და დასკვნამდე საკუთარი გზით მისვლის მეთოდების გამოყენების საშუალებით აღვივებს ინტერესს. როგორც განათლების ბევრი ექსპერტი ამტკიცებს, ხშირად მოსწავლე ვერ ხედავს რაციონალს, თუ რატომ უნდა ისწავლოს ესა თუ ის მასალა. გაცილებით მარტივია, თუ მას საშუალებას მივცემთ, დაინახოს ამ ცოდნით მისაღები სარგებელი. მოსწავლეებს შორის ხშირია მათემატიკის ან/და საბუნებისმეტყველო საგნების მიმართ სწავლის დაბალი მოტივაცია. ინტეგრირებული გაკვეთილი კარგი საშუალებაა, პედაგოგმა პრაქტიკული საქმიანობით მოსწავლეში ამ საგნების მიმართ ინტერესი გააღვივოს. ასეთ სწავლება/სწავლის მეთოდის უპირატესობას განათლების საერთაშორისო ექსპერტების მიერ ჩატარებული ბევრი კვლევის შედეგი ამტკიცებს. ჩალაბისა და არნეტის (Chalabi and Arnest, 2014) მიერ პიზა 2012 წლის მონაცემების ანალიზზე დაყრდნობით ჩატარებულ კვლევაში ვკითხულობთ: „65 ქვეყნის 510 000 მე-9 კლასელ მოსწავლეთა მიერ მათემატიკაში, კითხვასა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში (ძირითადი აქცენტი გაკეთდა მათემატიკაზე) ჩატარებულ საერთაშორისო შეფასებაში ტესტის ორგანიზატორი ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის ექსპერტები ამტკიცებენ, რომ მათემატიკაში მოსწავლის აკადემიური შედეგები მნიშვნელოვანი პრედიქტორია მისი უმაღლეს საგანმანათლებლო დანესებულების სხვადასხვა საფეხურზე და ცხოვრებაში წარმატებისთვის“.

ინტეგრირებული გაკვეთილის კიდევ ერთი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ საჭიროებს ჯგუფური მუშაობის მეთოდის გამოყენებას, რაც მოსწავლეს ცხოვრებაში წარმატებული ფუნქციონირებისთვის ამ მეტად საჭირო უნარ-ჩვევას უვითარებს. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ ინტეგრირებული გაკვეთილის ორგანიზების დროს, მისი ფორმატიდან გამომდინარე, სკოლის სხვადასხვა კათედრის წარმომადგენლები და სკოლის სხვა პერსონალი პროფესიულ/საქმიან ინტერაქციაში შედიან ერთმანეთთან. ეს კი ერთ-ერთი გავრცელებული გამოწვევაა მსოფლიოს ბევრი ქვეყნის სკოლისათვის. ასევე, ინტეგრირებული გაკვეთილების ინიცირება საშუალებას იძლევა, რომ სხვადასხვა საგნის პედაგოგებმა განსხვავებული კუთხით შეაფასონ მოსწავლე. და ბოლოს, ინტეგრირებული გაკვეთილი საუკეთესო საშუალებაა მოსწავლეებისა და მასწავლებლების ჯგუფური მუშაობისათვის, რაც, თავისთავად, ხელს უწყობს მოსწავლესა და მასწავლებელს შორის ინდივიდუალური და მზრუნველი დამოკიდებულების განვითარებას. როგორც ოუჩი (2008) ამტკიცებს, მოსწავლის მოტივაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამომწვევი ფაქტორი მასზე სკოლის ადმინისტრაციისა და, უფრო მეტად, მასწავლებლის მხრიდან ინდივიდუალური ზრუნვის გამოჩენაა.

იმისათვის, რომ უფრო ნათლად წარმოვიდგინოთ ინტეგრირებული გაკვეთილების შესაძლო გავლენა მოსწავლის სხვადასხვა საგნით დაინტერესებაში, განვიხილოთ მაგალითი, რომელმაც მოწონება დაიმსახურა სტუ-

დენტების, დირექტორებისა და მასწავლებლების მხრიდან. გამოყენებული მასალა მომზადებულია გალაკტიონ ტაბიძის სახელობის №51-ე საჯარო სკოლის მასწავლებელთა მიერ (**ქართული - მაია ჩიხრაძე, ისტორია - ანა კუპრავა, ფიზიკა - ინგა ლულუნიშვილი, ქიმია - მაია სტეფანიშვილი, ხელოვნება - სალომე ჭანტურიძე**).

ჯგუფის მიერ მომზადებული მასალა:

ინტეგრირებული გაკვეთლის თემა: ვაზის ჯიშები და მელვინეობა საქართველოში

ეს პროექტი, სასურველია, განხორციელდეს მე-10 კლასში. კარგი იქნება, თუ საგნების შერჩევისას ვიხელმძღვანელებთ პრინციპით - დავაინტერესოთ დაბალი მოტივაციის მქონე მოსწავლე, რათა მან პრაქტიკული მუშაობით დაინახოს ამ საგნის მნიშვნელობა და საჭიროება. განვიხილოთ და მოკლედ დავახასიათოთ, თუ რომელი საგნების ინტეგრირებას ითვალისწინებს პროექტი და როგორ:

მათემატიკა:

მოსწავლეს შეიძლება მიეცეს შემდეგი ტიპის დავალებები:

1. საქართველოში მოწეული ყურძნის მთლიან რაოდენობაში თითოეული ჯიშის პროცენტული წილი გამოსახოს გრაფიკულად;
2. დაადგინოს მოწეული ყურძნისგან შიდა მეურნეობებში მოხმარებული და ბაზარზე გატანილი რაოდენობის წილი;
3. დაადგინოს ღვინისა და ღვინის პროდუქტების წილი საქართველოს საექსპორტო პროდუქციის გაყიდვით მიღებულ შემოსავალში;
4. დაადგინონ ღვინისა და ღვინის პროდუქტებით მიღებული შემოსავალი რეგიონების მიხედვით, შედარებული სხვა ამ რეგიონის ძირითად შემოსავლებს;
5. სავენახე მეურნეობების მიერ დაკავებული ფართობები შეადარონ ტრადიციული ღვინის კულტურის ქვეყნებს (საფრანგეთი, იტალია, ესპანეთი, პორტუგალია, ავსტრალია, სამხრეთ აფრიკა, ამერიკა და სხვ.);
6. დაადგინონ ღვინისა და ღვინის პროდუქტების წილი მთლიან შიდა პროდუქტში.

მონაცემებისათვის მოსწავლეს შეუძლია, გამოიყენოს საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების, ღვინის სააგენტოს, სტატისტიკის დეპარტამენტისა და ღვინის კომპანიების ვებგვერდები. ამ ერთი კონკრეტული პროექტის შედეგად, მივიღებთ, რომ მოსწავლე შეისწავლის ისეთ მნიშვნელოვან მათემატიკურ კომპეტენციებს, როგორებიცაა: პროცენტის, ხვედრითი წილის, ფართობის გამოთვლა, გრაფიკის აგება, წონის ერთეულების (მაგ. ცენტნერის) დანიშნულება პრაქტიკაში.

ბიოლოგია:

მოსწავლეს მიეცემა შემდეგი ტიპის დავალება:

1. როგორ იმტვერება ვაზის ყვავილი და რა მნიშვნელობა აქვს ამ პროცესს ყურძნისა და ღვინის ხარისხთან მიმართებაში (ღვინის ბუკეტი);
2. რა ტიპის მცენარეთა ჯგუფს განეკუთვნება ვაზი და როგორ ხდება მისი კულტივირება, გამრავლება და მოვლა. ასევე, რა არის ვაზის გად-
ანინდვა, დამატებითი ფესვების ფუნქციები, პარკოსანი ერთწლიანი
კულტურების ფესვების საშუალებით ნიადაგიდან დამატებითი აზო-
ტის გამოღვენა და სხვ.

ამ დავალებით მოსწავლე შეისწავლის ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორებიცაა: დამტვერვა, გამრავლება და მცენარის მოვლა.

ქიმია:

მოსწავლეებს მიეცემათ დავალება:

1. დაწვრილებით შეისწავლონ ყველა ის ქიმიური პროცესი, რომელიც ღვინისა და ღვინის პროდუქტების წარმოების დროს მიმდინარეობს შესაბამისი აღწერითა და ქიმიური ფორმულებით.
2. შეისწავლიან ორგანული და ქიმიური სასუქების სახეობებსა და მათ გავლენას ნიადაგსა და ვაზის კულტურაზე; ნიადაგის გამოფიტვისა და გამდიდრების პროცესებს.

ამ აქტივობებით მოსწავლეები გაიძვარებენ ცოდნას ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორებიცაა: ქიმიური პროცესის აღმწერი ფორმულა, ვალენტობა და სხვ.

ვაზის ნაყოფიერი განვითარებისათვის აუცილებელია ნიადაგის მომზადება. ნიადაგი უნდა შეიცავდეს სხვადასხვა ქიმიურ ელემენტს: ნახშირბადს, წყალბადს, ჟანგბადს, კალციუმს, აზოტს, მაგნიუმს და ა.შ. იმისათვის, რომ გავამდიდროთ ნიადაგი, მოვამზადოთ ვენახისთვის, ნიადაგში შეგვაქვს როგორც ორგანული, ისე არაორგანული სასუქები. მათ შორის, აღსანიშნავია აზოტოვანი სასუქები, ამონიუმის სულფატი, კალციუმის ცენამიდი, შარდოვანა, კალციუმის ნიტრატი, ჩილესა და ინდოეთის გვარჯილა, ფოსფორიანი, კალიუმიანი, ნახშირმჟავას სასუქები. კალიუმიანი სასუქები კარგად ფიქსირდება ნიადაგში და ამიტომ შეაქვთ შემოდგომით.

ვაზის განვითარებისათვის საჭიროა, ასევე, ვაზის სხვადასხვა დაავადებების წინააღმდეგ ბრძოლა, ამისათვის იყენებენ ქიმიურ საშუალებებს, როგორებიცაა: პესტიციდები. პესტიციდები ქიმიური ნივთიერებებია, რომლებიც იყოფა ინსტექციდებად — მავნე მწერებთან საბრძოლველად, აკარიციდებად — მცენარეული ტკიპების წინააღმდეგ, ნემატიციდებად — მრგვალი ჭიის წინააღმდეგ, ფუნგიციდებად — სოკოვან დაავადებათა წინააღმდეგ, ოკოციდებად — პრეპარატები, რომლებიც სპობს ტკიპებსა და მწერების კვერცხებს, ჰერბიციდებად — სარეველა ბალახების წინააღმდეგ.

ფიზიკა

არქეოლოგიური გათხრებით აღმოჩენილი ღვინის ჭურჭლის (ორმაგკედლიანი, თერმოსის მსგავსი) შესწავლის შედეგად, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ მისი ავტორები კარგად იცნობდნენ ქიმიას, ფიზიკასა და სხვა საბუნებისმეტყველო მეცნიერებას.

ახალი სასელექციო მასალის ფართო სპექტრის შემჭიდროვებულ ვადაში მისაღებად (1985-1989 წწ.), მუტაგენების სახით, გამოცდილი იყო გამა სხივები - Cs-137 და კომპლექსური შენაერთი ეთილენიმინი.

Cs-137-ით (დოზა: 40; 60; 80; 100; 150 გრეი; დანადგარი „ГУБЕ-33“, სიმძლავრე — 5,50 გრეი/წუთში) დამუშავებას ექვემდებარებოდა ვაზის ჯიშების გორულას და ნითელი ბუდეშურის 200-200 ცალი ინცუხტირებული, სტრათიფიცირებული და ჰაერმშრალ მდგომარეობაში მყოფი ნიპნები, ხოლო ეთილენიმინით (კონცენტრაცია 0,005; 0,1; 0,3; 0,4%, ექსპოზიცია 24 სთ) გორულა სინცუხტირებული, სტრათიფიცირებული ნიპნები. საკონტროლოდ აღებული იყო იმავე რაოდენობის დაუმუშავებელი ნიპნები და რქები.

დაუმუშავებელი ნიპნების ნაწილი თავისი საკონტროლო ვარიანტებით დაითესა სავეგეტაციო სახლში, ხოლო ნაწილი ფესვის მერისტემული ქსოვილების მიღებისა და ციტოგენეტიკური გამოკვლევებისათვის გალივდა და დაფესვიანდა ლაბორატორიულ პირობებში.

ჩატარდა მერისტემული ქსოვილების ფიქსაცია, დროებითი პრეპარატების დამზადება და მიკროსკოპული გამოკვლევები.

ვაზის ქართული გენოტიპების უჯრედების ბირთვულ-პლაზმური კოეფიციენტი, მათი უჯრედის პარამეტრებიდან გამომდინარე, 0,065-0,133-ის ფარგლებშია. შედარებით დაბალი კოეფიციენტით (0,065) ხასიათდება ჯიში ოჯალეში, ხოლო ყველაზე მაღალით (0,133) - ორბელური ოჯალეში, დანარჩენ ჯიშებს მათ შორის შუალედური ადგილი უკავიათ.

ბირთვულ-პლაზმური კოეფიციენტის მაჩვენებლების მიხედვით, ვაზის ქართული გენოტიპები, პირობითად, შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად:

I. დაბალი - 0.065_0.090 (ოჯალეში, ჩხავერი, ციცქა, ოცხანური საფერე, საფერავი, ალადასტური, გორულა, ჩინური, მუჯურეთული);

II. საშუალო - 0.100-0.150 (რქანიტელი, ორბელური ოჯალეში, უსახელოური, ქართლისთითა, ცოლიკოური, ნითელიბუდეშური, კრახუნა, გორული მწვანე, სანურავი, ნულუკიძის თეთრა, ალექსანდროული, თავკვერი). რაც შეეხება გორულას და ნითელი ბუდეშურის ნიპნებზე Cs-137-ის მოქმედების ეფექტს, დაბალი დოზებით (40-60 გრეი) ზემოქმედება ორივე ჯიშში მნიშვნელოვნად ზრდის აღმოცენებული და გადარჩენილი მცენარეების რაოდენობასა და უჯრედის დაყოფის აქტივობას. დოზის მომატება იწვევს აღმოცენებული და გადარჩენილი მცენარეების რაოდენობის კონტროლთა შედარებით შემცირებას. გორულასათვის კრიტიკული დოზა - 100, ხოლო ნითელი ბუდეშურისათვის - 150 გრეი.

ქართული

მოსწავლემ შეიძლება იმუშაოს შემდეგ თემებზე:

1. საქართველო - ვაზის სამშობლო და ღვინის ქვეყანა...

ლეგენდები - მაგ. რევაზ ინანიშვილის ნაამბობი იმის შესახებ, თუ როგორ გადაბუგა შაჰ აბასმა ვენახები საქართველოში. სვანური ლეგენდა ამირანზე, თითქოს კავკასიონზე მიჯაჭვული ამირანი ათასწლეულების განმავლობაში მხოლოდ გახეთქილი ჭურვიდან მწვეთავი ღვინით საზრდოობდა და სხვა...

2. ვაზის ჯვარი - წმინდა ნინომ ვაზის შეკრული ჯვრით უქადაგა ქართველებს ქრისტეს რჯული, მსოფლიოში არ არსებობს „ვაზის ჯვრით გაქრისტიანების“ ანალოგი.

საინტერესოა ნაწყვეტი გრიგოლ რობაქიძის „გველის პერანგიდან“ - თავად ირუბაქ ირუბაქიძის ნაშიერის დიდი კარდჭუს დაუმორჩილებლობა მტრისადმი და სასწაული, რომელიც ვაზის ჯვარმა მოახდინა...

ისტორია

აქტივობა I

მოსწავლეები გაეცნობიან ძველ წერილობით წყაროებში დაცულ ცნობებს მევენახეობა-მელვინეობის შესახებ ძველ საქართველოში (ნაწყვეტები აპოლონიოს როდოსელის თხზულებიდან, „ქართლის ცხოვრებიდან“, იტალიელი მოგზაურის არქანჯელო ლამბერტის ნაშრომიდან) და განსაზღვრავენ, თუ რამდენად რეალურია მოტანილი ცნობები და გამოსატყვევებ საკუთარ დამოკიდებულებას აღწერილი ჩვეულებების მიმართ.

აქტივობა II

არქეოლოგიური გათხრების შედეგად აღმოჩენილი ღვინის სასმისების გაცნობა. ეს მასალა დოკუმენტურად ადასტურებს წერილობით წყაროებში დაცულ ცნობებს. საქართველოში მევენახეობა-მელვინეობის განვითარების შესახებ (შესაძლებელია თვალსაჩინოებების მინოდება ან ექსკურსია სახელმწიფო მუზეუმში).

თვალსაჩინოებები:

მაგ: კოლხური თიხის სასმისები, თიხის სასმისი სოფ. ჩითახევიდან (ბორჯომის რაიონი)

მამაკაცის ბრინჯაოს ქანდაკება ყანნით ხელში (ყაზბეგის რ-ნი)

მამაკაცის ბრინჯაოს ქანდაკება ყანნით ხელში (ვანის რ-ნი)

ვერცხლის თასი (ბაგინეთი- ქ. მცხეთა)

ვერცხლის თასი (სოფ. ხოვლე კასპის რ-ნი)

აქტივობა III

თვალსაჩინოების სახით, ვაჩვენოთ მოსწავლეებს ძველი ბერძნული კერამიკის სქემატური გამოსახულებები და კოლხური კერამიკის ნიმუშები. დაადგინონ მათი დანიშნულება, იპოვონ მსგავსება და განსხვავება. განსაზღვრონ, თუ რა განაპირობებს მსგავსებას განსხვავებულ კულტურებში.

აქტივობა IV

მსჯელობა - საღვინე დანიშნულების ჭურჭლის: ქვევრების, დერგების, დოქების, კათხების, მათარების მაგალითზე მეთუნეობის, როგორც თიხის ჭურჭლის წარმოების კავშირზე მელვინეობასთან.

აქტივობა V

სხვადასხვა ცივილიზაციაში არსებული საკულტო დანიშნულების რიტონების (სასმისი, რომელსაც ქვედა ნაწილში სკულპტურული გამოსახულება აქვს) გაცნობა (ირანული ვერცხლის რიტონი, ბერძნული თიხის რიტონი, ბერძნულ-თრაკიული ოქროს რიტონი, ვერცხლის რიტონი ვანის რაიონიდან) და მათ შორის გამაერთიანებელი ნიშნების დადგენა.

აქტივობა VI

საქართველოს ისტორიულ-გეოგრაფიული გარემოს შესწავლის შედეგად, დაადგინონ მევენახეობის ხელშემწყობი ფაქტორები საქართველოში.

ხელოვნება:

მოსწავლეები გაეცნობიან მელვინეობა-მევენახეობის, როგორც არამატერიალური კულტურული მემკვიდრეობის, რაობასა და მნიშვნელობას. აღნიშნული საკითხის განხილვისას, ყურადღებას გავამახვილებთ შემდეგ თემებზე:

1. ქვევრის ღვინო მსოფლიო კულტურის საგანძურში - არამატერიალური კულტურული მემკვიდრეობა და იუნესკოს მსოფლიო მემკვიდრეობის ძეგლები;
2. მელვინეობის კულტურა საქართველოში - ქართული ვაზის ჯიშები და ღვინის დაყენების ტრადიციები;
3. მელვინეობა-მევენახეობასთან დაკავშირებული ეთნოგრაფიული მასალა (საქართველოს სხვადასხვა კუთხეებში არსებული ტრადიციების გაცნობა) და სიმბოლოები (მარანი, ქვევრი, საწნახელი, ორშიმო, ჭინჭილა...);
4. მევენახეობის კულტურა საქართველოში - არქეოლოგიური გათხრების შედეგად მიკვლეული მასალა (შულავერის გორაზე აღმოჩენილი მსოფლიოში ყველაზე ძველი ყურძნის მოშინაურებული ნიჰნა, რომელიც თარიღდება ჩვ. წ. აღ. 5000-7000 წწ.);
5. მელვინეობა-მევენახეობასთან დაკავშირებული ანთროპომორფული გამოსახულებები (არქეოლოგიური გათხრების შედეგად აღმოჩენილი მცირე პლასტიკის ნიმუშები, რომელთაც ძირითადად რიტუალური დანიშნულება ჰქონდა და დაკავშირებული არიან სხვადასხვა წარმართულ კულტებთან);
6. ვაზის სიმბოლიკა ქრისტიანობაში - საქართველოში წმიდა ნინოს შემოპრდანება და ვაზის ჯვრის სიმბოლური დატვირთვა; ვაზი ეკლესია-მონასტრების დეკორში.

უცხო ენა

მოსწავლეებს მიეცემათ დავალება, მოიძონ მასალები ღვინის სხვადასხვა მეთოდით დაყენების შესახებ სამხრეთ და ჩრდილოეთ ამერიკის, ევროპის, აფრიკის ქვეყნებსა და ავსტრალიაში. მოსწავლეები წარმოადგენენ მოკლე პრეზენტაციებს თითოეული ქვეყნის მეღვინეობასა და მათ თავისებურებებზე.

სამოდლო გაკვეთილების რაოდენობა

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისათვის უნივერსიტეტების ან კერძო კომპანიების მიერ შექმნილი პროგრამები გამოიყენება. საქართველოში ამ სერვისების უმეტესობას დედაქალაქში განთავსებული ორგანიზაციები სთავაზობენ მასწავლებლებსა და მასწავლებლის პროფესიით დაინტერესებულ პირებს. საინტერესოა, რომ 2004 წლიდან მოყოლებული, დღემდე მასწავლებელთა პროფესიული გადამზადების სხვადასხვა პროვაიდერის მიერ ჩატარებულ ტრენინგებში ზოგ შემთხვევაში ორიოდე და ზოგ შემთხვევაში არც ერთ სკოლის დირექტორს არ მიუღია მონაწილეობა. ხარისხიანი პროფესიული გადამზადების ორგანიზება დახვეწილი ქსელის გარეშე საქართველოს ქალაქებსა და სოფლებში მეტად რთულია. ბევრი ქვეყნის გამოცდილებამ აჩვენა (ფინეთი, სამხრეთ კორეა, შვედეთი, ამერიკის შეერთებული შტატები და სხვ.), რომ ხშირად სკოლაში რამდენიმე მაღალი კვალიფიკაციის მასწავლებელია დასაქმებული და მათი გადამზადებით საშუალება ეძლევა სკოლას, ადგილზევე ჰყავდეს პროფესიული გადამზადების ექსპერტი-მასწავლებელი (მასწავლებლები). როგორც საქართველოს საჯარო სკოლების პედაგოგების გარკვეული ნაწილი (საჩხერის, ჭიათურის, თბილისის, ბათუმის, ქედის, ხულოს, წალენჯიხის, თელავისა და გორის მუნიციპალიტეტების საჯარო სკოლები) ამტკიცებს, უნივერსიტეტებისა და კერძო პროვაიდერების მიერ ორგანიზებული ტრენინგების უმეტესობა არაეფექტურია, რადგან მხოლოდ თეორიული მასალით აღჭურვილ ზოგიერთ პედაგოგს უჭირს მათი საგაკვეთილო პროცესში გადატანა (ასევე, მშობლებთან ურთიერთობაშიც). სამოდლო გაკვეთილების (სათანადოდ დაგეგმილი) რაოდენობა სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების საკმაოდ ვალიდური ინდიკატორია. სამოდლო გაკვეთილი ეს არის ძველი საბჭოთა მეთოდითა და ფორმატით საზეიმო ვითარებაში რაიონის განათლების განყოფილების ინსტრუქტორის/მეთოდისტის მოსაწონებლად ჩატარებული აქტივობა, რომელსაც „ღია გაკვეთილი“ ეწოდებოდა. სამოდლო გაკვეთილი არის ერთი ან რამდენიმე კათედრის მიერ ორგანიზებული მასტერკლასის დონის გაკვეთილი (სათანადოდ დაგეგმილი გაკვეთილი, გამოყენებულია სწავლის თანამედროვე მეთოდები და სასწავლო რესურსები). ასეთი ტიპის გაკვეთილს

ჯერ მენტორი მასწავლებელი ატარებს და მერე მისგან განვრთნილი სხვა მასწავლებლები (განსაკუთრებით, დამწყები და გამოსწორების საჭიროების მქონე მასწავლებელი). სამოდულო გაკვეთილის როგორც დაგეგმვის, ისე მისი დასრულების შემდეგ ეტაპზე იმართება მასწავლებლებს შორის პროფესიული დისკუსია. სასურველია, მასში სკოლის დირექტორისა და მისი მოადგილეების ჩართულობაც. ასეთი ტიპის გაკვეთილს და მის თანმდევ აქტივობებს რამდენიმე მიზანი აქვს:

1. საინტერესო, მოსწავლისათვის მიმზიდველი საგაკვეთილო პროცესის ინიცირება;
2. მასწავლებლებს შორის შედგეს პროფესიული დიალოგი/კამათი, რაც ესოდენ პრობლემურია საქართველოს საჯარო სკოლებში;
3. განხორციელდეს სწავლისა და სწავლების თეორიებისა და მიგნებების პრაქტიკული რეალიზაცია გაკვეთილის დაგეგმვაში, საგაკვეთილო პროცესში, მოსწავლეებსა და მათ მშობლებთან ურთიერთობაში;
4. გაუადვილდეს ახალდამწყებ მასწავლებელს პროფესიული ზრდა;
5. წარმოჩნდეს მენტორი მასწავლებელი;
6. მასწავლებლებმა გადალახონ პროფესიული პლატოობა (ზრდის/განვითარების შეჩერება) (Rivkin and Hanushek 2005).

შეიძლება დავასკვნათ, რომ კარგად დაგეგმილი სამოდულო გაკვეთილები შეიძლება, სკოლის მასწავლებლებისა და ადმინისტრაციის წევრებს შორის პროფესიული დიალოგის საშუალებად იქცეს, რაც, საბოლოო ჯამში, სწავლა-სწავლების პროცესის გაჯანსაღებას შეუწყობს ხელს, პოზიტიურად აისახება მოსწავლეთა საგაკვეთილო პროცესში ჩართულობასა და, შესაბამისად, აკადემიური მოსწრების ზრდაზეც.

შემაჯამებელი სასკოლო წერების რაოდენობა

სასკოლო საზოგადოების წევრების უმეტესობა ფიქრობს, რომ ბევრი ტესტი/გამოცდა უკეთესი განათლების განმაპირობებელია. ამ საკითხის მკვლევრებს შორის ერთ-ერთი გამორჩეული მეცნიერია რობერტ მარზანო (2000), რომელიც რიტორიკულ კითხვას სვამს - რატომ ვამოწმებთ მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებას? მოსწავლეთა აკადემიური შეფასების მკვლევრები კარგად აცნობიერებენ, რომ მხოლოდ ბევრი ტესტითა და გამოცდით შემომწმებული ცოდნით შეიძლება მივიღოთ ე.წ. ტესტზე ორიენტირებული განათლება. 2011 წელს ე.წ. CAT-ის გამოცდის შედეგების გამოქვეყნების შემდეგ დაკავებული თანამდებობიდან გათავისუფლდა საქართველოს საჯარო სკოლების 30-მდე დირექტორი, ეს კი საკმარისი საფუძველი აღმოჩნდა სკოლის დირექტორებისათვის, რომ მომავალი წლიდან მეტად „ეზრუნათ“ მოსწავლეების ამ ტესტში წარმატებისთვის. ბუნებრივია, რომ სასკოლო საგნებში ამ მეტად დაბალ კომპეტენციებზე გათვლილი

ტესტის ვერგადაღება უნდა გახდეს ვინმეს პასუხისმგებლობის საკითხი, მაგრამ უმჯობესია არსებობდეს სკოლის სასწავლო პროცესის ხარისხისა და მიმდინარე აკადემიური პროცესის შემოწმებისა და ანგარიშვალდებულების უფრო ეფექტური მექანიზმები და არა მხოლოდ მე-12 კლასის ტესტები. როგორც პროფესორი მარტა ბრუენერი (ინტერვიუ, 2001) ამტკიცებს, განათლების სექტორის მენეჯერები პოლიტიკური წნეხის პირობებში იღებენ პოპულარულ, მაგრამ ხშირად სასწავლო პროცესისათვის ნეგატიური გავლენის მქონე გადაწყვეტილებას - რაც შეიძლება მეტი ტესტის ადმინისტრირება სკოლაში! კარგი იქნება, თუ ამ მეტად ძვირადღირებულ სერვისში დახარჯული თანხის ნაწილი სასწავლო პროცესის გაჯანსაღებას მოხმარდება. ლოგიკურია, თუ სკოლის სასწავლო პროცესი არ უზრუნველყოფს მოსწავლეთა დაინტერესებას, მოტივაციასა და ჩართულობას, მაშინ მისი შედეგის მრავალჯერ ძვირადღირებული სერვისით შემოწმებაში გადახდილი თანხა არაგონივრულია. პიზა 2009 წლის საერთაშორისო შეფასებაში მონაწილეობას იღებდა საქართველოს 200-მდე სკოლის 5 000-მდე მეცხრე კლასელი. მონაწილე 68 ქვეყანიდან ჩვენმა მოსწავლეებმა დაიკავეს 64-ე ადგილი. კიდევ ერთი პრობლემაა ის, რომ ტესტები და გამოცდები, რომლებიც საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში ტარდება, სუსტად ან თითქმის არ ამოწმებს მოსწავლის კოგნიტურ უნარებს. მაშინ იბადება კითხვა - რას ვამოწმებთ? ისევ მოსწავლის მიერ ინფორმაციის დაზეპირებისა და თხრობის უნარს?

კითხვა, რომელიც სასკოლო საზოგადოებამ უნდა დასვას სკოლაში ან ზოგადად სახელმწიფომ - რამდენად მოიცავს საგამოცდო საკითხები ბლუმის ტაქსონომიის ეტაპებს, რადგან პასიური ცოდნა/დაზეპირებული ინფორმაცია არ და ვერ ხდება მომავალ ცხოვრებაში მოსწავლის წარმატების განმსაზღვრელი, მაშინ, როცა კოგნიტური უნარების ფლობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მომავალ წარმატებაში როგორც უმაღლესი განათლების დაუფლებისას, ისე სამსახურებრივ კარიერაში. მარტო განმსაზღვრელი ნიშნით მოსწავლის შეფასება (თუნდაც მრავალკომპონენტური) არ ასახავს რეალურ სურათს. საჭიროა განმსაზღვრელი ნიშნის ფუნქციის მქონე კომენტარების გაკეთება მოსწავლის აკადემიური მოსწრების პროგრესისა თუ რეგრესის შესახებ. ასევე, გასათვალისწინებელია, რომ ტესტი, გარკვეულწილად, მოსწავლეებს შორის სტრესს იწვევს. ბიდველი (Bidwell, 2014) ამერიკის განათლების დეპარტამენტის ხელმძღვანელის - არნე დანკანის - მოსაზრებაზე დაფუძნებით, ამტკიცებს, „ბევრი ტესტირება საკლასო ოთახიდან ჟანგბადის რაოდენობასაც კი ამცირებს.“ ამით ისინი მიაწინებენ, რომ ტესტირებამ შეიძლება, მოსწავლის ჯანმრთელობაზე იმოქმედოს.

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სკოლის ადმინისტრაციამ ყურადღება უნდა მიაქციოს არა მარტო ტესტებისა და გამოცდების ორგანიზებას და ამით თავი მოაწონოს საზოგადოების გარკვეულ ნაწილს (ზემდგომ ინსტანციას, მშობლებს...), არამედ აქცენტი უნდა გააკეთოს თვითონ ტესტურ

დავალეებსა და გამოცდების კონტექსტზე, უნდა გაითვალისწინოს ისიც, რომ ტესტი და გამოცდა, გარკვეულწილად, სტრესია, რომელიც მოზარდის ფრუსტრირებას იწვევს.

სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე ბავშვების რაოდენობა

ეს მონაცემი, რაოდენობრივი კონტექსტით, ბევრს არაფერს გვეუბნება, მაგრამ თუ მას კითხვარის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის მდგომარეობის შესაბამის მონაცემებთან განვიხილავთ, შეგვიძლია, ვიმსჯელოთ სკოლაში ამ კუთხით შექმნილ ატმოსფეროსა და დამოკიდებულებებზე. კარგი იქნება, თუ სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვების შესახებ პოზიტიური გზავნილი სკოლის მისიაშიც იქნება გაჟღერებული, თუმცა მარტო ფიზიკური გარემოს შექმნა ამ გამოწვევის დაძლევაში არ გამოდგება. სპეციალური მასწავლებელი, შესაბამისი ინდივიდუალური საგანმანათლებლო პროგრამის შექმნა, მაღალი ხარისხის ფსიქოლოგიური და, საჭიროების შემთხვევაში, სამედიცინო მომსახურება აუცილებელი კომპონენტებია, რათა თანამედროვე სკოლამ შეძლოს სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვების სათანადო სერვისით უზრუნველყოფა. თუ ამ კომპონენტში მოსწავლეთა გარკვეული რაოდენობა ირიცხება, მაშინ სასურველია, სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე გუნდმა ერთ-ერთ სტრატეგიულ მიზნად და, შესაბამისად, პროექტად ამ საკითხთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარება დასახოს. იმის გამო, რომ სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვებისათვის სათანადო სერვისების შექმნა დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან და დროსთან, კარგი იქნება, თუ ეს პუნქტი ყოველ წელს იქნება სკოლის პრიორიტეტი.

საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების დაფინანსების წესში ინკლუზიური განათლებისათვის სპეციალური მუხლი არ არსებობს. ისედაც მწირი დაფინანსების შემთხვევაში, როგორ შეძლებს სკოლა იმდენი თანხის დაზოგვას, რომ ეს, ვთქვათ, ორი, აუტიზმის სინდრომის მქონე ბავშვისთვის სათანადო სერვისის შექმნას სჭირდება? (ცნობისათვის, ერთი ასეთი ბავშვის მომსახურება დღის ცენტრში თვეში 1 000 ლარი ღირს. საილუსტრაციოდ, აღებულია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის დღის ცენტრის მონაცემი).

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე ბავშვების საზოგადოებაში ინკლუზია სკოლისა და, ზოგადად, საზოგადოების გადაუდებელი ტიპის ამოცანათა კატეგორიას განეკუთვნება, რადგან პრობლემა მარტო ფიზიკური გარემოს შექმნით ვერ გადაწყდება, საჭიროა თანამედროვე ტიპის სერვისების შექმნაც.

სოციალურად დაუცველი მოსწავლეების რაოდენობა

საქართველოს საჯარო სკოლების მოსწავლეთა გარკვეული ნაწილი სოციალურად დაუცველთა კატეგორიას განეკუთვნება. სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე გუნდმა მუშაობის პროცესში სკოლის მოსწავლეთა პოპულაციაში შემავალი ამ ჯგუფის საჭიროებები უნდა გაითვალისწინოს. როგორც სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეების, ისე სოციალურად დაუცველი მოსწავლეების შესახებ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის დაფინანსების მოდელში არსად არის ნახსენები ამ კატეგორიისათვის სპეცსახსრები. ამ ბავშვების უმრავლესობას არ აქვს საშუალება, ჩაერთოს სპორტულ და სახელოვნებო წრეებში, მიიღოს ნოყიერი საკვები და სახლში ისარგებლოს კომფორტული სამეცადინო გარემოთი. მიუხედავად საქართველოს საჯარო სკოლების მწირი ბიუჯეტისა, უნდა გამოინახოს სახსრები, რათა ეს მოსწავლეები უზრუნველყოფილი იყვნენ ამ მომსახურებით.

II - აღმზრდელობითი პროცესი/დისციპლინა

ამ ქვეთავში განვიხილავთ აღმზრდელობითი პროცესისა და მოსწავლეთა დისციპლინური მდგომარეობის აღმწერ ინდიკატორებს:

შემოქმედებით - მიზნობრივი ექსკურსიები

შემოქმედებით - მიზნობრივი ექსკურსიები ეს არის სწავლა-სწავლების პროცესის ერთ-ერთი მხარდამჭერი აქტივობა, რომელიც ხელს უწყობს მოსწავლეებში შემეცნების გაფართოებასა და ახალი მასალის ათვისებას. საქართველოს საჯარო სკოლების უმეტესობაში (განსაკუთრებით, რეგიონის სკოლებში) „წარმატებულად“ გრძელდება ძველი ინერცია ამ მეტად მნიშვნელოვანი აქტივობის განხორციელებისას და ის, ძირითადად, დროის სასიამოვნოდ გატარებასთან არის ასოცირებული. მარშრუტებიც თითქმის იგივეა: შემოდგომაზე კახეთში და გაზაფხულზე ზღვაზე. ბუნებრივია, ეს აქტივობებიც აუცილებელია, რადგან ბევრი მოსწავლისთვის, განსაკუთრებით, სოციალურად დაუცველი ბავშვებისთვის, თავისი სამშობლოს ბუნებრივი და ისტორიულ-კულტურული ღირშესანიშნაობების ნახვა მხოლოდ ამ დროს არის შესაძლებელი, მაგრამ ამ ქვეთავში ჩვენ ამ აქტივობების სხვა ფორმასა და შინაარსზე გვინდა გავამახვილოთ ყურადღება. როგორც ილია ჭავჭავაძის თბილისის მუზეუმის დირექტორმა განაცხადა, წლის განმავლობაში თბილისის მუნიციპალიტეტის სკოლის უფროსკლასელები თუ ესტუმრებიან მუზეუმს. მუზეუმს, სადაც მოსწავლეებმა გაცილებით მეტი შეიძლება გაიგონ და შეიმეცნონ არა მარტო ილიას მხატვრული შემოქმედებისა და პუბლიცისტიკის შესახებ, არამედ მთლიანად საქართველოს

ისტორიაში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი განმანათლებლობის ეპოქის შესახებ. ასევე, დაბალი აქტივობა შეინიშნება სხვა სახლმუზეუმებში, ბუნებრივ ნაკრძალებში, თეატრებსა და საგამოფენო დარბაზებში. შემოქმედებით ექსკურსიებს თავისი მიზანი აქვს. ამ დროს გასათვალისწინებელია შემდეგი კომპონენტები: მასწავლებელმა მოსწავლეებს უნდა გააცნოს აქტივობის მიზანი, მოსწავლეთა ჯგუფებს დაავალოს კონკრეტული მასალის გაცნობა (ამით ჩართოს ისინი უშუალოდ პროცესში), აქტივობის შემდეგ მოსწავლეებს უნდა დაევალოს რეფლექციის/პროექტის შექმნა, რაც შეაჯამებს კონკრეტულ შემოქმედებით-მიზნობრივ ექსკურსიას. სასურველია, რომ ეს აქტივობა კვირის მანძილზე (სასწავლო დღეებში) სასკოლო დროის (საგაკვეთილო დროის) ხარჯზე განხორციელდეს და დაფინანსდეს სკოლის ბიუჯეტიდან.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ შემოქმედებით-მიზნობრივი ექსკურსია შეიძლება განვიხილოთ, მოსწავლის აკადემიური მოსწრების ხელშეწყობა და, ასევე, დაბალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის მქონე ბავშვების ხელმისაწვდომ საშუალებად.

შემოქმედებითი ღონისძიებების რაოდენობა სასწავლო წლის განმავლობაში

სკოლა მხოლოდ საგაკვეთილო პროცესზე მიღებული ცოდნის ადგილი არ არის და ეს განათლების სფეროში დასაქმებული ადამიანებისათვის სიახლეს არ წარმოადგენს. საქართველოს საჯარო სკოლების უმეტესობაში „სიცოცხლე“ შუადღის 2-3-ზე წყდება, შემოქმედებით და სახელოვნებო წრეებში მონაწილეობის სახსრები კი ბევრ მოსწავლეს არ აქვს. სწორედ საჯარო სკოლამ უნდა შეითავსოს ეს ფუნქცია. კერძო სკოლების უმეტესობაში ეს პროცესი გარკვეული წარმატებით უკვე ხორციელდება. მეორე გამოწვევა, რომელსაც ამ ტიპის აქტივობების დროს ვაწყდებით, ჩატარებული ღონისძიებების შინაარსია. „აფხაზეთი ჩვენი ტკივილია“ და სხვა ამ ტიპის მინორული ნოტიო გაჟღენთილი, მუქ ფერებში გადაწყვეტილი ღონისძიებები დამახასიათებელია საჯარო სკოლების უმრავლესობისათვის, რომელთა კონტექსტი რთული გასაგებია დაწყებითი და საბაზო საფეხურის მოსწავლეთათვის. ბუნებრივია, საქართველოს ტერიტორიული მთლიანობა და სუვერენიტეტი უმნიშვნელოვანესია ყველა მოქალაქისათვის, მაგრამ ამ საკითხებზე მსჯელობა სხვა საშუალებითაც შეიძლება. შემოქმედებითი ღონისძიებების მორიგი მნიშვნელოვანი გამოწვევა მუსიკალური და, ზოგადად, სახელოვნებო გემოვნებაა. მეტი დრო და სახსრები უნდა დაეთმოს სკოლის მერხიდან კლასიკური მუსიკისა და ქართული პოლიფონიური სიმღერის შესწავლასა და ღონისძიებებში გამოყენებას. ასევე, რეკომენდებულია საბავშვო თეატრის, სხვადასხვა სახელოვნებო წრეების მიერ მოსწავლეთა ასაკის შესაბამის თემატიკაზე შექმნილი ღონისძიებების წარმოდგენა სასკოლო საზოგადოების წინაშე. სასურველია, ასეთი ტიპის

ლონისძიებებზე ადგილობრივ თემში მცხოვრები საპენსიო ასაკის მოქალაქეების მოწვევა. როგორც უსაფრთხო სკოლის ევროპელ ექსპერტთა ჯგუფი (ჯოჯორ რონსონი, ბარბარა მაინსი და რობინ ჰრომეკი) (ციტირებულია გიტინსთან, 2009) ამტკიცებს, სახელოვნებო და სპორტულ წრეებში ჩართულობა, გარკვეულწილად, ხელს უწყობს მოსწავლის დისციპლინური მდგომარეობის გაჯანსაღებას, რადგან ეს აქტივობები მოსწავლეს საშუალებას აძლევს, შინაარსიანად გაატაროს თავისუფალი დრო. აქ მათ საშუალება ეძლევათ, საკლასო ოთახის გარეთ, სხვა კუთხით წარმოაჩინონ თავიანთი შესაძლებლობები და უნარები, რაც ხელს უწყობს თანატოლებში თვითდამკვიდრების ესოდენ მტკივნეულ პროცესს.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ შემოქმედებითი ღონისძიებები მოსწავლეს ეხმარება, განივითაროს და წარმოაჩინოს თავისი სახელოვნებო უნარები, რისი საშუალებაც მას სკოლის გარეთ არ აქვს, ეს ყოველივე კი პოზიტიურად აისახება მოსწავლის დისციპლინაზე. ასეთ ღონისძიებებში ჩართულობა ხელს შეუწყობს მოსწავლეს, რომ ღირსეულად დაიმკვიდროს თავი თანატოლებს შორის.

დისციპლინური გადაცდომები

მოსწავლეთა დისციპლინასა და სასკოლო უსაფრთხოებაზე დეტალურად წიგნის მომდევნო თავში ვისაუბრებთ, აქ კი მოკლედ შევეხებით აღნიშნული თემის ძირითად საკითხებს.

დისციპლინური გადაცდომების კატეგორიაში მრავალი ქმედება შეიძლება მოიაზრებოდეს, თუმცა ზუსტი ჩამონათვალი განსაზღვრული უნდა იყოს სკოლის შინაგანაწესში, რომელიც არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ქვეყანაში მოქმედ იურიდიულ კანონს. არ არსებობს ქვეყანა, სადაც სკოლა დაზღვეულია მოსწავლეთა მხრიდან წესების დარღვევისაგან. როგორც სასკოლო უსაფრთხოების ევროპელ ექსპერტთა ერთი ჯგუფის ხელმძღვანელი კრის გიტინისი (2009) განმარტავს: „თაობათა ცვლის პარალელურად, მოსწავლეთა მხრიდან გადაცდომის/დისციპლინური დარღვევის მსოლოდ ტიპები იცვლება, რაოდენობა და შედეგები კი თითქმის იგივე რჩება“. პირველი შენიშვნა (არა მარტო უდანაშაულობის პრეზუმფციიდან გამომდინარე), რაც ამ დარგის ექსპერტებს აქვთ, არის „დანაშაული“ – „დამნაშავე“ ტერმინების არასწორად გამოყენება. სკოლა არ არის ის ინსტიტუცია და მასში მომუშავე ადამიანებს არც კომპეტენცია აქვთ და არც დისკრეცია, ვინმეს, მით უმეტეს ბავშვს, დამნაშავე უწოდონ. ამიტომ, უფრო სწორი იქნება, თუ გამოვიყენებთ სიტყვას - დისციპლინური გადაცდომა. ამ კატეგორიას მიეკუთვნება შემდეგი:

- ჩხუბი;
- სიტყვიერი შეურაცხყოფა;
- ჩაგვრა/ბულინგი;

- თანხის გამოძალვა;
- გაკვეთილის ჩაშლა (მისი მცდელობა);
- სკოლის ან სხვისი ქონების განზრახ დაზიანება;
- თამბაქოს მოხმარება;
- ალკოჰოლის, ნარკოტიკების შენახვა ან/და გამოყენება;
- ცივი, ცეცხლსასროლი იარაღის, ასაფეთქებელი ნივთიერებების ტარება ან/და გამოყენება;
- ორგანიზებულ-დანაშაულებრივი ჯგუფის (ბანდის) წევრობა.

ბუნებრივია, რომ ამ ჩამონათვალის რამდენიმე გადაცდომის დადგენა, კვალიფიკაციის მიცემა და სათანადო ზომების გატარება სკოლის კომპეტენციისა და იურისდიქციის ფარგლებს სცილდება. მაგალითად, სკოლის პერსონალს შესაძლოა, დასაბუთებული ეჭვი ჰქონდეს მოსწავლის ორგანიზებულ-დანაშაულებრივი ჯგუფის წევრობის შესახებ, მაგრამ ასეთი ბრალის წაყენება და, მით უმეტეს, მისი დამტკიცება, სკოლის პერსონალის კომპეტენციას, დისკრეციას სცილდება და შესაბამისი ძალოვანი სტრუქტურის პრეროგატივაა. არის სკოლები, სადაც განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი სწორედ მოსწავლეთა დისციპლინასა და აღმზრდელობით პროცესს უნდა ეთმობოდეს, რადგან, ამ გამოწვევების მოგვარების გარეშე, რთულია ნორმალური სასწავლო გარემოს ფორმირება. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ ამ ტიპის გამოწვევების მხოლოდ ინტერვენციული მეთოდებითა და პროექტებით გამკლავება, როგორც მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის ექსპერტები ამტკიცებენ, თითქმის შეუძლებელია.

სასკოლო უსაფრთხოების საკითხების კანადელი ექსპერტისა და ფსიქოლოგის ენდი კრეიგის (ინტერვიუ, 2008) მოსაზრებით, ძალადობა სკოლაში და, შესაბამისად, დისციპლინური გადაცდომები მკვეთრად კლებულობს, თუ სკოლის/განათლების სამინისტროს მიერ განხორციელებული პროგრამები პრევენციული ხასიათისაა. ამ ტიპის მიდგომა და პროგრამები წესების შემუშავებაში მოსწავლეების აქტიურ ჩართულობას გულისხმობს, ეს კი ზრდის ალბათობას, რომ მოსწავლეები მათ მიერ შემუშავებულ წესებს უფრო დაიცავენ, ვიდრე ზემოდან თავსმოხვეულ მითითებებსა და ნორმებს. ეს, გარკვეულწილად, გამოწვევაა მასწავლებლებისა და სკოლის ადმინისტრაციის მომზადების დონის/კომპეტენციის, რომ სათანადოდ გაუმკლავდნენ დისციპლინურ გადაცდომებს. სასურველია, დიდი ზომის სკოლებში (500 მოსწავლე და მეტი) ფსიქოლოგისა და სოციალური მუშაკის შტატის არსებობა. ამ ადამიანებს შეუძლიათ, დახმარება გაუწიონ არა მარტო მოსწავლესთან ან მის მშობელთან პრობლემის მქონე მასწავლებელს, არამედ ქცევითი პრობლემების მქონე მოსწავლესაც და, საჭიროების შემთხვევაში, მოსწავლის მშობელსაც. სკოლაში ამ ტიპის მონაცემების მხოლოდ შეკრება და ანალიზი პრობლემას ვერ მოაგვარებს. საჭიროა სკოლის, ოჯახის, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს სხვადასხვა ინსტიტუტის

ერთობლივი ქმედება. შეუძლებელია, სკოლამ დაადგინოს/გაზომოს „ქუჩის რომანტიზმის“ მეტად გავრცელებული ყალბი ღირებულების გავლენა და შეძლოს ამ პრობლემასთან მარტო გამკლავება. ეს უფრო სახელმწიფო პოლიტიკის საკითხია და უფრო კომპლექსულ მიდგომას საჭიროებს. ღირებულებათა შეცვლასა და ჩამოყალიბებაში სკოლის როლი განუზომელია, მაგრამ როდესაც მოზარდის ინდოქტრინაცია ქუჩაში გამეფებული წესებით ხდება, რთულია მასწავლებლის იმედზე იყოს სახელმწიფო. როგორც ფსიქოლოგი რეზო კორინთელი (2013) ამტკიცებს, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი უნარი, რითაც უნდა აღჭურვოთ მოზარდი, თანატოლთა გავლენასთან გამკლავებაა, ანუ ვასწავლოთ, როგორ დაიცვას თავისი პოზიცია.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ დისციპლინური გადაცდომების შემცირება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ნებისმიერი სკოლისათვის, რადგან ამის გარეშე ნორმალური სასწავლო პროცესის ორგანიზება პრაქტიკულად შეუძლებელია. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ამ ტიპის გამოწვევებთან პირისპირ სკოლის დატოვება უთანასწორო ბრძოლას დაემსგავსება. საჭიროა სკოლის, ოჯახის, თემისა და სახელმწიფო უწყებების კონსოლიდირებული ქმედება. რაც შეეხება პროგრამებსა და მიდგომებს, როგორც პრაქტიკა და საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, პრევენციული ტიპის ღონისძიებები გაცილებით ეფექტურია ძალადობასთან ბრძოლაში, ვიდრე ინტერვენციული.

გაცდენებისა და დაგვიანებების რაოდენობა

სკოლის მასწავლებლების უმრავლესობა ამტკიცებს, რომ მოსწავლეების მხრიდან საგაკვეთილო პროცესის გაცდენა ხელს უშლის არა მარტო კონკრეტულ მოსწავლეს აკადემიურ წარმატებაში, არამედ კლასის სხვა მოსწავლეებსაც. როგორც თბილისის ცენტრალური საჯარო სკოლის, სადაც კლასში 30-ზე მეტი მოსწავლეა, მასწავლებლები გვიამბობენ, რთულია, როცა რამდენიმე (ხუთი ან მეტი) მოსწავლე აცდენს გაკვეთილს, სრულფასოვნად აღადგინო უკვე ახსნილი ახალი მასალა, ეს კი შესაძლოა, გახდეს მოსწავლის აკადემიური ჩამორჩენის მიზეზი. მასწავლებლები განსაკუთრებით გამოყოფენ შემდეგ საგნებს: მათემატიკა და საბუნებისმეტყველო საგნების ჯგუფი (ფიზიკა, ქიმია, ბიოლოგია). ეს ის საგნებია, რომლებშიც მშობლების გარკვეულ ნაწილს უჭირს შვილების დახმარება. სკოლის გადატვირთული გრაფიკი არ აძლევს საშუალებას მასწავლებლებს, დაეხმარონ მოსწავლეებს ჩამორჩენილი მასალის დაძლევაში. მეტად ეფექტური მეთოდია წარჩინებული მოსწავლეების მიერ აკადემიური ჩამორჩენის მქონე მოსწავლეების დახმარება. ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენება ამერიკისა და ევროპის ბევრი ქვეყნის სკოლებში (განსაკუთრებით, მაღალ კლასებში). სკოლის ადმინისტრაციისათვის ცალკე პრობლემაა არასაპატიო გაცდენები. დიდ სკოლებში ამ საკითხის სათანადო დონეზე კონტროლი

დამატებით ადამიანურ, ფინანსურ და მატერიალურ (ტექნიკურ) რესურს მოითხოვს. მწირი დაფინანსების პირობებში სკოლებს ამ პრობლემთან სათანადოდ გამკლავება არ შეუძლიათ. მანდატური, შესაძლოა, ეფექტურად აკონტროლებდეს სკოლის გარკვეულ პერიმეტრს და არ მისცეს მოსწავლეს გაკვეთილის გაცდენის საშუალება, მაგრამ გაცილებით უფრო სერიოზული ხასიათის პრობლემის წინაშე შეიძლება აღმოჩნდეთ, როცა მოსწავლეები გაუკონტროლებელ ტერიტორიაზე აღმოჩნდებიან. ამიტომ საჭიროა არასაპატიო გაცდენის დროული გამოვლენა და, შესაბამისად, მშობლისა და, საჭიროების შემთხვევაში, პოლიციის ინფორმირებითა და ჩართვით შესაძლო პრობლემის თავიდან აცილება. სხვა რაიმე ტიპის დისციპლინური გადაცდომის შემთხვევაში, სასკოლო საზოგადოებამ და სახელმწიფოს წარმომადგენლებმა უნდა მოიფიქრონ პრევენციული ღონისძიებები, რათა მოსწავლემ გააცნობიეროს შესაძლო საფრთხე, რაც მოჰყვება მათ მიერ სკოლის დატოვებას.

მოსწავლეთა გაკვეთილზე დაგვიანება საკმაოდ მტკივნეული საკითხია, რადგან საგაკვეთილო პროცესის ნორმალურად ჩატარების ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტორია. პირველი იდეა, რაც სკოლის ადმინისტრატორების უმეტესობას მოუვა თავში, დაგვიანებული მოსწავლეების დასჯაა. მოსწავლეს, და ხშირად მის მშობელს, უნდა ავუხსნათ და გავაგებინოთ, თუ რა შედეგები მოაქვს გაკვეთილზე სისტემატურ დაგვიანებას, რაოდენ პოზიტიური გავლენა აქვს მოსწავლის შემდგომ ცხოვრებასა და წარმატებაში დისციპლინას, წესების პატივისცემას, სამუშაო ეთიკას.

ბოლო რვა წლის განმავლობაში სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე 50-მდე ჯგუფურ და 100-ზე მეტ ინდივიდუალურ პროექტზე დაკვირვებამ აჩვენა, რომ, უმეტეს შემთხვევაში, პროექტებზე მომუშავე ჯგუფები (ან ინდივიდები) ერთ-ერთ სტრატეგიულ მიზნად სწორედ მოსწავლეთა გაცდენებისა და დაგვიანებების გამოსწორებას ასახელებენ.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ მოსწავლის მიერ საგაკვეთილო პროცესის გაცდენა-დაგვიანება მოსწავლის აკადემიური წარუმატებლობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. სკოლამ და სახელმწიფომ უნდა მოიფიქროს პრევენციაზე ორიენტირებული მიდგომები და პროგრამები, რათა გამოსწორდეს ეს მნიშვნელოვანი პრობლემა.

ინფორმაცია სკოლის ბაზაზე არსებული სპორტული წრეების შესახებ

მოზარდებში ჯანსაღი ცხოვრების წესის დამკვიდრება არამარტო სასკოლო საზოგადოების, არამედ სახელმწიფოს ერთ-ერთი ძირითადი პრიორიტეტი უნდა იყოს. როგორც წინა ქვეთავებში ვისაუბრეთ, შესაძლოა, სკოლის ბაზაზე არსებული სპორტული და სახელოვნებო წრეები სოციალურად დაუცველი მოსწავლეებისათვის ერთადერთი საშუალება

იყოს, გამოავლინონ და განივითარონ სპორტული და სახელოვნებო უნარები. როგორც უსაფრთხო სკოლის ნაციონალურ პროგრამაზე მომუშავე ექსპერტი კრის გიტინსი და მისი ბრიტანელი და ქართველი კოლეგები მრავალ კვლევაზე დაყრდნობით ამტკიცებენ, სკოლამ და ოჯახმა მოზარდს უნდა შეუქმნას სათანადო პირობები „ორთქლის გამოსაშვებად“, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ეს ენერგია ხშირად აგრესიაში გადადის და ვლინდება მოზარდთა შორის ჩაგვრაში, გაკვეთილის ჩაშლასა და სხვა დევიაციურ ქცევაში. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საქართველოს საჯარო სკოლებიდან მხოლოდ ოთხს აქვს საცურაო აუზი და აქედან სრულყოფილად არც ერთი არ მუშაობს. იშვიათია ოლიმპიური ზომის სათამაშო მოედნის მქონე დარბაზი. განათლების სამინისტროს სტატისტიკის სამმართველოს მეშვეობით, 2006-2010 წლებში შესწავლილი მდგომარეობით, საჯარო სკოლების სპორტული ინფრასტრუქტურა არ იძლევა მოსწავლეების სპორტულ აქტივობებში ჩართვის საშუალებას. თბილისის ცენტრალურ უბნებში არის სკოლები, რომელთაც საერთოდ არ გააჩნიათ სპორტული დარბაზი. 2005 წელს სპორტული აქტივობები წაახალისა საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრომ იაკობ ნიკოლაძის მიერ ინიცირებულ პროექტის ფარგლებში. გარემონტდა და ახალი საფარი დაიგო საჯარო სკოლების გარე მოედნებზე. სპორტული ინფრასტრუქტურა კაპიტალური მშენებლობის კატეგორიას განეკუთვნება და საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს პრეროგატივაა. ამდენად, სკოლას არ აქვს იმის საშუალება, რომ გამოასწოროს ამ კუთხით შექმნილი მდგომარეობა, ამ მხრივ, არც ადგილობრივი მუნიციპალიტეტებისა და კერძო ბიზნესის აქტივობა შეინიშნება. მიუხედავად ასეთი პესიმისტური სურათისა, სკოლის ადმინისტრაცია უნდა შეეცადოს ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლებისა და კერძო ბიზნესის მობილიზებას, რათა გამოასწოროს სკოლის სპორტული ინფრასტრუქტურა და წაახალისოს მოსწავლეებში სპორტული აქტივობები, ეს კი, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს მოსწავლეებში ჯანსაღი ცხოვრების წესის დამკვიდრებას.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ ქვეყნის ხელისუფლებისა და სასკოლო საზოგადოების ყველა წევრის ერთ-ერთი პრიორიტეტი მოზარდებში ჯანსაღი ცხოვრების წესის დამკვიდრება უნდა გახდეს, ამისათვის კი აუცილებელია სპორტულ წრეებში მოზარდთა ჩართულობის უზრუნველყოფა. იმის გამო, რომ სოციალურად დაუცველ მოსწავლეებს, რომლებიც თითქმის მოსწავლეთა მთლიანი პოპულაციის მეოთხედს წარმოადგენენ, ფინანსური პრობლემების გამო, არ აქვთ ხელმისაწვდომობა ამ ტიპის სერვისებზე, კარგი იქნება, თუ სკოლა შეითავსებს ამ მომსახურებას.

III - ადამიანური რესურსი

მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს და სამეცნიერო ლიტერატურასა და კვლევებში ისინი ძირითადად სამ ან ოთხ ჯგუფში ერთიანდება (სკოლასთან, ოჯახთან, მოსწავლესთან და, ხშირად, ცალკე განხილულ მასწავლებელთანაც). იმდენად დიდია/სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია მასწავლებლის გავლენა მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე, რომ ბევრი მკვლევარი ამ ცვლადებს ცალკე იკვლევს.

ეს ფაქტორებია:

- განათლება;
- პროფესიული გადამზადების პროგრამებში მონაწილეობა;
- სამუშაო სტაჟი;
- მოტივაცია;
- კვლევითი უნარები/პროექტებში მონაწილეობა;
- სტატუსი (დამწყები, მენტორი, უფროსი მასწავლებელი);
- სერტიფიცირება;
- საგნობრივ პროექტებში მონაწილეობა.

სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე ჯგუფმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს მასწავლებლის პროფესიულ განვითარებას, მისი მოტივაციისა და კვლევის უნარების ამაღლებას. დღევანდელი მდგომარეობით, რთულია შრომის დაბალი ანაზღაურებისა და დაბალი სოციალური სტატუსის მქონე პროფესიაში კვალიფიციური კადრის მოზიდვა. საჯარო სკოლის დირექტორების უმეტესობა, განსაკუთრებით, რეგიონებში, ვერ ახერხებს კვალიფიციური კადრის მოზიდვას ისეთ საგნებში, როგორებიცაა: მათემატიკა, ფიზიკა, ქიმია, ბიოლოგია, მაღალმთიან რეგიონში ამას ემატება უცხო ენის (მოთხოვნა, ძირითადად, ინგლისურ ენაზე) მასწავლებლები. სხვა რიგის პრობლემაა არსებული მასწავლებლების კვალიფიკაცია და ამ კვალიფიკაციის დადგენის ეფექტური საშუალებები.

მასწავლებლის განათლება

განათლების საკითხების ცნობილი საერთაშორისო ექსპერტი ვესლი სნაიდერი (ინტერვიუ 2008) ირონიულად შენიშნავს: „იშვიათია სახელმწიფო (როგორც განვითარებული, ისე განვითარებადი), რომლის ხელისუფლებამ რომელიმე სხვა საკითხს უფრო მეტ დროს უთმობდეს, ვიდრე მასწავლებლის განათლებას და, ასევე, იშვიათია სფერო, სადაც უფრო ნაკლებ თანხას ხარჯავდეს, ვიდრე მომავალი მასწავლებლის მომზადება და მერე მისი პროფესიაში შენარჩუნება“. როგორც ჰელსინკისა (ფინეთი) და სეულის (სამხრეთ კორეა) უნივერსიტეტების განათლების ფაკულტეტის ხე-

ლმძღვანელები და პროფესორები აღნიშნავენ, ეს ორი ქვეყანა ნამდვილად განსაკუთრებულ გამოწვევას წარმოადგენს, როცა საქმე მასწავლებლის პროფესიას ეხება. როგორც ფინეთის განათლების საბჭოს სტაჟიანი თანამშრომლები იხსენებენ, ქვეყანა გასული საუკუნის 80-იანი წლებიდან მიზანმიმართულად ეწეოდა მასწავლებლის პროფესიის პოპულარიზაციას და დღეს მასწავლებლის მომზადების აკადემიურ პროგრამაზე მოხვედრა უფრო ძნელია, ვიდრე იურიდიულ ან/და სამედიცინო ფაკულტეტებზე. ეს იმას ნიშნავს, რომ მათ საშუალება აქვთ, პროფესიაში მოიზიდონ კონკრეტული თაობის მთლიანი პოპულაციის ნალები.

„საქართველოს კანონით უმაღლესი განათლების შესახებ“ მასწავლებლის პროფესია რეგულირებადი პროფესიების ჯგუფს მიეკუთვნა. სამწუხაროდ, ჯერ არ არის შესწავლილი ქართველი პედაგოგების მომზადება-განათლების პროგრამებისა და მათ შემუშავებასა და განხორციელებაში მონაწილე აკადემიური პერსონალის კომპეტენტურობა. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს სსიპ-ის განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ გაცემული პროგრამული აკრედიტაცია ვერ გამოდგება აუცილებელ და საკმარის პირობად ამ პროგრამებისა და მათ განხორციელებაზე მომუშავე აკადემიური პერსონალის ეფექტურობის ერთადერთ საზომად. საინტერესო იქნება, მოკლედ მიმოვიხილოთ მასწავლებლის განათლებასთან დაკავშირებული საერთაშორისო კვლევების შედეგები:

განათლების მკვლევრები ერთხმად თანხმდებიან, რომ მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების ზრდის ყველაზე საუკეთესო საშუალება მაღალკვალიფიციური მასწავლებელია. მსოფლიოს მრავალი ქვეყანა ეცადა ზოგადი განათლების რეფორმირებას. როგორც დაკვირვებამ აჩვენა, რეფორმათა უმრავლესობამ ვერ მიაღწია დასახულ მიზანს. ექსპერტების აზრით, ამის ერთ-ერთი მიზეზია ის, რომ მასწავლებელთა კვალიფიკაციის ზრდას არ ექცევა სათანადო ყურადღება (ინტერვიუ ვესლი სნაიდერთან, 2008). მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნების გარკვეულმა ნაწილმა განათლების პოლიტიკაში დიდი ყურადღება დაუთმო ამ საკითხს და შეიმუშავა პროგრამები, შედეგები მაინც არ აღმოჩნდა დამაკმაყოფილებელი. პროგრამების ეფექტურობა კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგა, რადგან მასწავლებელთა კვალიფიკაცია არ აისახა მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების ზრდაზე. რიკვინი, ჰანუშეკი და კაინი გვთავაზობენ შედეგების მიხედვით მასწავლებელთა ხარისხის გაზომვის მოდელს. კონკრეტულად, მოდელის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ცუდი და კარგი მასწავლებლის დადგენა შეიძლება იმის მიხედვით, თუ რამდენად აისახა მათი ქმედება მოსწავლეთა შედეგებზე. ამ მეცნიერთა აზრით, სკოლის მიერ მასწავლებლის შერჩევის პოლიტიკა უნდა ეფუძნებოდეს ერთ მთავარ პრინციპს — ერთმანეთს შეუსაბამოს მასწავლებლის კვალიფიკაცია და მოსწავლეთა მოთხოვნები. ასეთი მიდგომა ზრდის მოსწავლეთა სწავლისადმი ინტერესსა და შედე-

გების გაუმჯობესების ალბათობას. აღნიშნული მკვლევრების 2004 წლის შრომებში გამოიკვეთა ერთი მნიშვნელოვანი ტენდენცია — აქტიურ მშობელთა უმრავლესობა ცდილობს, თავიანთი შვილები ისეთ კლასში მოახვედროს, სადაც, მათი აზრით, უნარიანი მასწავლებელი ასწავლის. ამიტომ, ანალიტიკური თვალთახედვით, სწავლების ხარისხისა და მაღალი აკადემიური მოსწრების მქონე მასწავლებლის დონის განცალკევებულად ანალიზი, ხშირ შემთხვევაში, შეუძლებელია. ჰანუშეკი, რივკინი და კაინი 2005 წლის ანალიზში შეეცადნენ, გაეკონტროლებინათ ზემოთხსენებული ტენდენცია. მათი შეფასებით, წლის განმავლობაში მიღწეული შედეგებით საშუალო და მაღალი დონის მასწავლებლები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან. ერთი აკადემიური წლის განმავლობაში კარგი მასწავლებლის ხელმძღვანელობით, მოსწავლე, აკადემიური მოსწრების მიხედვით, მთლიან დისტრიბუციაში გადაადგილდა ოთხი პროცენტით მაღლა (ეს დაახლოებით მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების 0.12 სტანდარტული გადახრის ტოლია). ამ მონაცემზე დაყრდნობით, შეგვიძლია, ვამტკიცოთ, რომ კარგი მასწავლებლის გავლენა მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე საკმაოდ მნიშვნელოვანია. აღნიშნული ანალიზის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მიგნება მდგომარეობს იმაში, რომ კარგ მასწავლებელს შეუძლია, გაანეიტრალოს მოსწავლის მიერ სახლში ცუდად მომზადებული დავალებით გამოწვეული ჩამორჩენა. აქვე მეცნიერები მიუთითებენ, რომ მაღალი კვალიფიკაციის მასწავლებლების დაქირავება არ არის ადვილი. საგნობრივი და პედაგოგიური უნარების მაღალ დონეზე განვითარება მხოლოდ ტრენინგებსა ან/და გამოცდილებაზე არ არის დამოკიდებული. ასევე, მსოფლიო პრაქტიკაში გავრცელებული საჯარო სკოლის მასწავლებელთა ანაზღაურების სისტემები არ არის მორგებული მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მასწავლებელზე. მკვლევართა შესწავლის საგანი მათი განათლებისა და გამოცდილების დონის შესწავლაა. ამ კვლევის შედეგების შეჯამებით, მარტივად ჩანს მათი ზეგავლენა მოსწავლეთა მიღწევებზე. ჰანუშეკი (1997, 2003) აღწერს 1994 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში ამ კვლევებით მიღებულ პარამეტრებს.

აღსანიშნავი ფაქტია, რომ ხშირად მასწავლებლის მაგისტრის ხარისხი არ ნიშნავს პირდაპირი გაცებით მასწავლებლის მაღალ ხარისხს. შეერთებულ შტატებში მასწავლებელთა ნახევარზე მეტს აქვს მაგისტრის ხარისხი, თუმცა მასწავლებელთა გამოცდილებას გაცილებით მეტი დადებითი კავშირი აქვს მოსწავლეთა მიღწევებზე. მაშინ, როცა თითქოს კვლევათა უმრავლესობა გვიჩვენებს კარგ შედეგს, რეალურად მხოლოდ მცირე ნაწილი გვაძლევს სტატისტიკურად მნიშვნელოვან შედეგებს. სავარაუდოა, რომ ამ კვლევების ნაწილს აკლია ის სტატისტიკური მონაცემები, რომლებიც ზუსტად განსაზღვრავს მასწავლებელთა გამოცდილების გავლენას მოსწავლეთა მიღწეულ შედეგზე. მნიშვნელოვანი ფაქტორი მასწავლებელთა გამოცდილების შემთხვევაში, არის შესაძლო არაპირდაპირი კავშირი ინფორმაციის გადაცემასა და გამოცდილებას შორის. რივკინი, ჰანუშეკი

და კაინი (Rivkin, Hanushek, Caen, 2005) მისდევენ გამოცდილების არაპარამეტრულ ძიებას და მიდიან იმ დასკვნამდე, რომ გამოცდილების ეფექტური გავლენა კონცენტრირდება სწავლების მხოლოდ პირველ ეტაპზე. განსაკუთრებით ახალბედა მასწავლებლები, რიგ შემთხვევებში, ცუდად წარმართავენ საგაკვეთილო პროცესს. იყენებს რა განსხვავებულ მეთოდურ შეფასებებს, ჰანუშეკი მიუთითებს, რომ მასწავლებლის გამოცდილება გროვდება სწავლების პირველ წლებში საჭირო და ხშირი ზემოქმედებით. ლიზა დარლინგ-ჰამონდისა და გარი სიკერსის მიერ (ციტირებულია შუკაკიძესთან, 2012) ჩატარებული კვლევა მიუთითებს, რომ გარდა ვერბალური უნარებისა, მთავარია საგნის ცოდნა და აკადემიური უნარი. მასწავლებლის პროფესიული ცოდნა და, რაც მთავარია, გამოცდილება, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მოსწავლეთა სწავლის შედეგებზე. მასწავლებლის პროფესიაზე ჩატარებული კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ მასწავლებელს უნდა ჰქონდეს, პირველ რიგში, ენთუზიაზმი, მოქნილობა, მოთმინების უნარი, თავშეკავებულობა, უნდა იყოს კონცენტრირებული ბავშვებზე და, ასევე, უნდა ჰქონდეს სპეციფიკური სწავლების პრაქტიკა.

პროფესიული გამოცდილება

მრავალმა კვლევამ დაადასტურა, რომ მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მასწავლებლის გამოცდილება და სწავლების წლების რაოდენობა (ფილიპსი, ციტირებულია კაველტისთან (Cawelti, 2001). მასწავლებლების უმეტესობა, რომელთაც სამ აკადემიურ წელზე ნაკლები გამოცდილება აქვთ, ნაკლებად ეფექტური არიან, ვიდრე პედაგოგები, რომელთაც გაცილებით მეტი წელი აქვთ გატარებული სკოლაში. მიჩიგანის უნივერსიტეტის, მერსის განათლების სკოლის დეკანი, პროფესორი ლორი მაკდონალდი (ინტერვიუ 2013), ამ საკითხზე ჩატარებული კვლევების მიმოხილვაზე დაყრდნობით ამტკიცებს, რომ მასწავლებლის ეფექტურობის ხარისხი საგრძნობლად იმატებს ხუთწლიანი გამოცდილების შემდეგ. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ უფროსი მასწავლებლების უმეტესობა, რომელთაც აქვთ სწავლების მრავალწლიანი გამცდილება, ხშირად წყვეტენ პედაგოგიური განვითარების ციკლს. გუდსონი და ჰაარგრეისი (ციტირებულია შუკაკიძესთან, 1996) ამტკიცებენ, რომ მრავალი მასწავლებელი აღწევს პროფესიული პლატოობის (ზრდის/განვითარების შეჩერება) მდგომარეობას და იშვიათად თუ ახერხებს მის გადალახვას. პროფესიული განვითარება (ტრენინგები, სწავლის შემდეგ საფეხურზე ან მონათესავე პროგრამაზე გაგრძელება) განიხილება პროფესიული პლატოობიდან თავის დაღწევის ერთ-ერთ საუკეთესო საშუალებად. მიჩიგანის უნივერსიტეტის განათლების ფაკულტეტის დეკანს - დებორა ბოლს - დიდი წვლილი მიუძღვის მასწავლებელთა გადამწიგნობისა და პლატოობის შესწავლის საქმეში. მეცნიერის აზრით, ამ კუთხით მასწავლებლის პროფესია არ არის გამონაკლი-

სი და მსგავსად სხვა პროფესიის წარმომადგენლებისა, მასწავლებლებიც, გარკვეული პერიოდის შემდგომ, აღწევენ ამ მდგომარეობას. ნებრასკის უნივერსიტეტის ემერიტუს პროფესორი გარი ჰარტცელი, ჩატარებულ კვლევაზე დაყრდნობით, ამტკიცებს, რომ ეს პროცესი მასწავლებლებში სწავლების მერვე წელს იჩენს თავს. ორივე ზემოთხსენებული მეცნიერი ცალსახად ეთანხმება მოსაზრებას, რომ სხვადასხვა ტიპის პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობა საუკეთესო გამოსავალია, რათა დაიძლიოს პროფესიული პლატოობა (ინტერვიუ პროფესორ გარი ჰარტცელთან, 2002). კიდევ ერთი პრობლემა, რომელზეც ნებრასკის უნივერსიტეტის განათლების ადმინისტრირების ფაკულტეტის ყოფილი დეკანი პროფესორი მარტა ბრუკნერი საუბრობს, არის ის, რომ მასწავლებლის ასაკსა და სწავლების ახალი მეთოდების გამოყენებას შორის ნეგატიური კორელაციაა (ინტერვიუ პროფესორ მარტა ბრუკნერთან, 2011).

პროფესიული განვითარება

საქართველოს განათლების სისტემაში 2003 წლიდან მოყოლებული დღემდე მასწავლებელთა გადამზადების მრავალი ტრენინგი ჩატარდა როგორც საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს დაქვემდებარებაში მყოფი საჯარო სამართლის იურიდიული პირების (მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ცენტრი, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი), ისე კერძო პროვაიდერებისა და უნივერსიტეტების მიერ. საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების მოსწავლეთა შედეგები საერთაშორისო შეფასებებში საკმაოდ დაბალია და მკვეთრად ჩამორჩება ამ შეფასებებში მონაწილე ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელს. თუმცა მხოლოდ ეს ფაქტი (მოსწავლეების დაბალი შედეგები საერთაშორისო შეფასებებში) ვერ გამოდგება მასწავლებლის პროფესიული გადამზადების პროგრამების შესაფასებლად. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში დასაქმებული მასწავლებლების განათლება (სწავლის მეთოდები, ბავშვთა ფსიქოლოგია და განვითარების თეორიები) და, ხშირ შემთხვევაში, 20 წელზე მეტი სწავლების გამოცდილება არ შეესაბამება თანამედროვე მასწავლებლის სტანდარტს. ამიტომ, მხოლოდ გადამზადების მოკლევადიანი ტრენინგების მეშვეობით, მასწავლებლების უმეტესობას უჭირს, შეცვალოს ამდენი ხნის განმავლობაში ჩამოყალიბებული მიდგომები, სწავლის მეთოდები და ჩვევები. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ტრენინგებში მონაწილე მასწავლებლები აღნიშნავენ (განსაკუთრებით, რეგიონის სკოლებიდან), ჩატარებული ტრენინგების უმეტესობის ეფექტურობას ამცირებდა არადაამაკაყოფილებელი დანერგვის კომპონენტი. თეორიული მასალის გაცნობა არ იყო იმდენად დიდი პრობლემა, რამდენადაც ახალი მიდგომებისა და სწავლის

მეთოდების საკლასო ოთახში მიმდინარე აქტივობებში ასახვა. მიგვაჩნია, რომ მკითხველისათვის საინტერესო იქნება იმ კვლევების მიმოხილვა, რომელთა მიზანშეწონიერებაა ფოკუსირებულია მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ცვლადის გავლენა მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე. (ამონარიდის ნაწილი აღებულია ავტორის სადისერტაციო ნაშრომიდან. ავტორის შენიშვნა, ბ.შ.). მასწავლებლის პროფესიული განვითარება დიდ როლს თამაშობს მოსწავლეთა სწავლის გაუმჯობესების მიზნით გატარებულ საგანმანათლებლო რეფორმაში (ჰამონდი, 2006). ლინდა დარლინგ ჰამონდი (2006) ამტკიცებს, რომ პროფესიული განვითარება საყოველთაო პრაქტიკაა ამერიკის შეერთებული შტატების საჯარო სკოლებში. კვლევებმა აჩვენა, რომ მასწავლებელთა 72% მონაწილეობდა თავიანთ სასწავლო საგანთა ტრენინგებში ბოლო 12 თვის განმავლობაში. მიუხედავად მთელ ქვეყანაში ფართო მასშტაბით განხორციელებული მასწავლებელთა ტრენინგებისა, კვლევა, რომელიც მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და მოსწავლეთა მიღწევების ურთიერთკავშირს ასახავს, არაზუსტია. მასწავლებელთა უმეტესობა მხოლოდ წელიწადში 8 საათზე ნაკლები სატრენინგო დროით შემოფარგლბა (ჰამონდი, 2006). იგივე აზრისაა ბორკოც (2004), რომელიც აკრიტიკებს არსებულ პროგრამებს, რადგან ისინი თავიანთ თავზე არ იღებენ მასწავლებელთა ტრენინგებიდან მიღებული ცოდნის დონეს. მაგალითად: საზოგადოების სწავლების სემინარზე მასწავლებლებს მოეთხოვებოდათ, ჩამოეყალიბებინათ სწავლის საზოგადოება თავიანთ მოსწავლეთა შორის, მაგრამ თავად მასწავლებელთა შორის არ შექმნილა იმავე ტიპის საზოგადოება, სადაც ისინი უკეთესად გაეცნობოდნენ ასეთი ჯგუფების შექმნის არსს. შედეგად, პროგრამის დასრულების შემდეგ, ბევრი მასწავლებელი ფიქრობდა, რომ ისინი არ იყვნენ მზად მასწავლებლობისათვის (ბორკოც, ციტირებულია შუკაკიძესთან, 2004). აქედან გამომდინარე ბორკომ დაასკვნა, რომ ეს პროგრამები „სავალალოდ არაადეკვატური“ და „ინტელექტუალურად ზედაპირული“ აღმოჩნდა. კვლევამ გვიჩვენა, რომ პროფესიული განვითარების პერიოდი დამოკიდებულია მოსწავლეთა მიღწევების ქულათა ზრდაზე, რაც მოსალოდნელიც იყო, რადგან, რაც უფრო მეტი შესაძლებლობა აქვს მასწავლებელს, პრაქტიკაში გამოიყენოს პროგრამაში მონაწილეობის მიღებისას შეძენილი ცოდნა, დაამუშაოს, თავის სასწავლო პროცესს მოარგოს და დაწეროს იგი მოსწავლეებთან, მით უფრო მაღალია ამ მეთოდების დადებითი გავლენა მოსწავლეთა წინსვლაზე (ფარგო, 2007). ფარგო ამტკიცებს, რომ არსებობს მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ხუთი სახეობა: immersion - ჩაღრმავება, პროცესზე დაკვირვება, სასწავლო გეგმის განვითარება, სასწავლო გეგმის განხორციელება და ერთობლივი მუშაობა. პირველი ტიპი, ჩაღრმავების სტრატეგია, მოიცავს მასწავლებელთა უშუალო სიახლოვეს საგნებთან, რომ თავად აკეთონ მათ დავალებები და ურთიერთობა ჰქონდეთ მათემატიკოსებთან და მეცნიერებთან. მეორე ტიპი, სასწავლო გეგმის განხორციელება, მოიცავს

მასწავლებლის ცოდნას, რომ სრულყოფილ და აქტიურად გამოიყენოს სასწავლო მასალა კლასში. მესამე ტიპი, სასწავლო გეგმის განვითარება, ეხება მასწავლებელთა უნარს, რომ შექმნან ახალი, დამატებითი, მოსწავლეებზე უკეთესად მორგებული სასწავლო მასალა. მეოთხე ტიპი, პროცესზე დაკვირვება, მოიცავს თითოეული თემის გარშემო დისკუსიას, მიმდინარე სწავლების გარშემო მსჯელობას. მეხუთე ტიპი, ერთობლივი მუშაობა, მოიცავს ჯგუფებს, თანატოლების მიერ თანატოლთა დახმარებას, კლასზე დაკვირვებასა და მათ შეჯერებას. სხვადასხვა ქვეყანაში სკოლის სისტემა განსხვავებულია. არსებული ლიტერატურა საშუალებას გვაძლევს, დავადგინოთ მოსწავლეთა მიღწევების განმასხვავებელი ფაქტორები როგორც სკოლებს შორის, ისე ერთ, კონკრეტულ სკოლაში. ფაქტორებში იგულისხმება სკოლის რესურსები, მოსწავლეთა წარმომავლობისათვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები, მასწავლებელთა კვალიფიკაციის ხარისხი, კლასების ზომა, სწავლების დრო და სხვ. განსხვავება საკმაოდ დიდია, ამიტომ ბევრი მკვლევრის ვარაუდით, არასწორი იქნებოდა, ერთი სკოლის მაგალითით განისაზღვროს ყველა სკოლის საერთო შედეგი. ამიტომ მკვლევრებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ სკოლის სისტემაში არსებულ საკვლევ ფაქტორებს. თუმცა საკითხთან ამგვარი მიდგომა კრიტიკის გარეშე არ დარჩენილა. ზოგიერთი მკვლევრის რწმენით, მიუხედავად სკოლებში არსებული საკმაოდ დიდი განსხვავებებისა, თითოეულმა სკოლის სისტემამ შეიძლება ისარგებლოს სხვა სისტემებზე დაკვირვებით, გაანალიზოს და თავის სასიკეთოდ გამოიყენოს მიღებული შედეგი. ასეთი გზით შესაძლებელია, სკოლამ უფრო მეტი რამ აღმოაჩინოს თავის სისტემაზე: არიან თუ არა ისინი დაკავშირებული სხვა სკოლებთან; რა შესაძლებლობები და საშიშროებები იქმნება დასახული მიზნის განსახორციელებლად, რომ გამოასწორონ და გააუმჯობესონ მოსწავლეთა სწავლის დონე. აქედან გამომდინარე, კვლევის ამ გზით წარმართვა საყურადღებო და საინტერესო იქნება მკვლევართათვის. მოცემულ ნაწილში არსებული ლიტერატურა ყურადღებას გაამახვილებს იმ კვლევებზე, რომლებიც ამოწმებდნენ სკოლასთან დაკავშირებულ ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა: კლასის ზომა, სკოლის რესურსების ხელმისაწვდომობა და სწავლების ლიმიტის გავლენა მოსწავლეთა მოსწრებაზე მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ზემოთ მოყვანილი საკვლევი თემები შეარჩიეს იმის გამო, რომ ისინი დიდი ხნის მანძილზე იყო განსჯის საგანი ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და სხვა ქვეყნებში (ჰამონდი, 2004). ამასთან ერთად, მოცემული თემების განხილვა და შესწავლა გამოიწვევს, უკეთ გავიგოთ სასკოლო წესები და მოქმედებები.

მასწავლებლის პროფესიაზე საუბრისას გვერდს ვერ ავუვლით ამ პროფესიის ერთ-ერთი გავრცელებულ მახასიათებელს - მასწავლებლის პროფესიული გადანერგვის შესახებ საქართველოში შექმნილი სიტუაციის შეფასებას. როგორც პროფესორი ბინაძე თავის კვლევაზე დაყრდნობით ამტკიცებს: „გამოკითხულ მასწავლებლებში დადგინდა პროფესიული გადანერგვის არსე-

ბობა. ყველაზე მაღალი ხარისხის პროფესიული გადანვა აღინიშნა ემოციური გამოფიტვის (EE) სკალაზე (23.7%). მაღალი ხარისხის პროფესიული გადანვა აღინიშნა, ასევე, პიროვნული მიღწევების რედუქციის სკალაზეც (16.8%); 2011 და 2012 წლებში ჩატარებული კვლევების შედეგების მიხედვით, შეინიშნება პროფესიული გადანვის მაჩვენებლების ზრდის ტენდენცია“.

მასწავლებელთა მოტივაცია

მიუხედავად იმისა, რომ „სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების კითხვარში“ მოცემული ცვლადებიდან არც ერთი არ გამოდგება მასწავლებლის მოტივაციის ვალიდურ საზომად, საჭიროდ ჩავთვალეთ, ამ საკითხთან დაკავშირებით არსებული ლიტერატურა მოკლედ მიმოვიხილოთ. მოტივაციის შესახებ არსებული თეორიებიდან შევარჩიეთ ის თეორიები, რომლებსაც, ავტორის აზრით, უფრო მეტად პრაქტიკული აპლიკაცია აქვს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში დასაქმებულთათვის:

- დუგლას მაკგრეგორის თეორია;
- შემეცნებითი შეფასების თეორია;
- დესის მოტივაციის თეორია;
- დეჩარმის მოტივაციის თეორიები.

ჩვენ მიერ განხილულ თეორიებს ერთი საერთო მახასიათებელი აქვს. კერძოდ, ოთხივე მათგანი პოზიტივზე, დადებითზე ორიენტირებული თეორიებია. ეს კი, შესაძლოა, მათ როგორც დადებით, ისე უარყოფით ნიშან-თვისებად იქნეს აღქმული. ინტერვიუში მონაწილე საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის დირექტორებისა და საგანმანათლებლო რესურსცენტრების ხელმძღვანელების (გასათვალისწინებელია, რომ კანონით მათ არ ევალებათ სკოლის დირექტორების პირდაპირი კონტროლი) უმრავლესობა ცალსახად იმეორებს დაახლოებით შემდეგი შინაარსის ფრაზას: „კარგია პოზიტიური მიდგომა და თანამშრომლებისადმი მეტი ნდობის გამოცხადება, თუმცა კონტროლი და ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მხრიდან პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება აუცილებელია“. მათი აზრით, თანამშრომლების უმრავლესობა ნდობის გამოცხადებას ბოროტად იყენებს, რაც სამსახურებრივი მოვალეობების ცუდად შესრულებაში გამოიხატება. რამდენიმე მათგანი ასეთ მიდგომას (თანამშრომლების მიმართ უნდობლობა და, ასევე, თანამშრომლების დაბალი სამუშაო ეთიკა) საბჭოთა პერიოდში ჩამოყალიბებულ ცნობიერებას უკავშირებს და ახალი თაობების იმედი აქვს. ინტერვიუში მონაწილეებიდან იყვნენ ისეთებიც, რომლებიც მართვის ცენტრალიზებულ სტილსა და „ზემოდან“ მეტ კონტროლს უჭერდნენ მხარს. მოკლედ მიმოვიხილოთ ეს თეორიები და მათი განათლების სფეროში დასაქმებულთათვის პრაქტიკული გამოყენება.

დუგლას მაკგრეგორის Y თეორია:

მაკგრეგორმა ადამიანის ბუნების შესახებ ორი თეორია ჩამოაყალიბა: ერთს, ძირითადად უარყოფითს - X თეორია უწოდა, ხოლო მეორე, რომელსაც ჩვენ გავნიხილავთ, ძირითადად დადებითი - Y თეორიის სახელწოდებითაა ცნობილი. საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის დირექტორებისა და საგანმანათლებლო რესურსცენტრების გამოკითხული ხელმძღვანელების მსგავსად, დუგლას მაკგრეგორის X თეორია ამტკიცებს, რომ დაქირავებულებს ბუნებრივად სძულთ სამუშაო და როგორც კი საშუალება ექნებათ, შეეცდებიან, თავი აარიდონ მის შესრულებას. ამიტომ ისინი მუდმივად უნდა აიძულო, აკონტროლო და დასჯით დაემუქრო. დაქირავებული მუდმივად იმის ცდამია, რომ თავი აარიდოს პასუხისმგებლობას და ამიტომ ელოდება ოფიციალურ მითითებებს. ამ მოსაზრებების საპირისპირო დაშვებებია გამოთქმული Y თეორიაში. ასევე, მნიშვნელოვანია შევნიშნოთ, რომ დეციმ (2000) ექსპერიმენტული კვლევით დაამტკიცა კონტროლსა და დასჯაზე ორიენტირებული მდგომის არაეფექტურობა, როცა ეს ადამიანების მართვას ეხება. მეტიც, გლიკმანი და გორდონი (1999) ბრაუნის 1975 წელს ჩატარებული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, ამტკიცებენ, რომ როგორც კი მასწავლებლებს მოსთხოვეს, წინასწარ შედგენილი მკაცრი წესებით განეხორციელებიათ მათზე დაკისრებული სამუშაო, მათი მხრიდან რეზისტენტულობის დონემ იმატა. ეს ყოველივე კი დაუმორჩილებლობაში და სამუშაოს არასათანადოდ შესრულებაში გამოიხატა. მასწავლებლები გამუდმებით ცდილობდნენ, როგორმე დაემარცხებინათ „ზემოდან თავსმოხვეული“ მკაცრი წესები.

მაკგრეგორის Y თეორიის დაშვებები მთლიანდ პოზიტივზე ორიენტირებულია:

- დაქირავებული სამუშაოს აღიქვამს, როგორც ბუნებრივ პროცესს;
- მთავარია, გამოვინვიოთ თანამშრომლებში მიზნისადმი ერთგულება. ამის შემდეგ ისინი საკუთარ თავს გააკონტროლებენ და მართავენ;
- საშუალო სტატისტიკურ ადამიანს აქვს უნარი, ისწავლოს პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება;
- ნოვატორული გადაწყვეტილების მიღების უნარი არა მხოლოდ მენეჯერებს ხელუნიფებათ, საკმაოდ ბევრ თანამშრომელსაც შესწევს ამის უნარი (რობინსი და ჯაჯი, 2009).

სკოლის ადმინისტრატორის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქცია სკოლაში დასაქმებული ადამიანების სათანადოდ მართვაა. სკოლა ვერ იქნება მხოლოდ მოწოდებით მასწავლებლების იმედზე, რადგან ასეთები (გადაუმონებელი მონაცემებით) მასწავლებელთა მთლიანი პოპულაციის 10%-ს არ აღემატებიან. მასწავლებლებისა და დირექტორების უმეტესობა ფიქრობს, რომ ანაზღაურება მკვეთრად გაზრდის ამ ადამიანების რიცხვს. მოტივაციის თეორიების მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ მათი უმრავლესობა (გარდა

ვიქტორ ვრუმის „მოლოდინის თეორიისა“) ანაზღაურებას მოტივაციის ზრდის საშუალებად არ მიიჩნევს. ამ მოსაზრებას არგუმენტებით ამყარებს პიკოლოსა (ციტირებულია შუკაკიძესთან, 2012) და მისი კოლეგების მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები. კერძოდ, საკმაოდ სუსტია კავშირი ხელფასის ზრდასა და სამსახურებრივ კმაყოფილებას შორის. კმაყოფილებას უფრო მეტად დანიშნულების შესაძლებლობა, პროფესიული ზრდის საშუალება, პრესტიჟი, მმართველობა და თანამშრომლებთან ურთიერთობა იწვევს. თუმცა მკვლევრები აქვე შენიშნავენ, რომ ამ მიგნებების ვალიდურობა კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება, როცა საქმე ეხება განვითარებად ქვეყნებს. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში ჯერ არ არის შესწავლილი, თუ რამდენია კმაყოფილების ზღვარი (ამერიკის შეერთებულ შტატებში ეს ციფრი 40 000 ამერიკულ დოლარს უტოლდება), განვითარებადი ქვეყნის სტატუსის გამო, შეგვიძლია, გავიზიაროთ მკვლევრების მოსაზრება, რომ „ასეთ ქვეყნებში ანაზღაურება არა მარტო სამუშაოთი კმაყოფილებასთან, არამედ სრულ ბედნიერებასთანაც კი არის დაკავშირებული“ (რობინსი და ჯაჯი, 2009). ანაზღაურებასა და სამსახურებრივ კმაყოფილებას შორის კავშირზე საინტერესო დაკვირვება გაკეთდა საქართველოში. კერძოდ, საჩხერის მუნიციპალიტეტის 32 საჯარო სკოლის 960-მდე მასწავლებელი შვიდი წლის განმავლობაში საშუალოდ 350 ლარიან დანამატს ღებულობდა საერთაშორისო საქველმოქმედო ფონდ „ქართუსგან“. როგორც საგანმანათლებლო რესურსენტრის უფროსი და საჯარო სკოლების დირექტორების უმეტესობა ამტკიცებს, ამ ხნის განმავლობაში საჩხერის მუნიციპალიტეტის საჯარო სკოლებში მნიშვნელოვნად არ გაზრდილა „სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების“ კითხვარში მოცემული არც ერთი კომპონენტი. თუმცა უნდა შევნიშნოთ, რომ ამ დაფინანსების არარსებობის შემთხვევაში, შესაძლოა, მიღებული შედეგები უფრო გაუარესებულიყო. საინტერესო იქნებოდა დანახარჯი - ეფექტურობის კვლევის მეთოდის გამოყენებით ამ პროგრამის ეფექტურობის შემოწმება.

შემეცნებითი შეფასების თეორია:

მოტივაციის ამ თეორიის მთავარი მიგნება მნიშვნელოვანია არა მარტო ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ადმინისტრატორებისათვის, არამედ მასწავლებლებისა და მოსწავლეთა მშობლებისათვის. შემეცნებითი თეორიის მიხედვით: შინაგანი ჯილდოს (სამუშაოს შესრულებით გამოწვეული კმაყოფილება) გარე ჯილდოთი (ხელფასი, საჩუქარი და სხვ.) შეცვლა ამცირებს დაქირავებულის/მოსწავლის მოტივაციას, რომელიც აქამდე შინაგანად ჯილდოვდებოდა (რობინსი და ჯაჯი, 2009). შინაგანი ჯილდოს გარეგანი ჯილდოს შეცვლით გამოწვეულ ნეგატიურ შედეგებზე საინტერესო მაგალითი მოჰყავს თავის ვიდეოლექციაში („Rewards by Punishments“) მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე ეპატაჟურ განათლების ექსპერტ ალფი კოჰნს:

“მე-20 საუკუნის დასაწყისში ნიუ იორკის ერთ-ერთ უბანში ებრაელ ემიგრანტს ფეხსაცმელების შესაკეთებელი საამქრო ჰქონდა გახსნილი. გვერდით საბაზო სკოლა მდებარეობდა, რომლის მოსწავლეები ყოველდღიურად ამ მენალის მისამართით შეურაცხყოფელ შეძახილებს სკანდირებდნენ. ერთ დღეს მენალემ მოსწავლეებს შორის გამორჩეული დაიბარა და უთხრა, რომ თუ ის მეორე დღეს უფრო მეტ მოსწავლეს მოიყვანდა და უფრო უხამსი შეძახილებით „შეამკობდნენ“ მას, თითოეული მოსწავლე 10 ცენტს მიიღებდა (ეს საკმაოდ დიდი თანხა იყო იმ დროისათვის). მეორე დღეს უფრო მეტი მოსწავლე მოვიდა და მენალის მისამართით უფრო მეტად უხამს შეძახილებს სკანდირებდნენ. „აქციის“ დასრულების შემდეგ, მენალემ ისევ უხმო მოსწავლეს და იგივე გაუმეორა, რაც წინა დღეს, ერთი განსხვავებით - მოსწავლეები აღნიშნული დავალების შესრულებისათვის მეორე დღეს 1 ცენტს მიიღებდნენ. მეორე დღეს მენალის ფარდულთან არავინ გამოჩენილა.“

ASCD-ის (კურიკულუმის განვითარებისა და მართვის ასოციაცია) ყოველწლიურ კონფერენციაზე სან-ფრანცისკოში მან აღნიშნა, რომ ეთანხმებოდა დეისისა და როჩესტერის უნივერსიტეტიდან სხვა კოლეგების მიერ გამოთქმულ მოსაზრებას, რომ ჯილდო ეს არის „კონტროლი ცდუნების გავლით.“

დეჩარმის მოტივაციის თეორია:

მოტივაციის აქამდე განხილული თეორიების უმრავლესობა, ძირითადად, ბიზნესსექტორში დასაქმებულ ადამიანებზე დაკვირვებით/კვლევის შედეგად მიიღეს. გლკიმანი და გორდონი (Glikman and Gordon, 1998) ამტკიცებენ, რომ ზემოთხსენებული თეორიებისაგან განსხვავებით, დეჩარმის (ქვემოთ განვიხილავთ დეცის თეორიას) თეორია ფოკუსირდება ზოგადი განათლების სფეროში დასაქმებულებზე. კერძოდ, თეორიის კვლევის საგანს მასწავლებელთა მოტივაცია წარმოადგენს. კვლევის შედეგად, დეჩარმი ასკვნის, რომ მასწავლებელთა მოტივირებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს „არჩევანის თავისუფლებას“. დეჩარმის თეორიის ძირითადი მიგნება ეწინააღმდეგება ყველა იმ მოტივაციის თეორიას, რომლებიც პიროვნების მოტივაციისათვის გარეგანი სტიმულის მნიშვნელობას უსვამს ხაზს. როგორც აღვნიშნეთ, სამრეწველო და ბიზნესსექტორში გავრცელებულია მოსაზრება, რომ ჯილდო, ქრთამი და ზენოლა ყველაზე ეფექტური მოტივაციის წყაროებია, რათა პიროვნებამ შეიცვალოს ქცევა და გაზარდოს პროდუქტიულობა. ამ თეორიებისა და მოსაზრებების უმრავლესობა ეყრდნობა სტიმული-რეაქციის დამოკიდებულებას, რომელიც ბიჰევიორიზმის ერთ-ერთ ფუძელმდებელს, სკინერს ეკუთნის. ამ მეცნიერის აზრით, ადამიანების ქცევას გარეგანი ძალები განსაზღვრავენ. ბიჰევიორისტების გარკვეული ნაწილი მიიჩნევს, რომ პოზიტიურ რეინფორსმენტს/წამახა-

ლისებლებს დადებითი ეფექტი აქვს თანამშრომლების მოტივაციაზე მაშინ, როცა დასჯაზე ორიენტირებულ მიდგომას მხოლოდ ნეგატიური შედეგები მოაქვს. დეჩარმის კვლევის მიგნებებმა ბიჰევიორისტების ძირითადი პოსტულატი უარყო და დაამტკიცა, რომ წამახალისებლების გამოყენების შედეგად დასაქმებულის მოტივაცია არ იზრდება. მასწავლებლებზე და მოსწავლეებზე ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ კვლევის იმ ჯგუფის წევრებმა, რომლებსაც დავალების შესრულებისათვის არანაირი ჯილდო არ აღუთქვას, უფრო კარგად შეასრულეს დავალება, ვიდრე იმ ჯგუფმა, რომლის წევრები დავალების შესრულებისათვის ჯილდოს ელოდნენ. როგორც ზემოთ უკვე ვახსენეთ, დეჩარმის კვლევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიგნებაა - „არჩევანის თავისუფლება“, როგორც მასწავლებელთა მნიშვნელოვანი მოტივატორი. თუმცა არ იქნება სწორი ამ მიგნების სხვა სფეროს წარმომადგენლებზე გავრცობა. მასწავლებლის პროფესიის თავისებურებებიდან გამომდინარე, ამ მიგნებას ვალიდური საფუძველი აქვს. როგორც გივი ზალდასტანიშვილის სახელობის ამერიკული აკადმიის დირექტორი პროფესორი დონალდ ტომასი შენიშნავს: „თუ გინდა, რომ მდიდარი გახდე, მასწავლებლის პროფესიაში შეცდომით ხარ მოხვედრილი“. მასწავლებლის პროფესიაში, სხვა „თეთრსაყლოიან“ პროფესიებთან შედარებით, სამუშაო შემოსავალი მნიშვნელოვნად დაბალია, ამიტომ ადამიანების გარკვეული ნაწილი ამ პროფესიას მონოდეების გამო ირჩევს. როგორც რობინსი (2008) აღნიშნავს: ადამიანები, რომლებიც პროფესიას მონოდეების მიხედვით ირჩევენ, ორგანიზაციისა და პროფესიისადმი გამორჩეული ერთგულებით ხასიათდებიან, რაც პოზიტიურად აისახება მათ მოტივაციის დონეზე. საინტერესოა, რომ დეცის კვლევითმა ჯგუფმა აღნიშნული კვლევა ლაბორატორიულ პირობებში განახორციელა, მონაწილეობდა ორი ჯგუფი. ექსპერიმენტი ორ ნაწილად იყო გაყოფილი. პირველი კვლევის დროს ერთი ჯგუფის წევრებს კვლევის ადმინისტრატორისაგან დაევალებათ კონკრეტული დავალების განსაზღვრულ დროში შესრულება. ამისათვის ჯგუფის წევრები განსაზღვრულ გასამრჯელოს მიიღებდნენ. მეორე ჯგუფის წევრებს განუმარტეს, რომ ისინი თავისუფალნი იყვნენ შესასრულებელი სამუშაოს არჩევანში და არ იყვნენ შეზღუდული დროში. შესასრულებელი სამუშაო გულისხმობდა თავსატეხის (ფაზელების) აწყობას. პირველ კვლევაზე დაკვირვებამ აჩვენა, რომ იმ ჯგუფის წევრები, რომლებიც გარკვეულ გასამრჯელოს იღებდნენ სამუშაოს შესრულებაში, გაცილებით მალე მორჩნენ დავალებას, ვიდრე მეორე ჯგუფის წევრები. ასევე, დაბალი იყო პირველი ჯგუფის ჩართულობისა და დაინტერესების მაჩვენებელი. მეორე ჯგუფის წევრების აბსოლუტური უმრავლესობა კი დიდი ინტერესითა და მონდომებით მოეკიდა მათ მიერვე არჩეული დავალების შესრულებას. ექსპერიმენტის მეორე ნაწილში ჯგუფებს მისცეს ინსტრუქცია, დაბრუნებულიყვნენ ოთახებში და განეგრძოთ მუშაობა მათი სურვილის მიხედვით, ყოველგვარი გასამრჯელოს მიღების გარეშე. ჯგუფი, რომლის წევრები წინა ინტერაქციის დროს

გასამრჯელოს იღებდნენ, სამუშაოს შესრულებას მკვეთრად შემცირებული მონდომებითა და ხალისით დაუბრუნდნენ. ისინი თავს არიდებდნენ ისეთი რამის გაკეთებას, რისთვისაც მათ ადრე გასამრჯელო გადაუხადეს. რაც შეეხება მეორე ჯგუფის წევრებს, მათ უფრო მეტი ენთუზიაზმითა და მონდომებით განაგრძეს საქმიანობა. დეციმ, უფრო ადრე კი დეჩარ-მმა, დაასკვნა, რომ გარეგანი მოტივატორების (თუნდაც პოზიტიურის) გამოყენებას საკმაოდ ნეგატიური ზეგავლენა აქვს დასაქმებულთა მოტივაციაზე. გლოკმანი და მისი კოლეგა განათლების ექსპერტები (1998), ემპირიულ მონაცემებზე დაფუძნებით, იზიარებენ დეცის ლაბორატორიული წესით/კვლევით მიღებულ მიგნებებს, რომ თანამშრომლების მოტივაციაზე, მათ პიროვნულ და პროფესიულ ზრდაზე გარეგან ფაქტორებს არ აქვთ სტატისტიკურად სანდო/ვალიდური გავლენა. პირიქით, ეს ფაქტორები ხშირად ნეგატიურ ეფექტს ახდენენ თანამშრომლების მოტივირებაზე. თუმცა მკვლევართა ეს ჯგუფი აქვე შენიშნავს, რომ გარეგან ფაქტორებს/მოტივატორებს მნიშვნელოვანი გავლენა შეუძლიათ, მოახდინონ თანამშრომლების მოტივაციაზე, პიროვნულ და პროფესიულ ზრდაზე მაშინ, როცა დასაკმაყოფილებელია მასლოუს ე.წ. დაბალი რანგის ისეთი საჭიროებები, როგორებიცაა: ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოება. ასევე, გარეგანი მოტივატორები მნიშვნელოვანია დაბალი კომპეტენციის მქონე სამუშაო ძალის შემთხვევაში. გარეგან ფაქტორებს პოზიტიური ზეგავლენა აქვთ სხვა შემთხვევებშიც: (1) როცა სამსახურის შენარჩუნებას საფრთხე ემუქრება და (2) განსაკუთრებულად მძიმე სამუშაო პირობები. თუმცა მას შემდეგ, რაც პიროვნება მინიმალური კომპეტენციის ზღვარს გადასცილდება ან/და გაუმჯობესდება სამუშაო პირობები, მის მოტივაციაზე გარეგან ფაქტორებს გავლენა არ აქვს. როგორც ჰერცბერგი თავისი **ორფაქტორიანი თეორიის** მიგნებებზე დაფუძნებით ასკვნის: „არის ფაქტორები (სამუშაო პირობები, ზედამხედველობა, ხელფასი), რომელთა დაუკმაყოფილებლობა სამსახურებრივ უკმაყოფილებას იწვევს, თუმცა მათი დაკმაყოფილება არ იწვევს სამსახურებრივ კმაყოფილებას“ (რობინსი, 2009). რობინსი და ჯაჯს (2008) შემოაქვეთ საკმაოდ საინტერესო „კმაყოფილების ზღვრის“ კონცეპტი. მაგალითისათვის, კმაყოფილების ზღვრის ოდენობა ამერიკის შეერთებულ შტატებში ერთ სულ მოსახლეზე წლიურად 40 000 ამერიკული დოლარის ტოლია. მეცნიერთა აზრით, ეს თანხა სრულიად საკმარისია პიროვნების ე.წ. აბრაჰამ მასლოუს დაბალი რანგის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მკვლევრები ამტკიცებენ, რომ ამ თანხაზე მეტი თანხა, როგორც მოტივატორი, აღარ მოქმედებს. იმის გამო, რომ საქართველოში აღნიშნული საკითხი ჯერ არ გამხდარა კვლევის საგანი, რთულია რამის მტკიცება. თუმცა ანაზღაურების ის ოდენობა, რასაც დღეს საქართველოს საჯარო (უმეტეს კერძო დანესებულიებაშიც) სკოლის თანამშრომელი იღებს, ნამდვილად იქნება საქართველოს სტანდარტების შესაბამისი „კმაყოფილების ზღვარს“ ნიშნულს ქვე-

მოთ. მცირეკონტიგენტიან სკოლებში (საქართველოს საჯარო სკოლების 40%) დასაქმებული ადამიანების შრომითი ანაზღაურება, სამუშაო დატვირთვის სიმცირის გამო, საარსებო მინიმუმზე ოდნავ მაღალია. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში დასაქმებული ადამიანების უმრავლესობისათვის გარეგანი ფაქტორები, ჩვენ შემთხვევაში, შრომის ანაზღაურება, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორია დასაქმებულთა მოტივაციის ზრდაში.

დეცის მოტივაციის თეორია

დეჩარმის თეორია უფრო გაამდიდრა დეცის კვლევებმა (Glickman and Gordon, 1998). დეციმ თავის კვლევაში უფრო მეტი ყურადღება გაამახვილა სამუშაოს შესრულებისას პიროვნების „არჩევანის თავისუფლებასა“ და პიროვნების მიერ სამუშაოს დიქტატით (ვინმეს ბრძანებით) შესრულებაზე. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ეს ყოველივე არ ნიშნავს დასაქმებულებისათვის აბსოლუტური/მეუზღუდავი თავისუფლებით სარგებლობის უფლების გადაცემას. ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაცია, მათ შორის, განსაკუთრებულად, ზოგადსაგანმანათლებლო, ან ნებისმიერი საგანმანათლებლო ტიპის დაწესებულება, მკაცრად განსაზღვრული წესებით ფუნქციონირებს. სკოლას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს მასწავლებლის ქცევის კოდექსი, სადაც ნათლად იქნება განვრცოლი მიღებულ და/ან მიუღებელ ქცევათა ჩამონათვალი. სკოლის ადმინისტრაციის ერთ-ერთი ფუნქცია სწორედ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ქცევაზე დაკვირვება, კონტროლი და კორექციაა. როგორც გლიკმანი (1998) ამტკიცებს, სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებმა მასწავლებლების ქცევასთან მიმართებაში გაკეთებული განცხადებებისას ერთმანეთისაგან კარგად უნდა გამოიჯნონ აკადემიურ თავისუფლებასა და მორალთან დაკავშირებული საკითხები. მეცნიერი, მრავალი კვლევის მიმოხილვაზე დაყრდნობით, სკოლის ადმინისტრატორებს აფრთხილებს, რომ მასწავლებლების რეზისტენტულობა და პროტესტი განსაკუთრებულად მატულობს, როდესაც მათ აკადემიურ თავისუფლებაში უხეშად და დაუსაბუთებლად ერევან. ბრაუნის მიერ ჩატარებული კვლევის ციტირებით გლიკმანი მოგვითხრობს: „როდესაც სკოლის ადმინისტრატორებმა მასწავლებლებს მკაცრად განსაზღვრული წესებით მუშაობა უბრძანეს, მათმა უმრავლესობამ ზუსტად საპირისპირო გააკეთა. ზოგიერთმა მათგანმა, სკოლის მიერ თავსმოხვეული ახალი წიგნების ნაცვლად, მალულად ძველი წიგნებით განაგრძო მოსწავლეების სწავლება“. დასკვნის სახით, შეიძლება ვთქვათ, როგორც ორგანიზაციის კულტურის მკვლევრები გვირჩევენ, რომ თანამედროვე ორგანიზაციის მართვა დასაქმებულების მონაწილეობის გარეშე დაბნეულობისა და რეზისტენტულობის ზრდას იწვევს. ეს ყოველივე კი ნეგატიურად აისახება ორგანიზაციის ეფექტურობაზე.

მასწავლებლის სქესი:

ისტორიულად მასწავლებლის პროფესია, მას შემდეგ, რაც სკოლა და ზოგადი განათლების სისტემა ორგანიზებული სისტემის სახით ჩამოყალიბდა (თუ არ ჩავთვლით ძველ ბერძნულ, რომაულ საგანმანათლებლო და შუასაუკუნეების რელიგიურ ცენტრებს), ძირითადად, ქალის საქმედ მიიჩნეოდა. 21-ე საუკუნეში ბევრ ქვეყანაში მდგომარეობა თითქმის არ შეცვლილა. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს 2009 წლის მონაცემებით საქართველოს საჯარო სკოლებში დასაქმებული მასწავლებლების მხოლოდ 5% იყო მამაკაცი, აქედან 87% იყო სპორტის მასწავლებელი. გამოწვევას აქვს რეგიონი (ძირითადად, მაღალმთიან ზონაში განთავსებული სკოლების ხარჯზე), სადაც საჯარო სკოლების მასწავლებლების 12%-ს წარმოადგენენ მამაკაცები. როგორც ადგილობრივი რესურსცენტრის ხელმძღვანელებმა შენიშნეს, ეს ადგილობრივი თემის კულტურულ-რელიგიური თავისებურებებითაა განპირობებული. ეს მაჩვენებელი საკმაოდ დაბალია ყველა ინდუსტრიულ ზონაში, რაც, შესაძლოა, ამ ადგილებში მამაკაცისათვის მაღალანაზღაურებადი სამუშაო ადგილების არსებობით შეიძლება აიხსნას.

სწავლა-სწავლების ხარისხის ზრდაზე ორიენტირებული მასწავლებელთა პროფესიული გადამზადების პროგრამები:

სწავლა-სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებულ, საკმაოდ ეფექტურ ხუთ სხვადასხვა პროგრამას გვთავაზობს „განათლების განვითარების ცენტრის“ (EDC) სპეციალისტი მერი ბარნსი (2014). საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ამ მეთოდების უმეტესობა ეფექტურად გამოიყენება განვითარებადი ქვეყნების განათლების სისტემებში.

1. დაკვირვება/ შეფასება

ეს მოდელი ასახავს პროცესს, როდესაც პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფელი პირი - იგი შეიძლება იყოს სკოლის წამყვანი მასწავლებელი, სპეციალისტი და შესაძლოა გამოცდილი კოლეგა - აკვირდება მასწავლებლებს გაკვეთილის მიმდინარეობისას, აფასებს მათი სწავლების ხერხებს და აყალიბებს სტრუქტურულ შედეგებზე დაფუძნებულ აზრს. მოცემული მოდელი, როგორც დამატებითი მეთოდი, შეიძლება ახლდეს სამუშაო შეკრებებს (სემინარებს) ან, შესაძლებელია, დროგამოშვებით მიმდინარეობდეს მთელი სასწავლო წლის მანძილზე, როგორც „კოლეგათა სწავლება“. მხოლოდ ელექტრონული ცხრილების გამოყენებით გამოცდილ დამკვირვებელს, მყისიერად შეუძლია, შეაფასოს მასწავლებლის, როგორც პროფესიონალის, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, (როგორც ეს გაკეთდა EDC-ის ერთ-ერთ პროექტში, ინდონეზიაში). თითოეული სწავლების შედე-

გად მიღებული დაკვირვება/ შეფასებების ერთიანობას შეუძლია, მასწავლებელს დახმარება გაუწიოს, რათა მან დახვეწოს გაკვეთილისა და სწავლების სპეციფიკური ადგილები.

2. ღია გაკვეთილები

მასწავლებლებს სურთ, თვალყური ადევნონ სხვა მასწავლებელთა გაკვეთილის ჩატარების პროცესს. ღია გაკვეთილის მოდელში მასწავლებლები ქმნიან გაკვეთილებს, ინვევენ კოლეგებს, რომ ისინი დააკვირდნენ გაკვეთილის მიმდინარეობას და შემდეგ განიხილონ დაკვირვებები, დასკვნები, რჩევები.

ღია გაკვეთილი ყურადღებას ამახვილებს მასწავლებლის ქმედებაზე. მერი ბარნსი (2014) აღნიშნავს: „პირველად ღია გაკვეთილს დავესწარი 2003 წელს აზერბაიჯანში და მას შემდეგ ყოველთვის ვიყენებ პროფესიული განვითარების პროგრამაში, ეს პროგრამა ჩემი შექმნილია და წარმატებით გამოიყენება ინდოეთში, ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და ინდონეზიაში“. როდესაც მასწავლებლები გამოცდილი კოლეგების გაკვეთილის პროცესს უყურებენ, დაკვირვებას მოჰყვება სტრუქტურული დისკუსია და ინფორმაციის გაცვლა, ღია გაკვეთილის შედეგად მიღებული დადებითი შედეგები კი ორივე მხარისთვის (ვინც ესწრება და ვინც ატარებს გაკვეთილს) სასიკეთოა. ამ მეთოდზე უფრო დანვრილებით ქვემოთ გვექნება საუბარი.

3. გაკვეთილის შესწავლა

გაკვეთილის შესწავლა არის პროფესიული განვითარების ღრმად შესწავლილი და წარმატებული ფორმა. თუ მასწავლებელს ჯეროვნად ექნება დრო, მხარდაჭერა, მასალის წყარო და გონივრული დახმარება, მეთოდი წარმატებულია. იაპონიაში წლების განმავლობაში არსებობს გაკვეთილის შესწავლა, როგორც პროფესიული განვითარების ნამყვანი ფორმა. იაპონიის სასწავლო პროგრამა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს მცირე ზომის სასწავლო გეგმებს და მათ განათლების კულტურას გარე დამკვირვებელთა დიდი ტრადიცია აქვს.

გაკვეთილის შესწავლის დროს მასწავლებლები ერთიანი ძალებით გეგმავენ, ავითარებენ და აუმჯობესებენ გაკვეთილებს. ისინი გაკვეთილის მიმდინარეობის პროცესში ახდენენ ანალიზს, აკვირდებიან, შეაქვთ ცვლილებები, აგროვებენ მონაცემებს, რომ დაინახონ, როგორ გავლენას ახდენს გაკვეთილი მოსწავლის სწავლაზე. ეს პროცესი მიმდინარეობს თვეების განმავლობაში.

გაკვეთილის შესწავლა აპრობირებული გზაა იმისა, რომ იგი ახერხებს გაუმჯობესოს მასწავლებელს სწავლებისა და გაკვეთილის დაგეგმვის უნარი. მიუხედავად ამისა, არსებობს სამართლიანი დაბრკოლებაც. მეთოდს სჭირდება განსაკუთრებული და ალღოიანი მიდგომა; ფოკუსირებას ახდენს რა სწავლების ყველა ასპექტზე, იგი მოითხოვს დროისა და მასალის

განუსაზღვრელ ოდენობას; მოითხოვს, რომ მასწავლებელს გააჩნდეს სწავლების ყველა ასპექტის ფუნდამენტური უნარი; რომ პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფელი პირი იყოს საქმის კარგი მცოდნე მრავალი მიმართულებით (შინაარსი, სწავლების დიზაინი, სწავლებისა და შეფასების მოდელების ზედმიწევნითი ცოდნა). ხშირ შემთხვევაში, საგანმანათლებლო ორგანიზაციებსა და კონსულტაციის ფორმებს არ ჰყავთ ასეთი პროფესიონალები. შედეგად, ზოგიერთ ღარიბ ქვეყნებში მეთოდი „არაპრაქტიკულად“ მიიჩნევა, მაშინ, როდესაც გაკვეთილის პროექტირება წარმოადგენს მასწავლებლის კომპეტენციის არსს.

3. შესწავლის ჯგუფები

მასწავლებლები ბევრ და სასიკეთო ინფორმაციას იღებენ დისკუსიებისა და განხილვების შედეგად. ასეთი სახის შეხვედრებზე ხდება კრიტიკული პრობლემებისა თუ საკითხების გარშემო მსჯელობა. მასწავლებლები იყოფიან მცირე ჯგუფებად, ან იქმნება ერთიანი ჯგუფი, შეხვედრების მიზანია, შეისწავლონ ერთი განსაკუთრებული საკითხი, რის მიხედვითაც შემდეგში მოხდება იმავე სახის საკითხების გადაჭრა, ან შეიმუშავენ გეგმებს პრაქტიკაში განსახორციელებლად. სწავლა, კითხვა, დისკუსია, წერა და გააზრება, რომელსაც უძღვება გამოცდილი მეთოდისტი, შესწავლის ჯგუფის ძირითადი შემადგენელი ნაწილია. პროცესის დროს მათ შეუძლიათ, გამოიყენონ დაბეჭდილი მასალები, გაკვეთილის მასალები (როგორიცაა: მოსწავლეთა ნაწერები) და თავიანთი გამოცდილება, როგორც პრობლემისადმი ერთ-ერთი მიდგომა.

4. მოსწავლეთა ნამუშევარზე დაკვირვება

ეს მოდელი არის მასწავლებელთა ერთიანი თვითსწავლა და ფორმატული შეფასება, რომელიც მიმართულია მოსწავლეთა დავალებების გაანალიზებაზე. მასწავლებლები შეფასებას ახდენენ ნამუშევრის მიხედვით, თუ როგორ გაიაზრა, ან როგორი შედეგი ჰქონდა მასწავლებლის მიერ კლასში გატარებულ ამა თუ იმ მეთოდს ან აქტივობას. მერი ბარნსი (2014) აღნიშნავს: „მე მონაწილეობას ვიღებდი, როგორც ინსტრუქტორი, ამერიკის შეერთებული შტატების ქალაქების სკოლებში წარმოებულ LASW-ის აქტივობებში და თვითმხილველი ვარ იმისა, თუ რა დიდი მნიშვნელობა და ძალა აქვს მოსწავლის დავალების შესწავლასა და გაანალიზებას ერთიანი ძალით. როდესაც მასწავლებლები მიღებულ შედეგს აკავშირებენ, თუ როგორ იყო გაკვეთილი დაგეგმილი, როგორ სწავლობდნენ მოსწავლეები და ამის შემდეგ აკეთებენ გაკვეთილის რესტრუქტურისა, ამ ხერხს მიყვართ წარმატებულ შედეგამდე“.

პროფესიული განვითარების ზემოთხსენებული მეთოდი იყენებს მაღალსტრუქტურულ პროტოკოლს, რომელიც საშუალებას იძლევა, ყოველგვარი საშუალების გარეშე მოხდეს მხოლოდ მასწავლებლის ქმედ-

ბასა და სწავლების მეთოდებზე დაკვირვება და არ ეხება მოსწავლის დავალების განხილვას.

LASW-ს წევრებს შექმნილი აქვთ ვებ-გვერდი, რომელიც, მართალია, მოძველებულ ინფორმაციას მოიცავს, მაგრამ დაინტერესებულ მკითხველს შეეძლება, ნაბიჯ-ნაბიჯ გაეცნოს პროცესს და მიიღოს მეტი ინფორმაცია.

დათმენისა და შეუპოვრობის პედაგოგიკასა და მასწავლებელზე ორიენტირებული პროფესიული განვითარების ზემოთხსენებულ მოდელებს რა მახასიათებლები გააჩნიათ იმისათვის, რომ კონკურენცია გაუწიონ სხვა, განვითარებად ქვეყნებში არსებულ მოდელებს? (*ceteris paribus* - ყველა თანასწორია).

პირველ რიგში, ისინი იწყებენ იმ საფეხურიდან, როდესაც მასწავლებელი მოქმედია და შეუძლია შემოგვთავაზოს დაგეგმვა, მოდელირება, მეთვალყურეობა და მხარდაჭერა, ეს ხერხები დიფერენცირებულია და ინდივიდუალური მიდგომით გამოირჩევა. მეორე, ისინი მიმართულნი არიან მასწავლებლის ქცევის არსზე - როგორ სწავლობენ მოსწავლეები, როგორ ჩამოვყალიბოთ გაკვეთილი, რომელიც მოსწავლის ცოდნის ამაღლებაზე იქნება ორიენტირებული, როგორ შევარჩიოთ მოსწავლემდე ცოდნის მიტანის საუკეთესო გზა - ეს მეთოდები ხორციელდება გაკვეთილებზე. მესამე, ისინი თავის თავში მოიცავენ აქტიურ მუშაობას და ეწინააღმდეგებიან ისეთ მეთოდებს, რომლებიც მხოლოდ მასწავლებელთა სესიებზე დასწრებითა და ზედაპირული განხილვებით შემოიფარგლებიან. ამ პროცესში მასწავლებლები აქტიურად არიან ჩართულნი, ისინი განუწყვეტილად დაუღალავად მუშაობენ, ფიქრობენ, თუ როგორ ითვისებენ მოსწავლეები ახალ ცოდნას, თუ როგორ შეიძლება თავად მასწავლებელთა ცოდნის გაღრმავება, ხოლო მათი მოღვაწეობის მანძილზე დაგროვილი გამოცდილება კავშირია ამ ორ განმტკიცებას შორის. გარდა ზემოთხსენებულისა, ისინი მკაცრად სტრუქტურირებული, განმეორებასა და ნახალისებაზე დამოკიდებული მეთოდებია. ამიტომ მასწავლებლებს შესაძლებლობა აქვთ, დაგეგმონ, ყოველდღიურ სასწავლო პროცესში გაითვალისწინონ, შეაფასონ შედეგები და გააუმჯობესონ სამუშაო.

და ბოლოს, ასეთი მოდელები მასწავლებელთა ერთიანობას ქმნიან, სადაც განვევრიანებული კოლეგები მასწავლებელს ეხმარებიან ჯანსაღი კრიტიკით, ეხმარებიან სპეციფიკური იდეის ან სტრატეგიის განხორციელებაში, ხელს უწყობენ, რომ მან ახალი უნარ-ჩვევა, ცოდნა გაითავისოს და მუშაობაში დანერგოს.

ზემოთხსენებული მოდელების საზოგადოებაზე დაფუძნებულ ასპექტს შეუძლია, პროფესიული განვითარების სასწავლო სესიებზე შექმნილი ცოდნის მრავალი ფაქტი უფრო მდგრადი და დამკვიდრებადი გახადოს. მას ნამდვილად შეუძლია, გაზარდოს არა მხოლოდ მასწავლებელთა რესურსი, არამედ სკოლების სოციალური კაპიტალიც. ამერიკის შეერთებულ შტატებში მიმდინარე წლებში ჩატარებული კვლევა, „ცოდნის ეფექტები“ მასწავლე-

ბელთათვის, გვიჩვენებს, რომ ის მასწავლებლები, რომლებსაც უწყვეტი ურთიერთობა აქვთ მაღალი აქტივობის პროფესიონალ კოლეგებთან, ხშირად აუმჯობესებენ თავიანთ მუშაობის ხარისხს.

ზემოთხსენებული მოდელი წარმოადგენს წინგადადგმულ ნაბიჯსა და ცვლილებას ფსიქოლოგიასა და პედაგოგიკაში. იგი პროფესიული განვითარების პარადიგმების თანმხლები პროცესია. მოდელი აღიარებს, რომ მასწავლებელთა პროფესიული ცოდნის ამაღლება უწყვეტი და განვითარებადია, რომლის შედეგი დაუყოვნებლივ კი არ ჩნდება, არამედ წინსვლას, განვითარებას განიცდის. ისინი, აგრეთვე, გვიჩვენებენ, რომ მასწავლებლების თანადგომა და სწავლება მუყაითობას, პრაქტიკასა და მოთმინებას მოითხოვს ჩვენგან. თუ გვინდა, რომ მასწავლებლის ცოდნის დონის გაღრმავება იყოს ღრმა და მდგრადი პროცესი.

IV - ფინანსური რესურსი

ამ თავში განხილულია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ბიუჯეტის შემოსავლები და ხარჯები.

სკოლის შემოსავლები

როგორც ერიკ ჰანუშეკი ამტკიცებს, მსოფლიოში არ მოიძებნება ქვეყანა, რომლის საგანმანათლებლო საზოგადოება კმაყოფილდებოდეს განათლების სისტემისათვის გამოყოფილი ასიგნებების ოდენობით. და აქვე განმარტავს, რომ სკოლის/სისტემის წინაშე დასახული მიზნების მისაღწევად ფულის ოდენობაზე (შემოსავალზე) მეტი მნიშვნელობა ფულის სწორად/ეფექტურად ხარჯვას აქვს. მიუხედავად იმისა, რომ 2004 წლიდან განათლების სამივე ძირითად სექტორში (ზოგადი, პროფესიული და უმაღლესი) დაფინანსების მოცულობა მკვეთრად გაიზარდა, ეს მაჩვენებელი საშუალო ევროპული მაჩვენებლიდან საკმაოდ შორს არის. მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომისტთა გაკრკვეული ნაწილი **მთლიან შიდაპროდუქტს** არ თვლის სექტორის (ჩვენ შემთხვევაში, განათლების სფეროს) დაფინანსების მდგომარეობის ვალიდურ აღმწერად, ეს მეთოდი დღემდე ხშირად გამოიყენება ანალიზის დროს. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში ნაჩვენებია ზოგადი განათლების სექტორზე 2005 და 2010 წლებში გაწეული დანახარჯების შემდეგი სახეობები ევროპის ქვეყნებსა და ამერიკის შეერთებულ შტატებში:

1. სახელმწიფოს მიერ გაწეული დანახარჯები მთლიან შიდა პროდუქტთან მიმართებაში;
2. ერთ მოსწავლეზე გაწეული დანახარჯის ოდენობა;
3. კერძო სექტორის მიერ გაწეული დანახარჯები მთლიან შიდა პროდუქტთან მიმართებაში.

ცხრილიდან ნათლად ჩანს, რომ ევროპისა და ამერიკის სკოლები მნიშვნელოვან შემოსავალს იღებენ სახელმწიფოსაგან. შედარებისათვის, თუ ესტონეთის სკოლების შემოსავალი ერთ მოსწავლეზე საშუალოდ 2 500 ამერიკულ დოლარს აჭარბებს, საქართველოში ეს მაჩვენებელი საშუალოდ 300 ამერიკული დოლარის ტოლია (<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics>). როგორც ამერიკის კვლევის ინსტიტუტის (AIR) ექსპერტებმა ინტერვიუს დროს განაცხადეს: „დაფინანსების მოცულობა არ წარმოადგენს ერთადერთ და უნივერსალურ ცვლადს მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების ზრდისათვის“. თუმცა ისეთი მნიშვნელოვანების მქონე სკოლების, როგორც საქართველოშია, მოსწავლეების წარმატების პრეცედენტი ჯერ მსოფლიოს არც ერთ ქვეყანაში არ დაფიქსირებულა. როგორც ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის კვლევითი ჯგუფისა და განათლების ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამის ოთხი სხვადასხვა წლის გამოშვების სტუდენტების მიერ ჩატარებულმა საქართველოს საჯარო სკოლების ფინანსური მდგომარეობის ანალიზმა აჩვენა, საჯარო სკოლების აბსოლუტურ უმრავლესობას არ გააჩნია თანხები, დააფინანსოს პროგრამები მოსწავლეთა შემდეგი ჯგუფებისათვის:

- აკადემიური ჩამორჩენის მქონე;
- სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე (გამონაკლისს წარმოადგენს 160 მოსწავლემდე რაოდენობის სკოლა);
- მაღალი აკადემიური მოსწრების მქონე/განსაკუთრებულად ნიჭიერი;
- დისციპლინური მდგომარეობის გამო რისკის ქვეშ მყოფი;
- სოციალურად დაუცველი;
- ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელი.

ასევე, არ არსებობს თანხები ისეთი მნიშვნელოვანი მიმართულებების დასაფინანსებლად, როგორებიცაა:

- ინოვაციური პროექტები;
- კურიკულუმის/სკოლის სასწავლო გეგმის განვითარება;
- სპორტული აქტივობები;
- სახელოვნებო წრეები;
- მოსწავლეების კვება;
- მოსწავლეების დაზღვევა;
- სხვა პროექტები სკოლის განვითარებისათვის.

როგორც ზემოთხსენებული ჯგუფების მიერ ჩატარებულმა საქართველოს საჯარო სკოლების ფინანსური მდგომარეობის ანალიზმა აჩვენა, საქართველოს საჯარო სკოლების ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილის 80% სკოლის თანამშრომლების შრომით ანაზღაურებაზე მოდის, დანარჩენი 20%-ის ძირითადი ნაწილი კი კომუნალურ გადასახადებზე. მაგალითი თვალსაჩინოებისათვის: დიდი ქალაქების (თბილისი, ქუთაისი, რუსთავი, ბათუმი) სკოლების აბსოლუტური უმრავლესობა დასუფთავების სამ-

სახურში უფრო მეტ თანხას ხარჯავს, ვიდრე სკოლის განვითარებაში. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება ერთადერთი კომპონენტია, რომელშიც სკოლები გარკვეულ თანხებს ხარჯავენ. თუმცა, როგორც სკოლების ხარჯების ანალიზმა აჩვენა, ვერც ეს კომპონენტი სჭარბობს დანახარჯებით დასუფთავების ან სხვა კომუნალურ გადასახადს. სპეციალური კვლევის გარეშე დაუსაბუთებელი მსჯელობა ძნელია, მაგრამ პიზა 2009 წლის საერთაშორისო შეფასებაში 68 მონაწილე ქვეყანაში მიღებული 64-ე ადგილი გარკვეულწილად ამ რაოდენობრივი ხასიათის მონაცემებით/ფაქტებითაც შეიძლება აიხსნას. ამ ყველაფრის ფონზე ცოტა პარადოქსულია ის ფაქტი, რომ სკოლების გარკვეულ ნაწილს საკმაოდ მნიშვნელოვანი ოდენობის გაუხარჯავი თანხები რჩება წლის ბოლოს ნაშთის სახით. განათლების ექსპერტები ორ ძირითად მიზეზს ასახელებენ, რის გამოც სკოლებს ამდენი მნიშვნელოვანი პროგრამა და მიმართულება დაუფინანსებელი აქვთ:

- (1) ცოდნა - სკოლის ადმინისტრაციამ არ იცის, რა მიმართულებით, რომელ პროგრამებში დახარჯოს ფული;
- (2) შიში - მაკონტროლებლის მხრიდან დასჯის მექანიზმის შესაძლო ამოქმედება.

საქართველოს საჯარო სკოლების ნაწილში წლის ბოლოსათვის გაუხარჯავი თანხის არსებობის შესახებ ინფორმაცია 2006 წლიდან აქვს საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს. სასურველია, ასეთი საჯარო სკოლის ადმინისტრატორებს ჩაუტარდეთ ტრენინგები ბიუჯეტის მართვაში; ასევე, რა მიმართულებებით უნდა გახარჯონ თანხები. სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა ერთ-ერთი ეფექტური მექანიზმი შეიძლება იყოს ასეთი სკოლებისათვის. სკოლის ადმინისტრატორების შიშს მაკონტროლებლის დასჯის შესახებ ამცირებს ამ მეთოდის გამოყენება, რადგან:

- სკოლაში არსებული პრობლემა გააზრებულია სასკოლო საზოგადოების მიერ;
- პრობლემის მოსაგვარებლად შექმნილი და დაფინანსებული პროექტი საჯარო და გამჭვირვალეა და, რაც მთავარია, საქმიან გარემოში ხდება;
- პროექტი მოწონებულია და მისი დაფინანსება დაამტკიცა სკოლის სამეურვეო საბჭომ.

ევროპული ქვეყნებისა და ამერიკის შეერთებული შტატების სკოლების უმეტესობა ერთ მოსწავლეზე გათვლილი შემოსავლის უმეტეს ნაწილს (საშუალოდ, 70%-ზე მეტს) ადგილობრივი ბიუჯეტიდან იღებს (შტატი და ოლქი აშშ-ში, მუნიციპალიტეტი ევროპაში).

მოკლედ განვიხილოთ საქართველოს საჯარო სკოლების შემოსავლების შემდეგი ძირითადი კატეგორიები:

1. მოსწავლეთა რაოდენობაზე გათვლილი ქვეყნის ბიუჯეტიდან ვაუჩერის სახით მიღებული შემოსავალი - საქართველოს საჯარო სკოლების შემთხვევაში, დაფინანსების (ძირითად, უმეტესი სკოლებისათვის) ერთადერთ წყაროს ქვეყნის ცენტრალური ბიუჯეტიდან მიღებული თანხა წარმოადგენს.
2. დანამატი საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროდან;
3. ადგილობრივი მუნიციპალიტეტიდან მიღებული შემოსავლები;
4. ეკონომიკური საქმიანობით მიღებული შემოსავალი;
5. შემოწირულობები;
6. უცხოური და ადგილობრივი ორგანიზაციებიდან მიღებული გრანტები.

დაფინანსების ცენტრალიზებულ ფორმას ერთი მეტად მნიშვნელოვანი ხარვეზი აქვს: მიუხედავად მართვის ელექტრონული ფორმატისა, რთულია ანგარიშვალდებულების ეფექტური მექანიზმის გამოყენება. განსაკუთრებით მაშინ, როცა საჯარო სკოლების გარკვეული ნაწილი საჭიროებს მდგომარეობის ინდივიდუალურად შესწავლას. საგანმანათლებლო რესურსცენტრების მიერ სკოლების ინდივიდუალური საჭიროების გათვალისწინებით მომზადებული ანგარიშის ცენტრალიზებულად განხილვა და გააზრება საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს შესაბამისი სამსახურის მიერ გარკვეულწილად რთულია. სასურველია, დამფინანსებელი ორგანო ითვალისწინებდეს ისეთ მნიშვნელოვან ფაქტორებს, როგორებიცაა:

- ადგილობრივი თემის თავისებურებები;
- სკოლის მდებარეობა (მაღალმთიანი რეგიონი);
- ეთნიკური უმცირესობების მოსწავლეთა რაოდენობა. საქართველოს 300-ზე მეტი საჯარო სკოლის მოსწავლეთა უმეტესობას სწორედ ეთნიკური უმცირესობების მოსწავლეები შეადგენენ. როგორც აზერბაიჯანულენოვანი საჯარო სკოლების პედაგოგების მდგომარეობის შესწავლამ აჩვენა, ამ სკოლების 65%-ში ძირითად საგანებში მასწავლებელთა დეფიციტია და ხშირია შემთხვევები, როცა ამ საგნებს არაპროფესიონალი მასწავლებელი/ან ამ სტატუსის მქონე ადამიანი ასრულებს (შუკაკიძე, 2012). ეთნიკური უმცირესობებით კომპაქტურად დასახლებული რეგიონის სკოლებში, განსაკუთრებით, სოფლებში, სკოლა წარმოადგენს ერთადერთ დაწესებულებას, რომელიც უნდა იქცეს სახელმწიფო ენის გავრცელებისა და სხვა ამ თემის ქართულ საზოგადოებაში სრულფასოვანი ინტეგრაციის საშუალებად;

- სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეთა რაოდენობა. აუცილებლად მიგვაჩნია ამ საჭიროებების ზუსტი დიაგნოსტიკა, რადგან მოსწავლის სპეციალური საჭიროებები, მისი სირთულიდან გამომდინარე (მსუბუქად გამოხატული ჰიპერაქტიულობიდან, ეტლით სარგებლობის საჭიროებამდე), დაფინანსების სხვადასხვა მოცულობას გულისხმობს;
- სოციალურად დაუცველი მოსწავლეების რაოდენობა. კარგი იქნება, თუ სახელმწიფო ან ადგილობრივი ბიუჯეტი გამონახავს თანხებს, რათა დაფინანსდეს ამ კატეგორიის მოსწავლეებისათვის განკუთვნილი სპეციალური პროგრამები;
- აკადემიური ჩამორჩენის მქონე მოსწავლეები - მნიშვნელოვანია, თუ გამოინახება სახსრები ამ ტიპის მოსწავლეთა სპეციალური პროგრამების დაფინანსებისათვის;
- კლიმატური პირობები: როგორც ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის მკვლევართა ჯგუფმა შენიშნა, ერთსა და იმავე დღეს ახალქალაქის მუნიციპალიტეტიში ჰაერის ტემპერატურა -14 გრადუსს, ხოლო ტყიბულის მუნიციპალიტეტში +12 გრადუსს უტოლდებოდა.

მიუხედავად დაფინანსების ცენტრალიზებული მოდელის ნაკლოვანებებისა, მას, მუნიციპალიტეტების მიერ საჯარო სკოლების დაფინანსების მოდელთან შედარებით, ერთი დიდი უპირატესობა აქვს. კერძოდ, მუნიციპალიტეტების დონეზე საჯარო სკოლების დაფინანსებამ შესაძლოა, სკოლების პოლიტიზაციას შეუწყოს ხელი. არსებობს დასაბუთებული ეჭვი, რომ ბევრი მუნიციპალიტეტის ჩინოვნიკი ამ მოდელს სკოლის ადმინისტრაციასა და პერსონალზე საკუთარი პოლიტიკური მიზნების თავზე მოხვევის იარაღად გამოიყენებს.

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს საჯარო სკოლების დაფინანსება საკმაოდ მწირია ევროპისა და ამერიკის შეერთებული შტატების მიერ სკოლების დაფინანსებისათვის გამოყოფილ ასიგნებებთან შედარებით. საქართველოს საჯარო სკოლების შემოსავლების უმეტესობა პერსონალის შრომით ანაზღაურებასა და კომუნალური გადასახადებში იხარჯება. არ არის გათვალისწინებული სკოლის ინდივიდუალური საჭიროებები, რაც, გარკვეულწილად, შეუძლებელია დაფინანსების მკაცრად ცენტრალიზებულ პირობებში. თუმცა არსებობს საშიშროება, რომ დაფინანსების სისტემის დეცენტრალიზაციამ სკოლების პოლიტიზაცია გამოიწვიოს.

V - მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა

გამართული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა 21-ე საუკუნის აუცილებელი ატრიბუტია. თუმცა, როგორც ფინეთის ნამყვანი სკოლების დირექტორები ჩვენთან საუბარში აცხადებენ, რაც ისედაც მტკიცდება მათი მოსწავლეების საერთაშორისო შეფასებებში მაღალი შედეგებით, ასეთ მაღალ შედეგებზე ინფრასტრუქტურას მინიმალური გავლენა აქვს. მართივი დაკვირვებითაც ჩანს, რომ ფინეთის სკოლებს არ აქვთ უკეთესი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, ვიდრე ამერიკისა და დასავლეთ ევროპის ბევრი ქვეყნის სკოლებს. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ერიკ ჰანუშეკი საკმაოდ გონივრულ რეკომენდაციას აძლევს განვითარებადი ქვეყნების განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელებსა და გადამწყვეტილების მიმღებებთ: „შეუძლებელია, ხელისუფლებამ შეძლოს ყველა შინამეურნეობის მატერიალური მდგომარეობის მკვეთრი გაუმჯობესება/სოციო-ეკონომიკური სტატუსის ამაღლება, ამ ყოველივეს ალტერნატივაა საჯარო სკოლის სოციო-ეკონომიკური სტატუსის ამაღლება, რაც საშუალებას მისცემს მოსწავლეებს, ისარგებლონ სხვადასხვა მაღალი ხარისხის მოსახურებით. როგორც ჰანუშეკის (2011) პიზა 2009 წლის მონაცემების ანალიზმა აჩვენა, ამ ფაქტორს სტატისტიკურად სანდო გავლენა აქვს მოსწავლის სწავლის შედეგებზე. ამერიკის კვლევების ინსტიტუტის (AIR) მკვლევარი რობერტ ლევინი ვერ იხსენებს კვლევას, რომელიც მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე მოქმედი სხვა მრავალი ფაქტორის გაკონტროლებით მხოლოდ გამართული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სტატისტიკურად მნიშვნელოვან გავლენას დაადასტურებდა. თუმცა ამ ორგანიზაციის (AIR) ექსპერტები თანხმდებიან, რომ გამართული ინფრასტრუქტურის არქონის შემთხვევაში, ნამდვილად გაჭირდებოდა სასწავლო პროცესის მიზნების მიღწევა. საქართველოს განათლებისა მეცნიერების სამინისტროს მიერ 2005 წლიდან დღემდე სკოლების რეაბილიტაციაში დახარჯულია მილიარდ ლარზე მეტი (საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო). საქართველოს სკოლების ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების მოსწავლის სწავლის შედეგზე გავლენა ჯერ არ არის გამოკვლეული. სკოლების კომპიუტერიზაციის პროექტს, „ირმის ნახტომი“, ცალსახად შეიძლება ეწოდოს წარმატებული. სწორედ ამ პროექტის ფარგლებში მოხდა მოსწავლეების მიერ ახალი ტექნოლოგიების მოხმარების უნარ-ჩვევების განვითარება. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ ეს ის პერიოდია, როცა საქართველოს შინამეურნეობების მხოლოდ მინიმალურ რაოდენობას ჰქონდა პერსონალური კომპიუტერი სახლში, ამ პროექტს გარკვეულწილად სოციალური დატვირთვაც ჰქონდა.

„სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების“ კითხვარში განხილული ცვლადი - **კომპიუტერების რაოდენობა** - მნიშვნელოვანი მონაცემია. თუმ-

ცა უფრო საინტერესოა, რამდენად მიზნობრივად ხდება მოსწავლეებისა და მასწავლებლების მხრიდან კომპიუტერების გამოყენება. საინტერესოა, თუ რამდენად ხშირად იყენებს სკოლა ინტეგრირებული გაკვეთილების მომზადებაში ელექტრონულ რესურსებს. როგორც ესტონეთის განათლებისა და კვლევის სამინისტროს სკოლების დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ირენე კაოსაარი აღნიშნავს, ესტონეთის სკოლებში კომპიუტერული კლასები თითქმის დახურულია, რადგან მოსწავლეების უმეტესობას თავისი პერსონალური კომპიუტერი/პლანშეტი აქვს და, ასევე, არ საჭიროებს კომპიუტერის ძირითადი პროგრამების მოხმარებისათვის მასწავლებლების ჩარევას.

როგორც საქართველოს საჯარო სკოლების დირექტორებისა და მასწავლებლების უმეტესობა აღნიშნავს, სკოლების კვების ბლოკი თითქმის ყველგან მოუწესრიგებელია და არ არსებობს მათი სანიტარული და სურსათის უვნებლობაზე კონტროლის მექანიზმი. მოზარდისათვის ნოყიერი ნუტრიციის მიღების აუცილებლობის შესახებ მრავალი კვლევა არსებობს. ასევე, დიდი პრობლემაა მოსწავლეების სასმელად ვარგისი წყლით უზრუნველყოფა. საჯარო სკოლების მოსწავლეების უმეტესობა სასმელი წყლით სკოლის საპირფარეშოებში სარგებლობს. სოფლებსა და მაღალმთიან რეგიონებში კი შეუძენი არტეზიული ჭიდან მოპოვებული წყალით. როგორც დევიდ სოუზა (1995) ამტკიცებს, წყლის მოხმარება მნიშვნელოვნად ეფექტურია მოსწავლის ტესტის შედეგებზე მაშინ, როცა გამაგრებული სასმელების მოხმარებას შესაძლებელია, უკუეფექტი ქონდეს. ევროკავშირის ტერიტორიაზე ყველა სკოლაში მოსწავლეთათვის ხელმისაწვდომია უფასო იონიზირებული სასმელი წყალი და პასტირიზებული რძე.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, სავალალო მდგომარეობაშია საჯარო სკოლების სპორტული და სახელოვნებო წრეებისათვის განკუთვნილი ინფრასტრუქტურა. ფაქტია, რომ საქართველოს საჯარო სკოლების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა თანამედროვე სტანდარტებს ვერ აკმაყოფილებს. კაპიტალური მშენებლობებისათვის საჭირო თანხა საქართველოს არც ერთ საჯარო სკოლას არ რჩება. მხოლოდ სახელმწიფოს მიერ ფართომასშტაბიანი ნაციონალური პროგრამის ინიცირება მოაგვარებს ამ პრობლემას.

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს საჯარო სკოლების აბსოლუტური უმრავლესობის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა ვერ აკმაყოფილებს თანამედროვე მოთხოვნებს. ამ კომპონენტის გაძლიერება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოს განვითარებადი ქვეყნის სტატუსიდან გამომდინარე. გამართული კვების ბლოკის, სპორტული და სახელოვნებო წრეებისათვის საჭირო ინფრასტრუქტურის პირობებში დიდია ალბათობა, რომ ეს ყოველივე მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებაზე პოზიტიურად აისახება.

სასკოლო საზოგადოების აზრის შესწავლა

სკოლის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავება სკოლის ადმინისტრაციისა ან/და სპეციალურად გამოყოფილი კომისიის ვალდებულებაა. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ მხოლოდ ამ წევრების მოსაზრებებია ვალიდური გასათვალისწინებლად. აუცილებელია, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ფორმირებამდე სასკოლო საზოგადოების აზრის შესწავლა (განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია მოსწავლეებისა და მათი მშობლების მოსაზრებები), თუ რა მიაჩნიათ მათ პრიორიტეტულ მიმართულებებად. დიდია ალბათობა, რომ „სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების კითხვარის“ გამოყენებით აკრებილი მონაცემების ანალიზი სკოლაში მრავალ პრობლემურ საკითხს გამოავლენს. ყველა პრობლემის მოსაგვარებლად სკოლას (განსაკუთრებით საჯარო ტიპის დაწესებულებას) არ აქვს საკმარისი ფინანსური და ადამიანური რესურსი. ამდენად, დღის წესრიგში დგება პრობლემების ნუსხიდან პრიორიტეტული საკითხების შერჩევა. სწორედ ამ პროცესშია სასკოლო საზოგადოების მოსაზრებების გათვალისწინება მნიშვნელოვანი. ამ გზით შესაძლებელია რამდენიმე საარგებლის მიღება:

- თანხების მიზნობრივად ხარჯვა;
- გამჭვირვალობის მაღალი დონე;
- სასკოლო საზოგადოების ჩართულობა;
- სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის ნდობის ამაღლება;
- სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის პროფესიული და საქმიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბება.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია მოსწავლეთა მონაწილეობის წახალისება. სასურველია, რომ სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში ერთი პროექტი, თუნდაც სიმბოლური ბიუჯეტის მქონე, მაინც იყოს მოსწავლეთა მიერ შემუშავებული. მოსწავლეების მიმართ გამოცხადებული ასეთი მაღალი ნდობა აუცილებლად აისახება სკოლაში პოზიტიური ატმოსფეროს შექმნაზე (რომლის საჭიროებაზეც მესამე თავში გვექნება უფრო დანვრილებით საუბარი). აქვე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ უფრო ხშირად, სასკოლო ცხოვრებაში მაღალი აკადემიური მოსწავლეების მოსწავლეები აქტიურობენ. საჭიროა, უზრუნველყოფილი იქნეს ისეთი მოსწავლეების ჩართულობა, რომლებიც თანატოლებისაგან გარიყულად გრძნობენ თავს და ისეთებისაც, რომლებიც სკოლის ყოჩებად არიან აღქმული თანატოლთა მხრიდან. პროექტები ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა, რათა მოსწავლეებმა, რომლებიც სოციალურად აქტიურები არ არიან, თემის სრულუფლებიან და სასარგებლო წევრებად იგრძნონ თავი.

მისია

წარმოდგენილია თანამედროვე ორგანიზაცია, რომელსაც არ აქვს დაინტერესებულ ჯგუფებს (stakeholders) შორის გაზიარებული და კარგად ჩამოყალიბებული მისია.

სამეცნიერო ლიტერატურაში მისიის ჩამოყალიბების მრავალ ვერსიას შეიძლება გავეცნოთ. თუმცა მეცნიერთა უმრავლესობა თანხმდება მისიის შემდეგ მახასიათებლებზე:

(1) მისია უნდა იყოს ლაკონური:

ხშირია შემთხვევა, როცა სკოლის მისია მოცულობითია და ძირითადი ღირებულებები პათეტიკაშია ჩაკარგული. მისი დანიშნულებაა, სასკოლო საზოგადოების თითოეულმა წევრმა გაიზიაროს მისიაში გაცხადებული ღირებულებები. ამდენად, უმჯობესია, თუ მისია ლაკონური და ადვილად დასამახსოვრებელი იქნება;

(2) მასში უნდა ჩანდეს ორგანიზაციის ყველა დაინტერესებული მხარის მიერ აღიარებული ღირებულებითი სისტემა:

ეს კომპონენტი მისიის არსებობის დედააზრია. ჰაჯისი, უბენი და ნორისი (ციტირებულია გრინთან, 2007) ამტკიცებენ, რომ მისიის გაზიარებით, ფორმირდება სკოლის კულტურა და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ის ხელს უწყობს ე.წ. განათლებული საზოგადოების (learning community) ჩამოყალიბებას. ამის გარეშე კი შეუძლებელია მიღწეული იქნეს განათლების პროგრესის ხელშემწყობი ფაქტორი - „სწავლის კულტურის“ მქონე საზოგადოების შექმნა ქვეყნის მასშტაბით (გრინი, ციტირებულია ჰასლისთან და სხვებთან (Halsey, A. and Lauder, H. and Brown, P. (2007);

(3) კარგად გამოკვეთილია სამიზნე ჯგუფი:

ხშირად სკოლის მისიის შემქმნელებს ავიწყდებათ, რომ მოსწავლის გარდა, რომელიც ცალსახად უნდა იყოს სწავლა-სწავლებისა და საერთოდ ყურადღების ცენტრში, სკოლის ფუნქცია იქ დასაქმებული ადამიანების კეთილდღეობაზე ზრუნვაა. ამიტომ სასურველია სკოლის მისიაში სკოლის ადმინისტრაციის, მასწავლებლებისა და თემის მოხსენიება;

(4) ხაზს უსვამს ორგანიზაციის ისტორიასა და ტრადიციებს, ასეთის არსებობის შემთხვევაში:

საქართველოში არის რამდენიმე სკოლა, რომლებსაც წარმატებული ფუნქციონირების გარკვეული გამოცდილება აქვთ. მაგალითად, სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლეების შესაბამისი საგანმანათლებლო მომსახურებით უზრუნველყოფაში და სხვ. სასურველია, მოვერიდოთ ისტორიული ფაქტების დრამატიზებას და მათ ლირიკულ კონტექსტში წარმოჩენას;

(5) ჩანს მომავლის კონტურები:

სასკოლო განათლების ბუნება (ისევე, როგორც სხვა ფორმა) შეუძლებელია, იყოს სტატიკური და მოკლევადიანი. ამდენად, ვერც მისია იქნება მოკლევადიანზე ორიენტირებული;

(6) არ უნდა შეიცავდეს ეთნიკური, რელიგიური, ან სხვა კონსტიტუციითა და ადამიანის უფლებების საერთაშორისოდ აღიარებული ნორმებით განსაზღვრული უფლების შემზღუდველ წინადადებას.

ბოლმანი და დილი (2008) ამტკიცებენ, რომ სწორედ მისიაში ჩანს კარგად ორგანიზაციის ძირითადი იდეოლოგიური მიმართულებები, მიზნები და განზრახულობა, თუ როგორი უნდა იყოს ეს ორგანიზაცია მომავალში. ასე სწრაფად ცვლად გარემოში ეს უკანასკნელი კომპონენტი უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს.

წარმოუდგენელია თანამედროვე ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მისია, რომელშიც განსაკუთრებული ადგილი არ ეთმობა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლეებისთვის შესაბამისი საგანმანათლებლო მომსახურებით უზრუნველყოფას. ასევე, ეთნიკური და რელიგიური უმცირესობებისა და სოციალურად დაუცველი მოსწავლეებისთვის შესაბამისი სასწავლო-სააღმზრდელო გარემოს შექმნას.

სასურველია, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მისიაში ხაზი გაესვას თანასწორობისა და სამართლიანობის პრინციპებს.

როგორც Millard South საშუალო სკოლის დირექტორი ჯეიმს ლოპესი ამტკიცებს (სკოლის ფსიქოლოგიის საკითხების ერთ-ერთ გამორჩეული მკვლევრის, მაღლინ ჰანტერის, სემინარებზე დაყრდნობით), სასკოლო საზოგადოების ყველა წარმომადგენელს მოსწონს, როცა სკოლის შესასვლელში, განსაკუთრებულ ადგილზე განთავსებულია სკოლის მისია. ყოველდღიურად მისია ხვდება მოსწავლის, მშობლის და, რაც მნიშვნელოვანია, სკოლის პერსონალის (განსაკუთრებით მასწავლებლის) თვალთახედვის არეში. ამას გარკვეული პოზიტიური ფსიქოლოგიური ზემოქმედება აქვს მათ განწყობასა და საკლასო ოთახში შექმნილი კრიტიკული სიტუაციის დროს.

სკოლის მისია, მისი ფორმატიდან გამომდინარე, არ შეიძლება იყოს დიდი ზომის, თუმცა კარგი იქნება, თუ ერთი წინადადება მაინც იქნება მასში, სადაც ხაზგასმული იქნება მოსწავლის მოვალეობა (მაგალითად, სკოლა იზრუნებს, აღზარდოს პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე, კანონმორჩილი მოქალაქეები).

სასარგებლო რესურსი:

1. სკოლის მისიაში გამოსაყენებელი ფრაზები.

ტონი ვაგნერი (2014):

1. კრიტიკული აზროვნების ხელშეწყობა;
2. მულტიკულტურულ გარემოში თანაცხოვრება განსხვავებული რელიგიური და ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებთან;
3. მენარმეობის უნარები;
4. ლიდერული თვისებების;
5. გუნდური მუშაობა;
6. ეფექტური კომუნიკაციის უნარები;
7. ინფორმაციის მოპოვებისა და ანალიზის უნარები.

ბლუმის ტაქსონომია:

8. მასწავლებელი ავალებს მოსწავლეებს, მოიძიონ რეალური სიტუაციები, სადაც ისინი გამოიყენებენ გაკვეთილზე მიღებულ თეორიულ ცოდნას.
9. სკოლა იყენებს სწავლების თანამედროვე მეთოდებს;
10. სკოლა ითვალისწინებს მოსწავლეთა ინდივიდუალურ შესაძლებლობებს;
11. სასწავლო პროცესში ნახალისებულია კვლევისა და ძიების კომპონენტები;
12. ფართოდ იყენებს ახალ ტექნოლოგიებს სასწავლო პროცესში;
13. მოსწავლეებს უყალიბებს კანონის პატივისცემას - უფლება-მოვალეობების გაცნობიერების გზით;
14. სწავლა-სწავლების პროცესში დიდი ყურადღება ეთმობა მოსწავლეთა მოტივაციის ზრდას;
15. სკოლა ქმნის უსაფრთხო სასწავლო-აღმზრდელობით გარემოს;
16. სკოლა ქმნის თანამშრომლობაზე ორიენტირებულ სამუშაო გარემოს;
17. სკოლა უზრუნველყოფს მშობლისა და სასკოლო საზოგადოების სხვა აქტორების მაქსიმალურ ჩართულობას;
18. სკოლა აქტიურად მუშაობს რისკის ქვეშ მყოფი (აკადემიურად და/ან დისციპლინურად) ბავშვების დადგენაზე, მათთან განსაკუთრებული/ინდივიდუალური მუშაობის სტრატეგიის შემუშავების მიზნით;
19. სკოლა ცდილობს, მოსწავლეს განუვითაროს ისეთი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ნორმები, როგორებიცაა: დამოუკიდებლობა და წარმატებულობა.

2. სკოლის მისიის მაგალითი:

მაგალითი პირველი:

სკოლა – „ივერიელი“ - მოსწავლეების, მშობლების, სამეურვეო საბჭოს, სკოლის პერსონალისა და თემის ურთიერთთანამშრომლობით უზრუნველყოფს, რომ სკოლის ყველა მოსწავლეს (1) ინოვაციური სასწავლო გარემოს დახმარებით, საშუალება მიეცემა, წარმოაჩინოს თავისი უნარები, (2) კარგად გააცნობიეროს მისი აკადემიური და პიროვნული ვალდებულებები, (3) წარმატებით დაძლიოს ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სტანდარტები.

მაგალითი მეორე:

სკოლა „კოლხის“ მისია: (1) შექმნას ბავშვის პოტენციალის სრულად გამოვლენაზე ორიენტირებული სასწავლო გარემო, (2) უზრუნველყოს მოსწავლის პიროვნული ზრდა სოციალური უნარების განვითარების გზით, (3) მოსწავლეებს შესთავაზოს საერთაშორისო სტანდარტების მქონე საგან-

მანათლებლო პროგრამები. უზრუნველყოფს, რომ ყველა მოსწავლეს, მიუხედავად მათი უნარებისა ან სოციალურ-ეკონომიური მდგომარეობისა, აქვს თანაბარი შანსი წარმატების მისაღწევად.

სტრატეგიული მიზნების ფორმირება

მას შემდეგ, რაც სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე ჯგუფი გააანალიზებს „სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების“ კითხვარს და შეისწავლის სასკოლო საზოგადოების მოსახერებებს, საჭიროა, შემუშავდეს სტრატეგიული მიზნები.

რეკომენდებულია, ერთი სასწავლო წლისათვის 10-მდე სტრატეგიული მიზნის ჩამოყალიბება, რომელიც მოგვიანებით იქცევა პროექტებად. სტრატეგიული მიზნები ორ აუცილებელ პირობას უნდა აკმაყოფილებდეს:

- გაზომვადობა;
- მიღწევადობა.

მუშა ჯგუფი ვალდებულია, გაითვალისწინოს, რომ, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად აქტიურად არის ჩართული სასკოლო საზოგადოება სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავებაში, ისინი ანგარიშვალდებულნი არიან საბოლოო შედეგებზე.

სტრატეგიული მიზნების გაზომვადობის მაღალი ხარისხი აჩვენებს, რომ მუშა ჯგუფსა და კონკრეტული პროექტის განხორციელებაში ჩართულ ადამიანებს გააზრებული აქვთ ეს მიმართულება.

სტრატეგიული მიზანი, შესაძლოა, გაიზომოს და ეს აუცილებელიც არის, მაგრამ მიზნის მისაღწევად ეს საკმარისი არ არის. მიზნის მიღწევადობა - მეორე მნიშვნელოვანი პირობაა. მიღწევადი მიზნის ფორმირება აჩვენებს, რომ სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე ჯგუფი რეალურად აანალიზებს შექმნილ მდგომარეობას და, ასევე, მომავლის სწორი და ადეკვატური ხედვა აქვს.

რეკომენდებულია, რომ სტრატეგიული მიზნები ციფრებში (უფრო მეტად, პროცენტებში) იყოს გამოსახული.

მაგალითად:

„2017-2018 სასწავლო წელს სამოძღვრო გაკვეთილების რაოდენობა სწავლების საბაზო საფეხურზე გაიზარდება 30%-ით“;

„2017-2018 სასწავლო წლისათვის გადამზადდება სკოლის მასწავლებელთა 40%“.

რაც შეეხება თითოეული სტრატეგიული მიზნის მიღწევის გზებსა და საშუალებებს - ეს ყოველივე დანერგვით იქნება აღწერილი თითოეულ სტრატეგიულ მიზანზე შექმნილ პროექტში. ამ პროექტების ერთობლიობა კი სკოლის განვითარების სამოქმედო გეგმას წარმოადგენს.

დასკვნა

ამ თავში განხილულია ორგანიზაციის მართვაში სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობა როგორც ზოგად კონტექსტში, ისე ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მაგალითზე. ამ მიზნით, სკოლაში მიმდინარე პროცესები და მოვლენები დავყავით ხუთ ძირითად კომპონენტად:

- სასწავლო პროცესი;
- აღმზრდელობითი პროცესი/დისციპლინა;
- ადამიანური რესურსი;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა;
- ფინანსური რესურსი.

ამ კომპონენტების მიხედვით, სკოლის ადმინისტრაცია კრებს სტატისტიკურ მონაცემებს და სასკოლო საზოგადოების აზრის შესწავლის შემდეგ აკეთებს სკოლაში არსებული მდგომარეობის ანალიზს. ამის შემდეგი ეტაპია სკოლის მიისისა და სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება.

თავი III

სკოლის განვითარების სამოქმედო გეგმა:

სტრატეგიული მიზნები, როგორც პროექტები - პროექტის დაგეგმვა და მართვა

იმისათვის, რომ მიღწეული იქნეს სტრატეგიული მიზნებით დასახული ამოცანები, საჭიროა, თითოეულ სტრატეგიულ მიზანზე შეიქმნას ცალკე პროექტი. სწორედ ამ პროექტების ერთობლიობა გვაძლევს სკოლის განვითარების სამოქმედო გეგმას. სტრატეგიული გეგმა/მიზნები თუ სტრატეგიული აზროვნება „თაროზე შემოსადებად“ განწირული იდეებია, თუ არ შემუშავდა კარგად გააზრებული პროექტები.

არ არსებობს პროექტის უნივერსალური შაბლონი, რომელიც სკოლის ყველა ადმინისტრატორის მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს. ქვემოთ მოცემული იქნება პროექტის შინაარსობრივი მხარის მხოლოდ და მხოლოდ ჩვენებული ხედვა. სკოლის გამოცდილ ადმინისტრატორს შეუძლია, საჭიროებიდან ან/და მართვის სტილიდან გამომდინარე, პროექტში ცვლილებების შეტანა.

პროექტის დაგეგმვის ფაზა

სტრატეგიულ მიზანზე შესაქმნელი პროექტის შემქმნამდე საჭიროა დაგეგმვის ფაზის შემდეგი აქტივობების ორგანიზება:

- **პროექტის მუშა ჯგუფის ფორმირება** - პროექტის ეფექტურად განხორციელებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პროექტზე მომუშავე ადამიანების სწორად შერჩევას. იგულისხმება, პროექტში მონაწილე თანამშრომლების, მოსწავლეების, მშობლების, თემის წარმომადგენლების უნარ-ჩვევები, საკითხის ირგვლივ ცოდნა და გამოცდილება. მაგალითისათვის, პროექტის ბიუჯეტირებაში ფინანსური აღრიცხვის ან ბუღალტერიის მცოდნე მშობლის ჩართულობა. ასეთი მიდგომა უნივერსალურ პრობლემის გადაჭრას - მშობლის სასკოლო ცხოვრებაში ჩართულობას - შეუწყობს ხელს;
- **საერთო ხედვის ჩამოყალიბება/გაზიარება** - ეს პროექტზე მომუშავე ადამიანების ერთ გუნდად ჩამოყალიბების წინაპირობაა. გუნდურად მუშაობის გარეშე კი როგორც გრძელვადიანი, ისე მოკლევადიანი პროექტის წარმატება შეიძლება შეფერხდეს. ერთიანი ხედვის ჩამოყალიბება ხელს უწყობს თანამშრომლობის ხარისხის ზრდას. ეს ყოველივე არ ნიშნავს პროექტზე მომუშავე ჯგუფის წევრებს შორის ყოვე-

ელ საკითხზე ერთი აზრის არსებობის აუცილებლობას. მთავარია, რომ პროექტის ძირითადი ხედვა იყოს ყველას მიერ გაზიარებული. მაგალითისათვის, ალბათ არ იქნება სწორი, თუ „მოსწავლეთა დისციპლინური გადაცდომების შემცირების“ პროექტზე სამუშაოდ შევარჩევთ ისეთ პიროვნებას, რომელსაც მოსწავლის ფიზიკური და სიტყვიერი შეურაცხყოფა ადეკვატურ ქცევად მიაჩნია.

- **თემატიკასთან დაკავშირებული უკვე არსებული მონაცემებისა და კვლევების მიმოხილვა/ანალიზი** - პროექტის შექმნამდე სასურველია, პროექტზე მომუშავე ჯგუფის წევრებმა მიმოხილონ პროექტის თემასთან დაკავშირებით არსებული ლიტერატურა. აქვე ყურადღება უნდა მიექცეს მიმოხილული მასალების ვალიდურობას. არის შემთხვევები, როდესაც დანერგვის კომპონენტში გამოყენებულია საეჭვო ავტორთა მოსაზრებები, რომლებიც არანაირ ვალიდურ კვლევებს არ ეფუძნება და მხოლოდ ავტორის სუბიექტურ აზრებს წარმოადგენს. თემატიკასთან დაკავშირებული ლიტერატურის მიმოხილვა ხელს შეუწყობს პროექტზე მომუშავე ჯგუფის წევრებს შორის:
1. პროფესიული, საქმიანი დისკუსიის წარმართვას. როგორც ზემოთ უკვე შევნიშნეთ, მასწავლებლებსა და სკოლის ადმინისტრაციას შორის პროფესიული დისკუსიის ნაკლებობა უნივერსალური პრობლემაა. გამონაკლისს არც საქართველოს საჯარო სკოლაში დასაქმებული ადამიანები წარმოადგენენ. საქმიანი დისკუსია ორგანიზაციაში კონფლიქტის პოზიტიური ფორმის არსებობაზე მიუთითებს (რობინსი, 2009). ამ უკანასკნელის გარეშე კი თანამედროვე (განსაკუთრებით, ისე სწრაფად ცვალებადი ორგანიზაცია, როგორიც სკოლაა) ორგანიზაციის ფუნქციონირება ძნელად წარმოსადგენია.
 2. საკითხის სიღრმისეულად შესწავლას. სკოლაში გამოწვევის/პრობლემის აღმოჩენა მეტად მნიშვნელოვანია. სასურველია, რეაგირებამდე პრობლემის ირგვლივ დაგროვილი ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება. ეს ყოველივე პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს დაეხმარება, გაიღრმავონ ცოდნა და, რაც ყველაზე მთავარია, ჩამოაყალიბონ პრობლემის მოგვარების ეფექტური გზები;
 3. დასაბუთებული მოსაზრებების ჩამოყალიბებას - საკითხის ირგვლივ არსებული კვლევებისა და ექსპერტების მიერ გამოთქმული მოსაზრებების ანალიზი საშუალებას იძლევა უკეთ დასაბუთებული მოსაზრებების ჩამოყალიბებისათვის;
 4. სუბიექტურობის ხარისხის შემცირებას - ეს პრობლემა უნივერსალურია და თითქმის ყველა ქვეყნის სკოლის წინაშე საკმაოდ მწვავედ დგას. მასწავლებლების უმეტესობა თავს უფლებას აძლევს, სუბიექტური მოსაზრებების მიხედვით იმოქმედოს. ეს განპირობებულია მინიმუმ სამი ფაქტორით:

- (ა) მასწავლებლის პროფესია „თეთრ საყელოიან“ პროფესიათა კატეგორიას განეკუთვნება;
- (ბ) მასწავლებლების უმეტესობას მთელი სიცოცხლის განმავლობაში უზღებათ ცოდნის განახლება, რაც მათ საექსპერტო კვალიფიკაციას ზრდის;
- (გ) მასწავლებლის პროფესიის გამორჩეული თავისებურება ძირითადი შრომითი ვალდებულების (სწავლების) დამოუკიდებლად (სუბიექტურად) შესრულებაა.

პროექტის თემატიკის ირგვლივ არსებული ლიტერატურის მიმოხილვის პარალელურად, ასევე, მნიშვნელოვანია მოცემულ საკითხზე სკოლაში არსებული მონაცემების შეგროვება და ანალიზი. ეს მონაცემები შესაძლოა, იყოს როგორც რაოდენობრივი (მაგალითად, გაკვეთილის არასაპატიო მიზეზით გაცდენების რაოდენობა), ისე თვისებრივი (მაგალითად, მშობლების დამოკიდებულება, განწყობა სასწავლო პროცესის მიმართ). მეორე საკითხია, რამდენად სწორ ინფორმაციას აგროვებს პროექტზე მომუშავე გუნდი. ან უკეთ რომ ვთქვათ, რამდენად ვალიდურად აღწერს კონკრეტული ინდიკატორი/მონაცემი პროექტის სამიზნე პრობლემას. როგორც საქართველოს საჯარო სკოლების გარკვეული ნაწილის გამოცდილება აჩვენებს, სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები არსებული მონაცემების საფუძვლიანი ანალიზის გარეშე კეთდება. სკოლის დირექტორების უმეტესობა ფიქრობს, რომ მათ ისედაც კარგად იციან, თუ რა ხდება მათ მიერ მართულ სკოლაში. ადმინისტრაციული თანაშემწისა და დირექტორის მიმართ ლოიალურად განწყობილი მასწავლებლებისა და მოსწავლის მშობლების მოსაზრებები არ შეიძლება იყოს სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შექმნის ვალიდური საფუძველი.

• დაფინანსების წყაროების/დონორების მოძიება -

იშვიათია საჯარო სკოლა, რომელსაც ზედმეტი, აუთვისებელი ფინანსური სახსრები ჰქონდეს. პროფესორი მარტა ბრუკნერი სალექციო კურსის მსვლელობისას ხშირად აღნიშნავდა ხოლმე: ხელისუფალს განათლების სისტემისთვის საკმარისი ფული ჯერ არ გამოუყვიაო. როდესაც ჭარბი ფინანსური სახსრების ქონა დიდი პრობლემაა განვითარებული ქვეყნების საგანმანათლებლო სისტემებისათვის, ადვილი წარმოსადგენია, რამდენად მწვავეა ეს პრობლემა განვითარებადი ქვეყნებისათვის. საქართველოს საჯარო სკოლების უმრავლესობას საოპერაციო ხარჯების დაფარვაც კი არ შეუძლია (არათუ ჭარბი ფინანსური რესურსები აქვს) და საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროდან იღებს დამატებით სახსრებს. თუმცა, როგორც ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის განათლების ადმინისტრირების მაგისტრების მიერ 100-ზე

მეტი საჯარო სკოლის ფინანსური მდგომარეობის შესწავლა აჩვენებს, საქართველოს საჯარო სკოლების გარკვეულ ნაწილს წლის ბოლოს 10 000 ლარზე მეტი ნაშთი რჩება. ზემდგომის შიშის გარდა, ამ სკოლების ადმინისტრაციის წარმომადგენლებმა არ იცინან, რაში შეიძლება დაიხარჯოს ეს თანხა. გულუბრყვილობა იქნებოდა იმის აღნიშვნა, რომ საქართველოს საჯარო სკოლებში პრობლემები არ არსებობს. უამრავი პრობლემის ფონზე სკოლის ბიუჯეტში გაუხარჯავი ათასობით ლარი, გარკვეულწილად, სკოლის პერსონალის დაბალ პროფესიონალიზმზე მიუთითებს. საჯარო სკოლებმა, რომლებსაც აქვთ პრობლემების გამოსწორების ხედვა და შესაბამისი პროექტები, გარკვეული ძალისხმევა უნდა მიმართონ და მოიძიონ დამატებითი სახსრები. საქართველოს ბიზნესსექტორის პასიურობა საჯარო სკოლებში სხვადასხვა პროექტის დაფინანსების კუთხით, გარკვეულწილად, სასკოლო საზოგადოების ინერტულობით აიხსნება.

პროექტის განხორციელების წინმსწრები აუცილებელი პირობა პროექტის მუშა ჯგუფის წევრების მიერ ჩატარებული განხილვის პროცესია, რომლის დროსაც აქტიურად უნდა გამოიყენებოდეს გონებრივი იერიშის მეთოდი. პროექტის განმახორციელებლებმა, სასურველია, უპასუხონ შემდეგ კითხვებს:

- რამდენად აქტუალურია პროექტის თემატიკა?
- რას ვცვლით?
- რა მიზნების მიღწევა გვინდა?
- რა სარგებელი შეიძლება მოიტანოს პროექტმა?
- რა დრო და თანხები დასჭირდება პროექტის განხორციელებას?
- როგორ ვზომავთ სარგებელს?

ამ აქტივობის აუცილებლობას ემპირიული გამოცდილება განაპირობებს. სკოლების წინაშე მრავალი პრობლემა თუ გამოწვევა არსებობს. მათი გარკვეული ნაწილის (მაგალითად, გამართული სპორტული ინფრასტრუქტურა) მოგვარება სკოლის დისკრეციას სცილდება და, ცალსახად, საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ან სხვა უწყების (ადგილობრივი მუნიციპალიტეტი) პრეროგატივაა. ასევე, პრობლემურია ისეთ მიმართულებებზე ფულის დახარჯვა, რომლებიც ფუფუნების სფეროს განეკუთვნება (მაგალითად, პარკირების მოედნის მოწყობა, ახალი ავეჯის შეძენა ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისათვის და სხვ.). ამდენად, მნიშვნელოვანია პროექტის თემატიკის აქტუალობის დადგენა. სასურველია, თუ ამ პროცესში მონაწილეობას სასკოლო საზოგადოების ყველა წარმომადგენელი მიიღებს (მასწავლებლები, მოსწავლეები, მშობლები, თემის წარმომადგენლები). განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს ამ პროცესში მოსწავლეების ჩართულობას.

პროექტის კომპონენტები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, პროექტის აქ განხილული კომპონენტები არ არის უნივერსალური და სკოლის პერსონალს შეუძლია მისი საჭიროებისამებრ შეცვლა.

მოკლედ განვიხილოთ პროექტის (ჩვენეული ხედვის მიხედვით შედგენილი) კომპონენტები:

1. აბსტრაქტი

პროექტის აბსტრაქტი წარმოადგენს მთლიანი პროექტის მოკლე შინაარსს, განთავსებულს ერთ, მაქსიმუმ, ორ გვერდზე. პროექტის აბსტრაქტი საშუალებას აძლევს მკითხველს (განსაკუთრებით, დონორ ორგანიზაციას), გაერკვიოს პროექტის რაობაში. ეს ნაწილი ხელს უწყობს პროექტის დეტალების ნათლად აღქმას.

2. სიტუაციის ანალიზი/კვლევა

პროექტზე მომუშავე ჯგუფის წევრებმა გარკვეული დრო უნდა დაუთმონ საკითხის ირგვლივ არსებული ინფორმაციის მოპოვებასა და ანალიზს. ეს აქტივობა რამდენიმე მიმართულებით უნდა წარიმართოს:

- ა) დარგის ადგილობრივი ექსპერტების მოსაზრებების გაცნობა მოცემული საკითხის ირგვლივ, საქართველოში შექმნილი სიტუაციის შესახებ;
- ბ) საკითხის ირგვლივ სკოლაში არსებული რაოდენობრივი და თვისებრივი მონაცემების შეკრება და ანალიზი.

პროექტის ამ ნაწილში ყველაზე კარგად ჩანს ორი მნიშვნელოვანი საკითხი:

- ა) თუ რამდენად მნიშვნელოვანია პროექტში დასმული პრობლემა;
- ბ) თუ რამდენად გაცნობიერებული აქვთ პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს პრობლემის სიღრმე და თავისებურებები. სავარაუდოა, რომ ეს ყოველივე გაზრდის პროექტის ეფექტურად დაგეგმვასა და განხორციელებას.

აქვე გვინდა შევნიშნოთ, რომ პროექტისათვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვებისას, აუცილებლად უნდა დავიცვათ კვლევის ეთიკის ნორმები. მაგალითად, „მოსწავლეთა დისციპლინური გადაცდომების შემცირებაზე“ მიმართული პროექტის განხორციელების დროს მოსწავლეების ოჯახური პრობლემების გაცნობისას, საჭიროა დიდი სიფრთხილე კორექტული კითხვის დასასმელად. ასევე, რეკომენდებულია, კვლევის ჯგუფის წევრებმა არ დასვან ისეთი კითხვა, რომელიც თემასთან არ არის კავშირში. ბუნებრივ-

ია, აკრძალულია რელიგიური, პოლიტიკური, ეთნიკური და სექსუალური კონოტაციების მქონე კითხვების დასმა. იგულისხმება სკოლის მიერ ორგანიზებული კვლევები.

3. სამიზნე ჯგუფი

პროექტის ამ პუნქტში მოკლედ უნდა აღვწეროთ ის მიზნობრივი ჯგუფი, რომლისთვისაც ხორციელდება ეს პროექტი. სასურველია ბენეფიციარების სავარაუდო რაოდენობის მითითება. მაგალითად, პროექტში „საგნობრივი კონფერენციების რაოდენობის ზრდა.“ გარდა დაგეგმილი საგნობრივი კონფერენციების რაოდენობის მითითებისა, კარგი იქნება კონფერენციებში ჩართულ მოსწავლეთა რაოდენობის მითითებაც. უპირიანი იქნებოდა კონფერენციების მომზადებაში ჩართული მასწავლებლების ან სხვა სკოლის შიდა თუ გარე ადამიანური რესურსის, რაოდენობის მითითებაც.

4. მიზანი

მიზნის ფორმირებისას კარგად ჩანს, თუ რაოდენ კარგად აქვთ პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს გააზრებული, რა ცვლილება შეიძლება მოყვეს პროექტის განხორციელებას. რობერტ ევანსი (2008) აღნიშნავს: მიუხედავად იმისა, რომ სკოლაში დასაქმებული ადამიანების უმეტესობას კარგი განათლება აქვს და მუდმივად მონაწილეობენ პროფესიული გადამზადების პროგრამებში, კონფერენციებსა და ტრენინგებში, მაინც რთულად ეგუებიან ცვლილებას. „სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის“ მიხედვით დაგეგმილი პროექტების ძირითადი მიზანი კი არსებული სტატუს-კვოს შეცვლაა. სწორედ კონკრეტული პროექტის მიზანში უნდა გაცხადდეს მოსალოდნელი ცვლილების შესახებ. ნათლად ჩამოყალიბებული მიზანი, გარკვეულწილად, საქმიან და შემართებულ განწყობასაც კი ქმნის პროექტის შექმნაზე მომუშავე ადამიანებში.

5. ამოცანები

პროექტის ამოცანები - ეს არის კონკრეტულ ქმედებათა ერთობლიობა პროექტით განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად. ამოცანები უნდა იყოს ნათელი და გასაგები და, რაც მთავარია, მათში უნდა ჩანდეს პროექტის მიზნის შესრულების რესურსი. თანამიმდევრულობა - ეს არის ამოცანების დასმის/ჩამოყალიბების კიდევ ერთი მთავარი მახასიათებელი. ლოგიკურია, რომ მიზნის მიღწევა ხანგრძლივი პროცესია და ეს ეტაპობრივად უნდა განხორციელდეს. ყოველ ეტაპს კი განსაზღვრული ამოცან(ებ)ი ა სჭირდება. სწორედ ამ სწორი ალგორითმის განსაზღვრა/ამოცანათა ეტაპების მიხედვით განერა წარმოადგენს პროექტზე მომუშავე პერსონალის გამოწვევას.

პროექტის ამოცანების განერისას, ნათლად ჩანს, თუ რამდენად აქვთ პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს პროექტის მიზნის მიღწევისათვის საჭირო უნარი, ცოდნა და გამოცდილება. პროექტის დაგეგმვის ამ სტადიაზე აუცილებელია სკოლის ადმინისტრაციისა და სკოლის დირექტორის აქტიური ჩართულობა. რადგან, პროექტის ამოცანების არასწორად/არასრულფასოვნად დაგეგმვის შემთხვევაში, პროექტის ეფექტურობა მცირდება. სკოლის დირექტორის ერთ-ერთი მთავარი ვალდებულება სკოლაში ადამიანური და, განსაკუთრებით, ფინანსური რესურსების სწორი განკარგვაა. პროექტის „ჩაჯარდნის“ შემთხვევაში კი დიდია ალბათობა, რომ დღის წესრიგში დადგეს სკოლის დირექტორის პასუხისმგებლობის საკითხი. ამ აქტიულობაში სკოლის დირექტორის ჩართულობას კიდევ ერთი პოზიტიური შედეგი შეიძლება ჰქონდეს. კერძოდ, პროექტის ამოცანებში გარკვევა/მოდულიზირებაში თანამონაწილეობა მას საშუალებას აძლევს, დეტალურად გაერკვეს პროექტის შინაარსში, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებთან თემატური/პროფესიული/საქმიანი კამათისა და დიალოგის წარმოქმნას.

6. თემატიკასთან არსებული ლიტერატურის მიმოხილვა

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, პროექტის თემატიკასთან არსებული ლიტერატურის მიმოხილვა ხელს უწყობს რამდენიმე პოზიტიურ შედეგს. კერძოდ:

- (ა) გაიზრდება პროექტის მუშა ჯგუფის წევრების ცოდნა მოცემული საკითხის ირგვლივ;
- (ბ) გათვალისწინებული იქნება შესაძლო ნაკლოვანებები და საშიშროებები, რომლებიც პროექტის დანერგვას შეიძლება მოჰყვეს;
- (გ) გაიზრდება საკითხის სიღრმისეული ცნობადობა მთლიანად სასკოლო საზოგადოებაში;
- (დ) დადგინდება თანამედროვე ტენდენციები მოცემულ საკითხთან მიმართებაში;
- (ე) გაიზრდება ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღების რაოდენობა.

სასურველია, რომ კონკრეტული საკითხის ირგვლივ არსებული ვალდური ლიტერატურის შერჩევისათვის პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებმა დახმარებისათვის ადგილობრივ ექსპერტებს მიმართონ ან გამოიყენონ სამეცნიერო ლიტერატურის შეფასების სხვა აპრობირებული აკადემიური კრიტერიუმები (მაგალითად, პროფესიული ჟურნალის იმპაქტფაქტორი). თუ სკოლის მიერ ინიცირებული პროექტი სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეებს ეხება, სასურველია, სკოლის წარმომადგენლები დაუკავშირდნენ ამ დარგის ქვეყანაში აღიარებულ ექსპერტებს (მაგალითისათვის, თუ პროექტი აუტიზმზე ფოკუსირდება, უმჯობესია, სკოლის სპეციალური მასწავლებელი გაეცნოს ილიას სახელმწიფო უნივერ-

სიტუტთან არსებული საკმაოდ წარმატებული ცენტრის სპეციალისტების მოსაზრებებს).

რაც შეეხება ლიტერატურის წყაროებს, ესენი შეიძლება იყოს:

- ადგილობრივ გამოცდილებაზე შექმნილი სამეცნიერო წრეებში ვალდებულად მიჩნეული 3-4 სტატია;
- საერთაშორისო გამოცდილებაზე **(სასურველია, გათვალისწინებული იყოს ამ სტატიების ვალიდურობა სამეცნიერო წრეებში)** შექმნილი 3-4 სტატია;
- დარგის ექსპერტებთან კონსულტაცია/ინტერვიუ;
- საარქივო მასალები.

7. პროექტის ძლიერ მხარეები

პროექტის ძლიერი მხარეების გააზრება და დაფიქსირება ხაზს უსვამს პროექტის მუშა ჯგუფის მზაობის ხარისხს. ამ კომპონენტში შეიძლება მოიაზრობოდეს ყველა ის კომპონენტი, რაც ხელს შეუწყობს პროექტის წარმატებით განხორციელებას. მაგალითისათვის, თუ პროექტი მოსწავლეებში წიგნიერების ამაღლებას ეხება, სკოლის მფლობელობაში არსებული მდიდარი წიგნადი ფონდი (თანამედროვე მოსწავლისათვის სასურველია ელექტრონული მოწყობილობების შეძენა (Kindle, iPad ან სხვა) პროექტის ძლიერ მხარეს წარმოადგენს.

პროექტებისათვის სავარაუდო ძლიერ მხარეებად შეიძლება განხილულ იქნეს შემდეგი კრიტერიუმები:

- პერსონალის კვალიფიკაცია (პროექტის შექმნაში, ბიუჯეტირებაში, კვლევაში, დარგობრივ ცოდნაში და სხვ.);
- სასკოლო საზოგადოების მზაობა;
- პოლიტიკური ნება (რეგიონის ან/და თემის დონეზე);
- დონორების ინტერესი.

8. პროექტის ნაკლოვანებები/საფრთხეები/რისკის ანალიზი

სასურველია, რომ პროექტის დაწერგვამდე გააზრებული იყოს ყველა შესაძლო ნაკლოვანება და რისკი, რომელიც პროექტის განხორციელებისას შესაძლებელია წარმოიშვას. ბუნებრივია, რომ წინასწარ ყველა რისკის გათვალისწინება სკოლის თანამშრომელთა შესაძლებლობებს აღემატება. თუმცა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს, თუ რამდენად უკავშირდება რისკებს ფინანსური რესურსების ხარჯვა. ამ შემთხვევაში, პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს სკოლის ადმინისტრაციასთან კონსულტაციები ჰმართებთ. პროექტის ნაკლოვანებების მაგალითისათვის ალბათ უნივერსალური ტენდენცია - მშობელთა ინერტულობა გამოდგება, როცა პროექტი მოსწავლეთა სწავლა-სწავლებას ეხება. ბევრი მეცნიერის აზრით,

მცდარია მოსაზრება, რომ მხოლოდ და მხოლოდ სკოლაა პასუხისმგებელი მოსწავლეების სწავლის დონის ამაღლებაზე. ამ კონკრეტული პროექტის წარმატებით განხორციელება გამოიწვევს მშობლებში ფართოდ გავრცელებული პარადიგმის შეცვლას.

პროექტებისათვის სავარაუდო სუსტ მხარეებად შეიძლება განხილოს შემდეგი კრიტერიუმები:

- პერსონალის დაბალი კვალიფიკაცია;
- საზოგადოებრივი აზრის მზაობა;
- ცვლილების მიმართ რეზისტენტულობა თემისა თუ რეგიონის დონეზე;
- პროექტის მდგრადი განვითარება (ანუ რა იქნება შემდეგ...).

9. აქტივობები და მათი დასაბუთება/ პროექტის შინაარსობრივი მხარე, აღწერა

პროექტის აქტივობები ამოცანების პუნქტში განერილი დავალებების გავრცობილი ვერსიაა. ანუ, უკეთ რომ ვთქვათ, ამ პუნქტში ყველა ამოცანა უნდა ჩამოყალიბდეს უფრო ვრცლად და დასაბუთებულად. სწორედ პროექტის განხორციელებისათვის დაგეგმილ აქტივობებში წარმოჩნდება სიტუაციის ანალიზის, ლიტერატურის მიმოხილვისა და ადგილობრივი ექსპერტების რჩევების მიხედვით დაგეგმილი კონკრეტული ნაბიჯები, რაც, საბოლოო ჯამში, პროექტის მიზნის მიღწევამდე მიგვიყვანს. სასურველია, აქტივობების ჩამონათვალში კარგად ჩანდეს თანამიმდევრულობა, თუ რა ლოგიკით მოსდევს ერთ აქტივობას მეორე. კარგი იქნება, თუ პროექტის ამ პუნქტს თან დაერთვება პროექტის აქტივობების კალენდარი, სადაც მითითებული იქნება პროექტის დასახელება, შემსრულებლები, პასუხისმგებელი პირი, განხორციელების ვადები და, საჭიროების შემთხვევაში, თანხის ოდენობა.

10. მოსალოდნელი შედეგები

პროექტის მომუშავე გუნდის ნევრებისათვის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევაა იმ სავარაუდო შედეგების ჩამონათვალის გაკეთება, რომლებიც პროექტის შესრულებას მოჰყვება. პროექტის მიზანი მოკლე და ლაკონურია და მასში ყველა შედეგი ვერ აისახება. მაგალითად, თუ პროექტი სკოლაში სწავლა-სწავლების ხარისხის ამაღლებას ემსახურება, მისი უმთავრესი მიზანი და შედეგიც მოსწავლეებში გაზრდილი აკადემიური მოსწრების მაჩვენებელი იქნება. თუმცა, ამავედროულად, არ არის გამორიცხული, რომ სკოლაში სწავლა-სწავლების გაუმჯობესების პროექტის პოზიტიური „გვერდითი ეფექტი“, მოსწავლეთა აქტიური მონაწილეობით, სკოლის მიმდებარე ტერიტორიაზე გაუმჯობესებული ეკოლოგიური მდგომარეობა

გახდეს. ეს ყოველივე კი მოსწავლეებში ეკოლოგიური საკითხების მიმართ ცნობიერების ამაღლებით უნდა მოხდეს, რაც ეფექტური სასწავლო პროცესის ორგანული ნაწილია.

ნებისმიერი პროექტის მოსალოდნელი შედეგები შეიძლება დაიყოს შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- **მოკლევადიანი:**

სასკოლო პროექტები, უმეტესწილად, ერთწლიანია და მოკლევადიანი შედეგები სემესტრზე მოკლე პერიოდში უნდა დაფიქსირდეს. თუ ეს პროექტი სკოლის წინაშე არსებული გადაუდებელი (ურგენტული) ტიპის პრობლემის (მაგალითად, გაზრდილი ძალადობა მოსწავლეებს შორის) მოგვარებას ემსახურება, მაშინ უმჯობესია, მოკლევადიანი შედეგის მიღება რაც შეიძლება სწრაფად მოხდეს.

- **გრძელვადიანი:**

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, იშვიათია გრძელვადიან (3-5 წელი) შედეგებზე გათვლილი სასკოლო პროექტები. საინტერესო პარადოქსია, რომ სკოლაში სწავლა-სწავლების პროცესი ერთი-ერთი თუ არა, უმთავრესი პროცესია, რომლის გაჯანსაღება კარგი სასკოლო სასწავლო გეგმის გარეშე შეუძლებელია. ეფექტის გაზომვას კი დაახლოებით 3-5 წელი სჭირდება. ზოგადად, განათლების ეფექტიანობა მრავალი წლის შემდეგ შეიძლება გაიზომოს. ამ უმნიშვნელოვანეს პროცესს გარანტირებული, მზარდი ფინანსური და სათანადო მეთოდოლოგიური მხარდაჭერა სჭირდება. ხშირ შემთხვევაში კი, ეს სკოლის დისკრეციის ფარგლებს სცილდება და ქვეყნის უმაღლესი პოლიტიკური ხელმძღვანელობის მხარდაჭერას მოითხოვს.

- **სოციალური:**

სკოლა სოციალური ტიპის დანესებულებაა. თაღისის თეორემის პარალელურად, მოსწავლეები გაცილებით მნიშვნელოვანს - ურთიერთობებს, ზრუნვას, ემპათიას, თავიანთ და სხვების ემოციებთან გამკლავებასა და ცხოვრებისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს სწავლობენ. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, საჯარო სკოლებში დანერგული „სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები“ იშვიათად ფოკუსირდება მოსწავლეებში სოციალური უნარების განვითარებაზე. როგორც დანიელ გოლემანი (Goleman, 1996) თავის წიგნში („ემოციური ინტელექტი“) აღნიშნავს: 21-ე საუკუნის მოქალაქის აღზრდისათვის სკოლის კურიკულუმში გამორჩეული ადგილი უნდა ეკავოს სოციალურ-ემოციურ სწავლებას. ამ უნარების გარეშე ნებისმიერი მაღალი ე.წ. IQ-ს მქონე მოსწავლე მომავალ ცხოვრებაში წარუმატებელი კარიერისა და პირადი ცხოვრებისათვის არის განწირული. სკოლის პრობლემებზე საუბრისას, სკოლის წარმომადგენლები სასკოლო ცხოვრებაში ადგილობრივი თემის პასიურ როლზე მიუთითებენ. იქნებ,

სკოლა იყოს პირველი, ვინც ადგილობრივ თემთან თანამშრომლობის ნაბიჯი უნდა გადადგას. სასურველია, ადამიანმა ადრეული ასაკიდან ისწავლოს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე, მზრუნველობამოკლებულ და მიუსაფარ თანამოქალაქეებზე ზრუნვა. თუ სკოლა მოსწავლეთა შორის სახელოვნებო შემოქმედების ნახალისებას დაისახავს მიზნად და ამისათვის პროექტს შექმნის, სასურველია, რომ დასკვნით ღონისძიებებზე ადგილობრივი თემის „წარჩინებული“ წევრების გვერდით ისინიც ვიხილოთ, ვისაც ყველაზე მეტად სჭირდება თემის თანადგომა.

• ეკონომიკური:

სკოლაში განხორციელებული პროექტებისგან გარკვეული ფინანსური სარგებლის მიღება და ამ საქმიანობაში მოსწავლეების ჩართვა ხელს შეუწყობს მათში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი უნარ-ჩვევების განვითარებას. ეს კი მოცემული მომენტისათვის გაცილებით მეტი სარგებელია, ვიდრე პროექტით მიღებული მონეტარული სარგებელი. როგორც ერიკ ჰანუშეკი ვარაუდობს (2012, ინტერვიუ), ამერიკელი მოზარდების (მე-9-მე-12 კლასის მოსწავლეები) უმეტესობა სწორედ სასკოლო ასაკში იწყებს (ნახევარგანაკვეთზე) მუშაობას და ამ დროს გამოიმუშავებს პირველ ჯამაგირს. სხვა განვითარებულ ქვეყნებში კი ეს მიდგომა არ არის ნახალისებული ისე, როგორც ამერიკის შეერთებულ შტატებში. ამიტომ მეცნიერი ფიქრობს, რომ ეს მიდგომა უვითარებს ამერიკელ მოზარდებს უნარებს, რომლებიც მათ მთელი სიცოცხლის მანძილზე ეხმარება, რომ უფრო ყირათიანად და ეფექტურად ხარჯონ ფული. ასევე, მეტი შრომა ჩადონ კერძო ბიზნესის განვითარებაში, ისწავლონ და გაიარონ გადამზადების კურსები, რათა დანაშაურობა შემცირდეს. გარდა იმისა, რომ მოსწავლეთა ჩართვას სკოლის მიერ ორგანიზებულ აქტივობებში შესაძლო ფინანსური შემოსავლები შეიძლება მოჰყვეს, მათ ადრეული ასაკიდან განუვითარებს სამეურნეო უნარ-ჩვევებს. კერძოდ, მოსწავლეები მიღებული თანხით მზრუნველობამოკლებულ და მიუსაფარ ადგილობრივი თემის წარმომადგენლებს დაეხმარებიან.

ცალკე საუბრის საკითხია სკოლის მიერ ორგანიზებული ეკონომიკური საქმიანობა ფართის გაქირავებასთან დაკავშირებით. თბილისის, ქუთაისის, ბათუმისა და სხვა დიდი ქალაქების ცენტრალურმა სკოლებმა უნდა „ისარგებლონ“ ქალაქის ცენტრებში შექმნილი მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ზრდის ტემპებით და მათ სხვადასხვა ტიპის სპორტულ-გამაჯანსაღებელი წრეები შესთავაზოს. ტალინის უცხო ენების გიმნაზიას, რომელიც ქალაქის ცენტრში მდებარეობს, წელიწადში დაახლოებით ნახევარი მილიონი ევროს წმინდა მოგება რჩება სპორტული დარბაზის, საცურაო აუზისა და პარკინგის ადგილის გაქირავებით. ამ თანხის დიდი ნაწილი კი მასწავლებლების ნახალისებასა და კლასგარეშე აქტივობების დაფინანსებას ხმარდება.

- **ეკოლოგიური:**

საქართველოს საჯარო სკოლების უმრავლესობა მეტად მწვავე პრობლემებისა და გამოწვევების წინაშე დგას. ამდენად, ეკოლოგიაზე ორიენტირებული პროექტები, არსებული პრობლემების ფონზე, შესაძლოა, ზედმეტ ფუფუნებად მოეჩვენოს სკოლის ადმინისტრაციას. კარგი იქნება, თუ სკოლის პერსონალი ეკოლოგიურ პრობლემებს გააცნობიერებს, როგორც ქვეყნის წინაშე არსებულ ერთ-ერთ მწვავე პრობლემას. სასურველია, „სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში“ ჩართული იყოს ისეთი პროექტები, რომლებიც, შესაძლოა, ძირითადად, ამ პრობლემატიკაზე არ ფოკუსირდებოდეს, მაგრამ ერთ-ერთი შესაძლო შედეგი ეკოლოგიური პრობლემის მოგვარებაც იყოს. მაგალითად, თუ გეგმის ერთ-ერთი პროექტი „მშობელთა პედაგოგიზაციას“ ეხება, კარგი იქნება, თუ ეკოლოგიასთან დაკავშირებულ პრობლემაზე მშობლების ცნობიერების ამაღლებას გარკვეული აქტივობები მიეძღვნება.

11. დანახარჯი-ეფექტურობის ანალიზი

ეს კომპონენტი განსხვავებულ ცოდნასა და უნარებს მოითხოვს. თუმცა მარტივი ფინანსური ანალიზით შეიძლება ამ ნაკლის შევსება. სასურველია, რომ შეჯამდეს ყველა ის შესაძლო გავლენის ზომა, რაც შესაძლებელია, „სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმის“ პროექტის განხორციელებას მოჰყვეს. ასევე, უნდა გავანალიზოთ დახარჯული ფინანსური რესურსი. სასურველია გამოყენებული ადამიანური რესურსის გათვალისწინება, რომელშიც ზედმეტი ანაზღაურება (ხელფასის გარდა) არ იქნება გაცემული.

12. შედეგების საზომი ინდიკატორები

პროექტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი პროექტის შედეგად მიღწეული შედეგების გაზომვაა. პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებმა უნდა ჩამოაყალიბონ ის ინდიკატორები, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია, გაიზომოს პროექტის ეფექტურობა. თუ პროექტი ფოკუსირებულია სკოლაში სწავლა-სწავლების დონის ამაღლებაზე, მაშინ პროექტის შედეგების საზომი ინდიკატორი შეიძლება იყოს აკადემიური მოსწრების ზრდასთან დაკავშირებული ნებისმიერი მონაცემი (უმაღლეს საგანმანათლებლო დანესებულებაში ჩარიცხვის მაჩვენებელი და სხვ.)

13. პროექტის მდგრადი განვითარება

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, „სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში“ წარმოდგენილი პროექტების უმეტესობა მოკლევადი-

ანია. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ამ პროექტის მიერ მიღებული შედეგების სიცოცხლის უნარი პროექტის დასრულებისთანავე წყდება.

როგორც ხშირად საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები და ექსპერტები აღნიშნავენ, განვითარებად ქვეყნებში ხშირია „ერთწლიანი“ პროექტები, რომლებიც დასრულებისთანავე წყვეტენ არსებობას. მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფის გარეშე, პროექტის ეფექტურობა ძალიან მცირეა. თუ წლების განმავლობაში პროექტი სათანადოდ არ იქნა მხარდაჭერილი, მაშინ მის განხორციელებაში ჩადებული ფინანსები, გარკვეულწილად, თანხების არაგონივრულად ხარჯვას წარმოადგენს. არაეფექტური იქნება, თუ სკოლა პირველ წელს „სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში“ წარმოადგენს მოსწავლეთა დისციპლინის გაუმჯობესებაზე მიმართულ პროექტს და მომდევნო წლებში ამ საკითხს ჯეროვან ყურადღებასა და ადამიანურ და ფინანსურ რესურსს აღარ დაუთმობს (თუმცა, არა იმავე ოდენობის, რაც პირველ ან მეორე წელს). ასეთი დიდი მნიშვნელობის მიმართულებებს მუდმივად სჭირდება მხარდაჭერა.

14. ბიუჯეტი

სასკოლო პროექტის აუცილებელი და საჭირო კომპონენტი პროექტის ბიუჯეტია. ბიუჯეტის შემუშავებისას, აუცილებელია, გავითვალისწინოთ ერთი რჩევა - **დასაბუთეთ პროექტის ეგიდით განხორციელებულ თითოეულ აქტივობაზე გასაწევი დანახარჯი**. დიდია ალბათობა, რომ ამ გზით გაიზრდება პროექტის დანახარჯი-ეფექტურობის კოეფიციენტი. ასევე, სკოლის ადმინისტრაცია დაცული იქნება მაკონტროლებელისაგან თანხების არამიზნობრივად, არაეფექტურად ხარჯვის ბრალდებისაგან. პროექტის ბიუჯეტის კომპონენტების ერთი უნივერსალური მოდელი არ არსებობს. ძალიან ხშირად საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციებს თავისი საკუთარი ბიუჯეტის ფორმა აქვს შემუშავებული და აპლიკანტებს მოეთხოვებათ ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილება. სკოლას შეუძლია, შეიმუშაოს საკუთარი ფორმა და სამეურვეო საბჭოსთან ერთად დაამტკიცოს, როგორც სკოლის პროექტების ბიუჯეტის ოფიციალური ფორმა. აქ შემოთავაზებული პროექტის ბიუჯეტის კომპონენტები მხოლოდ და მხოლოდ რჩევის ხასიათისაა. სასურველია, პროექტის ბიუჯეტი მოიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს/ხარჯებს:

- **პროექტის მონაწილეთა შრომის ანაზღაურება/ხელფასები:** საქართველოს საჯარო სკოლებში გავრცელებული პრაქტიკა გვიჩვენებს, სკოლის დირექტორები ერიდებიან მასწავლებლებისათვის დამატებითი ანაზღაურების გაცემას. პროექტი უნდა გამოიყენებოდეს, როგორც დამატებითი ანაზღაურების გაცემის ვალიდური საშუალება, თუნდაც მცირედი ანაზღაურება პოზიტიურად იმოქმედებს პროექტზე მომუშავე ადამიანებზე, მოსწავლეების ჩათვლით. მასწავლებლებისათვის დამატებითი შემოსავლის მიღება

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ასეთი დაბალი შრომითი ანაზღაურების პირობებში;

- **ძირითადი საშუალებები:**

სასკოლო პროექტების განსახორციელებლად გამოყოფილი მცირე თანხის გამო, იშვიათია სასკოლო პროექტი, სადაც ძირითადი საშუალებების შესაძენად საჭირო თანხა იყოს გათვალისწინებული. თუმცა საერთაშორისო და ადგილობრივი დონორი ორგანიზაციების მიერ გამოყოფილი საგრანტო თანხებით შესაძლებელია ძირითადი საშუალებების შეძენა;

- **რემონტი:**

სასკოლო პროექტის ამ კომპონენტშიც იშვიათია, გათვალისწინებული იყოს საკმარისი სახსრები სკოლაში განსახორციელებელი კაპიტალური რემონტისა და მშენებლობისათვის. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს პრერეგატივა საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ან/და ადგილობრივ თვითმმართველობას ეკუთვნის. თუმცა სკოლის ბიუჯეტი და მასზე დელეგირებული უფლება მცირე რემონტის ჩატარების საშუალებას იძლევა;

- **ტექნიკა:**

როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, სასკოლო პროექტის განხორციელებისას საჭირო ტექნიკის შესაძენად დიდი რაოდენობით თანხები იშვიათად არის გამოყოფილი და დამოკიდებულია სკოლის შემოსავლების რაოდენობაზე. თუმცა დიდი სკოლებისათვის ხშირად საჭიროა ამ ტიპის დანახარჯების განევა. მაგალითად, მოსწავლეთა უსაფრთხოების უზრუნველყოფისათვის შექმნილ პროექტში შესაძლოა, გამოიყოს თანხა სათვალთვალო კამერების შესაძენად;

- **საკანცელარო ნივთები:**

სასკოლო პროექტის ბიუჯეტის ამ კომპონენტში დანვრილებით უნდა ჩამოვთვალოთ ყოველი ნივთი, ღრებულებებისა და რაოდენობის მითითებით;

- **აქტივობები (ტრენინგი):**

სასურველია, რომ სასკოლო პროექტზე გამოყოფილი თანხის დიდი ნაწილი სწორედ ამ კომპონენტზე დაიხარჯოს. და თავიდან აცილებული იქნება გავრცელებული პრაქტიკა, რომლის დროსაც სასკოლო პროექტის ბიუჯეტის დიდი ნაწილი პროექტის მონაწილეთა შრომით ანაზღაურებაზე იხარჯება;

- **მივლინება:**

განათლების მრავალი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ ძალიან ხშირად სკოლაში არსებული პრობლემის მოსაგვარებლად უნივერსიტეტის ან სამინისტროს ექსპერტებთან კონსულტაციებში ეძებენ გამოსავალს, მაშინ, როცა ეს პრობლემა სხვა საჯარო სკოლაში ადგილობრივი რესურსებით არის მოგვარებული. ნაკლებად საეარაუდოა, რომ სკოლამ საკუთარი სახსრებით თანამშრომლების უცხოური მივლინებების დაფინანსება შეძლოს, თუმცა სასურველია ადგილობრივ და საერთაშორისო გრანტებში ამ კომპონენტის გათვალისწინება;

• სხვადასხვა:

ამ კომპონენტში მითითებული უნდა იყოს ყველა სხვა დანახარჯი, რომელიც პროექტის განხორციელებას ახლავს თან. თუმცა აუცილებელია, გავითვალისწინოთ, რომ ამ კომპონენტში მხოლოდ მცირე დანახარჯები შედის.

15. შუალედური შეფასება

ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის (TQM) ერთ-ერთი მიგნებაა (რამაც დიდწილად განაპირობა ამ მეთოდის ეფექტურობა), მარტივად რომ ვთქვათ, პროცესის ბოლოს საბოლოო პროდუქტის ხარისხის (განათლებაზე საუბრისას უპრიანია, ვახსენოთ საბოლოო შედეგი) შემომწმების ნაცვლად გამოიყენებოდეს პროცესის შუალედური შეფასება. როცა საბოლოო შედეგი მიღწეულია, ხშირად მისი კორექტირება პრაქტიკულად გამორიცხებულია. თუ მე-12 კლასის მოსწავლეს არ აქვს შესაბამისი ცოდნა ან/და განვითარებული მოთხოვნადი უნარ-ჩვევები, პრაქტიკულად, წარმოუდგენელია ამის კორექტირება. სასკოლო პროექტის დასრულებისას პროექტის ხელმძღვანელისაგან იმ პრობლემების წუსხის მოსმენა, რამაც პროექტის წარუმატებლობა გამოიწვია ამ კონკრეტული პროექტით დასახული მიზნის მიღწევას არაფერში წაადგება. პროექტით გათვალისწინებული აქტივობების მიმდინარეობის შუალედური შემოწმება კარგი საშუალებაა სკოლის ადმინისტრაციისათვის, რომ მუდმივად ჰქონდეთ განახლებული ინფორმაცია პროექტის შესახებ. ასევე, დაზღვეული იყვნენ პროექტის წარუმატებლად განხორციელებისაგან;

16. საბოლოო შეფასება/ანგარიში

სასკოლო პროექტის საბოლოო შეფასებას რამდენიმე დადებითი მხარე აქვს:

- კონკრეტულ პრობლემებზე/მიმართულებებზე იქმნება ინსტიტუციური მეხსიერება;
- სკოლის ადმინისტრაციას საშუალება აქვს, შეაფასოს სკოლაში არსებული მდგომარეობა მტკიცებულებებზე დაფუძნებით;
- სკოლის ადმინისტრაციას, განხორციელებულ აქტივობებზე დაკვირვებით, საშუალება ეძლევა, შეიქმნას ობიექტური მოსაზრება სკოლის პერსონალის შესაძლებლობების შესახებ;
- სკოლის ადმინისტრაციის ცვლილების შემთხვევაში, ახალ დირექტორსა და მის გუნდს საშუალება აქვთ, სასკოლო პროექტების ანგარიშების გაცნობით შეიქმნან თავიანთი ობიექტური შეხედულება სკოლის პერსონალზე. ასევე, გაეცნონ, თუ რა მდგომარეობაშია თითოეული მიმართულება სკოლაში.

17. დანართი №1: პროექტის მუშა ჯგუფის წევრების მონაცემები

სასურველია, თუ პროექტს დანართის სახით თან დაერთვება პროექტის მუშა ჯგუფის წევრების მონაცემები. სკოლის ადმინისტრაციამ უნდა წაახალისოს სასკოლო პროექტებში მოსწავლეების, მათი მშობლებისა და ადგილობრივი თემის წარმომადგენელთა მონაწილეობა. პროექტის ამ კომპონენტისათვის სათანადო ყურადღების დათმობის შემთხვევაში, სკოლას შეუძლია, შექმნას მის განკარგულებაში არსებული ადამიანური რესურსის მონაცემთა ბანკი. ამ კომპონენტს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, როცა სასკოლო პროექტის დასაფინანსებლად მივმართავთ საერთაშორისო ან ადგილობრივ დონორ ორგანიზაციას. ამ დროს დაფინანსების გამცემი ორგანიზაცია დიდ ყურადღებას უთმობს პროექტში მონაწილე ადამიანების ცოდნასა და გამოცდილებას, პროექტის თემატიკასა და პროექტების აღსრულებასთან მიმართებაში.

უკუკავშირი

ორგანიზაციის მენეჯმენტზე შექმნილ ლიტერატურაში გამორჩეულად დიდი ყურადღება ეთმობა მენეჯერის მხრიდან თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოზე ან მათ ქცევაზე უკუკავშირის უზრუნველყოფას.

უკუკავშირი ეს არის პროფესიული დიალოგის ფორმა, რომლის დროსაც ორგანიზაციის მენეჯერი პოზიტიურ ტონში, პროფესიული და დარგობრივი სტანდარტების მიხედვით, მის დაქვემდებარებაში მყოფი სტრუქტურაში/სამსახურში დასაქმებულის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე უზრუნველყოფს კარგად სტრუქტურირებულ კომენტარს. ორგანიზაციებისათვის ერთ-ერთი უნივერსალური პრობლემა უმაღლესი მენეჯმენტისაგან თანამშრომლებზე გამოჩენილი სათანადო ყურადღების ნაკლებობაა. განათლების სექტორში დასაქმებულებმა კარგად იციან, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს ინდივიდუალურ მიდგომას სასწავლო პროცესში. ასეთი ტიპის მიდგომა მნიშვნელობას არც ზრდასრულებთან ურთიერთობაში კარგავს. სოციალური უნარებიდან გამორჩეულად მნიშვნელოვანი ინტრაპერსონალური ურთიერთობები და ემპათიაა, რაც თავის თავში მოიცავს სხვებთან პოზიტიურ დამოკიდებულებას. ამ უნარებში განაფულობის გარეშე მენეჯერს გაუჭირდება თანამედროვე ორგანიზაციის ეფექტური მართვა.

უკუკავშირი რამდენიმე აუცილებელი კომპონენტისაგან შედგება, თუმცა რამე უნივერსალური ფორმატი არ არსებობს.

უკუკავშირის სარეკომენდაციო კომპონენტებია:

• ფოკუსირება ფაქტებზე:

ეფექტური უკუკავშირის ფორმირების დროს აუცილებელია გავითვალისწინოთ, რომ თითოეული ჩვენი მოსაზრება კონკრეტულ ფაქტებს უნდა

ეფუძნებოდა. ამ გზით ჩამოყალიბებული მოსაზრება არგუმენტირებულია და ამცირებს სუბიექტურობის გავლენას. ასევე, ასეთი მოსაზრება უფრო დამაჯერებელია და დიდია ალბათობა, რომ სასკოლო პროექტში მონაწილეები უფრო მეტი გაგებით მოეკიდონ მას. ასეთი მიდგომა კარგი საშუალებაა ზოგადი, არაფრისმთქმელი ფრაზების თავიდან ასაცილებლად. ფაქტებზე ფოკუსირება თავისთავად გულისხმობს, რომ სკოლის დირექტორი ძირეულად უნდა იცნობდეს სასკოლო პროექტს.

• პოზიტიური ტონი:

რეკომენდებულია, სკოლის დირექტორმა/ადმინისტრაციის წარმომადგენელმა სასკოლო პროექტის შესახებ უკუკავშირის წარდგენისას (და არა მარტო ამ დროს) პოზიტიური ტონი შეინარჩუნოს. ეს ხელს შეუწყობს დაძაბულობის შემცირებასა და საუბრის საქმიან გამორეიმოში წარმართვას. ასევე, წაახალისებს პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს, თამამად გამოთქვან და დაიცვან თავიანთი მოსაზრებები.

• პროექტის მუშა ჯგუფის წევრების მოსაზრებების მოსმენა:

აუცილებელია, სკოლის დირექტორმა/ადმინისტრაციის წარმომადგენელმა, სასკოლო პროექტზე საუბრისას, საშუალება მისცეს პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს, წარმოადგინონ თავიანთი მოსაზრებები პროექტთან დაკავშირებით. ასევე, მათ უნდა მიეცეთ საკმარისი დრო, უპასუხონ ფაქტებით გამყარებულ არგუმენტებს. დიალოგი ეფექტურია, როცა ორივე მხარეს სათანდო დრო და საშუალება ეძლევათ თავიანთი მოსაზრებების წარმოსადგენად.

• დარგობრივი ცოდნა:

უკუკავშირის წარდგენისას, ნათლად წარმოჩნდება, თუ როგორ იცნობს სკოლის დირექტორი/ადმინისტრაციის წარმომადგენელი მოცემულ საკითხთან დაგროვილ ცოდნასა და საუკეთესო გამოცდილებას.

• შექება:

ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მხრიდან შექების მოსმენა საქართველოში არსებული ორგანიზაციების კიდევ ერთი გამოწვევაა. მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ შექება თანამშრომლებში მოტივაციის გამომწვევის ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა. განსაკუთრებით ეფექტურია საჯარო სკოლაში, სადაც კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის სკოლის ბიუჯეტში ე.წ. ბონუსებისთვის საკმარისი თანხა არ არის.

• კონკრეტული რეკომენდაციები:

უკუკავშირის ეფექტურობა დიდწილად დამოკიდებულია კონკრეტული რეკომენდაციების ჩამოყალიბებაზე. სწორედ აქ ჩანს ყველაზე კარგად, თუ რამდენად ვალიდური ცოდნა აქვს სასკოლო პროექტზე სკოლის დირექტორს/ადმინისტრაციის წარმომადგენელს. ამდენად, სასურველია, კონკრეტული რეკომენდაციების მიცემამდე კონკრეტული მიმართულებით ცოდნის გაღრმავება და განხორციელებული პროექტის შედეგების საფუძვლიანი ანალიზი.

პროფესიული უკუკავშირის უზრუნველყოფა ერთ-ერთი გამოწვევაა არა მარტო საქართველოს საჯარო სკოლისათვის, არამედ ბიზნეს ორგანიზაციებისათვისაც. სხვადასხვა ბიზნესსექტორში დასაქმებულების (კომპანიების უმრავლესობა ოპერირებს თბილისში) 90%-ზე მეტი ამტკიცებს, რომ ვერ იღებენ პროფესიულ უკუკავშირს ორგანიზაციის მენეჯერისაგან. დასაქმებულები ძირითადად სამ მიზეზს ასახელებენ:

1. მენეჯერს არ აქვს სათანადო/თანამედროვე უნარ-ჩვევები;
2. მენეჯერების უმეტესობას, გადატვირთული სამუშაო გრაფიკის გამო, ამ მეტად მნიშვნელოვანი აქტივობისათვის დრო არ რჩებათ;
3. საშუალო რგოლის მენეჯერებში ასეთი ტიპის აქტივობა არ არის ნახალისებული უმაღლესი მენეჯმენტის მხრიდან.

ასევე, გამოიკითხა საერთაშორისო ორგანიზაციებში დასაქმებულებიც (თუმცა მათი რაოდენობის სიმცირის გამო ძნელია, ვამტკიცოთ ქვემოთ მოცემული დებულების ვალიდურობა). მათი აბსოლუტური უმრავლესობა ამტკიცებს, რომ უკუკავშირი უზრუნველყოფილია ყოველ მათ საქმიანობაზე ან/და ქვევაზე უშუალო მენეჯერისაგან. თუმცა ისინი აღნიშნავენ, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში ეს უკუკავშირი უფრო ფორმალური ხასიათისაა და ზოგადი ფორმულირებით შემოიფარგლება. უკუკავშირი მნიშვნელოვანი და ეფექტურია, როცა ის კონკრეტული ინდივიდის/ჯგუფის მიერ შესრულებულ საქმიანობას შეეხება და მეტი კონკრეტულობით ხასიათდება.

ამ მიმართულებით გაცილებით ცუდი მდგომარეობაა საქართველოს საჯარო სკოლებში. მასწავლებლების უმეტესობა ძნელად იხსენებს უკუკავშირს სკოლის დირექტორისა და ადმინისტრაციისაგან.

სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა უკუკავშირის პროცედურის ინიციაციისათვის. სასკოლო პროექტის შუალედური და საბოლოო შეფასება - ეს ის დროა, როცა სკოლის დირექტორი/ადმინისტრაციის წარმომადგენელი და მასწავლებელი/პროექტის მუშა ჯგუფი ჩართული უნდა იყოს პროფესიულ დიალოგში. როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, ამ პროცედურის სათანადოდ განხორციელებით სასკოლო პროექტში ჩართული ადამიანები პოზიტიურად განწყობიან სკოლის დირექციის მიმართ, მათ მიმართ გამოჩენილი ინდივიდუალური ყურადღების გამო. ასევე, ეს კარგი საშუალებაა სკოლის დირექტორისათვის, ხელი შეუწყოს სკოლაში პროფესიული და პოზიტიური ატმოსფეროს შექმნას. საქმიან გარემოში გაეცნოს სკოლის პერსონალს, მშობლებს, თემის წარმომადგენლებსა და, რაც მთავარია, სკოლის მოსწავლეებს.

სასურველია, სკოლის დირექტორი მოერიდოს ზოგად, ტრაფარეტულ შეფასებებს (როგორც პოზიტიურს, ისე ნეგატიურს) და ისაუბროს კონკრეტულ ფაქტზე. უკუკავშირის წარმოდგენის დროს უნდა ჩანდეს, რომ სკოლის დირექტორი კარგად იცნობს ჯგუფის მიერ შესრულებულ სამუშაოს. ასევე, მნიშვნელოვანია, მან თავი წარმოაჩინოს, როგორც ამ საკითხში კარგად გარკვეულმა და მცოდნემ. როგორც წიგნის წინა თავებში აღვნიშნეთ, რე-

კომენდებულია, რომ სკოლის დირექტორი სასკოლო საზოგადოების წინაშე მაღალი პროფესიული უნარებისა და ცოდნის დემონსტრირებას ახდენდეს.

უკუკავშირის მნიშვნელობას ხაზს უსვამს ქვემოთ მოცემული ჩამონათვალი, რომელთა საჭიროებაზე, ოირგ ფენგლერზე დაყრდნობით, პროფესორი სოფიკო ლობჯანიძე (2013) საუბრობს:

1. უკუკავშირი გვეხმარება საკუთარი თავის შეცნობაში;
2. უკუკავშირი მართავს ჩვენს ქმედებას;
3. პოზიტიური უკუკავშირი გვამხნევებს;
4. უკუკავშირი გვეხმარება შეცდომების ძებნაში;
5. უკუკავშირი გვეხმარება სასწავლო პროცესის გაუმჯობესებაში;
6. უკუკავშირი ამაღლებს მოტივაციას;
7. უკუკავშირი გვეხმარება, მიზანმიმართულად ვიმუშაოთ;
8. უკუკავშირი გვიმუშავებს სხვათა დახმარების უნარს;
9. უკუკავშირი ზრდის ურთიერთგავლენას ინფორმაციის მიმღებსა და გამცემს შორის;
10. უკუკავშირი გვაახლოებს საქმესთან;
11. უკუკავშირი გვეხმარება შემოთავაზებულის სწორად შეფასებაში;
12. უკუკავშირი გვეხმარება პროფესიული განვითარების დაგეგმვაში;
13. უკუკავშირი გვეხმარება გადანყვეტილებების ხარისხის ამაღლებაში.

სტრატეგიული რუკა

სტრატეგიული რუკის სახით მეტად საინტერესო, პრაქტიკაზე ორიენტირებულ მეთოდს გვთავაზობენ ბენისი და გოლდსმითი (2008). სტრატეგიული რუკა, სასურველია, სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის დახვეწის ეტაპზე გამოიყენებოდეს. ეს მეცნიერები, გარკვეულწილად, განსხვავებულ მიდგომას გვთავაზობენ, ვიდრე ეს წიგნის ძირითად ნაწილშია გაცხადებული. ერთ-ერთი ეფექტური ტაქტიკური სვლა, რომელიც მათი მეთოდის ნაწილია, გულისხმობს ზოგიერთი სტრატეგიული მიზნის მიღწევას არა „წრფივი“ მეთოდით, არამედ შემოვლითი გზის საშუალებით (ეს განსხვავება ნათლად ჩანს სტრატეგიულ რუკებზე). ისინი სტრატეგიულ რუკას განიხილავენ, როგორც ჩვეულებრივი მოგზაურობის დაგეგმვას და საწყის წერტილად განიხილავენ იმ მდგომარეობას (სტატუს-კვოს), რომელიც იმ კონკრეტული დროისათვის არსებობს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში. მიზანი კი განიხილება, როგორც მდგომარეობა, რომლის მიღწევაც გვინდა. გზა საწყისი წერტილიდან მიზანმდე არის ჩვენ მიერ დაგეგმილი ამოცანები, რომელთა საშუალებითაც ვცვლით სტატუს-კვოს და ვაღწევთ დასახულ მიზნებს.

მაგალითად, ჩვენმა სკოლამ დაისახა შემდეგი სტრატეგიული მიზანი:

„2017-2018 სასწავლო წლის განმავლობაში სამოდელიო გაკვეთილების რაოდენობა გაიზარდოს 30%-ით“.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მიზნის მისაღწევად ბენისი და გოლდსმითი (2008) ორ გზას გვთავაზობენ:

1. პირდაპირი, წრფივი (იხ. რუკა A);
2. შემოვლითი (იხ. რუკა B).

ჩვენი მიზნის მისაღწევად (სამოდელო გაკვეთილების რაოდენობის 30%-ით ზრდა) „წრფივი, პირდაპირი მეთოდის“ არჩევა იმ შემთხვევაშია რაციონალური, როცა დაკმაყოფილებულია შემდეგი პირობები:

- სკოლაში უკვე გვაქვს სამოდელო გაკვეთილების ჩატარების კულტურა;
- სკოლის „გავლენიან“ მასწავლებლებში გარკვეული დასაყრდენის არსებობა, რათა ამ ცვლილების ინიცირებას ჰყავდეს მხარდამჭერი;
- მასწავლებლებს შორის პროფესიული ურთიერთობის გარკვეული გამოცდილების არსებობა.

თუ ეს პირობები არ არის დაკმაყოფილებული, მაშინ სკოლის ადმინისტრაციამ, უმჯობესია, „შემოვლით გზა“ აირჩიოს მოცემული მიზნის მისაღწევად. ამ მეთოდის გამოყენება უპრიანია ახლადანიშნული დირექტორისათვის, რომელსაც ჯერ არ ჰყავს მხარდამჭერები სასკოლო საზოგადოებაში. ნებისმიერი ცვლილება გარკვეულ დანაკარგებთან, ახალი წესრიგის გაცნობასთან არის დაკავშირებული (უფრო ვრცლად ცვლილების არსისა და ბუნების შესახებ V თავში გვექნება საუბარი). თუ ცვლილები-სადმი ღიაობა არ არის სასკოლო კულტურის ნაწილი (რაც, სამწუხაროდ, ხშირ შემთხვევაში, ფაქტობრივი მდგომარეობაა), თანამშრომელთა შორის ახალი ინიციატივისადმი რეზისტენტულობა მაღალია. რაც, საბოლოო ჯამში, სტრატეგიული მიზნის მიღწევის ალბათობას ამცირებს.

ახლა კი ჩვენს მაგალითზე განვიხილოთ ორივე მიდგომა ქვემოთ გამო-სახული რუკის საშუალებით:

რუკა A:

მიზანი:

„2017-2018 სასწავლო წლის განმავლობაში სამოდელო გაკვეთილების რაოდენობა გაიზარდოს 30%-ით“.

მოკავშირეები:

- ტრენინგცენტრები;
- პროექტის მხარდამჭერები მასწავლებელთა შორის;
- პროექტის მხარდამჭერები სასკოლო საზოგადოების სხვა ჯგუფებიდან.

რესურსები:

- თანხა სასწავლო რესურსებისათვის;
- მასწავლებელთა გადამზადება სამოდელო გაკვეთილის დაგეგმ-

ვა-განხორციელებაში (გადამზადების თანხა);

- საჩვენებელი სამოდელო გაკვეთილების ორგანიზება (მოწვეული ექსპერტის თანხა).

სტრატეგია - „პირდაპირი, წრფივი“:

მასწავლებლებმა გაითავისონ სამოდელო გაკვეთილების მნიშვნელობა, როგორც სკოლაში სწავლა-სწავლების ხარისხის ზრდის ერთ-ერთი ეფექტური საშუალება.

საწყისი წერტილი:

2016 — 2017 სასწავლო წელს ჩატარებული სამოდელო გაკვეთილების რაოდენობა - 23 ერთეული.

რუკა B:

მიზანი:

„2017-2018 სასწავლო წლის განმავლობაში სამოდელო გაკვეთილების რაოდენობა გაიზარდოს 30%-ით“.

მოკავშირეები:

- ტრენინგცენტრები;
- პროექტის მხარდამჭერები მასწავლებელთა შორის;
- პროექტის მხარდამჭერები სასკოლო საზოგადოების სხვა ჯგუფებიდან.

რესურსები:

- თანხა სასწავლო რესურსებისათვის;
- მასწავლებელთა გადამზადება სამოდელო გაკვეთილის დაგეგმვა-განხორციელებაში (გადამზადების თანხა);
- საჩვენებელი სამოდელო გაკვეთილების ორგანიზება (მოწვეული ექსპერტის თანხა).

სტრატეგია - „შემოვლითი გზა“:

- ორგანიზაციაში ინტერესის შექმნა;
- პრობლემის აღქმა და გააზრება;
- პერსონალმა გაითავისოს მიზანი და მისი შესრულების ვალდებულება აიღოს.

საწყისი წერტილი:

2016 — 2017 სასწავლო წელს ჩატარებული სამოდელო გაკვეთილების რაოდენობა - 23 ერთეული.

ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი (Total Quality Management)

ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის (TQM) მეთოდი პირველად გამოიყენეს ბიზნესსექტორის მიერ პროდუქციის ხარისხის მწარმოებულობის ამაღლების მიზნით. ეს მეთოდი გულისხმობს ორგანიზაციის სტრუქტურაში ჰორიზონტალურად არსებული სტრუქტურული ერთეულების მართვას. ამ პროცესში სრულად არის ჩართული ორგანიზაციის ყველა დეპარტამენტი და თანამშრომელი. ასევე, ორგანიზაციის მომწოდებლები და კლიენტებიც ამ სისტემის წევრებად მოიაზრებიან.

ცნობისათვის, არსებობს ხარისხის მართვის სხვა სისტემებიც, რომლებიც ეფექტურად გამოიყენება ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქციის ხარისხის გასაკონტროლებლად:

- ხარისხის მუდმივი განვითარება (CQI - continuous quality improvement);
- ხარისხის ფუნქციური განვითარება (QFD - quality function deployment);
- ხარისხის სტატისტიკური კონტროლი (SQC - statistical quality control);
- ხარისხის ყოველდღიური კონტროლი (QIDW - quality in daily work);
- ხარისხის ტოტალური კონტროლი (TQC - total quality control).

ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი მეთოდი შექმნა ვალტერ შევარტმა. პირველად ეს მეთოდი ჯოზეფ ჯურანმა გამოიყენა Western Electric Company-ში ხარისხის სტატისტიკური კონტროლის სახით. თუმცა ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის ფართომასშტაბიანი გამოყენება ედვარდს დემინგის მიერ იაპონიის სამრეწველო სექტორში მოხდა. დემინგის მიერ შესრულებული მრავალწლიანი „მისიონერული“ შრომის გამო, როგორც ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და იაპონიაში, ისე მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, მას სამართლიანად უწოდებენ ხარისხის კონტროლის „მამას“.

ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი შეიძლება მივიჩნიოთ, როგორც მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემა. იგი მოიცავს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს და მათს უწყვეტ წინსვლას. სისტემა სტრატეგიის, მონაცემებისა და ეფექტური კომუნიკაციის გამოყენებით ახერხებს როგორც ხარისხის დისციპლინის კულტურასთან გაერთიანებას (ინტეგრირებას), ისე მრავალფეროვან აქტივობებს ორგანიზაციაში.

მომხმარებელზე ორიენტირებული: ხარისხის დონეს, საბოლოოდ, მომხმარებელი განსაზღვრავს. არ აქვს მნიშვნელობა, თუ როგორი სახით უწყობს ხელს ორგანიზაცია ხარისხის გაუმჯობესებას - იქნება ეს თანამშრომელთა გადამზადება, დიზაინის პროცესთან ხარისხის შერწყმა, კომპიუტერული სისტემის განახლება თუ ახალი ხელსაწყოების შეძენა - მაინც მომხმარებელია ის, ვისაც საბოლოო გადაწყვეტილება გამოაქვს, ღირდა თუ არა ორგანიზაციის მცდელობები ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

თანამშრომელთა ერთიანობა და მონაწილეობა: ყველა თანამშრომელი იღებს მონაწილეობას, რათა ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს. თანამშრომელთა ერთიანობა და პროცესში ჩაბმა მხოლოდ იმის შემდეგ არის შესაძლებელი, როდესაც სამუშაო ადგილზე აღმოიფხვრება შიშის ფაქტორი, როდესაც მათ საშაულება ეძლევათ, ჯეროვნად შეასრულონ თავიანთი მოვალეობები და როდესაც მმართველი გუნდი შეძლებს, შექმნას შესაფერისი გარემო. საქმის მაღალ დონეზე შესრულების სისტემები აერთიანებენ გაუმჯობესების მცდელობის უწყვეტ პროცესს და, ჩვეულებრივ, საქმიან ოპერაციებს. თვითმართვადი სამუშაო ჯგუფები არის მოვალეობის თანაბრად გადანაწილების ერთ-ერთი ფორმა.

პროცესზე-მიმართული: პროცესის გააზრება არის TQM-ის ძირითადი ნაწილი. პროცესი წარმოადგენს გადადგმული ნაბიჯების იმ წყობას, რომელსაც მიმწოდებელთა (შიდა ან გარე) მოსაზრება მიაქვს მომხმარებელამდე (კვლავ, ეს შეიძლება იყოს შიდა ან გარე). ეს ნაბიჯები, რომლებსაც ქმედებაში მოყავთ პროცესი, განსაზღვრულია და ქმედების განსაზღვრა განუწვეტლად კონტროლირდება, რათა არ გაიპაროს რაიმე მოულოდნელი ცვლილება.

ინტეგრირებული სისტემა: მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაცია შედგება მრავალი ერთმანეთისგან განსხვავებული ქმედითი სპეციალობებისაგან, იგი, ხშირად, ორგანიზებულია ვერტიკალურად სტრუქტურებული განყოფილებებისაგან. TQM-ი კი ყურადღებას ამახვილებს ჰორიზონტალურ პროცესებზე, რომლებიც უკავშირდებიან ზემოთ ხსენებულ ქმედებებს.

მიკროპროცესები ემატებიან უფრო დიდი მასშტაბის პროცესებს, ყველა ერთად კი უერთდება ბიზნესპროცესს, ეს უკანასკნელი საჭიროა სტრატეგიის განსაზღვრისა და დანერგვისათვის. საჭიროა, ყველამ გაიაზროს ხედვა, მისია და სახელმძღვანელო პრინციპები, ისევე, როგორც ხარისხის პოლისი, მიზნები და ორგანიზაციის კრიტიკული პროცესი. საჭიროა ბიზნესის განხორციელებაზე განუწყვეტელი დაკვირვება და კომუნიკაცია.

ინტეგრირებული ბიზნესის სისტემა შესაძლებელია, შემუშავდეს ბალდრიჯის ეროვნული პროგრამის (baldridge national program) კრიტერიუმების მიხედვით და/ან iso 9000-ს სტანდარტებზე დაფუძნებით. თითოეულ ორგანიზაციას გააჩნია მისთვის დამახასიათებელი მუშაობის კულტურა და, ფაქტობრივად, შეუძლებელია, მათ მიაღწიონ პროდუქციისა და მომსახურების უმაღლეს სტანდარტს, თუ ორგანიზაციაში არ არის ხარისხიანი კულტურა. აქედან გამომდინარე, ინტეგრირებული სისტემა აერთიანებს ბიზნესის გაუმჯობესების ელემენტებს, როგორც მცდელობას, რომ გააუმჯობესონ და ყველა ზომა და ხერხი გამოიყენონ, რათა მომხმარებლის, თანამშრომლებისა და მონილეების მოთხოვნები დაკმაყოფილდეს.

სტრატეგიული და სისტემური მიდგომა: ხარისხის მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს სტრატეგიული და სისტემური მიდგომა ორგანიზაციის ხედვის, მისიისა და დასახული ამოცანების მისაღწევად. ამ

პროცესს ეწოდება სტრატეგიული დაგეგმვა. იგი მოიცავს სტრატეგიული გეგმის ფორმულირებას, რომელიც ხარისხის, როგორც ძირითადი კომპონენტის, პროცესში ინტეგრირებას ახდენს.

გაუმჯობესების უწყვეტი პროცესი: TQM-ის მთავარი ბიძგი არის უწყვეტად მიმდინარე გაუმჯობესების პროცესი. იგი უზიდავს ორგანიზაციას, რომ იყოს როგორც ანალიტიკური, ისე შემოქმედებითი ახალი გზების ძიების პროცესში, რათა გახდეს უფრო კონკურენტუნარიანი და ეფექტური მონილეთა მოლოდინის გასამართლებლად.

ფაქტებზე-დამყარებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი: თუ გვინდა, ვიცოდეთ ორგანიზაციის მუშაობის დონე, საჭიროა მონაცემებისა და მუშაობის შემოწმება. TQM მოითხოვს, რომ ორგანიზაციამ განუწყვეტილად შეაგროვოს და გაანალიზოს მონაცემები, რის საფუძველზედაც მიიღება ზუსტი გადაწყვეტილებები, მიიღწევა თანხმობა და ისახება წარსულის გამოცდილებაზე დამყარებული მომავალი.

კომუნიკაცია: ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებების დროს, როგორც ყოველდღიური ოპერაციების განხორციელებისას, ეფექტური კომუნიკაციის უნარი თამაშობს მნიშვნელოვან როლს, რათა ორგანიზაციამ შეინარჩუნოს მორალი და ყველა საფეხურზე მომუშავე ადამიანები იყვნენ მოტივირებულნი. კომუნიკაცია მოიცავს სტრატეგიას, მეთოდსა და ვადას. ეს ელემენტები იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ ზოგიერთი ორგანიზაცია მათ განსაზღვრავს, როგორც საფუძვლებს, რომლებზედაც დგას და მოქმედებს ორგანიზაცია.

დემინგის 14 საკითხი ხარისხის მენეჯმენტის შესახებ

ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის დასაწერად ძირეული ცნება შედგება მენეჯერული პრაქტიკის წყებათაგან, რომლებიც ეხმარება კომპანიებს, გაზარდონ პროდუქტულობა და გაამჯობესონ ხარისხი.

- შექმენით მიზნის მუდმივობა, რათა გააუმჯობესოთ პროდუქტი და მომსახურება;
- გაეცანით სიახლეებს;
- ნუ გახდებით შემოწმებაზე დამოკიდებული (მიჯაჭვული) ხარისხის მისაღწევად;
- საქმე იქონიეთ ერთ მომწოდებელთან, რითაც უზრუნველყოფთ მინიმალურ დანახარჯებს;
- დანერგეთ გადამზადების კურსები სამსახურში;
- დანერგეთ და გააძლიერეთ მართვა;
- განდევნდეთ შიში სამუშაო გარემოდან;
- დაანგრეთ მომსახურე პერსონალს შორის არსებული ბარიერები;
- აღმოფხვრეთ რიცხობრივი კვოტები პერსონალისათვის და რიცხობრივი მიზნები მენეჯმენტისათვის;

- მოიშორეთ ყველა ის ბარიერი, რომლებიც შეუზღუდოფს ადამიანის შემოქმედებით საქმიანობას, გააუქმეთ ყოველნაირი რეიტინგისა და დამსახურების სისტემა;
- დანერგეთ აზროვნების გამაჯანსაღებელი საგანმანათლებლო პროგრამები და წახალისეთ თვითგანვითარება ყველა თანამშრომლისათვის;
- აიყვანეთ სამსახურში მრავალგვარი უნარების ადამიანები;
- როდესაც გეგმავთ და ნერგავთ ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის სისტემას, არ არსებობს პრობლემის თავიდან აცილების ერთი გზა. თითოეული ორგანიზაცია უნიკალურია თავისი კულტურით, მართვის პრაქტიკით, პროცესებით, რომლებიც გამოიყენება, რომ შეიქმნას და მომხმარებელს მიეწოდოს პროდუქცია და სერვისი. სტრატეგია კი იცვლება და იგი თითოეულ ორგანიზაციაში სახელცვლილად გვევლინება. მიუხედავად ამისა, არსებობს საწყისი, ძირითადი ელემენტები, რომელებიც რალაც ფორმატით უნდა დაინერგოს ორგანიზაციებში. (Deming, 1982).

TQM-ის პროცესის განვითარების ხუთი სტრატეგია

სტრატეგია 1: პროცესის ელემენტთა მიდგომა

სტრატეგიის ეს საფეხური წამყვანია ბიზნესის პროცესში და/ან გადამწყვეტი. ორგანიზაციული ერთეულებისას იგი იყენებს ყველა საჭირო ელემენტს, რომლებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის გაუმჯობესებას. 1980-იან წლებში მეთოდს ხშირად იყენებდნენ კომპანიები, რომლებიც ცდილობდნენ TQM-ის დანერგვას, მისი გაცნობის შემდეგ.

ამ მიდგომის მაგალითები შეიცავს ხარისხის წრეს, სტატისტიკური პროცესის კონტროლს, ტაგუჩის მეთოდებსა და ხარისხის მოქმედების განაწილებას.

სტრატეგია 2: გურუ მიდგომა

ეს მეთოდი იყენებს წამყვანი ხარისხის მოაზროვნეების, სპეციალისტების მოძღვრებებს, ჩანაწერებს, როგორც სახელმძღვანელოს, რათა განისაზღვროს, სად აქვს ორგანიზაციებს ნაკლი. ამის შემდეგ ორგანიზაციები, დაკვირვების შედეგების გათვალისწინებით, იღებენ გადაწყვეტილებებს საჭირო ცვლილებების გატარების თაობაზე.

სტრატეგია 3: ორგანიზაციის მოდელის მიდგომა

ამ მეთოდის გამოყენებით, ინდივიდები ან ჯგუფები სტუმრობენ ორგანიზაციებს, რომლებიც ცნობილი არიან, როგორც TQM-ის წარმატებუ-

ლი დამწერგავები პრაქტიკაში. მათზე დაკვირვებით ხდება პროცესსა და წარმატების მიზეზებზე დაკვირვება, ამის შემდეგ ხდება მათი იდეების ნანახთან შეჯერება, რათა შემუშავდეს ორგანიზაციის მოდელი, რომელიც მათი წარმოებისათვის იქნება მიზანშეწონილი.

ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენებოდა 1980-იან წლებში და მიღებული აქვს მალკოლმ ბალრიჯის უმაღლესი ხარისხის მედალი.

სტრატეგია 4: ტოტალური ხარისხის იაპონური მიდგომა

ორგანიზაციები, რომლებიც ამ მეთოდს მიმართავენ, გულდასმით იკვლევენ იმ სტრატეგიებსა და ტექნიკას, რომლებიც გააჩნიათ დემინგის ჯილდოს მფლობელ კომპანიებს. დაკვირვების შემდეგ ხდება დაგროვილი დაკვირვებებისა და მიღებული ცოდნის გამოყენება, რათა შემუშავდეს გრძელვადიანი მთავარი გეგმა ორგანიზაციის შიგნით გამოსაყენებლად.

FLORIDA POWER AND LIGHT იყო ერთ-ერთი, რომელმაც გამოიყენა ეს მეთოდი და მოიპოვა კიდევ დემინგის ჯილდო.

სტრატეგია 5: ნახალისების კრიტერიუმის მიდგომა

როდესაც ორგანიზაცია იყენებს მოდელს, იგი იყენებს ხარისხის ჯილდოს კრიტერიუმს, მაგალითად: დემინგის პრემია, ევროპული ხარისხის პრემია ან მალკოლმ ბალდრიჯის ნაციონალური ხარისხის პრემია. ეს პრემიები გამოიყენება იმისათვის, რომ მოხდეს წარმატებისა და წარმატებული კომპანიების აღიარება. ამ მიდგომისას TQM ყურადღებას ამახვილებს სპეციფიკური ჯილდოს კრიტერიუმზე, თუმცა ბევრი მიიჩნევს, რომ ჯილდოს კრიტერიუმის გამოყენება მიზანშეწონილი არაა, ზოგიერთი ორგანიზაცია იყენებს ამ მიდგომას და მას შეუძლია გაუმჯობესებული შედეგების მიღება. (Padhi, 2013).

სტრატეგიული აზროვნება

სტრატეგიული გეგმის პოპულარობის ზრდის პარალელურად, სამეცნიერო ლიტერატურაში გაჩნდა კვლევები, რომელთა ავტორებმა საკმაოდ ვალიდური კითხვები დასვეს სტრატეგიული გეგმის ეფექტურობის შესახებ. განვიხილავთ ორი ცნობილი მკვლევრის (ჰენრი მინცბერგი და ჯენი ლიედკა) მოსაზრებას.

რა არის სტრატეგიული აზროვნება?

ამ მიმართულებით საკმაოდ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია არსებობს. როდესაც ზუსტად გვინდა განვსაზღვროთ, რა არის სტრატეგიული აზროვნება, რომლის შედეგად მივიღეთ აზრთა სხვადასხვაობა სტრატეგიულ მენეჯმენტში, არსებობს საჭიროება იმისა, რომ გვქონდეს სტრატეგიული აზროვნების

მკაფიო განსაზღვრება, რის შედეგადაც მოვახდენთ, ობიექტურად გავათვითცნობიეროთ მართვის პარადიგმა, რათა სწორად მიესადაგოს იგი სტრატეგიული მართვის შინაარსს (Liedka, 1998).

ლიედკა, ასევე, გვთავაზობს ვარაუდს, რომელიც იან ვილსონმა გამოთქვა: „სტრატეგიული აზროვნება თითქმის იგივეა, რაც „აზროვნება სტრატეგიაზე“. მისი აზრით, „არასოდეს ყოფილა სტრატეგიული აზროვნების საჭიროება ისეთი მოთხოვნადი, როგორიც ახლაა. ეს, თავისთავად, ნიშნავს სტრატეგიულ დაგეგმვაში წინსვლასა და ამ გაუმჯობესებისაგან გამომწვეული სტრატეგიული დაგეგმვის ნიშან-თვისებათა ცვლილებას. მოცემულმა ცვლილებებმა შესაძლებელი გახადა, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა მივიჩნიოთ, როგორც სტრატეგიული მართვა ან სტრატეგიული აზროვნება“. ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, მცდელობას, რომ სტრატეგიული აზროვნება განვსაზღვროთ, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ახალი და გაუმჯობესებული ვერსია, მივყავართ გაურკვევლობამდე, რათა ზედმინევნით ჩავწვდეთ სტრატეგიული აზროვნების მნიშვნელობას.

ჰენრი მინცბერგი (1994), სტრატეგიული მართვის სფეროში ერთ-ერთი წამყვანი ფიგურა, ზემოთ მოყვანილი აზრის საწინააღმდეგოდ, ამტკიცებს, რომ სტრატეგიული აზროვნება არ შეიძლება მივიჩნიოთ მხოლოდ „ალტერნატიულ ნომეკლატურად ყველა იმისათვის, რაც სტრატეგიული მართვის ქოლგის ქვეშ მოექცევა“. სტრატეგიული აზროვნება არის აზროვნების თავისებური მიმართულება, რომელსაც გააჩნია მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები. სტრატეგიულ დაგეგმვასა და სტრატეგიულ აზროვნებას შორის განსხვავებაზე საუბრისას მინცბერგი აღნიშნავს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა არის წინასწარგანსაზღვრული სტრატეგიების სისტემატური პროგრამირება, რომლის მიხედვით ყალიბდება მოქმედების გეგმა. სტრატეგიული აზროვნება კი სინთეზური პროცესია, რომლის დროსაც ხდება ინტუიციისა და შემოქმედებითი უნარის გამოყენება, შედეგად კი ვიღებთ „წარმოების ერთიან ხედვას“. ავტორი პრობლემად მიიჩნევს იმას, რომ ტრადიციული დაგეგმვის მიდგომებს ახასიათებთ, სტრატეგიული აზროვნების მნიშვნელობა უფრო დაამცრონ, ვიდრე ერთიანი და კომპლექსური გახადონ იგი, რაც, თავისთავად, იწვევს წარმატებული ორგანიზაციული ადაპტაციის შეფერხებას.

ლიედკა (Liedka, 1998) განმარტავს, რომ: „სტრატეგია, როგორც მოაზროვნე ხელსაწყო“ (აქ ერთიანდება ცოდნის საფუძველზე მიღებული მარკეტინგისა და ინფორმაციის გადაუშავების მიდგომა) და „სტრატეგია, როგორც შემოქმედებითი წარმოსახვა“. პირველი შეგვიძლია, მივიჩნიოთ სტრატეგიულ დაგეგმვად, მეორე კი - სტრატეგიულ აზროვნებად. დიქტომია შემოქმედება - ანალიზის წინააღმდეგ საკმაოდ გავრცელებულია სტრატეგიული აზროვნებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის არსის განხილვისას.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ სტრატეგიული აზროვნება მოიცავს აზროვნებასა და ქმედებას გარკვეუ-

ლი ვარაუდებისა და პოტენციური ქმედებების ალტერნატიულობის ნაზავზე დაყრდნობით, ისევე, როგორც არსებული, სირთულეებით სავსე ვარაუდებისა და ქმედებების ალტერნატიულობის სინთეზს, რომლებსაც, საბოლოოდ, მიყვავართ, ჩამოვყალიბოთ ახალი, უფრო დახვეწილი და შესაფერისი ვარაუდებისა და ქმედებების ერთობლიობა.

სტრატეგიული აზროვნების ელემენტების ლიედკასეული მოდელი (მინცბერგის მოდელზე დაყრდნობით ლიედკამ (1998) შეიმუშავა მოდელი), რომელიც ნათლად წარმოაჩენს სტრატეგიულ აზროვნებას, როგორც აზროვნების თავისებურ მეთოდს, მოდელში მოყვანილია სტრატეგიული აზროვნებისათვის დამახასიათებელი თავისებურებები. მოდელის პირველი გრაფიკული გამოსახულება გვიჩვენებს სტრატეგიული აზროვნების ხუთ ელემენტს:

პირველი ელემენტია სისტემის ხედვა. ადამიანი, რომელსაც სტრატეგიული აზროვნება შეუძლია, ფლობს უნარს, გონებაში ჩამოაყალიბოს შემოქმედების ფასეულობის სისტემა სრულყოფილი სახით; მას, ასევე, შეუძლია, აღიქვას სისტემის შიგნით არსებული დამაკავშირებელი რგოლების ურთიერთდამოკიდებულება და მისი მნიშვნელობა.

პიტერ სენჯმა (Senge, 2000), ასევე, ხაზი გაუსვა ადამიანის გონებაში არსებული მოდელის მნიშვნელობასა და მის ზეგავლენას ჩვენს ქმედებებზე. სენგის მიხედვით, ადამიანის გონებაში წარმოშობილი ახალი აზრები პრაქტიკაში ვერ ხორციელდება, რადგან ისინი ჰარმონიულად ვერ ეთანხმებიან გონებაში გაბატონებულ აზრს, თუ როგორ მუშაობს სამყარო, ეს აზრი ადამიანს ხელს უშლის გააცნობიეროს და შეათანხმოს იდეა ქმედებას, ამიტომაც არის, რომ გონებრივი მოდელების წარმართვის დისციპლინა, როგორიცაა: ზედაპირული მიმოხილვა, შემოწმება, თუ როგორ მუშაობს სამყარო და მისი ჩვენს აზროვნებაში არსებული წარმოდგენების გაუმჯობესება იძლევა იმის იმედს, რომ იგი იქნება ნოვატორული, დახვეწილი და მისაღები.

ადამიანის გონებაში არსებული სამყაროს მუშაობის მოდელი უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციის შიდა და გარე შინაარსს. ჯეიმს მურზე დაყრდნობით (1993), ამ მოდელებმა უნდა მიგვიყვანოს ბიზნესის არსის უფრო ღრმა და მრავალმხრივი აღქმისაკენ, ვიდრე თავად ინდუსტრიას, რადგან მხოლოდ ამის შედეგად მივიღებთ ინოვაციურ და იმაზე უფრო დახვეწილ მეთოდს, ვიდრე აქამდე გვქონდა. როგორც ის გადმოგვცემს:

ჩემი აზრით, კომპანია არ უნდა მოიაზრებოდეს, როგორც ერთი გარკვეული ინდუსტრიის წევრი, არამედ როგორც ბიზნესის სისტემის შემადგენელი ნაწილი, რომელსაც შეხება აქვს სხვადასხვა ინდუსტრიებთან. ბიზნესის ეკოსისტემაში კომპანიები თანაზიარად მოიცავენ ახალი იდეების შესაძლებლობებს: ისინი ურთიერთანამშრომლობენ ჯანსაღ კონკურენტულ გარემოში, რათა წაახალისონ და მხარი დაუჭირონ ახალ პროდუქტს, დააკმაყოფილონ მომხმარებლის მოთხოვნები, რაც, თავისთავად, წინაპირობაა, რომ პროცესში გაჩნდეს ნოვატორული იდეების ახალი წყება.

აქედან გამომდინარე, გვჭირდება უნარი, რომ ეს ორი სფერო ჰარმონიულად შევეთავსოთ ერთმანეთს, ვიფიქროთ სტრატეგიულად იმაზე, თუ როგორ შევძლებთ წინააღმდეგობებით სავსე ორი ქსელის ურთიერთდაკავშირებას და როგორ წარმოგვიდგება ჩვენი მდგომარეობა ამ ეკოსისტემაში.

გარდა ექსტერნალური ბიზნეს ეკოსისტემის სწორად გაგებისა (რომელშიც ფირმა მუშობს), სტრატეგიულად მოაზროვნე ადამიანებს სჭირდებათ ინდივიდების შიდა ურთიერთობების ჯეროვანი დაფასება, რადგან ასეთი გარე და შიდა წრე ქმნის ერთობლიობას და ერთობლიობა ყოველთვის უფრო დიდია, ვიდრე რომელიმე წრე ან რომელიმე ნაწილი ცალკე აღებული.

სენჯი (Senge, 2000) იყენებს ტერმინს „სისტემური აზროვნება“, რათა აღწეროს იგივე ფენომენი და განმარტავს, რომ იგი ყველაზე გადამწყვეტი და მნიშვნელოვანია სასწავლო ორგანიზაციის მოცემულ ხუთ დისციპლინას შორის. იგი ამტკიცებს, რომ სისტემური აზროვნება საშუალებას აძლევს ყველა დანარჩენ სასწავლო დისციპლინას, რომ ითანამშრომლონ და და იმუშაონ ჰარმონიულად. აგრეთვე, აღნიშნავს, რომ უმეტესი ბიზნეს ორგანიზაციების ძირეული პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ მათ არ ძალუძთ, დაინახონ პრობლემები, როგორც სისტემური წარუმატებლობის ელემენტები, რადგან „უმეტესი ორგანიზაციების პრობლემები არ არის განსაკუთრებული და მხოლოდ მათთვის დამახასიათებელი, არამედ ეს არის სისტემური პრობლემები“.

საერთო, სისტემური ხედვა ადამიანებს აძლევს შესაძლებლობას, განსაზღვრონ თავიანთი როლი უფრო დიდ სისტემაში და, ამავდროულად, გააცნობიერონ თავიანთი ქცევის შედეგი როგორც სისტემაზე, ისე საბოლოო შედეგზე. ამდენად, ზემოთ ხსენებული მიდგომა მიესადაგება არა მარტო სტრატეგიის კორპორაციულ, ბიზნეს და ფუნქციონურ დონეს, არამედ იგი მოიცავს პერსონალურ დონესაც. თუ ლიედას დავეყრდნობით (1998):

„შეუძლებელია, ასეთი აღქმის გარეშე გავაუმჯობესოთ მომხმარებელზე მიმართული სისტემის შედეგი. ზარალის ოდენობა, რომელიც იქნება კარგი ზრახვების, მაგრამ მწირი გონებრივი შესაძლებლობების მქონე მენეჯერების მუშაობის შედეგი, რომლებიც თავიანთ სფეროს აუმჯობესებენ მთლიანი სისტემის ხარჯზე, საკმაოდ მნიშვნელოვანია“.

ყოველივე ზემოქმულიდან გამომდინარე, სტრატეგიულ მოაზროვნეებს ვერტიკალური ხედვით მრავალი ჭრილიდან შეუძლიათ, დაინახონ და სწორად აღიქვან სტრატეგიის კორპორაციული, ბიზნეს და ფუნქციონალური დონეების დამოკიდებულება ექსტერნულ შინაარსთან მიმართებაში. ამასთანავე, გააცნობიერონ თითოეული გადამწყვეტილება, რომელიც გამოაქვთ ყოველდღიურ ცხოვრებაში. პორიზონტალური ხედვით მათ ნათლად შეუძლიათ, დაინახონ კავშირი როგორც განყოფილებებსა და მოქმედობეებს შორის, ისე მომმარაგებლებსა და მყიდველებს შორის.

სტრატეგიული აზროვნების მეორე ელემენტი არის ის, რომ იგი ზრახვაზე დამოკიდებული და ზრახვით მართვადია (Hamel & Prahalad, 1994).

სტრატეგიული ზრახვა - ეს ტერმინი გამოხატავს გრძელვადიანი ბაზრისა თუ კონკურენციული მდგომარეობის სპეციფიკურ ხედვას, რომელსაც სავაჭრო წარმოება იმედოვნებს დააფუძნოს დამდეგ დეკადაში. ამრიგად, იგი მიგვითითებს მიმართულებას. სტრატეგიული ზრახვა დიფერენცირებულია, იგი მოიაზრება, როგორც მომავლის კონკურენტუნარიანი განსაკუთრებული ხედვა და საშუალებას აძლევს წარმოებაში მომსახურე პირებს, აღმოაჩინონ ახალი კონკურენტუნარიანი ტერიტორიები. ამრიგად, იგი მოიაზრებს აღმოჩენების უნარსაც. სტრატეგიული ზრახვა ხასიათდება ემოციური ნიშნით, რადგან ის არის მიზანი, რომელიც პერსონალს უბიძგებს ნაყოფიერი ფიქრისაკენ. ამრიგად, იგი მოიაზრებს ბედისწერის გრძნობას. მიმართულება, აღმოჩენა, ბედი - ეს სამი რამ ახასიათებს სტრატეგიულ ზრახვას.

ლიედკა (1998) გადმოგვცემს შემდეგნაირად:

სტრატეგიული ზრახვა ინდივიდებს, რომლებიც ორგანიზაციაში არიან, აძლევს მიმართულებას, რომელიც ეხმარება მათ თავიანთი ენერგიის მონესრიგებასა და განონასწორებაში, ყურადღების ფოკუსირებაში, გამოუვალი მდგომარეობის მიმართ წინააღმდეგობის გამომუშავებასა და მობილიზებაში, თუნდაც იგი გაგრძელდეს გაურკვეველი ვადით. საბოლოოდ, ინდივიდს შეეძლება, მიაღწიოს დასახულ მიზნებს. მიმართულების დაკარგვა, რომელიც შესაძლებელია, გამოიწვიოს ცვლილებების ნაკადმა, არის ფსიქიკური ენერგია, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის ყველაზე მწირ წყაროს.

აქედან გამომდინარე, სტრატეგიულ აზროვნებას არსებითი კავშირი აქვს და გამომდინარეობს ზრახვის უწყვეტი ცვლილებებიდან.

სტრატეგიული აზროვნების მესამე ელემენტი არის ინტელექტუალური ოპორტუნიზმი.

მის არსში მოიაზრება იდეა იმისა, რომ ადამიანს უნდა ჰქონდეს მზაობა ახალი გამოცდილებებისადმი, რადგან ის აძლევს საშუალებას ინდივიდს, რომ გააცნობიეროს და გამოიყენოს ალტერნატიული სტრატეგიები, რომლებიც შესაძლოა, უკეთ ესადაგებოდეს სწრაფად და განუწყვეტლივ ცვალებად ბიზნესგარემოს. მინცბერგი (1999) ასეთ მიდგომას მიიჩნევს იმ განმასხვავებელი ნიშნების ხაზგასმად, რომლებიც ჩნდებიან ახლად-შემუშავებულ და მიზანმიმართულ სტრატეგიებს შორის.

როდესაც ორგანიზაციები პრაქტიკაში ატარებენ ინტელექტუალურ ოპორტუნიზმს, მნიშვნელოვანია, რომ მათ გულდასმით განიხილონ და გაითვალისწინონ იმ მომსახურე პერსონალის შემოთავაზებები და იდეები, რომლებიც, შესაძლოა, დაბალ საფეხურზე იმყოფებოდნენ, მაგრამ გააჩნდეთ უნარი და მზაობა, აღმოაჩინონ სამუშაო გარემოსთვის უფრო საჭირო ალტერნატიული სტრატეგიები. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ ინტელის მნიშვნელოვანი როლი მიკროპროცესორის წარმოების ინდუსტრიაში,

რომელიც იყო განდგომილი მეცნიერების გამოგონების შედეგი, რომელიც ეწინააღმდეგებოდა უფროსების დიდი ხნის წინ მიღებულ და შეუცვლელ სტრატეგიებს. აქედან გამომდინარე, შეიძლება წარმოვიდგინოთ იმ ზარალის ოდენობა, რომელიც შეიძლება ინდუსტრიას მიეღო, თუ მხოლოდ მაღალ საფეხურზე მყოფი თანამშრომლების უკვე მოძველებულ და რესურსამონურულ სტრატეგიებს გაითვალისწინებდა და უკუაგდებდა ახალ, ალტერნატიულ შემოთავაზებებს.

ჰამელის აზრით (1997), თუ თქვენ გსურთ, შექმნათ აზრი მომავალზე, ან შეიმუშაოთ ჭკუადასაღები სტრატეგია, საკუთარ კომპანიაში უნდა შექმნათ წარმოსახვის იერარქია. რაც ნიშნავს იმას, რომ მისცეთ არათანაბარ ხმათა უფლება იმ ადამიანებს, რომლებსაც აქამდე არ ჰქონდათ შესაძლებლობა, მონაწილეობა მიეღოთ სტრატეგიის შემუშავების პროცესში. ეს ნიშნავს, რომ არათანაბარ ხმათა უფლება მისცეთ ახალგაზრდებს, გეოგრაფიულ პერიფერიებში არსებულ განშტოებებს, რადგან რაც უფრო შორს არიან ადამიანები სათავო ოფისიდან, მით უფრო შემოქმედებითია მათი ნატურა. მათ ნაკლებად ეხებათ ბიუროკრატიის მკვდარი ხელი და ტრადიციული სწორხაზოვნება გავლენას არ ახდენს მათი შემოქმედებითი უნარების გაღვივებაზე. ეს კი ნიშნავს, რომ ახალბედების ხმებს მიეცეთ დამკვიდრების საშუალება.

მინცბერგი (Mintzberg, 1994) ფიქრობს, რომ ძნელია, ორგანიზაციის აღმასრულებელმა მეთაურმა საბჭოს განუცხადოს, რომ მათი კომპანია სტრატეგიის განვითარებას, სახის შეცვლას ცდილობს; რადგან საბჭოს მიაჩნია, რომ სტრატეგია უნდა იყოს „სასიამოვნო და ყველასთვის გასაგები“, როგორებიც არიან საფონდო ბირჟის ანალიტიკოსები, რომლებიც იმავე პრობლემის წინაშე დგანან. მაგრამ „სასიამოვნო და ყველასთვის გასაგები“ სმირად ნიშნავს, რომ თქვენ თავიდან მოიშორეთ 99 პროცენტი იმ ადამიანებისა, რომლებსაც შეეძლოთ, თავიანთი სიტყვა ეთქვათ სტრატეგიის შემუშავებაში. ასე რომ, ჯანსაღი სტრატეგიული სისტემის არსებობა კომპანიაში ნიშნავს იმას, რომ იქ არსებობს ხშირი კომუნიკაცია, აზრებისა და იდეების, შესაძლო ვარიანტებისა და განსხვავებული ხედვების ურთიერთგაზიარება ორგანიზაციის ყველა საფეხურზე - დანყებული პირველი საფეხურიდან დამთავრებული მთავარი მენეჯმენტით.

სტრატეგიული აზროვნების მეოთხე ელემენტს განეკუთვნება დროული აზროვნება. მინცბერგი (1994) ამტკიცებს, რომ სტრატეგია ცალსახად არ არის მიმართული მხოლოდ მომავლისაკენ, არამედ არსებობს სივრცე რეალობასა და მომავალს განზრახვას შორის:

სტრატეგიული ზრახვა მოიაზრებს ორგანიზაციაში არსებულ განფენილობას. აწმყოში არსებული შესაძლებლობები და საშუალებები არასაკმარისია, რაც აიძულებს ორგანიზაციას, რომ სხვა ხერხებს მიმართოს, მაქსიმალურად გამოიყენოს ყველა წყარო. სტრატეგიის ტრადიციული ხედვა აქცენტს აკეთებს მხოლოდ იმ შეჯერების ხარისხზე, რომელიც არსებობს

უკვე არსებულ საშუალებებსა და შესაძლებლობებს შორის. სტრატეგიული ზრახვა კი ქმნის უკიდურეს შეუსაბამობას ხელთ არსებულ საშუალებებსა და ამბიციას შორის.

აქედან გამომდინარე, სტრატეგიული აზროვნება წარსულსა და აწმყოს აკავშირებს, რომელიც, თავისთავად, ერწყმის მომავალს, მუდმივად ახერხებს აზროვნებდეს დროულად (დროში).

მინცბერგი (Mintzberg, 1994) ამტკიცებს, რომ დროული აზროვნება შედგება სამი ნაწილისაგან. პირველი არის ის, რომ მომავალს წარსულის გარეშე არ აქვს აღიარება. აქედან გამომდინარე, წარსულს აქვს გამოცნობადი ღირებულება. მეორე არის იმის აღიარება, რომ რაც მნიშვნელოვანია მომავლისათვის და არსებობს აწმყოში, მომდინარეობს წარსულიდან. ცვლილებებს, არსებულის სახეცვლილებებს, სავარაუდოდ ან ფაქტობრივად, შეუძლიათ, მიმართულება შეუცვალონ ყველასთვის ცნობილ და მრავალჯერ ნაცად საშუალებებში აღმოჩენილ ნაკლს. მესამე კომპონენტი არის უწყვეტი შედარება, პროცესი, რომელიც განუწყვეტლივ მიმდინარეობს აწმყოდან მომავალში, მომავლიდან - წარსულში; ყურადსაღები სავარაუდო ცვლილებები, მეთვალყურეობა პროცესის მიმართულებაზე, ლიმიტზე, აღწერაზე ან მივიღოთ იგი, როგორც შედარების შედეგი. მოკლედ რომ ვთქვათ, სტრატეგიული აზროვნება აერთიანებს წარსულს, აწმყოსა და მომავალს, ამ გზით იგი იყენებს როგორც ინსტიტუტის მესხიერებას, ისე ფართო ისტორიულ შინაარსს, როგორც კრიტიკული წარმოების ხარჯებს, რათა შეიქმნას მომავალი. ეს უწყვეტი, გარდამავალი პროცესი დროთა შორის უმნიშვნელოვანესია როგორც სტრატეგიის ფორმულირებისათვის, ისე მისი განხორციელებისათვის. ჩვენ გვჭირდება წარსულთან უწყვეტობისა და მომავლისკენ მიმართულების განცდა, რაც საშუალებას მოგვცემს, ცვლილებების დროს შევინარჩუნოთ კონტროლი მიმდინარე მოვლენებზე. ავტორის გადმოსახედიდან მთავარი კითხვა ის კი არ არის, თუ როგორ გამოიყურება მომავალი, რომლის შექმნასაც ჩვენ ახლა ვცდილობთ, არამედ ის, რომ „დავინახოთ მომავალი, რომლის შექმნასაც ვაპირებთ; მიღებულ შედეგზე დაყრდნობით კი აწმყოში შევქმნათ მომავლის გზა“.

სტრატეგიული აზროვნების მეხუთე ელემენტი მოიაზრებს იმ პროცესს, რომელსაც ვუწოდებთ ჰიპოთეტურად მართულს. იგი, როგორც „მეცნიერული მეთოდი“, ვარაუდის აღმოცენებასა და მის პრაქტიკაში დანერგვას, როგორც ძირეულ აქტივობას, ემსახურება. ლიედკას მიხედვით, (1998) ასეთი მიდგომა როგორღაც უცხოა ზოგიერთი მენეჯერისათვის:

თუმცა ჩვენ ვცხოვრობთ ისეთ ხანაში, როდესაც ადამიანები არ უჩივიან ინფორმაციის ნაკლებობასა და ფიქრისათვის დროის სიმცირეს. იმის უნარი, რომ მათ განავითარონ ჯანსაღი ვარაუდი და ჯეროვნად განახორციელონ იგი პრაქტიკაში - ძალზე მნიშვნელოვანია. ვარაუდების მრავალფეროვნება სტრატეგიის საკონსულტაციო ფირმების ძირითადი კომპეტენციაა.

იმის გამო, რომ სტრატეგიული აზროვნება დამყარებულია ვარაუდზე, იგი გვერდს უვლის ანალიტიკურ-ინტუიციურ დიქტომიას, გაბატონებულს დებატებში, რომელიც ეხება ფორმალური დაგეგმვის მნიშვნელობას. სტრატეგიული აზროვნება არის როგორც შემოქმედებითი, ისე კრიტიკულიც, თუმცა, ძნელია ორივე აზროვნების შეჯერება. თუ გვინდა, რომ განვავითაროთ შემოქმედებითი აზროვნება, გვინევს შევკვეცოთ კრიტიკული განსჯა.

მიუხედავად ზემოთ ხსენებულისა, მეცნიერული მეთოდი მოიცავს შემოქმედებით და ანალიტიკურ აზროვნებას და ახერხებს თანმიმდევრულად გამოიყენოს ჰიპოთეზის წარმოქმნა - განხორციელების ციკლი. ვარაუდის წარმოშობა ინვესს შემოქმედებით კითხვას „რა იქნება, თუ...?“ მისი დანერგვა კი წარმოშობს მეორე კრიტიკულ კითხვას „თუ... მაშინ...“ და ახდენს ანალიზისათვის შესაბამისი მონაცემების შეფასებას. ორივე ერთად აღებული და მრავალჯერადად განმეორებული ეს პროცესი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, რომ შეიმუშაონ მრავალფეროვანი ვარაუდები და ამისათვის არ დასჭირდეთ ახალი ყურადსაღები იდეებისა და მიდგომების უგულვებელყოფა. შედეგად, ორგანიზაციებს შეუძლიათ, გადაამუშაონ მარტივი მიზეზი და შედეგი და ხელი მიჰყონ მათი არსებობის მანძილზე სწავლის უწყვეტ პროცესს.

ლიედკა (1998) მიგვანიშნებს: „ერთად აღებული სტრატეგიული აზროვნების ეს ხუთი შემადგენელი ნაწილი გვიხატავს სტრატეგიულად მოაზროვნე პიროვნებას, რომელსაც გააჩნია აზროვნების ფართო სპექტრი. მას შეუძლია, ერთნაირი ყურადღებით დაინახოს როგორც მთლიანი, ისე მისი შემადგენელი ნაწილები, როგორც სტრატეგიის ოთხივე ვერტიკალურ დონე, ისე ჰორიზონტალური ელემენტები საწყისიდან შეფასების სისტემის დასასრულამდე.“

დასკვნის სახით, ლიედკა ამბობს (1998):

სტრატეგიულად მოაზროვნე ადამიანი ყოველთვის ღიაა ახალი შესაძლებლობებისათვის, როგორც უკვე ჩამოყალიბებული განზრახვების ამოქმედებისათვის, ისე იმ გაჩენილი კითხვებისათვის, რომლებიც ამ განზრახვების შეფასებისა და ჯეროვანების კუთხით გამოიკვეთებიან. ფორმებმა, რომლებმაც დანერგეს სტრატეგიული აზროვნების შესაძლებლობის პრაქტიკა თავიანთ ორგანიზაციებში, შექმნეს კონკურენტუნარიანი უპირატესობის კიდევ ერთი ახალი წყარო. მთლიანი სისტემის პერსპექტივა შესაძლებლობობას აძლევს მათ, უფრო მეტი ეფექტურობითა და სიზუსტით შეცვალონ პროცესები. ზრახვებზე ორიენტირება ქმნის მათ უფრო მიზანმიმართულებას და ნაკლებად ზედაპირულებს, ვიდრე მათი კონკურენტები არიან. უნარი, იფიქრონ დროის გათვალისწინებით, გააუმჯობესებს გადანეწყვტილების მიღების პროცესის ხარისხს, დააჩქარებს გამოტანილი გადანეწყვტილებების შესრულებას. ვარაუდის წარმოქმნისა და ცდის უნარი თავის თავში აერთიანებს შემოქმედებით და კრიტიკულ აზროვნებას

მუშაობის პროცესში. ინტელექტუალური ოპორტუნიზმი შესაძლებლობას იძლევა, ორგანიზაციას ჰქონდეს მყისიერი რეაქცია ლოკალურ ახალ შესაძლებლობებზე.

მათი ერთობლიობის ეფექტი არის ის, რომ შეიქმნას შესაძლებლობა სტრატეგიული აზროვნებისათვის, რომელიც მოერგება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი შესაძლებლობების სამ ძირითად ცდას:

1. ისინი ქმნიან კლიენტებისათვის საუკეთესო ღირებულებას;
2. ძნელია მათი მიბაძვა კონკურენციის დროს;
3. ისინი ქმნიან ორგანიზაციის მზაობას ცვლილებებისაკენ.

ლიედკა (1998) ვარაუდობს, რომ ეს სამი, თითქოს უმნიშვნელო, მაგრამ მინაგანად ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ელემენტი, როდესაც ერთად არის აღებული შესაძლებლობას იძლევა, ორგანიზაციას მოუტანოს მნიშვნელოვნად შესამჩნევი და დადებითი შედეგები. განსაკუთრებით მაშინ, თუ მათ თან ახლავს სტრატეგიული დაგეგმვა, რომელიც, თავის მხრივ, ეხმარება ასეთი ტიპის აზროვნებისგან მიღებული შედეგების განხორციელებას.

შესაძლოა თუ არა, სტრატეგიული აზროვნება კონკურენციას უწევდეს სტრატეგიულ დაგეგმარებას? ჰერაკლიოსი (ციტირებულია ლიედკასთან, 1998) ამტკიცებს, რომ:

„ყველაფერი მიდის ერთ დებულებამდე; ეს არის შესაძლებლობა იმისა, რომ აბსტრაქციის კიბეზე შეძლო ასვლაც და ჩამოსვლაც, შეძლო დაინახო როგორც დიდი სურათი, ისე მუშაობის შედეგები. ეს არის ის ნიშნები, რითაც გამოირჩევიან საუკეთესო ლიდერები და სტრატეგები“.

სტრატეგიული დაგეგმვის ტრადიციული მიდგომა ბევრმა დაინუნა და უგულებელყო ბიზნესის გარემოში. სტრატეგიული დაგეგმვა ხშირად იყენებს უკვე კარგად ნაცნობ და შეთანხმებულ სტრატეგიულ მიმართულებას და ეხმარება სტრატეგისტებს, გადაწყვიტონ, როგორ მოხდეს ორგანიზაციის ფორმირება და წყაროთა გადანაწილება, რათა მოხდეს მიმართულების განსაზღვრა. გამომდინარე აქედან, ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებული კრიტიკა სტრატეგიული დაგეგმვის შესახებ არის ის, რომ იმის ნაცვლად, რომ ყურადღება გაამახვილოს მომავლის განვითარებასა და აწმყოსა და წარსულის გამოცდილების მომავალში ხელსაყრელად გადატანაზე, იგი ზედმეტ ყურადღებას აქცევს აწმყოსა და წარსულის ექსტრაპოლაციას (მას, ასევე, უწოდებენ „სტრატეგიულ ზრახვას“ ან „სტრატეგიას, როგორც გადატრიალებას“ (Hamel & Prahalad, 1994). მაგალითად: ცნობილი გახდა რა მიდრეკილება, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა მეტ ყურადღებას უთმობს წარსულსა და აწმყოს, ვიდრე მომავალს, იგი მიიჩნევა ერთ-ერთ მომაკვდინებელ ცოდვად შემეცნების მენეჯმენტში.

სტრატეგიული აზროვნება, საპირისპიროდ სტრატეგიული დაგეგმვისა, მიმართულია შემოქმედებითი, განსხვავებული აზრების განვითარებისაკენ. ეს არის სტრატეგიის შექმნის მეთოდი, რომელიც ასოცირდება ახალი

კონკურენტუნარიანი სივრცის შექმნასთან, რომელიც უპირისპირდება ნელი განვითარებისა თუ შემცირებული მარკეტინგის გამო გამოწვეულ შეფერხებებს, მაგალითად: სტრატეგიული აზროვნება უღმავდება და ამონ-მებს სტრატეგიული პარამეტრებს, რითაც ფუნდამენტურად განსხვავდება სტრატეგიული დაგეგმვისაგან. ამრიგად, იგი ანალოგია გაორმაგებული სწავლების მეთოდისა (double-loop). ორივე სტრატეგიული მიდგომის შემადგენელი ნაწილი მოცემულია დანართ ორში. ჰერაკლეოსიდან (ციტირებულია ლიდეკასთან, 1998) გამომდინარე, ნოვატორული სტრატეგიების აღმოჩენა და გამოყენება, რომლებსაც შეუძლიათ თავისი სიტყვა თქვან და ახალი წესები შექმნან კონკურენტციის სფეროში, საჭიროებების გადახედვა და გადახალისება წარმოადგენს საყოველთაო სიბრძნესა და ინდუსტრიის შესახებ გამოტანილ დასკვნას, როგორც ინდუსტრიის რეცეპტსა და ადამიანის ფსიქოლოგიურ განწყობილებას, სადაც ეს რეცეპტები ყალიბდება, ხდება წარმოსახვა რამოდენიმე სახის მომავლისა. აქ, აგრეთვე, იქმნება გამოწვევა არსებული და მოქმედი ვარაუდებისა, რომლებზედაც აშენებულია მოცემული მომენტისათვის არსებული სტრატეგიები.

ასეთი მწვავე, ახლახან შექმნილი დიქტომია, სტრატეგიის შექმნის ანალიტიკურ ასპექტებსა (სტრატეგიული დაგეგმვა) და შემოქმედებით ასპექტებს (სტრატეგიული აზროვნება) შორის, ლიტერატურაში გვიქმნის ისეთ შთაბეჭდილებას, რომ ეს ორი მიმართულება ერთმანეთთან შეუთავსებელია. მიუხედავად ამისა, საკმაოდ ბევრი თეორეტიკოსი და პრაქტიკოსი პროფესიონალი სტრატეგიის შექმნის პროცესში ორივე განშტოებას მოიაზრებს. მაგალითად: არსებობს ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც მენეჯერებს ყოველდღიურად მუშაობის პროცესში არსებული სიძნელეების გამკლავება უწევთ. აქედან გამომდინარე ჩვენ არ შეგვიძლია, მთლიანად უკუვაგდოთ სტრატეგიის ფორმულირება. ბოლოს და ბოლოს, ყველა შემოქმედებითი, გადატრიალების მომხდენი მნიშვნელოვანი სტრატეგია წარმოიშობა სწორედ სტრატეგიული აზროვნებისგან, რომელიც ემყარება ანალიზური აზროვნების (სტრატეგიული დაგეგმვა) ნაზავს. ამავდროულად, დაგეგმვას, შესაძლოა, გადაწყვეტი აროლი ენიჭება, მაგრამ მხოლოდ მას თავისთავად არ შეუძლია, შექმნას განსაკუთრებული სტრატეგიები, რომლებიც დაარღვევენ და შეცვლიან ინდუსტრიის ჩარჩოებს, თუ იგი დამყარებული არ იქნება და არ ისაზრდოებს ადამიანის შემოქმედებით გონებაში მიმდინარე პროცესზე, რადგანაც გონება არის წყარო მომავალისთვის გამიზნული ალტერნატიული სცენარისა.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, არსებითი საკითხი არის ის, რომ სტრატეგიული აზროვნება და სტრატეგიული დაგეგმვა ორივე საჭიროა და ვერც ერთი ვერ შეძლებს, დამოუკიდებლად იყოს ადეკვატური და მოგვცეს ჯეროვანი შედეგი, როდესაც საქმე გვაქვს ეფექტური სტრატეგიის შექმნის რეჟიმთან. რეალურ სირთულესა და გამომწვევას წარმოადგენს მხოლოდ ის, თუ როგორ შეგვიძლია გარდავსახოთ დღევანდელი დაგეგ-

მარების პროცესი ისე, რომ იგი შეიცავდეს და არ ამცრობდეს სტრატეგიული აზროვნების მნიშვნელოვან როლს.

თუ ჰერაკლეოსს (1998) დავეყრდნობით:

სტრატეგიული აზროვნება და სტრატეგიული დაგეგმარება გადაჯაჭვულია დიალექტიკურ პროცესში, სადაც ორივე თანაბარი მნიშვნელობისაა სტრატეგიის ეფექტური მართვისათვის. თუ რა ხერხს და როგორ გამოიყენებს ადამიანი სტრატეგიის მართვის ყოველ ნაბიჯზე, თავისთავად, მნიშვნელოვანი არ არის, მაგრამ შემოქმედებითი და ანალიტიკური აზროვნების ჰარმონიული შერწყმისათვის ეს ხერხები თანაბარმნიშვნელოვანია. აქ ადამიანმა უნდა მოახერხოს, დიალექტურ აზრთა პროცესი ერთმანეთისგან გამოყოს და კვლავ შეაერთოს, იყოს შემოქმედებითი და შემდეგ შეძლოს რეალობაში არსებული მინიშნებების დანახვა, იყოს სინთეზური და, ამავდროულად, ანალიტიკური.

ლიედკა (1998) მყარად უჭერს მხარს ამ მოსაზრებას და ქმნის მოდელს, რომელიც დაფუძნებულია რიგობრიობის დაშლა-შექმნის პროცესზე. მისი თვალსაზრისიდან გამომდინარე:

სტრატეგიის შექმნის პროცესის ფართო ჭრილი მოიცავს როგორც სტრატეგიულ აზროვნებას, ისე სტრატეგიულ პროგრამირებას, როგორც ერთმანეთთან დაკავშირებულ აქტივობებს, სადაც თითოეულს აქვს თავისი წილი მნიშვნელობა და უფლება მიმდინარე შემოქმედებით პროცესებში, ორგანიზაციის აწმყოსა და მომავლის გათანაბრებაში.

დამატებით, ლიედკა (1998) გვთავაზობს, რომ გათანაბრება ამ ხედვით არის როგორც აუცილებელი, ისე შეზღუდული. იგი აღნიშნავს, რომ მეცნიერებმაც და პრაქტიკოსებმაც მიიღეს მაკკინსის „7ს მოდელი“, რომელიც თანაბარ მდგომარეობაში გვიხატავს სტრატეგიას, სტრუქტურას, სისტემას, მაქსიმალურად კოორდინირებულ დასახულ ამოცანებს, პერსონალს, უნარებსა და საერთო ღირებულებებს, რადგან ყველასათვის ცნობილი და აღიარებულია, რომ მიზანმიმართული, კვალიფიციური ორგანიზაციული ქმედება ვერ იქნება ჯეროვანი, თუ ზემოთხსენებული ფაქტორები ერთმანეთის გამომრიცხავად იმოქმედებენ. თუმცა უნდა ითქვას, რომ როგორც კი ეს ფაქტორები გათანაბრდებიან, ჩნდება საშიშროება იმისა, რომ ისინი გადაიქცნენ ცვლილების სერიოზულ ხელისშემშლელ ფაქტორებად, მაგრამ ვიცით რა ამ საშიშროების შესახებ, უნდა გავითავისოთ, რომ „მხოლოდ კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მდგრადი და სიცოცხლისუნარიანი წყაროა შესაძლებლობა სწრაფად შეთვისებისა და სწავლის და არა მხოლოდ კონკურენცია“. დილემა მდგომარეობს იმაში, რომ გაუთანაბრებელი ფაქტორები ერთმანეთის გამომრიცხავად მოქმედებენ, ხოლო გათანაბრებულებს აქვთ უნარი, შედეგად მიიღონ საჭირო ცვლილება.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ლიედკას თვალსაზრისით, შესაბამისად აღდგენილი სტრატეგიის შექმნის სტრუქტურა დამყარებულ უნდა იყოს პროცესის კონსტრუირების ალბათობაზე, რომელიც განუწყვეტლივ შეა-

ფასებს თანაფარდობის შექმნისას წარმოქმნილ სიძნელეებს, რომლებიც საჭიროა ეფექტურობისა და კვალიფიციურობისათვის და, ასევე, სათანადო ყურადღებას დაუთმობს თანმიმდევრულობის დარღვევის პროცესს, რომელიც საჭიროა ცვლილებისა და შემგუებლობის ხელშესაწყობად. სტრატეგიული აზროვნების საუკეთესო გამოხატულებაა თანმიმდევრულობის დარღვევა, რომელიც გამოიხატება შექმნილ რეალობასა და უფრო სასურველ მომავალზე განსხვავებული აზრის გაჩენაში. ეს განსხვავებული აზრი, რაც არ უნდა მცირე იყოს იგი, წარმოადგენს იმ ძალას, რომელიც დგას ცვლილებაზე ორიენტირებული სტრატეგიის შექმნის უკან. იმავდროულად, სტრატეგიული ზრახვის გარდაქმნა კონსტიტუირებულ ქცევებად იწვევს სტრატეგიული პროგრამირების აუცილებლობას (ანუ სტრუქტურის, სისტემის, პროცესის, უნარების იმგვარად გადანაცვლებას და გათანაბრებას, რომლებიც ახალ განზრახვას მოერგება და ამოავსებს ნაპრალს, ანუ გააქრობს განსხვავებულ აზრს, რომელიც სტრატეგიულმა აზროვნებამ წარმოშვა. პროცესის დასრულების შემდეგ, ახალი აზრი წარმოიშობა, ახალი ნაპრალი გაჩნდება სტრატეგიული აზროვნების მიერ და ყველაფერი იწყება თავიდან. და ასე გრძელდება დაუსრულებლად).

დასკვნა

ამ თავში განხილულია სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შემდეგი ეტაპი - სკოლის განვითარების სამოქმედო გეგმა. ეს გეგმა ეფუძნება სკოლაში შექმნილი მდგომარეობის საფუძველზე შექმნილ სტრატეგიულ მიზნებს. კერძოდ, სტრატეგიული მიზნები ჩამოყალიბებულია, როგორც კონკრეტული პროექტები. მიმოხილულია პროექტის კომპონენტები და მათი მნიშვნელობა. ხაზგასმულია ამ პროცესში სკოლის ადმინისტრატორის პროექტზე გაკეთებული უკუკავშირი.

ასევე, განხილულია შემდეგი საინტერესო ინსტრუმენტები:

- სტრატეგიული რუკა;
- ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი.

თავის ბოლო ნაწილში ყურადღება დაეთმეთ სტრატეგიული გეგმის ალტერნატიულ მოსაზრებას - სტრატეგიულ აზროვნებას.

IV - თავი:

სკოლის დირექტორი, როგორც სასწავლო პროცესის ლიდერი

შესავალი

„სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა“ სკოლაში მიმდინარე ბევრი პროცესის დარეგულირებისათვის საკმაოდ ეფექტური საშუალებაა, თუმცა პირდაპირ არ არის კავშირში სკოლის უმთავრეს საქმიანობასთან - სწავლა/სწავლების პროცესთან. უფრო ზუსტად კი სუსტია ამ გეგმის კავშირი სასკოლო სასწავლო გეგმასთან. სკოლის დირექტორების უმეტესობა იმდენად არის დაკავებული სკოლაში მიმდინარე ყოველდღიური წვრილმანი საკითხების მოგვარებით, რომ სურვილისა და კომპეტენციის პირობებშიც კი, ცოტა დრო რჩება ამ მეტად მნიშვნელოვან დოკუმენტზე სამუშაოდ. როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, სწორედ დირექტორისა და სასწავლო პროცესის კურატორი ადმინისტრაციის წარმომადგენლისათვის დროის გამოთავისუფლების საუკეთესო საშუალებაა „სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა“, იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ რამდენიმე მიმართულებით საქმიანობას უკვე თავისი პასუხისმგებელი პირი და სამუშაო ჯგუფი ჰყავს. დეცენტრალიზაციის პირობებში პასუხისმგებლობების გადანაწილებით სკოლის დირექტორს მეტი დრო რჩება, ჩამოყალიბდეს და წარმოჩნდეს, როგორც სწავლა-სწავლების პროცესის ლიდერი.

სასკოლო სასწავლო გეგმასთან მიმართებაში დღემდე არსებული სამწუხარო რეალობაა ის, რომ ეს დოკუმენტი თითქმის ეროვნული სასწავლო გეგმის იდენტურია. მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევებში ხდება კანონით დასაშვები პროცენტული ცვლილებების გამოყენება და ისიც ყოველგვარი წინასწარ განსაზღვრული მიზეზების გარეშე. მიღებულია მარტივი პრაქტიკა - ნაკლები საათები „უმნიშვნელო საგნებს“ და მეტი საათები „ძირითად საგნებს“. სავარაუდოა, რომ სწორედ ამ „უმნიშვნელო საგნებში“ აქვთ მოსწავლეთა გარკვეულ რაოდენობას განსაკუთრებული ნიჭი, მაგრამ ამ საგნებზე ნაკლები აქცენტის გამო შესაძლებელია, მათი ნიჭის განვითარება შეფერხდეს.

ლიდერისა და მენეჯერის მახასიათებლები:

სანამ უშუალოდ სკოლის ადმინისტრატორის ფუნქციებზე გადავიდოდეთ, საჭიროდ მივიჩნიეთ, გავეცნოთ ორგანიზაციის/სისტემის ლიდერისა და მენეჯერის ზოგიერთ, სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებულ მახასიათებელს და მოკლედ მიმოვიხილოთ ისინი.

ლიდერის მახასიათებლები:

თემა	მახასიათებელი	განსაზღვრება
დედაზრი/არსი	ცვლილება	ლიდერის ქმედების საფუძველი არსებული სტატუს-კვოს შეცვლა. ის ვერ/არ ეგუება არსებულ მდგომარეობას და მონოდებულია, შეცვალოს იგი.
ფოკუსი	ხალხის გაძღოლა	იმისათვის, რომ ლიდერმა ცვლილების განხორციელება შეძლოს, მან უნდა შეძლოს მისი იდეების მართებულობასა და სარგებლიანობაში ხალხის დარწმუნება. თუმცა ეს არ არის საკმარისი პირობა. ლიდერმა უნდა მოახერხოს ცვლილების დანერგვის მტკიცენიველ პროცესში თავისი მიმდევრების ორგანიზებული ფუნქციონირება.
მრევლი	მიმდევრები	ლიდერს გამოარჩევს მისი იდეის/ცვლილების ორიგინალურობა, სწორედ იდეამ შეიძლება უზრუნველყოს, რომ ადამიანები ბოლომდე გაყვნიენ მას ბრძოლაში.
თვალსაწიერი	ფართო/შორსმჭვრეტელი	ლიდერის მიერ წარმოდგენილი იდეა/ცვლილება შორსმიმავალია და ითვალისწინებს პროცესის თანმხლები მოვლენების წინასწარ გამოცნობას.
ეძებს	ხედვას	ხედვა ლიდერის ერთ-ერთი ყველაზე გამორჩეული მახასიათებელია. ლიდერს ჩვეულებრივი ადამიანებისაგან სწორედ ხედვა გამოარჩევს. ლიდერებს მომავლის განსაკუთრებული ხედვა აქვთ.
მიდგომა	აყალიბებს მიმართულებებს	ლიდერის მიერ ჩამოყალიბებული იდეა/ცვლილება აუცილებლად საჭიროებს მისი განხორციელებისათვის ძირითადი მიმართულებების ჩამოყალიბებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, იდეა უტოპიად იქცევა.

გადაწყვეტილებები	ფასილიტაცია	ცვლილების დანერგვის გზაზე ლიდერმა უნდა შეძლოს სწორი და ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღება. ეს მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ სწორ გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული ცვლილების განხორციელება.
ძალუფლება	პიროვნული ქარიზმა	ახალი წესრიგის, იდეის განხორციელებისათვის საკუთარი გუნდის გარდა საჭიროა თანამოაზრეებისა და საზოგადოების/ადლობრივი თემის მხარდაჭერა. პიროვნული ქარიზმის გარეშე ეს პროცესი გართულებულია. განსაკუთრებით ეს არჩევითი თანამდებობის დაკავებისა და შენარჩუნებისას ვლინდება ცხადად.
რას შეესება	გული	ლიდერის მიერ ჩამოყალიბებული ახალი იდეა, ხედვა, მიმართულებები მისგან ღრმა გრძნობების გამომჟღავნებას მოითხოვს.
ენერგია	ამოუწურავი	ახალი იდეით დასახული მიზანი ალბათ ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მამოძრავებელია. ლიდერი იმდენად არის შეპყრობილი თავისი იდეის სრულყოფით, მომზადებითა და დანერგვით, რომ ენერგიის ნაკლებობას არ გრძნობს.
დინამიკა	პროაქტიური	ლიდერის მიერ ინიცირებული იდეის განხორციელებისას, ის ყველგან ჩანს და მთელი პროცესის დინამიკის ტემპს წარმართავს. ამას სხვა, როგორი თანამოაზრეც არ უნდა იყოს, ისე ვერ გააკეთებს, როგორც ლიდერი, რომლისთვისაც ეს იდეა მშობლიურია.
დარწმუნება	გუნდური	ლიდერის წარმატებას დიდწილად მისი თანამოაზრეთა გუნდი განაპირობებს. ეს არის ხალხი ვისი დარწმუნებაც უნდა შეძლოს ლიდერმა, რათა მერე მათ შეძლონ ახალი იდეის გავრცელება.
სტილი	ტრანსფორმაციული	ლიდერი მუდმივად ცვლის, გარდაქმნის/ახდენს ტრანსფორმაციას. ლიდერი ვერ ეგუება სტატუს-კვოს და მიღწეულით არ კმაყოფილდება.
შეთავაზება	გონებრივი საზრდო	ლიდერისთვის მთავარია მისი იდეის განხორციელება და ამით ის ისეთ გონებრივ საზრდოს იღებს, რომელიც აღემატება მატერიალურ სიკეთებს.

რა უყვარს	ძიება	ის მუდმივად ძიებაშია ახალი გზების, მიმართულებების, იდეის დახვეწის, გუნდის ფორმირების.
რა უნდა	მიღწევები	ლიდერისთვის მთავარი მისი იდეების განხორციელებით მიღებული მიღწევებია.
რისკი	მზადაა განიოს	ახალი იდეის დანერგვა, როგორი გაზიარებული და სასარგებლოც უნდა იყოს ის, მაინც რისკთან არის დაკავშირებული. ცვლილება ყველასთვის სასარგებლო და მისაღები არ იქნება. ამდენად, როგორი კეთილი განზრახვაც უნდა ჰქონდეს ლიდერს, ის მაინც ნააწყდება გარკვეულ წინააღმდეგობას, რამაც, შესაძლოა, მისი პოზიციები შეარყიოს.
წესები	ამსხვრევს	ცვლილება, რასთანაც ასოცირდება ლიდერის სახელი, ცალსახად მოითხოვს წესების შეცვლას, რადგან წესები ხელს უწყობენ სტატუს-კვოს შენარჩუნებას.
კონფლიქტი	იყენებს	ლიდერს გააჩნია განსაკუთრებული უნარი, არსებული დაძაბულობა და კონფლიქტი საქმისა და თავის სასარგებლოდ გამოიყენოს.
მიმართულება	ახალი გზები	ის მუდმივად ახალი გზების ძიებაშია, რომლებიც უზრუნველყოფს მისი იდეის წარმატებით განხორციელებას.
სამართლიანობა	ეძებს	ლიდერის გადაწყვეტილება უტილიტარისტული უნდა იყოს, რათა მაქსიმალურად მეტმა ადამიანმა ნახოს სარგებელი. თუმცა ის მუდმივად იმის ცდაშია, რომ სამართლიანობის პრინციპი არ დაარღვიოს.
წუხილი	სად არის ქეშმარიტება	ახალი იდეების გენერაცია სწორედ ქეშმარიტების ძიების პროცესში ხდება.
შეცდომაზე პასუხისმგებლობა	თავისთავზე იღებს	ლიდერს ჰყოფნის გამბედაობა, რომ მისი იდეის, ცვლილების შედეგად დამდგარ ნეგატიურ შედეგზე აიღოს პასუხისმგებლობა.

წყარო: ორგანიზაციული ქცევის სალექციო კურსიდან. გარი ჰართცელი (ნებრასკის სახელმწიფო უნივერსიტეტი).

ახლა კი გავეცნოთ მენეჯერის მახასიათებლებს, რომელთა აბსოლუტური უმრავლესობა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ლიდერის მახასიათებლებისაგან.

მენეჯერის მახასიათებლები:

თემა	მახასიათებელი	განსაზღვრება
დედაბრი/არსი	სტაბილურობა	მენეჯერის უმთავრესი საზრუნავი სტაბილურობის შენარჩუნებაა.
ფოკუსი	ხალხის ორგანიზება	იმისათვის, რომ დასახულ მიზანს მიაღწიოს, მენეჯერმა უნდა შეძლოს ხალხის დარაზმვა, მოტივირება.
მრევლი	სუბორდინატები	მენეჯერს ჰყავს სუბორდინატები, რომლებიც მას სამსახურებრივი განაწესის მიხედვით/დებულების მიხედვით ემორჩილებიან. მენეჯერს მათზე ფორმალური ძალაუფლება აქვს მინიჭებული.
თვალსაწიერი	კონკრეტული	მენეჯერის სამუშაო კონკრეტული დეტალებით/სგან/დავალებებისაგან შედგება, რომელთა წარმატებით შესრულება მისი მთავარი ამოცანაა.
ეძებს	მიზნებს	მენეჯერს სჭირდება მიზანი, რათა კონკრეტული დავალება ეფექტურად შეასრულოს.
მიდგომა	გეგმავს დეტალებს	მენეჯერის ეფექტურობა დიდწილად დამოკიდებულია მის უნარზე, თუ რამდენად კარგად დაგეგმავს ის დეტალებს.
გადაწყვეტილებები	მიღება	მენეჯერი, სუბორდინატების მინიმალური ჩართულობით, პირადად იღებს გადაწყვეტილებებს.
ძალაუფლება	ფორმალური	მისი ძალაუფლება წესით განსაზღვრულია.
რას შეეხება	გონება	მენეჯერის ქმედება ეფუძნება “ცივი გონებით” განსჯილს. მისთვის მთავარია დასახული მიზნის მიღწევა და რაც შეიძლება ნაკლები სენტიმენტები.
ენერგია	რამდენიც საჭიროა კონტროლისათვის	მენეჯერის მთავარი ფუნქცია კონტროლია. მას აქვს იმდენი ენერგია, რამდენიც საჭიროა კონტროლისათვის.
დინამიკა	რეაქტიული	მენეჯერი აქტიურობს მაშინ, როდესაც მის მიერ ფორმირებული წესი ირღვევა. მას რეაქცია აქვს მაშინ, როცა ამის საჭიროებაა.

დარწმუნება	ბრძანების ტიპის	მენეჯერს ნაკლებად სჭირდება მიმდევრები. მას რეგულაციების მიხედვით მინიჭებული აქვს განკარგულების გაცემის უფლება. თანამედროვე მენეჯერებიც კი ხშირად მიმართავენ ამ მეთოდს.
სტილი	ტრანზაქციული	მენეჯერი აღასრულებს, პრაქტიკაში ახორციელებს იმ მითითებას, რომელსაც ის უშუალო უფროსისაგან ან ლიდერისაგან იღებს.
შეთავაზება	ფული	მენეჯერი დაქირავებულია კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად, რაც გაზომვადია ფულად ერთეულში.
რა უყვარს	მოქმედება	მენეჯერი სულ ქმედებაშია, რაც განპირობებულია მასზე დაკისრებული ვალდებულებების შესრულებით.
რა უნდა	შედეგები	მას კონკრეტული რეზულტატი აინტერესებს, რადგან ის სწორედ ამის გამო დაქირავეს.
რისკი	შეამციროს	რისკების ზრდა სამსახურში სტაბილურობას უქადის. ეს კი შეიძლება უარყოფითად აისახოს წარმადობაზე.
წესები	ქმნის	მენეჯერი ყოველდღიურადაც კი ქმნის წესებს, რაც სტაბილურობის განცდას ზრდის.
კონფლიქტი	არიდებს	ის მობილიზებულია, რათა ორგანიზაციაში არ მოხდეს კონფლიქტი, რამაც, შესაძლოა, დესტრუქციულად იმოქმედოს ორგანიზაციის ოპერირებაზე.
მიმართულება	არსებული გზები	ნაკლები რისკი თავისთავად ნიშნავს ძველი, ნაცადი გზებით სიარულს.
სამართლიანობა	ნერგავს	წესების დანერგვით, მენეჯერი სამართლიან მიდგომას ნერგავს ორგანიზაციის ყველა წევრისათვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თანამშრომელთა უკმაყოფილება შეიძლება გაიზარდოს, რაც ნეგატიურად აისახება ორგანიზაციის ეფექტურობაზე.
წუხილი	როდის ვარ მართალი	მენეჯერს მასზე დაკისრებული მოვალეობები ავალდებულებს, სამართლიანად მართოს ორგანიზაცია, გამოწვევებს სათანადოდ უპასუხოს. წინააღმდეგ შემთხვევაში კი, თავი იმართლოს.
შეცდომაზე პასუხისმგებლობა	სხვას ადანაშაულებს	მენეჯერი გამოწვევების არასათანადოდ გამკლავებაში ხშირად სუბორდინატებს ადანაშაულებს.

წყარო: ორგანიზაციული ქცევის სალექციო კურსიდან. გარი ჰართცელი (ნებრასკის სახელმწიფო უნივერსიტეტი).

ძალაუფლების ტიპები:

ნიგნის წინა თავებში რამდენჯერმე უკვე აღვნიშნეთ, რომ სკოლის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია სკოლაში თანამშრომლობითი დისკურსის ინიციაცია. ამისათვის კი საჭიროა საგანმანათლებლო, აღმზრდელობით და მენეჯერულ პროცესებში სკოლის ადმინისტრაციის ცოდნისა და გამოცდილების მაღალი დონე. ფორმალური ძალაუფლების ხარჯზე თანამედროვე სკოლის მართვა შეუძლებელია. როგორც რობინსი (2008) ამტკიცებს, თანამედროვე ორგანიზაციის მართვისათვის ეფექტურია ძალაუფლების ექსპერტისა და ეტალონის ძალაუფლების ტიპები. მოკლედ დავახასიათოთ თითოეული:

ექსპერტის ძალაუფლება:

ეს ძალაუფლების ის ტიპია, როდესაც ორგანიზაციის მენეჯერს თანამშრომლებზე და, ზოგადად, თავის სექტორში აქვს გავლენა, რომელიც ცოდნის, გამოცდილებისა და განსაკუთრებული უნარ-ჩვევების შედეგია. შეიძლება სუბიექტურია მოსაზრება, რომ სკოლას პროფესიონალი განათლების სპეციალისტი უნდა მართავდეს, მაგრამ სწავლის მეთოდებში, ბავშვთა განვითარების ასაკობრივ ფსიქოლოგიასა და სხვა სწავლისა და აღზრდის პროცესებთან დაკავშირებული საკითხების არასაკმარისი ცოდნით სკოლის ადმინისტრატორს ამ ტიპის ძალაუფლება უბრალოდ ვერ ექნება. მართო კარგი მენეჯერული უნარები შესაძლოა, საკმარისი არ აღმოჩნდეს სასწავლო დაწესებულების ეფექტურად მართვისათვის. როგორც რობინსი (2008) ვარაუდობს, 21-ე საუკუნეში უფრო და უფრო მეტად სპეციალიზებული გახდება ორგანიზაციები, რაც ბუნებრივად წარმოშობს ექსპერტებზე დამოკიდებულების გაზრდას. საზოგადოდ მიღებულია მოსაზრება, რომ ექიმებს ექსპერტული ძალაუფლება აქვთ. საკმაოდ მცდარი შეხედულება არსებობს მასწავლებლის პროფესიისა და, ზოგადად, სკოლაში მიმდინარე პროცესების შესახებ. სწავლა-სწავლების შესახებ საზოგადოების ბევრ წევრს ჰგონია, რომ ექსპერტულ ცოდნას ფლობს. ამის მიზეზად, მკვლევრები ე.წ. ანტისიპატორულ სოციალიზაციას ასახელებენ (გარი ჰართველი, 2002. ლექციების კურსი). რაც ნიშნავს შემდეგს: საზოგადოების წევრების უმრავლესობა თავისი ცხოვრების დიდ ნაწილს საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო დაწესებულებებში (ბაღი, სკოლა, პროფესიული სასწავლებელი, უნივერსიტეტი) ატარებს და იქ მიმდინარე პროცესების უშუალო მონაწილეა. ამ ინსტიტუტებში მიმდინარე პროცესების შესახებ ცნობადობის მაღალი ხარისხის გამო ადამიანებს ექმნებათ მცდარი შეხედულება განათლების საკითხების მათი „ექსპერტობის“ შესა-

ხებ. ეს კი შესაძლებელია, იყოს სკოლის მიმართ მშობლების მიერ გაზრდილი (ხშირად დაუსაბუთებელი) პრეტენზიებისა და, ზოგადად, ნაკლები ნდობის მიზეზი. მაშინ, როდესაც საზოგადოების წევრების უმეტესობა უყოყმანოდ ასრულებს ექიმის მითითებებს. რობინსის აზრით, ასეთივე ძალაუფლებით სარგებლობენ კომპიუტერის სპეციალისტები, საგადასახადოს ბუღალტრები, ეკონომისტები და ფსიქოლოგები.

ეტალონის ძალაუფლება:

ძალაუფლების ეს ტიპი ეყრდნობა იმ ადამიანთან იდენტიფიცირებას, რომელსაც სასურველი კომპეტენცია, ცოდნა და უნარები გააჩნია. ეტალონის ძალაუფლება, ასევე, პიროვნების მაღალ მორალთანაც ასოცირდება. ექსპერტის ძალაუფლებასთან განსხვავებით, აქ საქმე გვაქვს პიროვნების გადაჭარბებულ სიყვარულთან, ხშირად გაღმერთებასთან. ეს უკანასკნელი შემთხვევა უფრო მკვეთრად გამოხატულია პოლიტიკურ, რელიგიურ, სახელოვნებო და სპორტული სამყაროს წარმომადგენლების მიმართ. როგორც რობინსი (2008) ამტკიცებს, ძალაუფლების ეს ტიპი წარმოიქმნება ადამიანის ალტაცებისა და სურვილისაგან, ჰგავდეს სხვა ადამიანს. სწორედ ამ გაიგივების სინდრომის გამო უხდიან მაიკლ ჯორდანს და ლიონელ მესის მილიონობით თანხებს სარეკლამო რგოლებში მონაწილეობისათვის. განათლების სფეროსათვის ამას შესაძლებელია, დადებითი შედეგი ჰქონდეს. მაგალითად, ეროვნული საკალათბურთო ლიგის (NBA) მოთამაშეები ხშირად სტუმრობენ სკოლებს და წიგნიერების პოპულარიზაციას ეწევიან, მოსწავლეებთან ერთად კითხვის აქტივობებში მონაწილეობით. ამ აქტივობას საკმაოდ პოზიტიური გამოხმაურება აქვს საზოგადოებაში და დიდი მონონობით სარგებლობს მოსწავლეებს შორის, რადგან „ვარსკვლავები“ მათი კუმირები არიან. ეტალონის ძალაუფლებას ქარიზმაც ესაჭიროება. ხშირად პიროვნებას არ აქვს მაღალი ხარისხის ცოდნა და კომპეტენციები, მაგრამ ქარიზმატული დინამიზმის, მიმზიდველობისა და სხვებზე ემოციური გავლენის მოხდენის უნარის გამო ისინი გაცილებით პოპულარული არიან ორგანიზაციაში ან/და საზოგადოებაში, ვიდრე ექსპერტის ძალაუფლების მქონე პირები.

ქართულ ორგანიზაციებში ხშირია ძალაუფლების არამართლზომიერი გამოყენების ფაქტები, რაც ხშირად დამკვიდრებულ კულტურად იქცევა ხოლმე. საჯარო სკოლის მმართველობაში „სამეურვეო საბჭოს“ შემოტანის ერთ-ერთი ძირითადი მიზანი სწორედ სკოლის დირექტორის ხელში კონცენტრირებული აბსოლუტური ძალაუფლების გადანაწილება იყო. რობინსი და ჯაჯი (2008), კვლევაზე დაფუძნებით, ძალაუფლების აპლიკაციის ცხრა ტაქტიკურ სვლას გამოყოფენ. მოკლედ მიმოვიხილოთ თოთიუელი მათგანი:

- კანონიერება:

თანამდებობაზე დამოკიდებულება ან იმაზე კონცენტრირება, რომ თხოვნა ორგანიზაციის პოლიტიკის ან წესების შესაბამისად ხდება. ბიზნესორგანიზაციების უმეტესობაში, განსაკუთრებით კონსერვატორული ტიპის დაწესებულებებში, უფროსსა და სუბორდინატს შორის სწორედ კანონები და დაწესებული ნორმები არეგულირებენ სამსახურებრივ ურთიერთობებს. ურთიერთობის ეს წესი კიდევ უფრო მკაცრად არის დაცული ძალოვან სტრუქტურებში. მიუხედავად იმისა, რომ სკოლა ერთ-ერთი ძველი ორგანიზაციის ტიპია, სამუშაოს ტიპიდან გამომდინარე, ქვემდგომების (მასწავლებლებს) ადმინისტრაციისაგან მოქმედების მეტი თავისუფლება აქვთ;

- რაციონალური დარწმუნება:

ლოგიკური არგუმენტაცია და ფაქტობრივი მონაცემების წარდგენა იმის დასტურად და საილუსტრაციოდ, რომ მენეჯერის მხრიდან თხოვნა გონივრულია. აქ კიდევ ერთხელ აქტუალური ხდება მენეჯერის, ჩვენ შემთხვევაში, სკოლის ადმინისტრატორის, პროფესიული კვალიფიკაციის საკითხი. ისმის ლოგიკური კითხვა - თუ ეს უკანასკნელი კარგად ვერ ერკვევა სწავლა-სწავლების პროცესთან დაკავშირებულ დეტალებში, როგორ წარადგენს ქვემდგომების წინაშე ლოგიკურ არგუმენტებს? ასევე, მნიშვნელოვანია, როგორც შეძლებს ის ალტერნატიული გზების შეთავაზებას, თუ პრობლემის არსში კარგად ვერ ერკვევა?

- შთამაგონებელი მოწოდება:

ემოციური ერთგულების ჩამოყალიბება ქვემდგომების ფასეულობებზე, საჭიროებებზე, იმედებსა და მისწრაფებებზე ფოკუსირებით. როგორც ამ ლიდერთა ტიპების განხილვისას შევეხებით, ლიდერად ქცევისათვის აუცილებელი პირობაა განსხვავებული ხედვის ჩამოყალიბება, თუმცა არასაკმარისი. ამისათვის კი საჭიროა ამ ხედვის საზოგადოებასათვის სწორად მიწოდება. ეს ყოველივე კი მეტად მნიშვნელოვანია მიმდევრების ჯგუფების ჩამოყალიბებისათვის, რომელთა გარეშეც ლიდერს გავლენის მასშტაბების გაზრდა ან/და შენარჩუნება გაუჭირდება. ბევრისათვის სკოლის ადმინისტრატორი უფრო მენეჯერია, ვიდრე ლიდერი. ამ აზრის მონიწილმდევებს ერთი მარტივი, მაგრამ საკმაოდ მყარი არგუმენტი აქვთ. სკოლას შეუძლია, შეცვალოს ადამიანი და ადგილობრივი თემი. სინგაპურის წარმატების ერთ-ერთ ბაზისად ამ ქვეყნის პოლიტიკურმა ელიტამ სწორედ განათლების სისტემა წარადინა, სწორედ სკოლამ და იქ დასაქმებულმა ადამიანებმა შეცვალეს ამ ქვეყნის მდგომარეობა უკეთესობისაკენ. ასე რომ, ადამიანი, რომელიც სკოლას სათანადო ხელმძღვანელობს უწევს, ყოველდღიურად ცვლილების პროცესის

მონაწილე და წარმმართველია. ცვლილების დაგეგმვა-განხორციელება კი ლიდერის ერთ-ერთი ფუნდამენტურად მნიშვნელოვანი ნიშან-თვისებაა.

- რჩევა:

სამიზნის მოტივაციის ზრდა და მხარდაჭერა მისი ჩართვით გადანწყვეტილებებში. თანამედროვე ორგანიზაციის თანამონაწილეობით მართვის სტილის უპირატესობაზე მრავალი კვლევა არსებობს. ასეთი მიდგომით სკოლის მართვა სკოლის ადმინისტრატორს მასზე დაკისრებული მრავალი რუტინული სამუშაოსაგან და პასუხისმგებლობისაგან ნაწილობრივ მაინც ათავისუფლებს; და, რაც მნიშვნელოვანია, პოზიტიურად მოქმედებს თანამშრომლების მოტივაციის ზრდაზე. როცა ორგანიზაციაში თანამშრომლებს საშუალებას აძლევენ, ჩაერთონ გადანწყვეტილებების მიღებაში, დიდა ალბათობა, რომ მათ ორგანიზაციის მიმართ კუთვნილების (ownership) შეგრძნება განუვითარდეთ, რაც, თავის მხრივ, პოზიტიურად მოქმედებს მათი შრომის ნაყოფიერებაზე.

- პოზიტიური მიდგომა:

სამიზნის დაჯილდოება პრივილეგიებითა და მხარდაჭერით, ვიდრე შესასრულებელ სამუშაოზე მკაცრი მოთხოვნების წაყენება. როგორც ეს მოტივაციის თეორიების (დეცი და დეჩარმი) მიმოხილვის დროს ვნახეთ, შესასრულებელ სამუშაოზე მკაცრი მოთხოვნების წაყენება განსაკუთრებულად ნეგატიურად მოქმედებს მასწავლებლის პროფესიაში დასაქმებულებზე. საჯარო სკოლების უმეტესობას არ აქვს მასწავლებლების დაჯილდოებისათვის საკმარისი ფინანსურის რესურსი, ასევე, ნაკლებია დანინაურების შესაძლებლობები. ამ ყოველივეს გათვალისწინებით, სკოლის ადმინისტრაციამ უნდა მოიფიქროს მაკომპენსირებელი ხასიათის სტრატეგია და აქტივობები, რათა ხელი შეუწყოს პოზიტიური კლიმატის შექმნას.

- პიროვნული მონოდება:

თანამშრომლობა, რომელიც მეგობრობასა და ერთგულებას ეფუძნება. ეს მიდგომა განსაკუთრებით ზოგადსაგნმანათლებლო სკოლაში ამაართლებს. იმის გამო, რომ ნაკლებია დანინაურებისა და ბონუსების მიღების შესაძლებლობები, მასწავლებლებს ადმინისტრაციის მხრიდან სრული მხარდაჭერა სჭირდებათ. დაუსაბუთებელია იმის მტკიცება, რომ ხშირია სკოლის სამეურვეო საბჭოს წევრებსა და სკოლის დირექტორს შორის ნეგატიური კონოტაციების მქონე შეთანხმებები, უფრო სწორად, გარიგებები, თუმცა ამ ტენდენციაზე საუბრობს განათლების სექტორში დასაქმებული ადამიანების გარკვეული ნაწილი. მაშინ, როცა სკოლის სამეურვეო საბჭოს

შექმნის ერთ-ერთი ძირითადი მიზანი ზოგადი განათლების სფეროში გამჭვირვალობის ხარისხის ამაღლება იყო.

- მაამებლობა:

პირფერობა, ქების ან მეგობრული ქცევის გამოყენება რაიმეს თხოვნის ნინ. ზოგადი განათლების სექტორის დეცენტრალიზაციის, დაფინანსების ვაუჩერულ სისტემაზე გადასვლის (თუმცა დაფინანსების დღეს მოქმედი მოდელი ამ განმარტებას აღარ შეესაბამება), სკოლის სამეურვეო საბჭოს უფლებების გაზრდისა და განათლების განყოფილებების საგანმანათლებლო რესურსცენტრებით ჩანაცვლებით ბევრად შემცირდა სისტემაში ამ მხენე მიდგომის (ურთიერთობის) საჭიროება. სკოლაში მიღების წესის ელექტრონულ ფორმატში დარეგისტრირებამ სკოლის დირექტორებისა და მასწავლებლების არჩევის გამჭვირვალე პროცესმა (გამონაკლის შემთხვევებში, პოლიტიკური ნიშნით შერჩევის გარდა), ასევე, დადებითი როლი ითამაშა. სასურველია თვითმართვადი სისტემის ფორმირება, რაც თავისთავად გამორიცხავს სუბიექტურ მიდგომებს და უზრუნველყოფს პროცესების გამჭვირვალობას.

- ზენოლა:

გაფრთხილების, განმეორებითი მოთხოვნებისა და მუქარის გამოყენება. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სკოლის მუქარის ტონით მართვა სასკოლო საზოგადოების არც ერთ ჯგუფს არ მოუტანს სიკეთეს. განსაკუთრებით ნეგატიური ეფექტი აქვს ასეთი მიდგომის მოსწავლეებთან გამოყენებას. თუმცა გაფრთხილებისა და განმეორებითი მოთხოვნის გამოყენება წარუმატებელი მასწავლებლებისა და რისკის ქვეშ მყოფი მოსწავლეების მიმართ ხშირად ადეკვატური და დროული გადანყვეტილებაა.

- კოალიცია:

სხვა ადამიანებისთვის დახმარების განწევა სამიზნის დასარწმუნებლად, ან სხვების დახმარების გამოყენება სამიზნის დახმარების მიზნით. სკოლის ადმინისტრატორს სკოლის ეფექტური მართვისთვის აუცილებლად დასჭირდება სკოლაში არსებულ არაფორმალურ ჯგუფებთან თანამშრომლობის სტრატეგიის შემუშავება. სასურველია, რომ ეს სტრატეგია არ ეფუძნებოდეს „გათიშე და იბატონეს“ პრინციპს. შესაძლოა, ასეთმა მიდგომამ მოკლევადიანი შედეგი მოიტანოს, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში ეს დამღუპველი იქნება სკოლის კულტურისა და სკოლის ადმინისტრაციისათვის. ამიტომ, უმჯობესია, სკოლის დირექტორმა სკოლის საერთო მიზნის მისაღწევად თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ჯგუფების/კოალიციების შექმნას შეუწყოს ხელი.

საგანმანათლებლო ლიდერის ძირითადი საზრუნავი: სასკოლო სასწავლო გეგმა (კურუკულუმი)

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში მიმდინარე პროცესებზე (განსაკუთრებით სწავლა-სწავლების პროცესზე) მარეგულირებელ დოკუმენტებს შორის ყველზე დიდი გავლენა ეფექტურ სასკოლო სასწავლო გეგმას აქვს. ეს ტენდენცია უნივერსალურია მსოფლიო მასშტაბით. სამხრეთ კორეის განათლების განვითარების ინსტიტუტის (Korean Education Development Center (KEDI)) ექსპერტების აზრით, განათლების რეფორმის დაგეგმვისა და ინიცირებისას, განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელებმა და განაწესებულების მიმღებებმა ერთ-ერთი მთავარი საკითხი, რასაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ, ეროვნული სასწავლო და, შესაბამისად, სასკოლო სასწავლო გეგმა უნდა იყოს. ფინეთის განათლების წარმატებული რეფორმის (რაც ფინელი მოსწავლეების საერთაშორისო შეფასებებში მიღებული მაღალი მაჩვენებლებით დასტურდება) ავტორების აზრით კი, რაც უფრო „თხელტანიანია“ ეროვნული სასწავლო გეგმა და მეტი თავისუფლება აქვს სკოლებს სასკოლო სასწავლო გეგმის შექმნაში, მით მეტია სწავლა-სწავლების პროცესის ეფექტურობა. თუმცა აქვე საჭიროა შევნიშნოთ, რომ სწავლა-სწავლების პროცესის ეფექტურობა ერთ რომელიმე დამოუკიდებელ ცვლადზე (ჩვენ შემთხვევაში, სასკოლო ან/და ეროვნულ სასწავლო გეგმა) არ არის დამოკიდებული და სხვა მრავალ ცვლადს აქვს მასზე გავლენა. მათ შორის კი მასწავლებლის კვალიფიკაცია და მასწავლებელთან დაკავშირებული სხვა ცვლადებია სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენის მქონე. თუ რას უნდა პასუხობდეს სასკოლო სასწავლო გეგმა, ამაზე ცოტა მოგვიანებით გვექნება საუბარი. მანამდე კი ორ მნიშვნელოვან საკითხს შევეხოთ.

I – კურუკულუმის დამკვეთი და დაკვეთის კონტექსტი:

ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია, გავარკვიოთ, ვისგან უნდა მოდიოდეს დაკვეთა და რა მიზანს უნდა ემსახურებოდეს სასწავლო გეგმა. ან უკეთ რომ ვთქვათ, რა ცოდნა და უნარები უნდა შეიძინოს მოსწავლემ სკოლაში. ამ საკითხის გარკვევაში დაგვეხმარება სინგაპურის მაგალითი, რომელიც დღემდე მრავალი მეცნიერის შესწავლის საგანია. საინტერესო მოსაზრებას გვთავაზობენ ემტონი და სანგი (2007) (ციტირებულია შუკაკიძესთან, 2012). მათი აზრით, „აზიის ვეფხეების“ შემთხვევაში, განათლების სექტორისა და ინდუსტრიის განვითარება სრულიად განსხვავებულად განვითარდა. შეერთებულ შტატებსა და დიდ ბრიტანეთში (პირველი ინდუსტრიული ქვეყნები) განათლების სექტორი ინდუსტრიალიზაციის პირველი ტალღის შემდგომ განვითარდა. ამ ქვეყნების მანუფაქტურული წარმოების

პროდუქტები აშკარა უპირატესობით სარგებლობდნენ, ვიდრე დანარჩენი მსოფლიოს ეკონომიკების მიერ ნაწარმოები ხელნაკეთი პროდუქცია. ინდუსტრიალიზაციის მეორე ტალღის (მე-19 საუკუნის ბოლო – მე-20 საუკუნის დასაწყისი) ქვეყნების კომპანიებს (გერმანია, იაპონია და საფრანგეთი) მოუწიათ მსოფლიო ბაზარზე უკვე დამკვიდრებულ ამერიკულ და ბრიტანულ საქონელთან კონკურენციის განევა. უფრო მეტად გაუჭირდათ მსოფლიო ბაზარზე კონკურენციაში ჩართვა ინდუსტრიალიზაციის მესამე ტალღის ქვეყნებს, რომლებსაც მიეკუთვნებიან „აზიის ვეფხვები“. მსოფლიო ბაზარზე შექმნილმა სწორედ ასეთმა არაორდინალურმა სიტუაციამ განაპირობა განათლებისა და წარმოების სექტორების ურთიერთობის სპეციფიკური მიდგომის ფორმირება. ამის საილუსტრაციოდ გამოდგება სინგაპურის განათლებისა და წარმოების სექტორების ურთიერთდამოკიდებულება, რადგან „აზიის ვეფხვებიდან“ სინგაპურს აქვს ყველაზე განვითარებული ტრენინგისა და გადამზადების პროგრამები და, ასევე, მისი განათლების სისტემაში დანერგილი საგანმანათლებლო პროგრამები ყველაზე მეტად ითვალისწინებს წარმოების მოთხოვნებს, განავითაროს მოსწავლეებში შესაბამისი ცოდნა და უნარ-ჩვევები.

გარდა იმისა, რომ სინგაპურს უწევდა, გამკლავებოდა მსოფლიო ბაზარზე არსებულ მძაფრ კონკურენციას, საფრთხის ქვეშ იდგა მისი, როგორც სახელმწიფოს, არსებობა. განსხვავებული რელიგიური სამყაროთი შემოსაზღვრული კუნძულის სახელმწიფო პოლიტიკური ლიდერები ეძებდნენ გზებს, გადაერჩინათ ქვეყნის დამოუკიდებლობა და სუვერენიტეტი. ამ მიზნის მისაღწევად საჭირო იყო ძლიერი ეკონომიკის, ნაციონალური იდენტობისა და პასუხისმგებლობის განცდის შექმნა სინგაპურის სამმilionიან მოსახლეობაში. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანი იყო განათლების სისტემის როლი ორი ძირითადი მიმართულებით: (1) ნაციონალური იდენტობისა და პასუხისმგებლობის განცდის გაღვივება, გამყარება და (2) ეკონომიკის განვითარების ხელშეწყობა.

ქვეყნის პოლიტიკური ლიდერები თვლიდნენ, რომ ინდუსტრიის განვითარება და მისი მაღალი ხარისხის ადამიანური კაპიტალით უზრუნველყოფა მათი მოვალეობა იყო. შედეგად, ჩამოყალიბდა მჭიდრო კავშირი განათლებასა და ეკონომიკურ სისტემებს შორის. როგორც ვნახეთ, ამ ორ სისტემას შორის კავშირი ბრიტანეთსა და შეერთებულ შტატებში სრულიად სხვაგვარი მახასიათებელით გამოირჩეოდა. კერძოდ, განათლების სისტემის მიმართულებები კონტროლდებოდა საზოგადოების ელიტარული ჯგუფის მიერ და ემსახურებოდა არისტოკრატიული კლასის ინტერესებს.

სრულიად განსხვავებულ ტენდენციას ჰქონდა ადგილი სინგაპურის შემთხვევაში. განათლების სისტემა ზუსტად და მოკლე დროში ასახავდა ინდუსტრიის მოთხოვნებს, მოემზადებინა სამუშაო ძალა შესაბამისი ცოდნითა და უნარებით. ამ ცვლილებების ეფექტურობა მნიშვნელოვნად განსაზღვრა სახელმწიფო ბიუროკრატიული აპარატის მოქნილობა და პრო-

გრესულმა ხედვამ. სახელმწიფო პოლიტიკას განსაზღვრავდა ელიტარული ჯგუფი, რომელსაც არ ჰქონდა კერძო ინტერესები და მოქმედებდა დამოუკიდებლად.

განათლების, გადამზადებისა და ინდუსტრიული სექტორის კოორდინირებული განვითარება, ფუნქციონირება

მრავალი მეცნიერის კვლევის საგანს წარმოადგენს სინგაპურის განათლებისა და გადამზადების სისტემის გავლენა ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაზე. მიუხედავად იმისა, რომ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ გერმანიამ და იაპონიამ მნიშვნელოვან წარმატებას მიაღწიეს განათლებისა და ინდუსტრიული სექტორების დაკავშირებაში, აზიის შემთხვევაში, ამ ორ სექტორს შორის ურთიერთკავშირი დღემდე გამორჩეული და უპრეცედენტოა.

სინგაპურის შემთხვევაში წარმატება მნიშვნელოვნად განაპირობა ოთხი ძირითადი მექანიზმის ამუშავებამ, რომლებმაც უზრუნველყო განათლებისა და გადამზადების სექტორის სწრაფი და ადეკვატური ცვლილებები მთავრობის ვაჭრობისა და წარმოების პოლიტიკასთან მიმართებაში.

პირველი:

სინგაპურის მთავრობის ხედვა კაპიტალისა და სამუშაო ძალის ავტონომიურობის შესახებ. ანგლოსაქსური ქვეყნების შემთხვევაში, სამუშაო ძალასა და კაპიტალთან მიმართებაში გადამწყვეტი როლი ბაზრის „უჩინარ ხელს“ ენიჭებოდა; მაშინ, როცა სინგაპურის მთავრობა თვითონ იღებდა პასუხისმგებლობასა და, შესაბამისად, გადაწვეტილებებსაც ამ კუთხით, ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრისას.

მეორე:

არსებული გამოცდილების გაზიარებისა და სწავლისადმი ლიაობის მაღალი ხარისხი. სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავებისას, სინგაპურის მთავრობამ გაითვალისწინა წამყვანი ქვეყნების გამოცდილება.

მესამე:

სამთავრობო სტრუქტურებს შორის უფლება-მოავალეობებისა და შესასრულებელი სამუშაოების ზუსტად განერა ელიტარული პოლიტიკური გუნდის მიერ ჩამოყალიბებული ხედვის მიხედვით. სინგაპურის მრეწველობისა და ვაჭრობის სამინისტრო და საინვესტიციო საბჭო წარმოადგენს ყველაზე გავლენიან სამთავრობო სტრუქტურებს. მათ ექვემდებარებიან სხვა სტრუქტურები, მათ შორის, განათლების სამინისტრო და ეროვნული წარმოების საბჭო. ამ გზით მთავრობა უზრუნველყოფს, რომ ინდუსტრიის მოთხოვნები გათვალისწინებულია შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ადამიანური რესურსის მომზადებაში.

მეოთხე:

ინდუსტრიის მოთხოვნების შესაბამისი ადამიანური რესურსის მომზადებისთვის საჭირო ინსტიტუციური პროცედურების შემუშავება და მათ

შესრულებაზე მკაცრი კონტროლის დაწესება. საინვესტიციო საბჭოს ევალუება, იკვლიოს და დაადგინოს ეკონომიკის/ინდუსტრიის განვითარებისათვის საჭირო ადამიანური რესურსის მახასიათებლები, რადგან ეს სტრუქტურა აწარმოებს მოლაპარაკებებს უცხოელ ინვესტორებთან ინვესტიციების მოზიდვაზე. ეს სტრატეგია მეტად ეფექტური გამოდგა, რადგან ინვესტორების გარკვეული ნაწილი უპირატესობას იაფ (დაბალკვალიფიციურ) მუშახელთან შედარებით კვალიფიციურ მუშახელს ანიჭებს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სინგაპურის პოლიტიკური ისტებლიშმენტის მიერ შემუშავებული ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიის მიხედვით, განვითარების გარკვეულ ფაზაზე ქვეყანამ უარი თქვა ისეთი ინვესტიციების წახალისებაზე, რომლებიც ფოკუსირებული იყო იაფ მუშახელზე და აწარმოებდა იაფფასიან პროდუქციას. საინვესტიციო საბჭოს მიერ დადგენილი ეკონომიკის/ინდუსტრიის განვითარებისათვის საჭირო ადამიანური რესურსის მახასიათებლებს აანალიზებს სინგაპურის მრეწველობისა და ვაჭრობის სამინისტრო და განათლების სპეციალისტებთან ერთად აკეთებს პროგნოზირებას, თუ რა უნარები და ცოდნა დასჭირდება მომავალ დასაქმებულებს შრომის ბაზარზე წარმატებისათვის.

ამის შემდეგ, კვალიფიციური ადამიანური რესურსის მახასიათებლებს ეკონომიკური განვითარების საბჭო, პროფესიული და ტექნიკური განათლების საბჭოსთან ერთად, მიზნობრივად ახარისხებს შესაბამისი უნივერსიტეტების, პოლიტექნიკუმების, სკოლებისა და ტექნიკური განათლების ინსტიტუტებისათვის. ასევე, ამონიშნებს, აქვთ თუ არა შესაბამის ინსტიტუტებს ამ მიზნების მიღწევისათვის საჭირო ფინანსები და სახელმწიფო პოლიტიკის მხარდაჭერა. საჭიროების შემთხვევაში, საკმაოდ მოკლე დროში ხდება შესაბამისი საკანონმდებლო ინიციატივების განხილვა, დამტკიცება და ინსტიტუციების უზრუნველყოფა შესაბამისი ფინანსური და მატერიალური რესურსებით. პროფესიული და ტექნიკური განათლების საბჭო, კონსულტაციებს გადის საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან და მხოლოდ მათგან მიღებული უკუგების შემდეგ იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას.

სინგაპურის მაგალითის განხილვისას, ნათლად ჩანს, რომ ტექნიკური განათლებისა და გადამზადების პროგრამების შემუშავებისას, სახელმწიფო სტრუქტურები ეკონომიკის, და არა ინდივიდების, საჭიროებებზე აკეთებდნენ აქენტებს. მთავრობა მნიშვნელოვან ძალისხმევას ახმარდა მოქალაქეების გადამზადების პროგრამებში ჩართულობის უზრუნველყოფას, თუმცა პროგრამების სასწავლო გეგმები და მიზნები მხოლოდ ეკონომიკის სამომავლო განვითარებაზე იყო ორიენტირებული და არა კონკრეტული დასაქმებულის მოთხოვნაზე. ასევე, მინიმალური ზომით იყო გათვალისწინებული დამსაქმებლების კონკრეტული და სპეციფიკური მოთხოვნები.

გარდა ზემოთქმულისა, მთავრობამ უზრუნველყო, რომ გადამზადების შედეგად მაღალკვალიფიციური მუშახელის სამსახურით ესარგებლათ არა მარტო მსხვილ, არამედ პატარა კომპანიებსაც. ქვეყანამ შეძლო,

შემეშავებინა და დაენერგა ადამიანური რესურსის განვითარების სახელმწიფო პოლიტიკა და პროგრამა მთელი ქვეყნის მასშტაბით.

მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების უმეტესობა შესაბამისი სამსახურების შეკვეთით ცდილობს იმ პროფესიათა ჩამონათვლის პროგნოზირებას, რომლებიც მოთხოვნადი იქნება 2020 წელს. როგორც სინგაპურის მაგალითზე განვიხილეთ, სწორედ ეს უნდა გახდეს ერთ-ერთი საბაზისო დოკუმენტი, რომელსაც უნდა დაეყრდნონ განათლების პოლიტიკის შემქმნელები ეროვნულ სასწავლო გეგმაზე მუშაობის დროს. ამ ტიპის კვლევები ხშირად ტარდება შეერთებულ შტატებში არა მარტო ნაციონალურ დონეზე, არამედ ცალკეული შტატის დონეზეც კი, მათი მკვეთრად განსხვავებული ეკონომიკური საქმიანობის გამო. რამდენადაც ჩვენთვის ცნობილია საქართველოში ამ ტიპის კვლევა ჯერ არ ჩატარებულა, რაც ერთგვარად ხელს უშლის განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელსა და გადაწყვეტილების მიმღებს როგორც ცენტრალურ, ისე ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის დონეზე. საჯარო სკოლის დირექტორები უნდა იქცნენ ამ ინიციატივის ავტორებად ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის დონეზე. მიუხედავად იმისა, რომ ჯერ-ჯერობით არ არსებობს მომავალში დასაქმების ბაზარზე აქტუალურ პროფესიათა ჩამონათვალის პროგნოზი, რამდენიმე რეგიონის განვითარების პერსპექტივიდან გამომდინარე, სკოლის დირექტორებმა ხელში უნდა აიღონ ინიციატივა და მოახდინონ სასწავლო სასკოლო გეგმის საჭიროებიდან გამომდინარე მოდიფიცირება. ან უკეთ რომ ვთქვათ, ისეთი დოკუმენტის შემუშავება, რომელიც ხელს შეუწყობს მოსწავლეებში ისეთი უნარ-ჩვევების (სხვა დანარჩენ მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევებთან ერთად) ჩამოყალიბებასა და ცოდნით აღჭურვას, რომლებიც ხელს შეუწყობს მათ დასაქმებას, ახალი ბიზნესინიციატივების წამოწყებას, დამოუკიდებელ მენარმედ ჩამოყალიბებას. როგორც საფრანგეთის განათლების, სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს (Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative) ექსპერტებმა ჩვენთან საუბარში განაცხადეს, საფრანგეთის ღვინის მწარმოებელი რეგიონების სკოლებში წახალისებულია ისეთი სასკოლო სასწავლო გეგმების დანერგვა, რომლებიც ხელს შეუწყობს ადგილობრივ მოსწავლეებს, წარმატებით განაგრძონ და განავითარონ რეგიონში მეღვინეობასთან დაკავშირებული ბიზნესები. კარგი იქნება მათი გამოცდილების გაზიარება კახეთის რეგიონის სკოლებისათვის.

II - კურიკულუმის დაგეგმვის დონეები და ძირითადი აქტორები

ყველა ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლები ცენტრალურ დონეზე შემუშავებული ეროვნული სასწავლო გეგმით (კურიკულუმით) სარგებლობენ. ქვეყნების იმ ნაწილში, სადაც ცენტრალიზებული საგანმანათლებლო სისტემებია, სკოლის დონეზე ეროვნული სასწავლო გეგმა მხოლოდ მცირედ ცვლილებებს განიცდის. დეცენტრალიზებული განათ-

ლების სისტემის შემთხვევაში კი მეტია სკოლებზე გადაცემული დისკრეცია სასკოლო სასწავლო გეგმის მოდიფიცირებისა და კონკრეტულ საჭიროებებზე მორგებისათვის. როგორც გლიკმანი და გორდონი (1998) კვლევებზე დაფუძნებით ამტკიცებენ: სასკოლო სასწავლო გეგმა წარმატებით განხორციელდება იმ შემთხვევაში, თუ მასწავლებელი ჩართულია გეგმის შემუშავებაში და უფლება ეძლევა, კონკრეტული კლასისა და სკოლის საჭიროების მიხედვით მისი მოდიფიცირება მოახდინოს. მკვლევარების აზრით, „გარე“ ექსპერტების მიერ განვითარებული ან „ზემოდან“ თავსმოხვეული სასკოლო სასწავლო გეგმა უბრალოდ არაეფექტურია. ასეთი მიდგომა მეტად ნეგატიური პროცესის ხელშეწყობია. მხოლოდ წარმატებული მასწავლებლები ახერხებენ „თავსმოხვეული“ კურიკულუმის მოთხოვნების დაკმაყოფილებასა და მოსწავლეთა კონკრეტული საჭიროებების გათვალისწინებას. მასწავლებელთა უმრავლესობას კი თავის გამართლების საშუალება ეძლევა, რომ ნაკლები დატვირთვით შეასრულონ სამუშაო. გლიკმანი და გორდონი (1998) საკმაოდ საყურადღებო რჩევას აძლევენ განათლების ადმინისტრატორებს: სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებმა და მასწავლებლებმა მჭიდრო თანამშრომლობის პირობებში უნდა ჩამოაყალიბონ სასკოლო სასწავლო გეგმის

- მიზანი;
- შინაარსი;
- ფორმატი;
- ორგანიზაციული მხარე.

მუშაობის პროცესში მათ მხედველობაში უნდა მიიღონ ორი მნიშვნელოვანი რამ:

1. თუ რა არის მოსწავლეებისათვის მნიშვნელოვანი;
2. თუ რამდენად გაიზარდა მასწავლებლის წვლილი გეგმის შემუშავებაში.

მიუხედავად ზემოთქმულისა, ასევე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მხოლოდ მასწავლებელზე ასეთი დიდი პასუხისმგებლობის დაკისრებამ, შესაძლებელია, სწავლის შედეგების შემცირება გამოიწვიოს.

მასწავლებლები ახორციელებენ სასწავლო გეგმას იმ არჩევანის მიხედვით, რომელიც დამყარებულია მოსწავლეების აქტივობების, გეგმის შინაარსის, ინსტრუქციის მასალების, პრეზენტაციების სახეობებისა და შეფასებების მეთოდებზე. მასწავლებელთა მიერ შერჩეულ სასკოლო სასწავლო გეგმის კონტექსტზე დიდი გავლენა აქვს მოსწავლეთა მახასიათებლებს, მათ მომზადებას, ინდივიდუალურ ინტერესებს; აგრეთვე, ქვეყნის, რეგიონის, მშობელებისა და ადმინისტრაციის მოლოდინებს სკოლის მიმართ. დღესდღეობით ამერიკის შეერთებულ შტატებში შიშობენ, განათლების ხარისხის საზომად სტანდარტიზებული ტესტის ქულებისათვის ასე ცალსახა მნიშვნელობის მინიჭებამ ტესტზე ორიენტირებული სწავლა-სწავლების ტიპის ჩამოყალიბება გამოიწვია. მეტიც, მასწავლებლების გარკვეუ-

ლი ნაწილი შემჩნეულია ტესტის ქულების გაყალბებასა და ტესტის პასუხების გამოცდამდე მოსწავლეებისთვის მიწოდებაში (ამ ბრალდებით 2013 წელს ატლანტის სასკოლო ოლქის 12 მასწავლებელი დააპატიმრეს). ასევე, საერთაშორისო ასპარეზზე მაღალია „ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაციის“ მიერ ორგანიზებული PISA-ს საერთაშორისო შეფასებაში მიღებული შედეგების გავლენა ქვეყნების განათლების პოლიტიკის ფორმირებაში. არსებობს დასაბუთებული ეჭვი, რომ მიუხედავად აღნიშნული ტესტის საკმაოდ მაღალი ვალიდურობისა და რეპუტაციისა, ბოლო პერიოდში შეინიშნება მთელი რიგი ქვეყნების მიერ ამ ტესტის მიდგომებისა და ფორმატის მიხედვით სწავლა-სწავლების პროცესის განსაზღვრა (Straus, 2014).

ჯეიმს პოპჰამი (Popham, 2010) ვარაუდობს, რომ მასწავლებელთა მიერ გაკეთებული არჩევანი დამოკიდებულია იმ ლიმიტზე, სატესტო პროგრამებსა და სახელმძღვანელოთა ადაპტაციაზე, რომლებსაც მათთვის განკუთვნილი სასწავლო გეგმა აწესებს.

ერთ შემთხვევაში, მასწავლებლებს ინდივიდუალურად ეძლევათ შესაძლებლობა, გადაწყვეტილების მიღებისას თავიანთი მიდგომა და შეხედულებები გამოიყენონ. სასწავლო გეგმის სახელმძღვანელო მნიშვნელოვან თავისუფლებას ანიჭებს მასწავლებლებს, როდესაც სთავაზობს გარკვეული კლასისათვის შესაფერის თემებს, ამით მასწავლებელს უტოვებს არჩევანის თავისუფლებას. მას შეუძლია, თავად გადაწყვიტოს, თუ რომელი თემაა მნიშვნელოვანი და ყურადსაღები, რომელი აქტივობები სურს, რომ გამოიყენოს და რა სახის დამატებითი მასალა მიანდოს მოსწავლეებს. მეთვალყურეობა მინიმუმამდეა დაყვანილი და სკოლის ადმინისტრაცია ნაკლებად აკონტროლებს, თუ როგორ ნაწილდება ინსტრუქციის დრო.

მეორე შემთხვევაში კი მასწავლებლები ახორციელებენ გაცილებით უფრო მაღალ დონეზე (ოლქი, რეგიონი, ფედერალური) მიღებულ გადაწყვეტილებებს. ამ დროს მასწავლებლებს აქვთ მკაცრად განსაზღვრული გეგმა, მითითებები, აქტივობები, გამოსაყენებელი წყაროები და აუცილებელი ტესტები. ასეთ შემთხვევებში, მათ, შესაძლოა, შესთავაზონ სახელმძღვანელოები ან წიგნების მცირე ჩამონათვალი, საიდანაც მათ შეეძლება ტექსტების ამოღება. საქართველოში ეროვნული სასწავლო გეგმა 25%-იანი ვარიანტების საშუალებას იძლევა, თუმცა ამ შესაძლებლობას ბევრი სკოლა არ იყენებს. სკოლის სასწავლო გეგმის შემუშავებაში დირექტორს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს, მაგრამ მათი როლისა და ჩართულობის დონე მერყეობს საქართველოს რეგიონების მიხედვით. ასევე, მნიშვნელოვანია სასწავლო გეგმასთან დაკავშირებულ საკითხებში სკოლის სამეურვეო საბჭოს როლი. თუმცა, როგორც საქართველოს საჯარო სკოლების დირექტორებისა და საგანმანათლებლო რესურსენტრების ხელმძღვანელთა უმეტესობა აღნიშნავს, საჯარო სკოლების სამეურვეო საბჭოების უმრავლესობა „ერთხმად“, ყოველგვარი განხილვისა და დებატების გარეშე, ამტ-

კიცებს სკოლის მიერ შეთავაზებულ სასკოლო სასწავლო გეგმას.

ამ თავში, სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავებაში, აქცენტი მასწავლებელზე გადაკეთეთ, რადგან მიგვაჩნია, რომ მიუხედავად არსებული საშუარობებისა, მასწავლებლები უნდა იყვნენ გეგმის შემუშავების პროცესში მთავარი მოქმედი პირები. თუმცა მიგვაჩნია, რომ პროცესის ორგანიზება და წარმართვა სკოლის დირექტორმა უნდა აიღოს ხელში.

სკოლის ადმინისტრირება გულისხმობს მომსახურე პერსონალთან ფართომასშტაბიან, მაგრამ სპეციფიკურ, მუშაობას და სკოლის დირექტორი ვერ იქნება ყველა სფეროში საკმარისად გათვითცნობიერებული. მიუხედავად ამისა, მას უნდა გააჩნდეს სასწავლო გეგმისა და მისი მომცველი სფეროს მახასიათებლების ცოდნა, უნდა იცოდეს კრიტერიუმები, რის საფუძველზედაც მიიღებს გადაწყვეტილებას სასწავლო პროცესისა და დაგეგმვის შესახებ. იგი, აგრეთვე, ინფორმირებული უნდა იყოს სასწავლო პროცესის მნიშვნელოვან და გამორჩეულ ასპექტებზე. სეიფჰარტი (1999) ამტკიცებს: იმის გამო, რომ სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავება, თავისთავად, მოიცავს საკმაო რაოდენობის ადამიანთა ურთიერთანამშრომლობას და ერთფეროვნებით არ ხასიათდება, შედეგად ჩნდება კომპლექსური გადაწყვეტილებები. მათი სირთულე ღრმავდება იმ ფაქტის გამო, რომ სასწავლო გეგმასთან დაკავშირებული საკითხები ეხება ძირეულ ღირებულებებს, როგორებიც არის: სკოლის არსებობის მიზანი, მასწავლებლების, ადმინისტრაციისა და მშობლების როლი ამ ინსტიტუციის არსებობაში.

განათლების ღირებულებების შესახებ აზრთა სხვადასხვაობის გამო, ადამიანებს ხშირად არ აქვთ საერთო აზრი შეთავაზებულ სასკოლო სასწავლო გეგმის შინაარსზე, სწავლის შედეგებსა და შეფასების სისტემაზე. შესაბამისად, სკოლის დირექტორების წინაშე ხშირად არის კომპლექსური და მუდმივად ცვლადი ამოცანა, თუ რა გზებითა და მიდგომებით წარმართონ სასწავლო პროცესი. მდგომარეობა გაცილებით მძაფრდება, როდესაც ზოგიერთ სკოლაში ხდება შეთანხმებების გადახედვა და მხარეებისაგან პირობების განუწყვეტელი ცვლა, რომელიც, თავის მხრივ, იწვევს მასწავლებელთა შესაძლებლობების ლიმიტირებას, რათა მათ ჯეროვნად შეასრულონ სკოლის გარეთ საათებში თავიანთი მოვალეობები.

საკმაოდ თვალსაჩინო მაგალითს აღწერს სეიფჰარტი (1999) სასწავლო გეგმის შემუშავებისა და განვითარების იმ პროცესზე, რომელიც სკოლის დონეზე ხორციელდება და შესაძლებლობას აძლევს ყველა მონაწილეს, ჰქონდეთ თავიანთი ხედვები, რამდენად განსხვავებული, მრავალფეროვანი და ინდივიდის რწმენაზე დაფუძნებულიც არ უნდა იყოს ისინი. იგი, აგრეთვე, აღწერს იმ სამ პერსპექტივას, რომელზედაც დაფუძნებულია სასწავლო გეგმის შემუშავებელთა ხედვა.

სკოლის დონისათვის შესაბამისი სასწავლო გეგმის განვითარება და სასწავლო გეგმის განვითარებისათვის შემუშავებული ქმედებები მიზნად ისახავს, ერთი მხრივ, არსებულის დახვეწას, პრაქტიკაში ჯეროვნად გა-

ტარებას, მეორე მხრივ, ახალი, ინოვაციური შინაარსისა და მეთოდოლოგიის შემუშავებასა და მათ დანარგვას. სკოლის დონეზე ორივე აქტივობა შეიძლება დაეფუძნოს. თუმცა ზემოთხსენებულ დონეს მაინც ახასიათებს ის, რომ ნაკლებად ხდება არსებულის შეცვლა ან განსხვავებული, საპირისპირო ქმედებებით არსებულის ჩანაცვლება. როგორც წესი, სკოლის დონისათვის შესაფერისი სასწავლო გეგმის განვითარების პროცესს აწარმოებს მასწავლებლების მცირე ჯგუფი, ოლქის კოორდინატორის დახმარებით. ისინი, უმეტესად, მუშაობენ ნახევარ განაკვეთზე და ყურადღებას ამახვილებენ სწავლა-სწავლების მეთოდური მასალების შექმნაზე. ყოველივე ამის დასატურად მკვლევარს მოჰყავს „ბალბოას“ საშუალო სკოლის მაგალითი (ქალაქ სან-ფრანცისკოს ერთ-ერთი დიდი სკოლა), თუ როგორ წარმოადგინა სკოლის დირექტორმა პედაგოგების მიერ შექმნილი და განხორციელებული ახალი სასწავლო გეგმა. როდესაც დირექტორმა სამსახური დაიწყო, იგი წერდა „ჩვენი სკოლის კურსდამთავრებულთა უმეტესობა უმუშევარი დარჩა“. როდესაც მან მუშაობა დაიწყო, მოსწავლეების 7%-ზე ნაკლებმა შეძლო სწავლის გაგრძელება განათლების გასაღრმავებლად, მაგრამ 4 წლის შემდეგ ამ სკოლის კურსდამთავრებულთა 75%-მა შეძლო პროფესიულ სასწავლებლებში ან კოლეჯში სწავლის გაგრძელება. დირექტორმა სასკოლო სასწავლო გეგმის შეცვლა დაიწყო შემდეგი ნაბიჯით: იგი ეკითხებოდა მასწავლებლებს, თუ რისი შესწავლა შეეძლოთ ან სურდათ მოსწავლეებს იმისათვის, რომ გამხდარიყვნენ წარმატებულნი. როდესაც მასწავლებლებმა დაასახელეს პირობები, რომ მოსწავლეს უნდა შეძლებოდა კითხვა, ლაპარაკი და აზროვნება, მან ჰკითხა მასწავლებლებს, თუ სასწავლო კვირის რომელ დღეებში ასწავლიდნენ მათ ამ უნარებს და რას შეძლებდნენ პედაგოგები იმისათვის, რომ მოსწავლეები კარგად დაუფლებოდნენ კითხვას, ლაპარაკსა და აზროვნებას.

დირექტორი დაეხმარა მასწავლებლებს, რომ განეხორციელებინათ საჭირო ცვლილებები და ეფიქრათ არა მხოლოდ აწმყოზე, არამედ იმაზედაც, თუ რა შედეგს გამოიღებდა ეს ცვლილებები მომავალში. კათედრებმა შეიმუშავეს 5-წლიანი გეგმა. ისინი მასწავლებლებს განუწყვეტილად ახსენებდნენ, რომ ცვლილება და შედეგი ერთ დღეში არ მიიღწევა, რამაც გამოიწვია მათი ოპტიმისტური მიდგომა ახალი გეგმის მიმართ. თუ ახალი პროგრამა რამდენიმე თვეში ვერ შეცვლიდა მოსწავლეებსა და სწავლის შედეგებს - ეს აღარ გამოიწვევდა მასწავლებელთა იმედგაცრუებასა და დემოტივაციას. მასწავლებლებმა დაიწყეს შეფასების ინდიკატორების გამოყენება იმისათვის, რომ აღენუსხათ თითოეული მოსწავლის განვითარების შედეგი, თუ რომელი მოსწავლე უკეთ პასუხობდა მათ მიერ დასახულ ამოცანებს. როდესაც ინდიკატორი აჩვენებდა მოსწავლის ჩამორჩენას, მასწავლებლები მზად იყვნენ მის დასახმარებლად.

ის პროცედურები, რომელიც „ბალბოას“ საშუალო სკოლის დირექტორმა განახორციელა იმისათვის, რომ ახალი სასკოლო სასწავლო გეგმა შეექმნა

და განეხორციელებინა, ძალიან ჰგავდა დელავეარის შტატის მიერ მიღებული სტრატეგიას. ახალი, განსხვავებული გზის პროგრამაში დელავეარის რეფორმატორებმა განათლების სისტემაში მომუშავე პერსონალისათვის, რომლებიც მონაწილეობას იღებდნენ ახალი სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავებაში, ჩამოაყალიბეს სამი კითხვა. ამ სამ მთავარ კითხვას შემდეგ დაემატა ორი, რომელიც ქვემოთ არის მოყვანილი. კომისიას დაევალა, შეგროვებინა არსებული მონაცემები, რომლებიც კითხვებზე პასუხების შედგად შეიქმნა (ასეთი კომისიის მაგალითი ამ თავის დასაწყისში განვიხილეთ).

კომისია, შესაძლებელია, დანიშნოს როგორც სასკოლო ოლქმა, ისე სკოლამ. ოლქის მიერ შექმნილ კომისიას შესაძლებლობა აქვს, შეამციროს გაორების მცდელობა და ბიძგს აძლევს დაწყებით, საშუალო და მაღალ კლასებს შორის ურთიერთთანამშრომლობას. სკოლის მიერ შექმნილი კომისია კი უფლებას აძლევს მასწავლებლებელს, თანამშრომლობის შედეგად მიღებული სასწავლო გეგმის განვითარების წყაროები თავიანთი სურვილისამებრ გამოიყენონ. სასწავლო გეგმის განვითარებისათვის პასუხი უნდა გაეცეს ქვემოთ წარმოდგენილ კითხვებს:

1. რა უნდა იცოდეს ან შეძლოს მოსწავლემ, როდესაც იგი ამთავრებს სკოლას, ან სწავლების მაღალ საფეხურზე გადადის?
2. მიმდინარე სასწავლო პროცესის დროს როდის აქვს შესაძლებლობა მოსწავლეს, რომ შეიძინოს საჭირო ცოდნა და უნარი?
3. როგორ შეგვეძლება გავიგოთ, თუ როდის ისწავლა ყველა მოსწავლემ მიწოდებული მასალა?
4. რა შეუძლია, გააკეთოს სკოლის პერსონალმა იმისათვის, რომ მოსწავლემ შეძლოს მიწოდებული მასალის უკეთ შესწავლა?
5. რა დამატებითი მასალა სჭირდება მასწავლებელს იმ საკითხების მოსამზადებლად, რომელიც პირველ კითხვაშია ასახული?

ახლა კი ცალ-ცალკე განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

კითხვა N1: რა უნდა იცოდეს მოსწავლემ ან რა უნდა შეეძლოს მას, როდესაც ამთავრებს სკოლას, ან სწავლების მაღალ საფეხურზე გადადის?

ამ შეკითხვას, შესაძლებელია, ორი ქვეკითხვით შევხვით: რა უნდა იცოდეს მოსწავლემ, რომ იგი მზად იყოს სკოლის შემდეგი საფეხურისათვის და რა უნდა იცოდეს მან, რომ ჩამოყალიბდეს წიგნიერ, პროდუქტიულ და საზოგადოების სრულ წევრად? იმისათვის, რომ მოსწავლემ სწავლა გააგრძელოს სკოლის დასრულების შემდეგ, მას უნდა გააჩნდეს აკადემიური ცოდნა, რომელიც მოიცავს კითხვას, ენის ხელოვნებას, მათემატიკასა და საბუნებისმეტყველო საგნებს. დაწყებით საფეხურზე მოსწავლეს,

აგრეთვე, სჭირდება გარკვეული სოციალური უნარების სწავლა, როგორც ბიჭ არის: სხვა ადამიანებთან შეგუება, თანამშრომლობა სწავლის პროცესში და შემეცნება იმისა, თუ რას ნიშნავს, იყო მრავალკულტურული საზოგადოების წევრი.

სკოლის საშუალო კლასებში მოსწავლეს სჭირდება, გააგრძელოს და განავრცოს ძირითადი აკადემიური ცოდნა. მან უნდა დაიწყოს ფიქრი, რომ მოუწევს საგანმანათლებლო და პროფესიული არჩევანის გაკეთება რამდენიმე წელში. ამ არჩევანის გაკეთებაში მას ეხმარება ხელოვნების, მუსიკის, უცხო ენების, ბიზნესის საგნები, თავიანთი ექსპერიმენტული ბუნებით. ამ წლებში მოსწავლე იწყებს ვალდებულების აღებას საკუთარი ნივთების მონესრიგებზე, საშინაო დავალებების შესრულებზე. მათ, აგრეთვე, სჭირდებათ საკუთარი თავის უკეთ შეცნობა, რაშიც ეხმარება სკოლაში არსებული მხატვრულ და სპორტულ წრეებში განწევრიანება, ჩაბმა სოციალურ აქტივობებში და ა.შ.

საშუალო სკოლაში მოსწავლეები სერიოზულად იწყებენ ფიქრს სკოლის შემდეგ სწავლის გაგრძელებისა ან ისეთი უნარების შეძენის შესახებ, რომლებიც დასაქმებისათვის გამოადგებათ. ლიტერატურის კურსები, მათემატიკის მაღალი დონე, საბუნებისმეტყველო საგნები, ისტორია, სახელმწიფო მართვა, ბიზნესი და პროფესიული საგნები, მრავალფეროვან აქტივობებთან ერთად, მათ ეხმარებათ, მომავლისათვის სწორი არჩევანი გააკეთონ.

ეროვნული სასწავლო გეგმა დიდ ბრიტანეთში მხოლოდ 90-იანი წლების ბოლოს შემოიღეს, ხოლო ამერიკის შეერთებული შტატების უმრავლეს სასკოლო ოლქში შტატის განათლების დეპარტამენტის მიერ შემუშავებული ინსტრუქციებით სარგებლობენ. ზოგიერთი ეს დოკუმენტი მოკლე და ზუსტი სტრუქტურაა, რომელიც ასახავს სკოლისა თუ ოლქის სასწავლო გეგმის შემუშავებას, ზოგიერთი უფრო დეტალური აღწერილობით გამოირჩევა (Halsey, Lauder, and Brown, 2007). მაგალითად, ენდი გრინის (ციტირებულია, Halsey, Lauder, and Brown, 2007) მიერ მოყვანილი მაგალითი გვიჩვენებს, რომ ასეთი ტიპის დოკუმენტი აღწერს იმ სწავლის შედეგებს, რომლებიც მოსწავლეებს მოეთხოვებათ ოთხი ძირითადი მიმართულებით (კომუნიკაცია, მათემატიკა, საბუნებისმეტყველო დარგები და სოციალური სწავლება). ადგილობრივი განათლების წამყვანი ექსპერტები წყვეტენ, თუ რომელი საგანი უნდა ისწავლებოდეს, რომელ დონეზე და რა დამატებითი მასალა უნდა მიენიჭებოდეს მოსწავლეებს თითოეული საგნის სწავლებისას.

არსებობს მრავალი წყარო და ინფორმაცია, რომელიც სასწავლო გეგმაზე მომუშავე კომისიას ეხმარება, უკეთ გაიგოს, თუ რა შედეგი ჰქონდა თითოეული საგნის სწავლებას მოსწავლეთა სწავლის შედეგებზე. პროფესიონალური ასოციაციის (როგორიც არის: მათემატიკის მასწავლებელთა ნაციონალური საბჭო (1989), ხელოვნების ეროვნული განათლების ასოციაციის კონსორციუმი, ამერიკის სასწავლო გეგმისა და განვითარების

ასოციაცია, სკოლებში ისტორიის სწავლების ეროვნული ცენტრი (1996), სოციალური მეცნიერებების ეროვნული საბჭო (1994) და ინგლისურის მასწავლებელთა ეროვნული საბჭო) გამოცემებში რეკომენდებულია ასოციაციათა შესაბამისი საგნის მასალის სტანდარტები.

ამერიკის მეცნიერების განვითარების ასოციაციამ, რომელიც არის პროექტ 2061-ის სპონსორი, გამოაქვეყნა ორი სახელმძღვანელო, რომელშიც მოსწავლეთათვის მეცნიერებისა და მათემატიკისათვის საჭირო ცოდნის შესაძენი და ასამაღლებელი რეკომენდაციებია მოცემული. სკოლის სახელმძღვანელოები სასწავლო პროცესის მეორე წყაროა, მაგრამ მხოლოდ მათზე დაყრდნობა არ არის მიზანშეწონილი.

ამერიკის შეერთებული შტატების ცენტრალური ნაწილის განათლების რეგიონულმა ლაბორატორიამ (ავრორა კოლორადო) დაიწყო საგნობრივი ასოციაციებისა და სახელმწიფო კომისიების მიერ გამოქვეყნებულ მასალაში არსებული რეკომენდაციების სინთეზირება. ამ რეკომენდაციებით იქმნება მონაცემთა ბაზა, რომელიც თავს მოუყრის იმ რჩევებსა და სასწავლო პროცესის სტანდარტებს, რომლებიც მიღებულია ამ ორგანიზაციებისა და სააგენტოების მიერ. სინთეზირების დასრულების შემდეგ მონაცემთა ბაზის გამოყენება შეეძლება სკოლებსა და ოლქებს, როგორც სასწავლო გეგმის შემუშავების ერთ-ერთი წყარო (მარზანო, 1995).

აღნიშნული კომისიის მიზანი იყო, დაედგინა სასწავლო გეგმის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ვექტორები. ვერტიკალური ვექტორი ასახავს სტანდარტების დაწყებით კლასებში დანერგვას, ჰორიზონტალური ვექტორი კი მიემართება კლასებს შორის მასალის ინტეგრირების გზით.

კითხვა N2: რომელ კლასში უნდა ისწავლონ მოსწავლეებმა ის შინაარსი, რომელიც პირველ კითხვაშია დასმული?

ამ კითხვაზე ჯეროვანი პასუხისათვის კომისია ცდილობს, ყველა კითხვა და საკითხი იყოს განხილული და გაანალიზებული, არ უნდა მოხდეს შინაარსის ყოვლად უსარგებლო განმეორება. ხშირად მასწავლებლები არ ეთანხმებიან არსებულ წყობას, ამის გამო საკამათო თემები უნდა განიხილონ და უნდა მიაღწიონ კომპრომისს. თუ დაემატება ახალი შემადგენლობა, კომისიამ უნდა გადაწყვიტოს, თუ სად განათავსებს დამატებულ მასალას და ამ გადაწყვეტილებას საფუძვლად უნდა დაედოს ხელმისაწვდომი წყაროები, მასწავლებელთა კომპეტენტურობა, მოსწავლეთა შესაძლებლობები და თავისუფალი ადგილი. მრავალი კითხვა შეიძლება გაჩნდეს იმის თაობაზე, თუ რამდენად აქვს მოცემულ კლასს მზაობა ახალი მასალის ათვისებისათვის.

1. რამდენად არიან მოცემული კლასის მასწავლებლები მზად იმისათვის, რომ მიიღონ ახალი მასალა?
2. რამდენად ხელმისაწვდომია ხარისხიანი სასწავლო მასალა/რესურსები მოსწავლეებისათვის?

3. არსებობს თუ არა სასწავლო გეგმაში ახალი მასალისათვის შესაფერისი ადგილი?
4. ფლობენ თუ არა მოსწავლეები უნარებს ახალი მასალის ასათვისებლად?

თუ ზემოთ მოყვანილ კითხვებზე ყველა პასუხი დადებითია, მაშინ სასწავლო გეგმაში შესაბამისი ცვლილება რაციონალურია.

კითხვა N3: რამდენად ათვისეს მოსწავლეებმა სასწავლო გეგმაში არსებული მასალა?

ამერიკის სკოლების უმეტესობა ეყრდნობა ნორმირებულ, სტანდარტიზებულ უნარების ტესტს. ბოლო დროს კი დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საერთაშორისო შეფასებებსაც, განსაკუთრებით ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის მიერ ორგანიზებულ PISA-ს ტესტს. არის შემთხვევები, როცა მოსწავლის სწავლის შედეგების გასაზომად გამოყენებულია მასწავლებლის მიერ შედგენილი ტესტები. მნიშვნელოვანია, რომ ეს ტესტები სასწავლო გეგმას შეეფარდებოდეს, სანამ მას მოსწავლის ცოდნის დასადგენად გამოიყენებენ. იმის გამო, რომ სტანდარტული ტესტები გათვლილია კომერციული ბაზრისათვის, ისინი იშვიათად შეესაბამებიან ინდივიდუალური ოლქის სასწავლო გეგმას. ამ პრობლემაზე საუბრობს აკადემიური სფეროს წარმომადგენელთა ერთი ჯგუფი, რომელიც ეჭვქვეშ აყენებს PISA-ს საერთაშორისო შეფასების ვალიდურობას (სტრაუსი, 2014). თუმცა ბოლო დროს ზოგიერთი გამომცემელი ცდილობს, სტანდარტული ტესტი მორგოს ოლქში არსებულ განათლების სასწავლო გეგმას.

კითხვა N4: რა ხერხებს მიმართავენ სკოლის მესვეურები, რათა მოსწავლეებს გაუადვილდეთ ახალი მასალის ათვისება?

მკვლევრები ასახელებენ ექვს ძირითად ფაქტორს, რომლებსაც სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა აქვთ მოსწავლის მიერ ახალი მასალის ათვისებაზე. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ზოგიერთი მათგანი სკოლის ადმინისტრაციის, კურიკულუმის ექსპერტის დაკვირვების ქვეშ არ იმყოფება და დამოკიდებულია მხოლოდ მასწავლებლის სტილსა და პროფესიონალიზმზე:

1. ინსტრუქციის მიცემისას დახარჯული დრო;
2. ინსტრუქციის ტემპი და არტიკულაცია;
3. კლასის ზომა და შემადგენლობა;
4. ინსტრუქციული ჯგუფები;
5. გაკვეთილზე მიწოდებული ამოცანების/დავალების მახასიათებლები;
6. აკადემიური მართვა.

მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

დროის გამოყენება:

დრო და მისი ეფექტურად გამოყენება მნიშვნელოვანი ფაქტორია იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ, რამდენის სწავლა შეუძლია მოსწავლეს. სწავლებისათვის გამოყოფილ დროს განსაზღვრავს სწავლის დღეები და საგაკვეთილო პროცესის ხანგრძლივობა, რომელიც არის ინსტრუქციისათვის განკუთვნილი უმაღლესი ლიმიტი. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, სწავლისათვის გამოყოფილი დრო, ხშირ შემთხვევაში, სრულად არ არის გამოყენებული. ზოგი იკარგება მენეჯერული ტიპის აქტივობებზე, ზოგიც უბრალოდ იფლანგება სკოლაში გადაადგილების, ჭამისა და ლოდინის დროს. შედეგად ვიღებთ იმას, რომ ორი მოსწავლე, რომელიც სკოლაში იმყოფება, საგაკვეთილო პროცესისათვის განკუთვნილი დროის სხვადასხვა ოდენობას იღებს და ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი მაქსიმალური ეფექტურობით გადანაწილდება მათი სკოლაში ყოფნის დრო. კარვიტმა (ციტირებულია გორდონთან და გლიკმანთან, 1998) გამოთვალა, რომ სწავლებისათვის განკუთვნილი დროის ერთი მესამედი იკარგება ან შესვენებებსა და გაცდენებზე, ან მოსწავლეების უყურადღებობის გამო.

იმისათვის, რომ დახვეწილიყო სკოლებში დროის ეფექტურად მოხმარება და ამ საკითხის მიმართ ზოგადად წარმოდგენა, მასწავლებლის ეფექტურობის საკითხის მკვლევრებმა შექმნეს ძლიერი, კონცეპტუალური მიდგომა, რომელიც დაეხმარება განათლების მესვეურებს დროის უკეთესად ათვისებაში. აკადემიური, სასწავლო დრო ნიშნავს დროის ხარისხიან და შედეგიან გადანაწილებას სირთულეების მიხედვით. მკვლევრები ვარაუდობენ, რომ სწავლება, შესაძლოა, გართულდეს და მრავალფეროვანი გახდეს აკადემიური დროის გაზრდით, რომელიც გამოიძებნება დროის ეფექტური გადანაწილებით და მორგებული იქნება სასწავლო მასალის სირთულის დონეს.

ქვემოთ მოყვანილია რამდენიმე მაგალითი, რომელიც დაგვეხმარება, რომ ნათლად წარმოვიდგინოთ, თუ როგორ შეიძლება დროის გადანაწილება და რა შედეგის მოტანა შეუძლია ასეთი მექანიზმების ამოქმედებას:

- აიკრძალოს თანააქტივობები სასწავლო პროცესის დროს, რომელიც რაიმე ფორმით ფულის შეგროვებას უკავშირდება;
- გადაიხედოს სპორტული აქტივობებისათვის განკუთვნილი დრო სასწავლო პროცესთან მიმართებაში;
- ღია სპორტულ შენობებში გასატარებელი დღეები შეიცვალოს ფიტნესაქტივობებით;
- აქტივობები დაიგეგმოს ღია სპორტულ შენობებში გაკვეთილების შემდეგ, ან დასვენების დღეებში;

- აიკრძალოს, ან მკაცრი ლიმიტი დაწესდეს გაკვეთილების მსვლელობის ხელისშემშლელ ფაქტორებზე, როგორებიცაა: გაკვეთილიდან გაყვანა, სტუმრების შემოყვანა საგაკვეთილო პროცესის დროს, მოსწავლის გაგზავნა რამე დავალებაზე და ა.შ;
- შემცირდეს ასამბლეების, შეკრებების, რეპეტიციების რაოდენობა საგაკვეთილო პროცესის დროს;
- მასწავლებლებისა და მოსწავლეების ნაცვლად, გამოიყენონ სკოლის სხვა პერსონალის დახმარება სხვადასხვა დავალების შესასრულებლად, დასწრების გაკონტროლებისას და ა.შ;
- შემცირდეს კლასიდან კლასში გადაადგილებისა და საგნების შეცვლაზე დახარჯული დრო;
- გაუქმდეს მოსწავლეების სკოლის გარეთ უსარგებლო გაყვანები.

სწავლების ტემპი

სწავლების ტემპი (სვლა) განსაზღვრავს იმ ნორმას, რომელიც დაწესებულია მოსწავლის მიერ ახალი მასალის შესასწავლად. იგი განპირობებულია მრავალი ფაქტორით, რომელშიაც შედის მასწავლებლის რწმენაც იმის შესახებ, თუ როგორ გაიგებენ მოსწავლეები ახალ მასალას. ზოგადად, ეს პროცესი შემდეგნაირად ფორმირდება: მასწავლებლები ქმნიან მოსწავლეთა მცირე ჯგუფს და მათზე დაკვირვებით ასკვნიან, თუ როგორი სიხშირით უნდა მიაწოდონ კლასს შესასწავლი მასალა. ასეთ ჯგუფებს „ხელმძღვანელი ჯგუფები“ ეწოდება და ისინი შედგება ისეთი მოსწავლეებისაგან, რომელთა აკადემიური მოსწრება საშუალო, ან საშუალოზე დაბალია თავიანთ თანაკლასელებთან შედარებით. ეს პრაქტიკა არ მოსწონთ ფინელ და ესტონელ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ექსპერტებს და მასწავლებელთა გადამზადების დროს მსმენელთა განსაკუთრებულ ყურადღებას მიაპყრობენ ამ სტანდარტის აწევის მნიშვნელობაზე (კაოსაარი, 2015). ესტონელი ექსპერტის, ირენე კაოსაარის აზრით, შესაძლოა, ეს იყოს იმის მიზეზი, რომ PISA-ის საერთაშორისო შეფასებაში მონაწილე ფინელი და ბოლო დროს ესტონელი მოსწავლეების უმეტესობის შედეგები მონაწილე ქვეყნების მოსწავლეთა შედეგებზე საშუალოზე საკმაოდ მაღალია.

ზოგიერთი მასწავლებელი ირჩევს სწავლების ნელ ტემპს, რათა ყველა მოსწავლეს ჰქონდეს მასალის ათვისების შესაძლებლობა. ასეთმა გადამწყვეტილებამ, თავის მხრივ, შესაძლოა, კლასის წამყვანი მოსწავლეების ყურადღების მოდუნება და სწავლის მიმართ ინტერესის შემცირება გამოიწვიოს. მასწავლებლებს შეუძლიათ, დააჩქარონ სწავლების პროცესი და ჩამორჩენილი მოსწავლეებისათვის გამოიყენონ სხვა დამხმარე საშუალებები, როგორებიცაა: დამატებითი, პერსონალური სწავლება და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით მიწოდებული დახმარებები.

მოსწავლეთა რაოდენობა კლასში:

ამ ფაქტორზე საკმაოდ ვრცლად წიგნის წინა თავებში უკვე ვისაუბრეთ. კვლევების უმეტესობა და საქართველოს საჯარო და კერძო სკოლების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ამ ფაქტორს (კლასში მოსწავლეთა რაოდენობის შემცირებას) მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა არ აქვს. მკვლევართა გარკვეული ჯგუფის აზრით (ჰანუშევი, ჰაუსმანი, 2011), ეს გავლენა მნიშვნელოვანია სწავლების დანყებით საფეხურზე (მე-3 კლასამდე).

მოსწავლეთა დაყოფა უნარების მიხედვით

სამეცნიერო ლიტერატურაში მრავლად მოიძებნება აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებული კვლევები. მათი უმეტესობა ამტკიცებს, რომ უნარებად დაყოფა არ არის ეფექტური მეთოდი. ამ მოსაზრებას იზიარებს მრავალი ქვეყნის განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელი და გადაწყვეტილების მიმღებები. საინტერესოა, რომ საერთაშორისო შეფასებებში შანხაის სკოლების უმეტესობა, „ჰუკუს“ სახელმწიფო პოლიტიკის გამო, მხოლოდ მაღალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის მოსწავლეებს აძლევს საერთაშორისო შეფასებებში მონაწილეობის უფლებას (Straus, 2014). ამ მოსწავლეთა პოპულაციის საშუალო მოსწავლე მნიშვნელოვნად აღემატება უნარებით საშუალო ჩინელ მოსწავლეს. მიუხედავად იმისა, რომ ამერიკის სასწავლო ოლქების უმეტესობა უარყოფს ამ მიდგომის გამოყენებას, 1988 წელს დაახლოებით მერვეკლასელთა 80% დააჯგუფეს იმის მიხედვით, თუ როგორი აკადემიური მოსწრება და ათვისების უნარი ჰქონდათ მათ. მაღალი კლასებისათვის პროპორცია უფრო მაღალია (სეიდჰარტი, 1999). დაჯგუფება არის ორი სახის: კლასში და კლასთაშორისი. კლასს შორის დაჯგუფება გულისხმობს, როდესაც მასწავლებელი თავად აჯგუფებს მოსწავლეებს სპეციფიკურ საგნებში, მაგალითად: მათემატიკაში, უცხო ენასა ან კითხვაში.

კლასთაშორისი კი გულისხმობს ისეთ დაჯგუფებას, როდესაც მოსწავლეები ერთიანდებიან დონის მიხედვით და ეს დონე ეხება თითქმის ყველა აკადემიურ საგანს. მოსწავლეების დაჯგუფება ხდება მათი სტანდარტული ტესტების შედეგების მიხედვით მაღალ, საშუალო და დაბალ ჯგუფებად (A,B,C დონეები). კლასთაშორისი დაჯგუფება უმეტესად გამოიყენება მაღალ კლასებში, სადაც ხდება მოსწავლეთა დონის აღნიშვნა - კოლეჯების, პროფესიული სასწავლებლების ან საერთო შედეგებისათვის. იგი დამოკიდებულია მათ სწავლაზე, განათლებასა თუ პროფესიულ მიზანსწრაფულობაზე. დაჯგუფების ეფექტურობა იცვლება საგნების მიხედვით, მაგრამ ზოგიერთი მტკიცებულებით დგინდება, რომ მოსწავლეები, რომლებსაც დაბალი აკადემიური შედეგების ისტორია აქვთ, შესაძლოა, ასეთი დაჯგუფების დროს დაზიანდნენ.

ფინეთის განათლების სისტემაში მიღებულია საინტერესო პრაქტიკა, რომლის გათვალისწინება ურიგო არ იქნებოდა საქართველოს განათლების სისტემის პოლიტიკის განმსაზღვრელებისა და გადაწყვეტილების მიმღებების მიერ. ყველა მოსწავლე, რომელსაც აკადემიური ჩამორჩენა აქვს, სარგებლობს აკადემიური დახმარების სერვისით. საქართველოს საჯარო სკოლების მოსწავლეთა დიდ უმრავლესობას აკადემიური ჩამორჩენის პრობლემა აქვს და მათი ოჯახების უმეტესობას კი ამ ჩამორჩენის აღმოსაფხვრელად კერძო რეპეტიტორის დაქირავების საშუალება არ გააჩნია. ამდენად, ასეთი პროგრამის ინიცირება დადებითად შეიძლება ნაადგეს მოსწავლეებს. თუმცა უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს სერვისი დამატებითი დაფინანსების საჭიროებას წარმოშობს. სამხრეთ კორეის საჯარო სკოლებში იმდენად მაღალია ეროვნული სასწავლო გეგმის მოთხოვნები, რომ მოსწავლეების საკმაოდ დიდ ნაწილს კერძო რეპეტიტორის დაქირავება უხდება. საინტერესოა, რომ ამ პრაქტიკას არათუ ებრძვის შესაბამისი უწყება, პირიქით, სიამაყით აცხადებენ, რომ ეს ყოველივე მათ სკოლებში სწავლის მიმართ მაღალ მოთხოვნებსა და, შესაბამისად, ამ ინსტიტუტის პოპულარობაზე მიუთითებს.

აკადემიური მართვა

მასწავლებლების მიერ შექმნილი და განხორციელებული ინსტრუქციული დავალებები ის მოქმედებებია, რომელთაც ეწოდება აკადემიური მართვა (მენეჯმენტი). ზოგიერთი კვლევა გვაჩვენებს, რომ მოსწავლეები უკეთ და უფრო მეტს სწავლობენ, როდესაც მასწავლებლები თავიანთი ქმედებებით მოსწავლეებს უმტკიცებენ რწმენას და იმის გააზრებას, თუ რა უნდა ისწავლონ მათ და როგორ. დონალს ტომასი (2006) (გივი ზალდასტანიშვილის სახელობის ამერიკული აკადემიის (თბილისში) დამფუძნებელი და პირველი დირექტორი) თავის წიგნში „სკოლის ხელმძღვანელი“ სასკოლო სასწავლო გეგმასა და, ზოგადად, სწავლების მართვაზე წერს: „მასწავლებელმა რომ თავისი მოთხოვნა უფრო ნათელი გახადოს, ამისათვის მას უწევს დავალებების დაყოფა ნაწილებად და თითოეული დავალების განმარტება დემონსტრირების სახით. მასწავლებელს, აგრეთვე, შეუძლია დაეხმაროს მოსწავლეს იმით, რომ მიუთითოს, თუ რაზე გაამახვილოს ყურადღება მოსწავლემ, რა არის ის ფაქტორები, რასაც თავად მასწავლებელი აქცევს ყურადღებას მოსწავლის დავალების შემონმებისას.

აკადემიური მენეჯმენტის მეორე ასპექტი არის ის, რომ მასწავლებელს შეუძლია, მოსწავლეს ასწავლოს დროის მაქსიმალურად გამოყენება. მოსწავლეებს ხშირად უჭირთ დროის ისე გადანაწილება, რომ არ ჩამორჩენ მოცემული დავალების შესრულების ვადას, რადგან მათ არ აქვთ ხანგრძლივ სამუშაოზე დროის ეფექტურად გადანაწილების გამოცდილება. მასწავლებლებს შეუძლიათ, მოსწავლეებს ასწავლონ, თუ როგორ შეიძინონ მათ დროის მართვის უკეთესი გამოცდილება და უნარი. უჩვენებენ, როგორ

შეიძლება მთლიანი დავალების დაყოფა; აკონტროლებენ, როგორ გაართვეს თავი მოსწავლეებმა მთლიანი დავალების ერთ გარკვეულ ნაწილს და რა დრო მოანდომეს მას.

მასწავლებლის მოვალეობაა, რომ მან მოსწავლეს მისცეს აზრიანი, შესაფერისი დავალება, გაუადვილოს მისი გაგება, მაგრამ ეს ამოცანა არ არის ადვილი, რადგან აკადემიურ სწავლას კონკურენციას უწევს მოსწავლის ცხოვრება და მისი სხვა აქტივობები, როგორებიცაა: მუშაობა, სპორტი და სოციალური ცხოვრება და, ბოლო დროს, სოციალური ქსელები, ახალი ტიპის ტექნოლოგიური მოწყობილობები, მასწავლებლის მახასიათებლები, რომლებიც მოსწავლის სწავლასთან არის კავშირში“.

მასწავლებლის ფაქტორები

ეფექტურ სწავლებაზე ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც ასახავს, თუ როგორ გავლენას ახდენს მასწავლებლის ქცევა მოსწავლის სწავლის გაუმჯობესებაზე. ესენია:

1. წესრიგის და თანმიმდევრობის დაცვა;
2. დავალების მიცემა და შემოწმება;
3. მოსწავლის მიღწევაზე დამყარებული იმედი;
4. მკაფიო და რეალური მიზნების დასახვა;
5. შემეცნებითი მასალების თვალსაჩინოება;
6. მაღალი და დაბალი თანმიმდევრობის კითხვების დასმა;
7. განუწყვეტელი შემოწმება იმისა, თუ როგორ გაიგო მოსწავლემ მიცემული თუ ახსნილი დავალება, დამატებითი პრაქტიკული სამუშაოების ჩატარება;
8. მოსწავლეთა დავალებების შემოწმება, შედეგების აღწუსება და, თუ საჭიროა, დავალების გასწორებისას შენიშვნების მიცემა.

კითხვა N5. რა დამატებითი მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარება სჭირდება მასწავლებელს?

1-4 კითხვებზე პასუხები გამოიყენება კომისიის წევრების მიერ, რათა შექმნან სასწავლო გეგმის დოკუმენტი, რომელიც ასახავს როგორც მოსწავლეთა სწავლის შედეგებს, რომელიც მათ მოეთხოვებათ სწავლის გარკვეულ საფეხურზე, ისე რეკომენდაციებს შემოწმების პროცედურების შესახებ. დოკუმენტი, შესაძლოა, შეიცავდეს რეკომენდებულ აქტივობებს, რომლებიც სწავლების დროს გამოიყენება.

შემდეგ ეტაპზე კომისია დოკუმენტს წარუდგენს დირექტორს, რათა მან შეამოწმოს, ჯდება თუ არა იგი შტატის თუ ოლქის მიერ მოცემულ სტანდარტში. დირექტორმა, აგრეთვე, პასუხი უნდა გასცეს მეხუთე კითხვას - მზად არის თუ არა სკოლა, კომისიის რეკომენდაციები გაითვალისწინოს

და მათი შემოთავაზებები განახორციელოს. თუ არა, რა არის საჭირო იმისათვის, რომ მოხდეს მასწავლებელთა ჯეროვანი მომზადება. შესაძლოა, საჭირო გახდეს თანამშრომელთა განვითარების აქტივობები, რომელთაც ეხმარება მასწავლებლებს რეკომენდაციების გათვალისწინებაში. არ უნდა მოხდეს შემოთავაზებული სასწავლო გეგმის განხორციელება მანამ, სანამ ყველა მასწავლებელი არ გამოთქვამს მზაობას იმის თაობაზე, რომ მათ სრულიად გაიგეს და მზად არიან ახალი სასწავლო გეგმის დასაწერად. სხვა შემთხვევაში, ის შედეგი და მოლოდინი, რომელიც ჩნდება ახალი სასწავლო გეგმის დანერგვისას, არ იქნება შესაბამისი, რადგან არ განხორციელდება გეგმის მიხედვით.

სასწავლო გეგმის დოკუმენტის მომზადებისას, კომისია უნდა შეთანხმდეს ფილოსოფიურ ორიენტაციაზე ან ხედვაზე, რომელიც მათ აზროვნებას აერთიანებს. ხედვა, რომელსაც ისინი აირჩევენ, გავლენას მოახდენს მათ მიერ გამოტანილ გადანიშნულებებზე, თუ როგორ ასწავლონ, ან რა ასწავლონ. შემდეგ თავში აღწერილია სასწავლო გეგმის ის სამი ხედვა, მაგალითებითა და მეთოდოლოგიით, რომელიც უმეტესად გავრცელებულია სკოლებში.

საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება

სკოლის ფუნქციონირების კითხვარში მოცემული მონაცემები რაოდენობრივი ხასიათისაა და სკოლის პერსონალის შესახებ შეზღუდულ ინფორმაციას იძლევა. ამ დანაკლისის შევსებას ერთი მეტად ეფექტური მეთოდი შევეცდებით. „საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება“ ერთ-ერთი აპრობირებული (არამართო უტხოეთის წარმატებულ სკოლებში, არამედ საქართველოშიც) და ეფექტური საშუალებაა იმისათვის, რომ:

- (1) შევადგასოთ სკოლაში მიმდინარე სწავლა-სწავლების პროცესი;
- (2) დავეხმაროთ ახალგაზრდა მასწავლებელს პროფესიაში ეფექტურად შესვლაში;
- (3) გამოსწორების საშუალება მივცეთ პრობლემურ მასწავლებელს;
- (4) დასაბუთებულად წავახალისოთ კარგი მასწავლებელი;
- (5) შევექმნათ იურიდიული/მტკიცებულების ძალის მქონე დოკუმენტი მასწავლებლის კონტრაქტის შეწყვეტის პირობებში.

„საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება“ ეს არის ღია, გამჭვირვალე, პროფესიულ თანამშრომლობასა და ობიექტურობის პრინციპებზე დაფუძნებული მეთოდი. მართალია, სუბიექტივიზმი ნებისმიერი სწორად ორგანიზებული შეფასების დროს შესაძლოა, იყოს გამოწვევა, მაგრამ მეთოდის პრევენციული ხასიათი და მთელი სასკოლო საზოგადოების ერთიანი მიზნისკენ - სწავლა-სწავლების ხარისხის გაუმჯობესება - სწრაფვა შეამცირებს სუბიექტური შეფასების გავლენას საერთო სურათის შექმნაზე. სანამ საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების პროცესის შემადგენელ ნაწილებს განვიხილავთ, უპრიანი იქნება, ვისაუბროთ წარმატებული გაკვეთილის ინდიკატორებზე.

გამომდინარე იქედან, რომ ყველა საერთაშორისო შეფასება ფოკუსირ-

დება მოსწავლის კოგნიტური უნარების შეფასებაზე (მოზარდის მომავალ ცხოვრებაში ამ უნარების სასიცოცხლო მნიშვნელობაზე უკვე ვისაუბრეთ), კარგი იქნება, თუ საგაკვეთილო პროცესის შეფასებისას გამოყენებული იქნება ბლუმის ტაქსონომიის მიხედვით გაკვეთილზე განხორციელებული აქტივობების შეფასება. მეტიც, სასურველია, რომ მასწავლებელი წინასწარ გაეცნოს და გაითავისოს ამ მეთოდის ეფექტურობა და ამის შესაბამისად მოამზადოს გაკვეთილი.

ცხრილი: გაკვეთილის შეფასება ბლუმის ტაქსონომიის მიხედვით

N	აქტივობის დასახელება	კარგი	დამაკმაყოფილებელი	სუსტი
1	ახალი თემის ახსნისას, რამდენად გასაგებად განმარტავს მასწავლებელი ახალ წესებს, ახალ ფაქტებს (ზოგადად, თემას)			
2	იყენებს თუ არა მასწავლებელი თემასთან დაკავშირებულ თვალსაჩინოებებს. მოსწავლეებისათვის გასაგები ენით აჯამებს ახალ ცნებებსა და ინფორმაციას			
3	მასწავლებელი ავალებს მოსწავლეებს, მოიძიონ რეალური სიტუაციები, სადაც ისინი გამოიყენებენ გაკვეთილზე მიღებულ თეორიულ ცოდნას			
4	მასწავლებელი წარმოადგენს საკითხის/თემის სხვადასხვა მხარეს, ადარებს მათ ერთმანეთს. ამ აქტივობის მხარდასაჭერად ატარებს ექსპერიმენტს, ავალებს მოსწავლეებს კონკრეტული საკითხის/თემის ირგვლივ სხვადასხვა ფაქტების მოძიებას. მოსწავლეები აყალიბებენ მოძიებულ ფაქტებზე თავიანთ მოსაზრებებს, მსგავსებებსა და განსხვავებებს.			
5	მასწავლებელი, მოძიებული ფაქტების გათვალისწინებით, მოსწავლეებს ავალებს, მოიფიქრონ პრობლემის გადაჭრის გზები, შეიმუშაონ დაშვებები/ჰიპოთეზები. ასევე, ჩამოაყალიბონ დაშვებების/ჰიპოთეზების შემოწმების გზები.			
6	ახალი თემის ახსნის შემდეგ მასწავლებელი გეგმავს დისკუსიას, რომლის დროსაც განხილულია ახალი მასალის პრაქტიკული და თეორიული საკითხები. მოსწავლეებს მოეთხოვებათ, წარმოადგინონ თავიანთი არგუმენტები ახალი თეორიის/მოსაზრების პრაქტიკული დანიშნულების მნიშვნელობის დასადასტურებლად ან უარსაყოფად.			

წყარო: კურიკულუმის დაგეგმვის სალექციო კურსი. პროფესორი მარტა ბრუკნერი. ნებრასკის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2002.

დანერჩილებით განვიხილოთ „საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების“ მეთოდის პროცესი:

1. „საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების“ ინიცირება - როგორც პროფესორი მართა ბრუნენერი ამტკიცებს, თანამედროვე სკოლის ეფექტური მართვისათვის საჭიროა, დირექტორი წარმოჩნდეს, როგორც ინსტრუქციული ლიდერი/სასწავლო პროცესის მმართველი და მართვის დეცენტრალიზებული მიდგომის გამტარებელი. ამ მოსაზრებების გათვალისწინებით, სასურველია, რომ „საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების“ პროცედურის შემოღება სკოლის დირექტორის ინიციატივად გაცხადდეს. განვიხილოთ „საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების“ ინიცირების პროცესის ეტაპები:

(ა) სკოლის დირექტორი მასწავლებლებს წარუდგენს გაკვეთილის მახასიათებლებს/წარმატებული გაკვეთილის ინდიკატორებს და სთხოვს მათ, რომ თავიანთი შეხედულებისამებრ გადაამუშაონ და მახასიათებლების საბოლოო ნუსხა შეიმუშაონ. ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს მასწავლებლების ჩართულობას, თანამონაწილეობას და წარმოქმნის პოზიტიურ, თანამშრომლობაზე დაფუძნებულ საქმიან გარემოს;

(ბ) მასწავლებლების მიერ შემუშავებული გაკვეთილის მახასიათებლების/წარმატებული გაკვეთილის ინდიკატორების საბოლოო ნუსხა გადაეცემა სკოლის სამეურვეო საბჭოს, როგორც სკოლის სასწავლო პროცესის შეფასების მარეგულირებელი დოკუმენტი. ეს ნიშნავს, რომ მისი არ ან სათანადოდ ვერმესრულების შემთხვევაში დამკვირვებლის მიერ დანერჩილი დასკვნა შესაძლებელია, გამოდგეს მასწავლებლის სამსახურიდან დათხოვნის ერთ-ერთი საფუძველი. ასევე, საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების შედეგად დანერჩილი დასკვნა შესაძლოა, გამოყენებული იყოს, როგორც წარმატებული მასწავლებლების ნახალისების სამართლიანი გადამწყვეტილების საფუძველი;

(გ) სასურველია „საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების“ მეთოდის შემდეგ რაციონალის გათვალისწინებით გამოყენება:

- წარმატებული მასწავლებლების მიერ ჩატარებულ გაკვეთლებზე დაკვირვება უნდა მოხდეს სემესტრში ერთხელ. წარმატებულ მასწავლებელსაც სჭირდება შექება, ნახალისება და კარგია, როცა ეს საქმიანი ურთიერთობიდან გამომდინარე ხდება. ეს, ასევე, კარგი საშუალებაა, სკოლის ადმინისტრაციამ იცოდეს სკოლის წარმატებული მასწავლებლების მიერ გამოყენებული წარმატებული მეთოდებისა და მიდგომების შესახებ. სასურველია, რომ დაკვირვების პროცესს ახორციელებდეს სკოლის დირექტორი და შესაბამისი საგნობრივი ჯგუფის/საგნის კათედრის გამგე. ეს საშუალებას აძლევს სკოლის დირექტორს, ისწავლოს მეტი წარმატებული გაკვეთილის კომპონენტების შესახებ და პროფესიულ/საქმიან ურთიერთობაში შევიდეს მასწავლებლებთან;
- საშუალო სიძლიერის მქონე მასწავლებლებთან სასურველია უფრო ხანგრძლივი დაკვირვების პროცესი (მინიმუმ ორჯერ სემესტრში და

ხანგრძლივი ვადით, არანაკლებ ერთი კვირისა), რათა მოხდეს საჭირო უნარ-ჩვევების, მეთოდებისა და მიდგომების გამომომუშავება და განმტკიცება. რეკომენდებულია, რომ დაკვირვების პროცესი განხორციელდეს დირექტორის, შესაბამისი საგნობრივი ჯგუფის/საგნის კათედრის გამგისა და შესაბამის საგანში სკოლაში წარმატებული მასწავლებლის მიერ. საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია სწავლის მეთოდებში საუკეთესო მასწავლებლის დასწრებაც. პროცესი უნდა იყოს პოზიტიურ ტონში განხილული, საქმიანი, პროგრესზე ორიენტირებული;

- პრობლემურ მასწავლებელთან დაკვირვების პროცესი - ეს არის ყველაზე არასასურველი საქმე სკოლის ადმინისტრაციისათვის. კარგი იქნება, თუ სუბიექტურობის გამორიცხვის მიზნით (ასეთი ტიპის მასწავლებლები ხშირად აპელირებენ, რომ მათ სკოლის დირექცია და კათედრის გამგე შეგნებულად ებრძვის), სკოლის დირექტორმა ან ადმინისტრაციის წარმომადგენელმა რაიონის სხვა სკოლიდან მოიწვიოს აღნიშნული საგნის წარმატებული სპეციალისტი. ასევე, შეიძლება მოიწვიონ მასწავლებელთა პროფესიული გადამზადების პროვაიდერების ტრენერები, ექსპერტები. დაკვირვების პროცესს არ უნდა დაესწროს ამ სკოლის არც ერთი წარმომადგენელი. თუმცა მასწავლებელს უნდა მიეცეს საშუალება, თვითონ დაასახელოს დაკვირვების პროცესზე დამსწრე ამ სკოლის წევრი ერთი მასწავლებელი. დაკვირვების ხანგრძლივობა უნდა აღემატებოდეს ერთ კვირას, სემესტრში მინიმუმ ორჯერ. სხვა სკოლებიდან მასწავლებლების მოწვევა (შრომის ანაზღაურების უზრუნველყოფით), გარდა ობიექტურობის ხარისხის ზრდისა, სკოლებს შორის საქმიანი ურთიერთობების დამყარების კარგი საშუალებაა. ეს პრობლემა მარტო საქართველოს სკოლებისთვის არ არის დამახასიათებელი. განათლების ექსპერტების მიიჩნევენ, რომ პრაქტიკოსი მასწავლებლების მიერ წარმატებული გამოცდილების გაზიარება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს სასწავლო პროცესის დახვეწასა და განვითარებას.
- დამწყები მასწავლებლის გაკვეთილზე დასწრება საუკეთესო საშუალებაა მისთვის, გადალახოს პროფესიაში შესვლით გამოწვეული ფრუსტრაცია. დაკვირვების პროცესი მხოლოდ თანამშრომლობასა და პოზიტივზე უნდა იყოს ორიენტირებული, რათა ახალგაზრდა მასწავლებელმა კომფორტულად იგრძნოს თავი და წარმატებით აიღოს პროფესიაში სტარტი. დაკვირვება უნდა განახორციელოს ამ საგნისა და მასწავლებლის პროფესიულ უნარებში განაფულმა მასწავლებლების ჯგუფმა. სასურველია, დაკვირვებისა და დანერგვის პროცესი სემესტრში ორი კვირა მაინც გაგრძელდეს. ასევე, დამწყებ მასწავლებელს საშუალება უნდა მიეცეთ, დაესწროს მისსავე საგანში წარმატებული მასწავლებლების მიერ ჩატარებულ გაკვეთილებს.

2. „საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება“ - ეს არის ამ მეთოდის პრაქტიკული აპლიკაციის საფეხური და შემდეგ ეტაპებად იყოფა:

(ა) სკოლის ადმინისტრაცია ადგენს საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების განრიგსა და დამსწრეთა ვინაობას **მასწავლებლებთან შეთანხმებით!** იმის გათვალისწინებით, რომ ეს აქტივობა ორიენტირებულია პრევენციაზე, თანამშრომლობასა და პროფესიულ ზრდაზე, აუცილებელია, რომ მასწავლებელმა წინასწარ იცოდეს, თუ როდის დაესწრებიან გაკვეთილზე.

(ბ) საგაკვეთილო პროცესის დაკვირვებამდე უნდა გაიმართოს პრესკონფერენცია მასწავლებელსა და დამკვირვებელს შორის. ამ აქტივობის დროს შემფასებელი/დამკვირვებელი მასწავლებელს აცნობებს, თუ რას მიაქცევს ის გაკვეთილის მსვლელობისას ყურადღებას, ზოგადად, რა მოლოდინები აქვს მას გაკვეთილიდან. სასურველია, დამსწრემ მთელი ამ პროცესის განმავლობაში შეინარჩუნოს პოზიტიური ტონი. ასევე, მასწავლებელი წარმოადგენს გაკვეთილის მიზანსა და განსახორციელებელი აქტივობების ნუსხას.

(გ) საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების დროს დამკვირვებელი **არ მონაწილეობს** არც ერთ აქტივობაში, მხოლოდ აკვირდება და ინიშნავს აქტივობების შესახებ ფაქტებს;

(დ) გაკვეთილის შემდეგ იმართება პოსტკონფერენცია, რომლის დროსაც მასწავლებელს საშუალება ეძლევა, ისაუბროს, თუ რამდენად მიაღწია გაკვეთილის მიზანს, რამდენად სრულყოფილად შეძლო დაგეგმილი აქტივობების განხორციელება. ისაუბროს, რა ვერ გააკეთა ისე, როგორც დაგეგმილი ჰქონდა. ეს საშუალებას მისცემს მას, აღნიშნული ნაკლოვანება გაითვალისწინოს მომდევნო გაკვეთილის დაგეგმვისა და ჩატარებისას;

(ე) საგაკვეთილო პროცესის დაკვირვების სემესტრული ნორმის ამონურვის შემდეგ დამკვირვებელი (დამკვირვებელთა ჯგუფი) წერს საბოლოო დასკვნას, სადაც **განსაკუთრებულად გაამახვილებს ყურადღებას მასწავლებლის ძლიერ მხარეებზე**. რაც შეეხება ნაკლოვანებების გამოსწორებას, სასურველია, პოზიტიურ კონტექსტში მასწავლებელს მიეცეს რამდენიმე რეკომენდაცია, რომლებზეც ყურადღებას გაამახვილებენ მომდევნო სემესტრის დაკვირვების დროს. დასკვნას ხელს აწერს დამკვირვებელი/დამკვირვებელთა ჯგუფის ხელმძღვანელი და მასწავლებელი. აღნიშნული დოკუმენტი ინახება მასწავლებლის პირად საქმეში;

(ვ) თუ მასწავლებელი არ ეთანხმება დასკვნაში გამოთქმულ მოსაზრებას, მაშინ სკოლის დირექტორი ადგენს მონვეული ექსპერტებით (საგნობრივი, პროფესიული უნარები) დაკომპლექტებულ კომისიას. ეს ჯგუფი ახორციელებს მასწავლებლის მიერ ჩატარებული გაკვეთილის დაკვირვებასა და შეფასებას. უარყოფითი დასკვნის შემთხვევაში, სკოლის დირექტორს უფლება აქვს, ეს დოკუმენტი გამოიყენოს მასწავლებლის სკოლიდან დათხოვნის/კონტრაქტის არგაგრძელების საფუძველად. არანაკლებ მნიშვნელოვანია, რომ ეს დოკუმენტი გამოდგება მყარ მტკიცებულებად სასამართლოში.

საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების დასკვნითი ფაზა - განვითარების გეგმა

ზემოთ მოკლედ უკვე შევეხეთ საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების შედეგებს. წინამდებარე თავში დაწვრილებით განვიხილოთ პროცესის ყველა შესაძლო შედეგი. როგორი წარმატებითაც არ უნდა განხორციელდეს მასწავლებლის საგაკვეთილო აქტივობა, საჭიროა, შეიქმნას სამომავლო განვითარების გეგმა. გლიკმანი და გორდონი (1999) გვთავაზობენ პრაქტიკაში აპრობირებულ ოთხი ტიპის გეგმას:

- მასწავლებლის მიერ შექმნილი:

ამ ტიპის განვითარების გეგმას ადგენს წარმატებული მასწავლებელი. თუმცა რეკომენდებულია მისი დამკვირვებლის მიერ შემოწმება, გაანალიზება და უკუკავშირის უზრუნველყოფა. მასწავლებელმა უნდა იგრძნოს, რომ მის ნაშრომს სათანადო ყურადღებას აქცევენ და ამის გამო აფასებენ. ასევე, ამ აქტივობით მასწავლებელი რწმუნდება დამკვირვებლის პროფესიონალიზმში, რაც მათ შორის პროფესიული ურთიერთობის ნახალისების წინაპირობაა;

- დამკვირვებლისა და მასწავლებლის მიერ ერთად შემუშავებული:

ამ ტიპის გეგმის შემუშავება ხდება ისეთ მასწავლებელთან, რომელიც პროფესიული განვითარების პროცესში იმყოფება. მნიშვნელოვანია, რომ დამკვირვებელმა დიდი ყურადღება დაუთმოს ამ აქტივობას, რადგან სწორედ ეს გეგმა დაეხმარება მასწავლებელს, გახდეს წარმატებული;

- დამკვირვებლის მიერ შეთავაზებული:

ამ ტიპის გეგმას შეიმუშავებს დამკვირვებელი და შესთავაზებს მასწავლებელს შესასრულებლად. გეგმა სარეკომენდაციო ხასიათისაა, მაგრამ დაბალია ალბათობა იმისა, რომ მასწავლებელი უკეთესს შეიმუშავებს;

- დამკვირვებლის მიერ ნაბრძანები:

ამ დროს თანამშრომლობის შანსები თითქმის არ არსებობს და მასწავლებელს მოეთხოვება გეგმის მიხედვით განერილი აქტივობების დროულად შესრულება. ეს მეთოდი გამოიყენება იმ მასწავლებლების მიმართ, ვისაც ე.წ. კლინიკური დახმარება ესაჭიროება. წარმატებულ სასწავლო დაწესებულებებში მასწავლებლები, რომლებსაც ესეთი ტიპის გეგმა სჭირდებათ, ხშირ შემთხვევაში, მალევე ტოვებენ ორგანიზაციას.

საგაკვეთილო პროცესის ეფექტურად ჩატარების პირობა - ინტერპერსონალური უნარების განვითარება

საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება, როგორი წარმატებულიც უნდა იყოს სკოლა, მეტად რთული პროცესია, რადგან ის ცალსახად გამოწვევის წინაშე აყენებს პიროვნების კომპეტენციას, სოციალურ სტატუსს, კარიერულ და პირად მიზნებს. ამ პროცესის წარმატებით განხორციელება დიდწილად დამოკიდებულია როგორც დამკვირვებლის, ისე მასწავლებლის ინტერპერსონალურ უნარებზე.

გლიკმანი და გორდონი (1998) გვთავაზობენ იმ აუცილებელ კატეგორიებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია წარმატებული საგაკვეთილო პროცესის ორგანიზებასთან:

მოსმენის უნარი:

ადმინისტრაციის მხრიდან მოსმენისა და, ზოგადად, ყურადღების დეფიციტზე მიუთითებენ მასწავლებლები. საგაკვეთილო დაკვირვების პროცესის მიმდინარეობისას, მასწავლებელი მუდმივად უნდა გრძნობდეს, რომ დამკვირვებელი ყურადღებით უსმენს მას. და ამ ყურადღებას მიმიკებით გამოხატავს (მაგალითად, თავის დაკვრას). საჭიროა აღვნიშნოთ, რომ დამკვირვებელი არ ერევა საგაკვეთილო პროცესის მსვლელობაში, არ აკეთებს კომენტარს ან შენიშვნას არც მასწავლებლის და არც მოსწავლეების მისამართით;

დაზუსტება:

დამკვირვებელი დაზუსტებას მის მიერ ჩანიშნული შენიშვნების ან რაიმე საგაკვეთილო აქტივობის ირგვლივ გაკვეთილის შემდგომ შეხვედრაზე აკეთებს. ამ ფაქტით ნათლად ჩანს, თუ რამდენად ყურადღებით უსმენდა ის მასწავლებელს გაკვეთილის მიმდინარეობისას. ასევე, დაზუსტება ეხმარება დამკვირვებელს, უფრო კარგად გაერკვეს მასწავლებლის მიდგომა-სა და მის მიერ განხორციელებულ აქტივობებში;

წახალისება:

გაკვეთილის შემდგომ გასაუბრების დროს დამკვირვებელი მასწავლებელს პოზიტიური კონოტაციების მქონე კომენტარებით ხელს უწყობს, ბოლომდე თქვას სათქმელი;

რეფლექსია:

დამკვირვებელი ავსებს და განაგრძობს მასწავლებლის ახსნა-განმარტებებს კონკრეტული აქტივობის შესახებ. სწორედ რეფლექსიის საშუალებით იგებს მასწავლებელი დამკვირვებლის მოსაზრებებს მისი სწავლების სტილისა და მიდგომების შესახებ;

საკუთარი მოსაზრებების წარდგენა:

ამ აქტივობის დროს, დამკვირვებელი გადმოსცემს თავის მოსაზრებას საგაკვეთილო პროცესის შესახებ. როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, ამას აკეთებს პოზიტიური ტონით, საქმიან გარემოში. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ დამკვირვებელი მასწავლებლის მოსაზრებებსაც უსმენს, თავისი მოსაზრებების წარდგენის შემდეგ;

პრობლემის მოგვარება:

ხშირად არსებობს მოლოდინი იმისა, რომ დამკვირვებელი უფრო კომპეტენტურია სწავლის მეთოდებსა და მიდგომებში, ვიდრე მასწავლებელი (შესაძლოა, დამკვირვებლისა და მასწავლებლის ცოდნა საგანში არ ემთხვეოდეს). ამდენად, დამკვირვებელმა უნდა მოამზადოს საფუძვლიანი მოსაზრებები, გზები საგაკვეთილო პროცესის ირგვლივ არსებული პრობლემების მოგვარებისათვის;

მოლაპარაკება:

როგორი შეთანხმებული და გაზიარებული სასკოლო სასწავლო გეგმა, სწავლის მიდგომები, სწავლის მეთოდებიც უნდა ჰქონდეს სკოლას, საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების შემდგომი შეხვედრის დროს მასწავლებელსა და დამკვირვებელს შორის აუცილებლად წარმოიშობა სადავო საკითხები.

დირექტივების მიცემა:

იმ შემთხვევაში, თუ მასწავლებლის მიერ ჩატარებული გაკვეთილები წაყენებულ მოთხოვნებს (რომლებიც, უმჯობესია, შემუშავებული და გაზიარებული იყოს მასწავლებლების მიერ) ვერ აკმაყოფილებს, საჭიროა ე.წ. კლინიკური ჩარევა, რაც დამკვირვებლის მიერ მკაცრად განსაზღვრული დირექტივების მიცემას გულისხმობს;

იძულება:

იძულება დამკვირვებლის მხრიდან ბოლო „იარაღია“, რომ მასწავლებელმა შეიცვალოს ქცევა, სწავლის მიდგომები, მეთოდები, რათა მის მიერ ჩატარებული გაკვეთილი საინტერესო და სასარგებლო გახდეს მოსწავლეთათვის. მასწავლებელს, რომელიც ვერ ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, დამკვირვებელი აიძულებს, იყოს მოწოდების სიმალლეზე. ხშირ შემთხვევაში, მასწავლებელი, რომელსაც იძულება სჭირდება დამხმარე მასწავლებლად გადაჰყავთ ან წყდება მასთან შრომითი ურთიერთობა.

„ჯოჰარის ფანჯარა“:

ეს მოდელი 1950 წელს შემუშავდა ამერიკელი ფსიქოლოგების ჯოზეფ ლუფტისა და ჰარი ინგრამის მიერ (მოდელის სახელწოდება ამ ორი მეცნიერის სახელების საწყისი ასოებით არის შემდგარი) და დღემდე ფართოდ

გამოყენება საკუთარი თავის შეცნობის, ავტოტრენინგის, პიროვნული განვითარების, კომუნიკაციის უნარების გაუმჯობესებისა და ინტრაპერსონალური უნარების დახვეწისათვის (გლიკმანი და გორდონი, 1998).

სქემა შედგება ოთხი ფანჯრისაგან (იხ. ნახატი 1). სქემის აქ მოცემული ვერსია ადაპტირებულია საგანმანათლებლო ორგანიზაციისათვის; კერძოდ, საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების აქტივობაში მონაწილე მასწავლებლისა და დამკვირვებლისათვის, რათა მათ შეძლონ საკუთარი თავის უკეთ შეცნობა, პიროვნული განვითარება, კომუნიკაციის უნარების გაუმჯობესება და ინტრაპერსონალური უნარების დახვეწა.

ჯოჰარის ფანჯარა:

	ცნობილია დამკვირვებლისათვის	ცნობილი არ არის დამკვირვებლისათვის
ცნობილია მასწავლებლისათვის	1. საჯარო „მე“	3. ფარული „მე“
ცნობილი არ არის მასწავლებლისათვის	2. პრივატული „მე“	4. უცნობი „მე“

გრაფიკი მოდიფიცირებულია გლიკმანისა და გორდონის (1998) მიერ გამოყენებული ვერსიიდან.

1. საჯარო „მე“:

ეს კვადრანტი გამოხატავს იმას, რაც თქვენ უკვე იცით საკუთარი თავის შესახებ და ამის შესახებ გარშემომყოფებმაც იციან. ეს შეიძლება იყოს თქვენი ქმედებები, ცოდნა, უნარ-ჩვევები, დამოკიდებულებები და „საზოგადოებრივი“ (საზოგადოებისათვის ცნობილი) ისტორია. ეს არის ინფორმაცია პიროვნების შესახებ: ქცევები, ატიტუდები, გრძნობები, ემოციები, ცოდნა, გამოცდილება, უნარები, შეხედულებები და ა.შ.

2. პრივატული „მე“:

ეს კვადრანტი თქვენ შესახებ გამოხატავს იმას, რასაც თავად ვერ ხედავთ, ვერ აფიქსირებთ, არ იცით, მაგრამ ამას სხვები ხედავენ და იციან; ეს შეიძლება იყოს უბრალოდ ინფორმაცია (რომელიც თქვენ არ იცით), ან შესაძლებელია, ეხებოდეს ისეთ სიღრმისეულ საკითხებს (მაგალითად, არასრულფასოვნების კომპლექსი ან მიუღებლობა), რომელთათვისაც თვალის გასწორება ადამიანებს, როგორც წესი, უჭირთ, სხვები კი ამას ადვილად აფიქსირებენ.

3. ფარული „მე“:

ამ კვადრანტში შედის ის, რაც თქვენ იცით თქვენ შესახებ, მაგრამ ამას სხვებს არ უზიარებთ და სააშკარაოზე არ გამოგაქვთ.

4. უცნობი „მე“:

ეს ბოლო კვადრატი შეიცავს ინფორმაციას, რომელიც სხვებისთვისაც და თვით პიროვნებისთვისაც უცნობია. ასეთი ინფორმაცია შეიძლება ეხებოდეს: გრძნობებს, ქცევებს, ატიტუდებს, ფარულ უნარებსა და ნიჭს და ა.შ. (ბესელია, 2014).

„ჯოჰარის ფანჯრის“ საგაკვეთილო პროცესის დაკვირვებისათვის საინტერესო იმპლიკაციას გვთავაზობენ გორდონი და გლიკმანი (1998). კერძოდ, დამკვირვებელს სრული უფლება აქვს, იმ ზომის პრივატულობით ისარგებლოს, რამდენსაც ის ჩათვლის საჭიროდ. თუმცა, მან მხედველობაში უნდა მიიღოს ის გარემოება, რომ პრივატულად ყოფნა ასეთ სოციალური ურთიერთობებით დატვირთულ ორგანიზაციაში, როგორიც სკოლაა, გაუცხოებას გამოიწვევს. მასწავლებლებიც შეეცდებიან, ნაკლებად გახსნილი იყვნენ სკოლის ადმინისტრაციის მიმართ. თუმცა სკოლის ადმინისტრაციასა და მასწავლებლებს შორის არც ზედმეტი ფამილარობა ვარგა. ასეთი მიდგომა ვნებს საქმიან ურთიერთობებს, განსაკუთრებით კი ანგარიშვალდებულებას.

დასკვნა

ამ თავში მიმოხილულია სკოლის დირექტორი, როგორც საგანმანათლებლო პროცესის ლიდერი. ბევრი მკვლევრის აზრით, თანამედროვე სკოლის ეფექტური მართვა დიდწილად დამოკიდებულია სკოლის დირექტორის მიერ სწავლა-სწავლების პროცესის საფუძვლიან ცოდნასთან. კერძოდ, სკოლის დირექტორს მოეთხოვება საგაკვეთილო პროცესის სათანადოდ წარმართვა და განათლების საკითხების ღრმა და საფუძვლიანი ცოდნა. ამ მიზნით, წიგნის დანართში (№4) მოცემულია საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების ჩვენეული ხედვა. სკოლის დირექტორის, როგორც საგანმანათლებლო პროცესის ლიდერის, მთავარი მოვალეობაა ეფექტური სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავება.

ასევე, განხილულია ლიდერისა და მენეჯერის მახასიათებლები. დი-ცენტრალიზებული საგანმანათლებლო სისტემის პირობებში სკოლის დირექტორი გვევლინება არა მარტო როგორც სკოლის მენეჯერი, არამედ პროცესის წარმმართველი, ლიდერი.

თავი V:

სასკოლო უსაფრთხოება

შესავალი

ამ თავში მიმოვიხილავთ სასკოლო უსაფრთხოების შესახებ როგორც სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებულ თეორიულ მასალას, ისე ემპირიულ დაკვირვებებს. კერძოდ, წარმოგიდგენთ სასკოლო უსაფრთხოების საკითხის ჩვენეულ ხედვას შემდეგი მიმართულებებით:

- პრინციპები
- მიდგომები
- ღირებულებები
- მეთოდები
- პროგრამები

ეს მიმართულებები შეიმუშავა საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრომ 2007-2008 წლებში. ეს იყო ნაციონალური პროგრამა „უსაფრთხო სკოლა“, რომელიც შეიმუშავა უცხოელ (ამერიკის შეერთებული შტატები, დიდი ბრიტანეთი, ნორვეგია, კანადა) და ქართველ ექსპერტთა ჯგუფმა (ფსიქოლოგიაში, ფსიქიატრიაში, თეოლოგიაში და პედაგოგიაში).

ამ თავში გამოყენებულია ევროკავშირის ექსპერტთა ჯგუფის ხელმძღვანელის, კრის გიტინსისა და საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროსთან არსებული სამუშაო ჯგუფის მიერ შექმნილი პოლიტიკის დოკუმენტი. სასკოლო უსაფრთხოების საკითხებში წამყვანი მკვლევრები და ექსპერტები თვლიან, რომ სკოლის და, ზოგადად, საზოგადოების წინაშე არსებული ამ მეტად საყურადღებო გამოწვევის ეფექტურად გამკლავებისათვის პირდაპირ ქმედებაზე გადასვლა მხოლოდ და მხოლოდ ზიანის მომტანია. სასკოლო უსაფრთხოება, ისევე როგორც სხვა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლასთან დაკავშირებული საკითხი, საზოგადოებისა და მედიის ყურადღების ცენტრშია. როგორც მოსწავლეთა ძალადობის ევროპელი ექსპერტი კრის გიტინსი ჩვენთან ინტერვიოში აღნიშნავს: „საზოგადოება, პოლიტიკური ჯგუფები და, განსაკუთრებით, მედია ცხოველ ინტერესს იჩენს სკოლაში მიმდინარე პროცესების მიმართ მაშინ, როცა რაიმე სკანდალური და ნეგატიური ხდება. აღფრთოვანა ვერ მალავენ ჩვენი საზოგადოების წევრები განათლების მუშაკების „უყურადღებობისა“ და „დაბალი კვალიფიკაციის“ გამო. ამის საპირისპიროდ კი სკოლის მოსწავლეთა აკადემიური, სპორტული, შემოქმედებითი წარმატებები თითქმის

არასოდეს შეუძლება ნაციონალური ტელევიზიის არხების საშუალებით. ასევე, იშვიათია ადგილობრივი თემის წარმომადგენლების მიერ გამოთქმული მადლობა.“ საზოგადოება, პოლიტიკური ჯგუფები და მედიის წარმომადგენლები ვერ აცნობიერებენ, რომ ყოველი გამოწვევა, რომლის წინაშეც საჯარო სკოლა დგას, მათი ზრუნვის საგანი უნდა გახდეს. და რომ სკოლის პერსონალი ისეთ საპასუხისმგებლო საქმეს, როგორიც მომავალი თაობის აღზრდაა, მართო ვერ გაუძლავდება. სკოლებში დისციპლინური გადაცდომების რაოდენობისა და სიმძიმის ზრდასთან ერთად, იზრდება საზოგადოების, ოპოზიციური პარტიებისა და მედიის საშუალებების ზეწოლა მმართველ პოლიტიკურ გუნდზე. ეს უკანასკნელი კი (გამოცდილებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია, ვამტკიცოთ) მარტივ გამოსავალს საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროზე ზეწოლაში პოულობს. მმართველი გუნდი ცდილობს, რომ საზოგადოებას ამ გამოწვევების სწრაფად მოგვარებისათვის სადამსჯელო და ინტერვენციული ხასიათის ღონისძიებები შესთავაზოს. როდესაც ქვეყანაში ფოსმაჟორული სიტუაცია იქმნება, ყველა „ცეცხლის ჩაქრობაზე“ ფიქრობს და არავინ (ხანდახან დროის დეფიციტის გამო) ცეცხლის გამომწვევ მიზეზებზე. საინტერესოა, რომ ფორსმაჟორული მდგომარეობის გავლის შემდეგაც არავის ახსოვს პრობლემის გამომწვევი მიზეზების კვლევა და ამის საფუძველზე სათანადო ზომების მიღება/პროგრამების დანერგვა.

სასკოლო უსაფრთხოება რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ერთ-ერთი უპირატესი დანიშნულებაა, ამაზე მსოფლიოს არც ერთი ქვეყნის ექსპერტი არ დავობს. თუმცა მეორე საკითხია, თუ რას აკეთებენ ქვეყნის პოლიტიკური ჯგუფები, მედია, მშობლები და ზოგადად თემი) იმისათვის, რომ სასკოლო უსაფრთხოება სათანადოდ იყოს შესწავლილი და, რაც მთავარია, არსებული პრობლემების მოსაგვარებლად შექმნილი პროგრამები ადეკვატურად იყოს მხარდაჭერილი (პოლიტიკური ნება, ფინანსური რესურსი, ადამიანური რესურსი, მედიაუზრუნველყოფა). მაგალითისათვის, პირველად მხოლოდ 2007 წელს მიიღეს გადაწყვეტილება, საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ბიუჯეტში შეტანილიყო პუნქტი, რომელიც პირდაპირ უზრუნველყოფდა სასკოლო უსაფრთხოების საკითხებზე შექმნილი პროგრამებისა და აქტივობების მხარდაჭერას. რუსეთ-საქართველოს აგვისტოს ომის შემდეგ ქვეყნის უმაღლესი ხელისუფლების მიერ მიღებული „ქაშაობის შემოჭრის“ პოლიტიკის მიზეზით, ეს მუხლი ამოიღეს საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ბიუჯეტიდან. მოგვიანებით, 2011 წელს, აღნიშნული პუნქტი ისევ გაჩნდა სამინისტროს ბიუჯეტში და, ძირითადად, განსაზღვრული იყო სკოლის მანდატურის სამსახურის ოპერაციული ხარჯებისა და ხელფასების დასაფარად. სასკოლო უსაფრთხოების ექსპერტების აბსოლუტური უმრავლესობა ცალსახად აღნიშნავს, რომ არ არსებობს ამ საკითხის ეფექტურად დარეგულირების ერთი „ჯადოსნური“ გამოსავალი. ამ

ნიგნის მიზანი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში მანდატურის სამსახურის მუშაობის შეფასება არ არის. ამ მიმართულებით კვლევის გარეშე რამის მტკიცება ზედაპირული და არავალიდური იქნება. სასკოლო უსაფრთხოების საკითხებზე, მსოფლიოში ცნობილი ექსპერტების მოსაზრებებზე დაყრდნობით, ერთი კი შეგვიძლია შევნიშნოთ, რომ ინტერვენციული პროგრამების (როგორც არის მანდატურის სამსახურის პროგრამა) ეფექტურობა საკმაოდ დაბალია და, ხშირ შემთხვევებში, პრობლემის უფრო გაღრმავებას იწვევს.

სასკოლო უსაფრთხოების პროგრამის წინმსწრები აქტივობები

როგორც სასკოლო უსაფრთხოების საერთაშორისო და ადგილობრივი ექსპერტები გვიჩვენებენ (რაც პრაქტიკული გამოცდილებითაც დადასტურდა), ამ მიმართულებით პროგრამების დაგეგმვას, სასურველია, წინ უსწრებდეს შემდეგი ტიპის აქტივობები:

• პოლიტიკური ნების ჩამოყალიბება:

პოლიტიკური ნების არარსებობის გარეშე, ძნელია ნაციონალურ დონზე რაიმე პროექტის ინიცირება და დანერგვა. ასეთი დონის პროექტისათვის საჭირო ფინანსური და ადამიანური რესურსის მობილიზება მხოლოდ ერთი უწყების ფარგლებში შეუძლებელია. უმეტეს შემთხვევაში, ნაციონალური დონის პროექტი ქვეყნის პოლიტიკური ელიტის ზოგადი ხედვის ნაწილია. მეგაპროექტის ხედვა უნისონში უნდა იყოს ქვეყნის მშენებლობისა და განვითარების ზოგად ხედვასთან. პრაქტიკული ნაბიჯები კი მხოლოდ ამ ხედვის ჩამოყალიბების შემდეგ შესაძლებელია დაიგეგმოს. თუ ქვეყანის უმაღლეს ხელისუფლებას მკაცრად გამოხატული უარყოფითი დამოკიდებულება აქვს კრიმინალური სამყაროს მიმართ, მაშინ სკოლა სწორედ ის ადგილია, სადაც უნდა მოხდეს ამ პრობლემების დაძლევაზე მიმართული პროგრამების ინვესტირება. უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, უმჯობესია, სახელმწიფო ზრუნავდეს მისი მოქალაქეების კრიმინალებად არჩამოყალიბებაზე, ვიდრე კრიმინალურ სამყაროსთან ბრძოლაში ინვესტირებაზე. როგორც ამერიკელი ექსპერტები აღნიშნავენ, სახელმწიფოს მიერ მოსწავლეზე დახარჯულ ყოველ 1 000 ამერიკულ დოლარს 1 000 000 დოლარის მოგების მოტანა შეუძლია ბიუჯეტისთვის. ამ ციფრებს შორის დამოკიდებულებას კი შემდეგნაირად ხსნიან: მოზარდი, რომელიც წარმატებით ამთავრებს საშუალო სკოლას და ორ წლამდე ხანგრძლივობის საზოგადოებრივ კოლეჯს მაინც, წარმატებით საქმდება. დასაქმებული ბიუჯეტის სასარგებლოდ იხდის გადასახადს, ყიდულობს უძრავ და მოძრავ ქონებას, რაც ბიზნესის შიდა ინვესტირების ნაწილია. სახელ-

მწიფოს მისი შენახვა არც ერთი ცენტი არ უჯდება, პირიქით, ის გადასახადების გადახდით, სერვისებისა და საქონლის შეძენით ხელს უწოებს ბიზნესის განვითარებასა და ადგილობრივ და ფედერალურ დონეზე სხვადასხვა სოციალური პროგრამის დაფინანსების უზრუნველყოფას, კრიმინალურ სამყაროსთან ბრძოლა კი სახელმწიფოს კოლოსალური თანხები უჯდება. თითოეული მსჯავრდებულის შესანახად, შტატის ხელისუფლებას, დაახლოებით, 25 000 ამერიკული დოლარის დახარჯვა უწევს. ამას ემატება ისიც, რომ მსჯავრდებულის ეკონომიკური ეფექტი ნულის ტოლია, რადგან ის არ იხდის გადასახადებს, არ ყიდულობს საქონელსა და სერვისებს (იშვიათი გამონაკლისის გარდა). ასე რომ სახელმწიფოს ცდა, დაამარცხოვოს კრიმინალური სამყარო მათზე მიმართული ძვირადღირებული პროგრამების მეშვეობით, ნაკლებად ეფექტურია, თუ ეს მიდგომა არ არის მხარდაჭერილი შესაბამისი პროგრამებით ბავშვთა ასაკობრივ ჯგუფებში. განსაკუთრებულ ჯგუფს ე.წ. თინეიჯერები წარმოადგენენ, თუმცა, როგორც ფსიქოლოგების უმეტესობა ამტკიცებს, მიღებული ქცევის ნორმების დასწავლა და ჩვევაში გამყარება სკოლამდელი დანესებულიების ასაკის ბავშვებში უფრო ეფექტურია.

როგორც ამ თავის შესავალ ნაწილში უკვე აღვნიშნეთ, სწრაფი შედეგის მიღების მოლოდინში პოლიტიკური ჯგუფების გავლენა, შესაძლოა, ნეგატიური აღმოჩნდეს. უპირანი იქნება, პრობლემის გამწვავებამდე განათლების სექტორის პოლიტიკის განმსაზღვრელებმა და გადანყვეტილების მიმღებებმა დროულად გამოიჩინონ ინიციატივა ამ საკითხის სათანადოდ ლობირებისათვის. საუკეთესო ვარიანტია, როდესაც ეს ინიციატივა „ზემოდან“ მოდის, მაგრამ ასეთი მხარდაჭერის არარსებობა განათლების სექტორის პოლიტიკის განმსაზღვრელებსა და გადანყვეტილების მიმღებებს პასუხისმგებლობისაგან არ ათავისუფლებს.

• ამოცანის ჯგუფი:

ნაციონალურ დონეზე პროგრამის წარმატებით განხორციელებისათვის საჭიროა რამდენიმე სამუშაო ჯგუფის შექმნა და მათი საქმიანობების კოორდინირება საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს მიერ, როგორც განათლების სისტემის ოპერირებაზე პასუხისმგებელი უწყების. რეკომენდებულია, შეიქმნას შემდეგი სამუშაო ჯგუფები:

1. პროგრამის მმართველი/სამეურვეო საბჭო:

ამ ჯგუფის შემადგენლობაში, სასურველია, იყვნენ ფსიქოლოგები (ბავშვთა განვითარების, კრიმინალური, სოციალური), ფსიქიატრები, სოციალური მუშაკები, განათლების სპეციალისტები, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მოქმედი დირექტორები, მასწავლებლები და ფინანსისტი. ჯგუფის წევრთა რეკომენდებული რაოდენობაა - 12-15 კაცი. რაც შეეხე-

ბა სასკოლო უსაფრთხოების მმართველი საბჭოს მიერ განხორციელებულ საქმიანობებს:

- კვლევის ჩატარება:

პირველი რიგის ამოცანა უნდა იყოს, ამ საბჭოს სრული დატვირთვით ამოქმედებამდე, ქვეყნის მასშტაბით ჩატარებული ფუნდამენტური კვლევა და მისი შედეგების ანალიზი. კვლევამ უნდა დაადგინოს ძალადობის მიმართულებით არსებული პრობლემები და გამოწვევები. შესწავლილი უნდა იქნას, არა მარტო მოსწავლეებს შორის სკოლაში არსებული ძალადობა, არამედ ამ საკითხის მდგომარეობა ოჯახსა და თემში;

- ხედვა, მიდგომები, პრინციპების ჩამოყალიბება:

კვლევის ჩატარების შემდეგ პროგრამის მმართველი საბჭო აყალიბებს, სასკოლო უსაფრთხოების მიმართულებით, ძირითად ხედვას, მიდგომებსა და პრინციპებს, რასაც შემდგომ დაეფუძნება ამ პროგრამის ფარგლებში განხორციელებული ყველა ქვეპროგრამა და აქტივობა. პროგრამის ძირითადი ხედვა, მიდგომები და პრინციპები გაზიარებული უნდა იყოს საბჭოს წევრების მიერ და ეფუძნებოდეს: (1) ქვეყანაში ამ მიმართულებით არსებულ ემპირიულ მონაცემებსა და (2) საერთაშორისო გამოცდილებას;

- საკითხის ლობირება:

შემდეგ პროგრამის მმართველი საბჭოს თავმჯდომარე (განათლების სექტორის პოლიტიკის განმსაზღვრელებსა და გადაწყვეტილების მიმღებებთან ერთად) განიხილავს სასკოლო უსაფრთხოებაზე ნაციონალური პროგრამის ხედვას, მიდგომებსა და პრინციპებს, რომლებიც შემუშავებულია პროგრამის მმართველი ჯგუფის მიერ და რასაც შემდგომ დაეფუძნება ნაციონალური პროგრამის ყველა აქტივობა.

2. უწყებათაშორისი კომისია:

ნაციონალურ დონეზე სასკოლო უსაფრთხოების პროგრამის განხორციელებამდე, პროგრამის დეტალები კარგად გააზრებული და შეთანხმებული უნდა იყოს რამდენიმე უწყებასთან, ესენია: იუსტიციის სამინისტრო, შინაგან საქმეთა სამინისტრო, გენერალური პროკურატურა, სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სამინისტრო, ჯანდაცვისა და სოციალურ საქმეთა სამინისტრო. უწყებათაშორისი კომისიის წევრებმა უნდა განსაზღვრონ და დაადგინონ სასკოლო უსაფრთხოების ნაციონალური პროგრამის საკანონმდებლო ჩარჩო. ან, უკეთ რომ ვთქვათ, მათ უნდა შეიმუშაონ ამ პროგრამით გათვალისწინებული ქვეპროგრამებისა და აქტივობების საკანონმდებლო უზრუნველყოფა. არის იმის ალბათობა, რომ რომელიმე ქვეპროგრამა თუ აქტივობა კონფლიქტში მოვიდეს ქვეყნის შიგნით არსებულ საკანონმდებლო ნორმებთან ან/და იმ საერთაშორისო

კონვენციებთან, რომლებთანაც მიერთებულია საქართველო. მაგალითად, შეგვიძლია მოვიყვანოთ: გადაადგილების, არჩევანის, განათლების თანაბარი ხელმისაწვდომობისა და სხვა ნორმების დარღვევა. მხოლოდ უწყებათშორისი კომისიის მიერ გაკეთებული შესწორებებისა და, შესაბამისად, დადებითი დასკვნის შემდეგ არის პროგრამის მმართველი საბჭოს მიერ განხორციელებული აქტივობები ლეგიტიმური.

• მიდგომის განსაზღვრა:

სასკოლო უსაფრთხოების ნაციონალური პროგრამის კონტექსტი დამოკიდებული იქნება მმართველი საბჭოს მიერ განსაზღვრულ და სხვა უწყებებთან გაზიარებულ და შეთანხმებულ მიდგომებზე. როგორც საერთაშორისო და ადგილობრივი ექსპერტები გვიჩვენებენ, სასურველია, რომ პროგრამა შემდეგ მიდგომებს დაეფუძნოს:

ა) მეტი პრევენცია, ნაკლები ინტერვენცია:

ამ მიდგომაზე ევროკავშირის ქვეყნების მაგალითს ქვემოთ შემოგთავაზებთ. აქ კი პრევენციული მიდგომის უპირატესობას მიმოვიხილავთ. როგორც ამ თავის დასაწყისში უკვე აღვნიშნეთ, ფორსმაჟორული სიტუაციის დროს იზრდება პოლიტიკური ჯგუფების, მედიისა და საზოგადოების ზეწოლა განათლების სისტემაზე. სამივე წარმოდგენილი ჯგუფი განათლების სექტორის გადაწყვეტილების მიმღებებს ინტერვენციული პოლიტიკის გატარებისაკენ მოუწოდებს. ხშირად ეს მოწოდებები იძულებამდე გადაიზრდება და ნაკლებად ფიქრობენ გატარებული ზომების გრძელვადიან შედეგებზე. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ პრევენციული მიდგომის ინტერვენციულ მიდგომასთან უპირატესობის მტკიცებისას, არ უნდა გამოგვჩვენოს, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში, როცა კრიზისი სახეზეა, ინტერვენციული ჩარევა აუცილებელია. თუმცა, ჩარევა არ უნდა გასცდეს სასკოლო ასაკის მოსწავლეთათვის შესაბამის ზომებს. ასეთ დროს დიდი სიფრთხილეა საჭირო ძალოვანი სტრუქტურების წარმომადგენლებისა და სკოლის ადმინისტრაციის მხრიდან, რომ მოსწავლემ ფსიქოლოგიური ტრავმა არ მიიღოს. ეს შეეხება ჩხრეკის, დაკითხვის, ბრალის წაყენებისა და დაკავების/ იზოლაციაში გადაყვანის პროცედურებს. საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით სკოლის წარმომადგენლებს სამართლიანად არ აქვთ მოსწავლის გაჩხრეკის უფლება. ეს და სხვა ზემოთ ხსენებული პროცედურა მეტად საყურადღებოა, რათა გადაცდომა არ მოხდეს. ზოგადად კი, სასკოლო უსაფრთხოების სპეციალისტები აღნიშნავენ, ინტერვენციული მიდგომის ხანგრძლივი შედეგის მისაღებად გამოყენება მცდარია და მხოლოდ ნეგატიური შედეგებს იწვევს. მარტივად რომ ვთქვათ, მხოლოდ კანონისა და აღმკვეთი ზომების გამკაცრებით პრობლემა არ მოგვარდება. ხშირია შემთხვევები, როცა ასეთი ხისტი მიდგომებით შედეგი უარესდება. ამერიკ-

ის შეერთებული შტატების სასწავლო ოლექებთან არსებულ ალტერნატიულ და სპეციალურ სკოლებში მძიმე დისციპლინური გადახვევების მქონე მოსწავლეების განთავსებამ დადებითი შედეგი არ გამოიღო. პირიქით, ექსპერტთა გარკვეული ნაწილი მიიჩნევს, რომ ასეთი ტიპის დაწესებულებებში მოსწავლეების განთავსებამ ხელი შეუწყო მათი გარკვეული ნაწილის კრიმინალად ჩამოყალიბებას. ამდენად, ექსპერტები გვიჩვენებენ, რომ ინტერვენციული მიდგომა უნდა გამოიყენებოდეს მხოლოდ და მხოლოდ მოკლევადიანი შედეგების მისაღწევად, ფორსმაჟორული სიტუაციებისა და კრიზისების დროს. რაც შეეხება ხანგრძლივ შედეგზე ორიენტირებულ პროგრამებს, აქ ექსპერტები პრევენციულ მიდგომას გვიჩვენებენ. მიდგომის ამ ტიპში იგულისხმება ისეთი პროგრამების ინიცირება, რომლებიც ფოკუსირებული იქნება მოსწავლეებში პოზიტიური, მისაღები ქცევითი ნორმების შესწავლა-გამყარებაში. ასევე, მოსწავლეთა ქცევის კორექციისათვის არა დამსჯელი ღონისძიებებისა და საშუალებების გამოყენება, არამედ ფსიქოლოგიის, სოციალური მუშაკებისა და პედაგოგების მიერ ერთობლივად შემუშავებული პოზიტივზე ორიენტირებული მეთოდების გამოყენება. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, პოზიტიური მიდგომის ერთი მეტად აუცილებელი კომპონენტი, რომლის მნიშვნელობას ხაზს უსვამს სასკოლო უსაფრთხოების თითქმის ყველა ექსპერტი. საქმე ეხება სასკოლო უსაფრთხოების მიმართულებით შექმნილ პროგრამებში მოსწავლეების მაქსიმალურ ჩართულობას. ამ საკითხზე ქვემოთ უფრო დეტალურად ვისაუბრებთ.

ბ) უდანაშაულობის პრეზუმფციის პრინციპის დაცვა:

უდანაშაულობის პრეზუმფციაში საკმაოდ გარკვევით არის ნათქვამი: ადამიანი უდანაშაულოა დანაშაულის დამტკიცებამდე. ზოგადასაგანმანათლებლო სკოლების უმეტესობას არ აქვს იმის ფუფუნება, რომ შტატში სრულ ან ნახევარ განაკვეთზე პროფესიონალი იურისტი აიყვანოს. ამით სკოლა დაცული იქნებოდა იურიდიული ტერმინებისა და ნორმების არასწორი აპლიკაციისაგან. არადა, ხშირია საქართველოს სკოლებში იურიდიული ტერმინების არასწორი გამოყენება, რაც ხშირად მოსწავლისათვის ისეთი საშიში იარაღის მინებებში გამოიხატება, როგორიცაა: „დამნაშავე“. სკოლის პერსონალს ავიწყდება, რომ მოსწავლისათვის ბრალდებულის სტატუსის მინიჭება მხოლოდ და მხოლოდ სასამართლოს პრეროგატივაა. ასევე, ინციდენტის გამოძიება, ბრალის წაყენება და დამტკიცება სკოლის პერსონალის კომპეტენციას სცილდება. ამდენად, სკოლის დირექცია მომხდარი მძიმე ხასიათის ინციდენტის გარეგანი შეფასებით უნდა შემოიფარგლოს და საქმე შესაბამის დაწესებულებებს გადასცეს შემდგომი რეაგირებისათვის. ასევე, განსაკუთრებული სიფრთხილეა საჭირო გაცილებით უფრო მსუბუქი გადაცდომების შემთხვევაში. როგორც ზოგადი განათლების კანონში წერია, სკოლას ჰყავს დისციპლინური და, საჭიროების შემთხვევაში, სააპელაციო საბჭო. მხოლოდ ეს საბჭოები არიან უფლებამოსილი, შესა-

ბამისი კვალიფიკაცია მისცენ მოსწავლის მხრიდან გადაცდომას, გამოიტანონ და ძალაში შეიყვანონ განაჩენი. თუმცა მძიმე ხარისხის გადაცდომის შემთხვევაშიც, მხოლოდ სკოლის დისციპლინური და სააპელაციო საბჭოები არ კმარა გადაცდომისათვის კვალიფიკაციის მინიჭებასა და შესაბამისი სახდელის დაკისრებაში.

გ) მეტი პოზიტივი:

გადატვირთული სასწავლო ცხრილი, მასწავლებლების გაზრდილი საგაკვეთილო დატვირთვა და სკოლის ადმინისტრაციის დაძაბული სამუშაო გრაფიკი მოსწავლეების მიმართ გამოჩენილი ყურადღების ნაკლებობაში აისახება. როგორც ოუჩი (2006) თავისი კვლევითი ჯგუფის მიერ განხორციელებულ ფართომასშტაბიან კვლევაზე დაფუძნებით ამტკიცებს, მოსწავლის მიმართ ინდივიდუალურ ყურადღებას აქვს პოზიტიური და სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებასა და მის პიროვნულ ზრდაზე. მოსწავლესა და მასწავლებელს შორის და მოსწავლესა და დირექციის წარმომადგენელს შორის ჩამოყალიბებული ინდივიდუალური ურთიერთობის პირობებში მოსწავლე აღმოაჩენს, რომ მასზე ზრუნავენ, რაც დიდწილად სკოლაში საერთო პოზიტიური გარემოს ჩამოყალიბებასა და გამყარებას უწყობს ხელს. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ დისციპლინური გადაცდომების უმეტესი რაოდენობა იმ მოსწავლეებზე მოდის, ვინც ოჯახში ზრუნვას მოკლებულია, სკოლა რჩება ერთადერთ ინსტიტუტად, რომელმაც ასეთი პრობლემების მქონე მოსწავლეების მიმართ განსაკუთრებული მოპყრობა უნდა გამოიჩინოს. სკოლის დირექციამ უნდა ნახაზლის და მაგალითი მისცეს კოლეგებს კომუნიკაციის დროს პოზიტიური შინაარსის გზავნილებით. როგორც ვესტსაიდის საშუალო სკოლის დირექტორის მოადგილე დისციპლინის კუთხით, ლინდა ჰათჩინგსი 30 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში დაგროვილ გამოცდილებაზე დაფუძნებით ამტკიცებს: „თუ სკოლა მოახერხებს პოზიტიური გარემოს შექმნას, მოსწავლეთა მიერ დისციპლინური გადაცდომების ოდენობა მკვეთრად იკლებს. განსაკუთრებულად ეს გამოიხატება მოსწავლეების მხრიდან მასწავლებლების მიმართ გამოჩენილ აგრესიის შემცირებაში, რაც დამახასიათებელია ამერიკის შეერთებული შტატების ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებისათვის.“ ამერიკის სკოლების ადმინისტრატორების უმრავლესობა აღიშნავს, რომ სკოლაში პოზიტიური გარემოს გამყარებაში მნიშვნელოვანი როლი მოსწავლის მშობლებს აკისრიათ. „პრეტენზიული მშობელი“ უნივერსალური გამოწვევაა მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყნის სკოლისათვის. როგორც „გედას“ პროექტის მიერ 2007 წელს ორგანიზებულმა კვლევამ აჩვენა, საქართველოს საჯარო სკოლების სამეურვეო საბჭოს წევრი მასწავლებლების ცოდნა და კომპეტენციები სწავლა-სწავლების პროცესის შესახებ მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა (აღემატებოდა) სამეურვეო საბჭოს წევრი მოსწავლეთა მშობლებისაგან როგორც კვლევის

საწყის ეტაპზე, ისე მასიური ტრენინგების ჩატარების შემდეგაც. მოსწავლეთა მშობლების მწირი ცოდნა და დაბალი კომპეტენციები სწავლა-სწავლების პროცესის შესახებ ხშირად ხდება მათი მხრიდან დაუსაბუთებელი პრეტენზიების მიზეზი. ამდენად, ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ მოსწავლეთა მშობლების გადამზადება სწავლა-სწავლებაში მნიშვნელოვნად შეიძლება წაადგეს სკოლაში პოზიტიური გარემოს ჩამოყალიბება-გამყარებას.

სკოლაში პოზიტიური ატმოსფეროს შექმნა მაინც ყველზე მეტად დამოკიდებულია მოსწავლე-მასწავლებლის ურთიერთობაზე. სწორედ ამ ორ ჯგუფს შორის დაძაბული დამოკიდებულების შემცირება უნდა გახდეს სკოლის ადმინისტრაციის ძირითადი საზრუნავი. თუმცა ამ ურთიერთობის დარეგულირება არ უნდა მოხდეს მოსწავლეების მოვალეობების შეუსრულებლობის შემთხვევაში მასწავლებლის მხრიდან თვალის დახუჭვით. როგორც კი მოსწავლეთა გარკვეული ჯგუფის მიმართ მოვალეობების არშესრულებაზე პასუხი აგვიანებს, იწყება ე.წ. დომინოს ეფექტი. ასე რომ, მოსწავლეებისათვის თავიანთი უფლება-მოვალეობების შესახებ ცნობიერების ამაღლება დადებითად წაადგება დაძაბულობის ხარისხის შემცირებასა და პოზიტიური ატმოსფეროს შექმნას.

დ) სასკოლო უსაფრთხოება სკოლა, ოჯახი, საზოგადოების ზრუნვის საგანი:

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, როცა სკოლაში კრიზისული სიტუაცია იქმნება, „განტევის ვატი“ უკვე ნაპოვია - სკოლა და მის პერსონალი. პოლიტიკური ჯგუფები, მედია, საზოგადოება მომხდარში სკოლასა და მის პერსონალს ადანაშაულებს. თუნდაც ინციდენტი სკოლის გარე ტერიტორიაზე არასაგაკვეთილო დროს მოხდეს, დამნაშავედ მაინც სკოლა განიხილება. ბუნებრივია, რომ ასეთ შემთხვევებშიც კი სკოლას გარკვეული პასუხისმგებლობა აქვს მომხდარზე. როგორც განათლების რეფორმის ეფექტურად განხორციელება შეუძლებელია საგანმანათლებლო საზოგადოების ფორმირების გარეშე (გრინი, 1998), ისე რთულია ისეთი მიმართულების რეფორმირება, როგორიცაა: მოსწავლეთა შორის ძალადობა. განათლების სისტემის გადაწყვეტილების მიმღებებმა და პოლიტიკის შემქმნელებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ სასკოლო უსაფრთხოების წარმატებული პროგრამის დანერგვა შეუძლებელია, თუ მანამდე არ მოხდება ამ მეტად მნიშვნელოვანი მიდგომის პოპულარიზაცია. ამ მეტად მნიშვნელოვან პრობლემას მხოლოდ სკოლა ვერ გაუმკლავდება. ამდენად, სკოლა, ოჯახი და საზოგადოება ერთად უნდა მოქმედებდეს. მოსწავლის განვითარებაში ოჯახის მნიშვნელოვან როლზე უამრავი ინფორმაცია არსებობს სამეცნიერო ლიტერატურაში. თუმცა საკითხავია, რამდენად შესაძლებელია, რომ დღეს საქართველოში ოჯახებმა სათანადოდ შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობები. თბილისში არსებული ხუთი მსხვილი კერძო სკოლის მასწავლებლები აცხადებენ, რომ მოსწავლეთა გარკვეული ნაწილის მშ-

ობლები მათი შვილების აკადემიურ მოსწრებასა და პიროვნულ ზრდაზე სრულ პასუხისმგებლობას სკოლას აკისრებენ და რეკორდულ სწავლის გადასახადს (საქართველოში არსებული ეკონომიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით) იმიტირებენ იხდიან, რომ მათ არ აქვთ შვილებთან ურთიერთობის საკმარისი დრო (და ალბათ უნარიც). ასევე, ინერტულია საზოგადოების ქცევა აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში. სასურველია, თუმცა განვითარების ამ ეტაპზე ცოტა უტოპიური, რომ საზოგადოება პოლიტიკური ჯგუფის არჩევისას მათი განათლების საკითხებისადმი დამოკიდებულებას ითვალისწინებდეს. თუმცა საზოგადოების უმრავლესობას გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეს მოსწავლეთა ძალადობისა და, ზოგადად, სასკოლო უსაფრთხოების საკითხის მნიშვნელობა. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში არის შესაძლებელი საზოგადოების მხრიდან პოლიტიკურ ჯგუფებზე ზეგავლენა. რთულია საზოგადოების ინფორმირებულობა მედიის სხვადასხვა სამუალების გარეშე (მედიის როლზე ამ თავში კიდევ გვექნება საუბარი). ბოლო ათი წლის განმავლობაში სასკოლო უსაფრთხოების საკითხებს 10-ზე ნაკლები ე.წ. ტოკქმოუ მიეძღვნა, აქედან რვა 2007-2008 წლებში გაიმართა. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ასეთი აქტივობის ინიციატორები საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო და ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლები უნდა იყვნენ. ასევე, ამ ინსტიტუციების აქტიურობაა საჭირო ამ საკითხის ირგვლივ ადგილობრივი თემის ცნობიერების ამაღლებაში. თუ სკოლა მოახერხებს მშობლებისა და ადგილობრივი თემის ინფორმირებულობის გაზრდას მოსწავლეთა ძალადობის შესახებ და ამ აქტივობაში მედიაც ჩაერთვება, დიდია ალბათობა, რომ ამ საკითხს სათანადო ფინანსური და მატერიალური უზრუნველყოფა ექნება.

3. პრინციპების ჩამოყალიბება

სასკოლო უსაფრთხოების პროგრამის ინიცირებამდე პროგრამის მმართველი საბჭო, უწყებათშორის კომისიასთან შეთანხმებულ ძირითად ხედვასა და მიდგომებზე დაფუძნებით, პრინციპების ნუსხას აყალიბებს. ქვემოთ მოცემული პრინციპები ჩამოყალიბებულია საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ჯგუფის მიერ შემუშავებულ „უსაფრთხო სკოლის“ პოლიტიკის დოკუმენტში:

- ✓ უზრუნველყოფილი უნდა იყოს უსაფრთხო და სწავლის ხელშემწყობი გარემო როგორც სკოლაში, ისე სკოლის გარეთ;
- ✓ ახალი პროგრამებისა და პროექტების დანერგვით, ხელი შეუწყოს მოზარდებში სტერეოტიპული ღირებულებების („ქუჩის რომანტიზმი“, „ქურდული გაგება“ „კაი ბიჭი“ და სხვ.) შეცვლას სამოქალაქო ღირებულებებით. ასეთ მიდგომით კი თავიდან იქნება აცილებული მოზარდებს შორის ორგანიზებული დანაშაულებრივი ჯგუფების შექმნა (ამ საკითხზე ქვემოთ უფრო ვრცლად ვისაუბრებთ);

- ✓ მოსწავლეებს შორის სხვადასხვა ტიპისა და სიხშირის ძალადობის შემცირება ისეთი პროგრამების დანერგვით, რომლებიც ხელს შეუწყობს მოსწავლეების ცოდნისა და უნარების ამაღლებას ამ მიმართულებით;
- ✓ სკოლებში ძალადობის შეფასებისა და მონიტორინგის ეფექტური მეთოდების შეფასება და დანერგვა;
- ✓ სკოლებში მომხდარ ძალადობაზე სწრაფი და ეფექტური რეაგირების სისტემის შემუშავება და დანერგვა;
- ✓ მოსწავლეების ნებისმიერი ტიპის ძალადობისაგან დაცვის ეფექტური სისტემის შემოუშავება და დანერგვა;
- ✓ სკოლები გვევლინებიან, როგორც მოსწავლეზე ორიენტირებული დანერგვით;
- ✓ სასკოლო საზოგადოების წევრები იზიარებენ ბავშვთა უფლებების კონვენციაში გაცხადებულ ღირებულებებსა და პრინციპებს;
- ✓ სასკოლო საზოგადოება იცავს ბავშვთა უფლებებს სქესის, რასის, სოციალური და ეთნიკური წარმომადგენლობის, ფიზიკური მონაცემებისა და სხვა ბუნებრივი მდგომარეობის მიუხედავად;
- ✓ მოსწავლეები გარანტირებულად დაცული უნდა იყვნენ ყოველგვარი ფიზიკური ძალადობისა და ფსიქოლოგიური ზეწოლისაგან, არასათანადო მოპყრობისაგან, ადამიანისათვის საშიშ გარემოში ცხოვრებისაგან;
- ✓ ყველა ბავშვი დაცული უნდა იყოს სექსუალური ძალადობისაგან. და ეს უნდა გახდეს იმპერატიულად მთავარი საზრუნავი.

ფინანსური რესურსი:

მოსწავლეთა ძალადობის საწინააღმდეგოდ მიმართული ფართომასშტაბიანი, ნაციონალურ დონეზე განხორციელებული პროგრამების დაფინანსების წყარო შესაძლოა, ადგილობრივი მუნიციპალური ბიუჯეტიც იყოს. თუმცა ქვეყნების უმრავლესობაში ასეთი ტიპის პროგრამები ქვეყნის ცენტრალური ბიუჯეტიდან ფინანსდება. პრაქტიკა, ასევე, იცნობს კერძო სექტორის მიერ განხორციელებულ პროექტებს. ასეთი მასშტაბის პროგრამები საკმაოდ მნიშვნელოვან ფინანსურ რესურსს მოითხოვს. განსაკუთრებით ჩვენს ქვეყანაში, სადაც აქამდე ბევრი არაფერი გაკეთებულა ამ კუთხით. დანახარჯები საჭიროა რამდენიმე მიმართულებით:

✓ ინფრასტრუქტურა:

მიუხედავად იმისა, რომ სასკოლო უსაფრთხოების ექსპერტთა უმრავლესობა ემპირიული მონაცემების ანალიზზე დაფუძნებით ამტკიცებს, რომ ისეთი ძვირადღირებული აღჭურვილობის შეძენას, როგორებიცაა: სათვალთვალო კამერები და მეტალ-დეტექტორები, მოსწავლეთა ძალადობა-

ზე სტატისტიკურად სანდო გავლენა არ აქვს. თუმცა მათი უმრავლესობა სკოლის შიდა და გარე ტერიტორიაზე ფიზიკური გარემოს გაუმჯობესებაში განეულ დანახარჯებს ამართლებს. იგულისხმება მოსწავლეთათვის სპორტული და სახელოვნებო წრეების შესაბამისი ინფრასტრუქტურით უზრუნველყოფა. ექსპერტთა აზრით, ძვირადღირებული სათვალთვალო კამერებისა და მეტელ-დეტექტორების დამონტაჟებით მოსწავლეთა შორის ძალადობა სკოლიდან სკოლის გარე ტერიტორიაზე გადადის. ანუ პრობლემის მხოლოდ გეოგრაფია იცვლება და არა მისი სიხშირე და სიმძიმე. თუ მოსწავლეთა შორის ძალადობას სათანადო ყურადღება სკოლის გარეთ არ მიექცა, სკოლაში ამ პრობლემის შემცირება არ ნიშნავს, რომ პრობლემები მოგვარებულია. ამდენად, უფრო მეტი თანხა უნდა დაიხარჯოს ისეთ ინფრასტრუქტურულ პროექტებში, რომლებშიც მოსწავლეებს შორის ძალადობის პრევენციული მიდგომებია გამოყენებული, და არა ინტერვენციული.

✓ ადამიანური რესურსის მომზადება:

სასკოლო უსაფრთხოების ასეთი მასშტაბური და მნიშვნელობით გამოჩენილი პროგრამის დაგეგმვა და განხორციელება მხოლოდ შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრით არის შესაძლებელი. სკოლის პერსონალს მარტო ამ პრობლემასთან გამკლავება არ ძალუძს. რეკომენდებულია ფსიქოლოგიისა და სოციალური მუშაკის ჩართულობაც. ასეთი კადრის არსებობა განსაკუთრებით ისეთ სკოლებშია საჭირო, რომლებიც ინდუსტრიულ ზონებშია განლაგებული, რადგან სწორედ ასეთი ტიპის დასახლებებია მიჩნეული მსოფლიოს მასშტაბით (გამონაკლისს არც საქართველოს ინდუსტრიული რეგიონები წარმოადგენენ) კრიმინალური აქტივობების ცხელ კერებად. თუმცა ერთი ფსიქოლოგი ვერაფერს გახდება მრავალრიცხოვან სკოლაში. რეკომენდებულია ფსიქოლოგის მიერ სკოლის პედაგოგების გადამზადება ბავშვის ასაკობრივი განვითარების ფსიქოლოგიაში, ქცევით დარღვევებში და სხვ. ფსიქოლოგი მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევებში უნდა ერთვებოდეს საქმეში, მანამდე კი სკოლის მასწავლებელს უნდა შესწევდეს იმის უნარი, რომ სათანადოდ მოაგვაროს მისი მოსწავლესთან ან მოსწავლეებს შორის არსებული დაძაბული ურთიერთობა. ფსიქოლოგის ჩარევამდე, ასევე, მნიშვნელოვანია სკოლის ადმინისტრაციის როლი. იერარქიულად მათ მეტის უფლება და მოვალეობა აქვთ, ვიდრე მასწავლებლებს. ასევე, საჭიროა სკოლის დისციპლინური და სააპელაციო საბჭოს წარმომადგენლების გადამზადება, რადგან ამ ჯგუფებს აქვთ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებისას უმაღლესი უფლებამოსილება. ხშირად კი დავის საგანი ამ საბჭოებში ჩართული ხალხის კომპეტენციაა. გადამზადება-მომზადების კურსი, რომელსაც სკოლის მანდატურის სამსახურის წარმომადგენლები გადიან, ხშირ შემთხვევაში, არ შეიძლება საკმარისად ჩათვალოს. ცოდნა და პრაქტიკა, რაც სკოლის მასწავლებელს წლების განმავლობაში დიდი მონდომებით დაუგროვდა, დაბალი საგანმანათლებლო

საფუძვლებისა და გამოცდილების მქონემ შეუძლებელია, რამდენიმე თვეში შეითვისოს. მიუხედავად იმისა, რომ სკოლის მანდატური მკაცრად განსაზღვრული რეგულაციებით ხელმძღვანელობს, თუ ჩვენი მიზანია მათი სკოლის ცხოვრებაში სრული ინტეგრირება, საჭიროა მათი ინტენსიური გადამზადება. მეტიც, სასურველია მათი განათლების სხვადასხვა მიმართულების სამაგისტრო აკადემიურ პროგრამებში ჩართვის ნახალისება.

✓ წამახალისებელი ღონისძიებები

სასკოლო უსაფრთხოების ეგიდით შექმნილი პროგრამების უმეტესობა ფოკუსირებული უნდა იყოს მოსწავლეზე. კერძოდ, მეტი დაფინანსება უნდა გამოიყოს იმ პროგრამებზე, რომელთა მიზანია მოსწავლეებში ძალადობის სურვილის, მოთხოვნისა და საშუალების შემცირება. როგორც წინა თავებში შევნიშნეთ, დაბალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის მქონე მოსწავლეების შინამეურნეობებს არ აქვთ საკმარისი საშუალება, უზრუნველყონ მათი შვილების სპორტულ და სახელოვნებო წრეებში ჩართულობა, არდადეგებზე შინაარსიანი დასვენება, ნოყიერი კვება და მრავალფეროვანი ტანსაცმლის შეძენა. ცნობილია, რომ ეს უკანასკნელი ხშირად ხდება მოსწავლეებში დაძაბულობისა და ძალადობის გამომწვევი მიზეზი. როდესაც საქართველოს საჯარო სკოლების მოსწავლეთა უმრავლესობას ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემები აწუხებს, სკოლაა ის ინსტიტუცია, რომელმაც უნდა იტვირთოს ამ პრობლემების შემცირება, კორექცია. იგულისხმება ნოყიერი უფასო საკვებით უზრუნველყოფა, უფასო სპორტული და სახელოვნებო წრეების შეთავაზება, შინაარსიანი მიზნობრივი ექსკურსიების ორგანიზება როგორც დაცულ ტერიტორიებზე, ისე მუზეუმებში, თეატრებსა და სამხატვრო სალონებში. გავიმეორებთ ერიკ ჰანუშეკის (2012) საკმაოდ საინტერესო დაკვირვებას, რომელიც მან პიზა 2010 წლის საერთაშორისო შეფასების მონაცემების ანალიზის შედეგად გააკეთა: სკოლის სოციო-ეკონომიკური სტატუსის აწევას პოზიტიური, სტატისტიკურად სანდო გავლენა აქვს მოსწავლეების აკადემიურ ზრდაზე. და ეს გავლენა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაბალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის მქონე მოსწავლეებისათვის.

მედიაუზრუნველყოფა

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საკმაოდ მნიშვნელოვანია მედიის როლი სასკოლო უსაფრთხოების ფართომასშტაბიანი პროგრამის ეფექტურად დაწერეგვისათვის. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, დღემდე მედიასაშუალებები ხშირად (განსაკუთრებით, ტელევიზიები) მხოლოდ ნეგატიურ როლს თამაშობდნენ ამ მიმართულებით არსებული პრობლემების მოგვარებაში. უფრო მეტიც, ჩადენილი მძიმე დანაშაულის შესახებ მედიასაშუალებებმა საკმაოდ ნეგატიური ზეგავლენის მქონე გადაცემები აჩვენეს. როგორც

სასკოლო უსაფრთხოების ექსპერტები და ფსიქოლოგები ამბობენ, მომხდარი დანაშაულის „ტოპ ნიუსებად“ ჩვენებას საკმაოდ ნეგატიური ეფექტი აქვს. როგორც ამერიკის შეერთებული შტატების განათლების დეპარტამენტის სასკოლო უსაფრთხოებაზე მომუშავე ექსპერტებმა გვითხრეს: „სატელევიზიო სივრცეში მოსწავლეებს შორის მომხდარი დანაშაულის კადრების ჩვენება დანაშაულის ტირაჟირებას უწყობს ხელს. დანაშაულის გაშუქებიდან მოკლე პერიოდში აუცილებლად გამოჩნდებიან მიმბაძველები, რომლებიც დიდი ხანია გეგმავდნენ ვინმესთვის ზიანის მიყენებას, მაგრამ ვერ ბედავდნენ. ნაციონალურ და რეგიონულ ტელევიზიებში ნაჩვენები კადრები მათ გარკვეულ ნაწილს ეუბნება, რომ „ჩაგრულიდან“ „გმირად“ გახდომისათვის მხოლოდ ერთი დანაშაულის აქტის შესრულებაა საჭირო. ამერიკის თითქმის ყველა შტატის სასწავლო ოლქის სპეციალური ნებართვის გარეშე მედიის არც ერთ წარმომადგენელს არ აქვს უფლება, სკოლის ტერიტორიაზე ან სკოლის თაოსნობით გამართულ ღონისძიებაზე მომხდარი ინციდენტი გააშუქოს. აკრძალულია ინციდენტში მონაწილეთა ვინაობის გამხელა და, მით უმეტეს, მათთვის დამნაშავის სტატუსის მინიჭება.

ნეგატიური როლის შესრულების საპირისპიროდ, მედია, შესაძლებელია, რომ პოზიტიური პროცესის ხელშეწყობი გახდეს. სპეციალურ ტოკშოუებსა და საინფორმაციო გადაცემებში განათლების შესახებ მეტი პოზიტიური შინაარსის ინფორმაცია უნდა ისმოდეს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება და მეტი ინფორმირებულობა მედიის გარეშე მეტად რთულია.

ძალადობის განმარტება:

სანამ სასკოლო ძალადობაზე ვისაუბრებდეთ, აუცილებელია, გავეცნოთ ძალადობის ტერმინის განმარტებას სხვადასხვა წყაროზე დაყრდნობით. საქართველოს პარლამენტის ბიბლიოთეკის მასალებზე დაყრდნობით, ძალადობა არის:

“ფიზიკური ძალის ან ძალაუფლების წინასწარგამიზნული გამოყენება მიმართული საკუთარი თავის, სხვა ადამიანის ან საზოგადოების წინააღმდეგ, რომლის შედეგადაც ადგილი აქვს (ან არსებობს ამის დიდი ალბათობა) სიკვდილს, სხეულის დაზიანებას, ფსიქოლოგიურ ტრავმას, ნორმალური განვითარებიდან გადახრას ან სხვადასხვა სახის ზარალს“. იგივე წყარო გვაცნობს ძალადობის სინონიმებს და ამ ქმედების სხვა გამოვლინებებსა და შედეგებს: „აგრესია, სასტიკი მოპყრობა, შეურაცხყოფა, იძულება, ხელყოფა, წამება, მუქარა. ძალადობა არის ყოველგვარი ქმედება ან სიტყვა, რომელსაც შეუძლია ადამიანი შეურაცხყოს, ზიანი მოუტანოს მას, ან შეულახოს კანონით მინიჭებული უფლებები. ძალადობის დროს ითრგუნება ადამიანის ნება, შელახულია მისი ხელშეუხებლობა, ღირსება, და თავისუფ-

ფლება. ესენი კი ადამიანის განუყოფელი უფლებებია. რა თქმა უნდა, ძალადობა შესაძლებელია, განხორციელდეს არა მხოლოდ ადამიანის მიმართ. ძალადობის მსხვერპლი ხშირად დაუცველი ცხოველიც ხდება. სასტიკი მოპყრობა განსაკუთრებით საზარელია მაშინ, როდესაც მას სუსტი და დაუცველი არსებების მიმართ ჩადიან. როგორც წესი, სწორედ ასეც ხდება. ძალადობას შეიძლება ახორციელებდეს ერთი ადამიანი, ადამიანთა ჯგუფი ან მთელი საზოგადოება. მათი ძალადობრივი ქცევა შეიძლება ეხებოდეს მეორე ადამიანს ან სხვა ჯგუფს. ადამიანის უფლებების თვალსაზრისით ყოველგვარი ძალადობა დაუშვებელია. მას კრძალავს და სჯის კანონი.

ძალადობა ძალზე მრავლისმომცველი ცნებაა და რამდენიმე ასპექტს აერთიანებს - ფსიქოლოგიურს, იურიდიულსა და სოციალურს. იურის-პრუდენციაში მიღებული ზოგადი განმარტება ასეთია: ძალადობა მოიცავს უკანონო ქმედებათა ყველა სახეს, გამოხატულს მუქარით ან ქმედებით, რომელსაც შედეგად მოჰყვება ქონების დაზიანება ან განადგურება, ან პიროვნების შეურაცხყოფა, ან სიკვდილი. ოჯახი სახელმწიფოს საფუძველია, იგი არის სახელმწიფო სახელმწიფოში, ანუ გარკვეული მიკროსისტემა. მაკრო და მიკრო სისტემებს შორის გასაოცარი შინაგანი კანონზომიერება არსებობს, ერთის მდგომარეობა და კეთილდღეობა განსაზღვრავს მეორის მდგომარეობასა და კეთილდღეობას, და პირიქით. ამდენად, ძალადობის განმარტება ოჯახზეც ვრცელდება, ოღონდ მოქმედების შემცირებული მასშტაბით.

ძალადობა შედგება სამი კომპონენტისაგან: მსხვერპლი, დამნაშავე და თვით ქმედება. თავისი ხასიათისა და შედეგების გათვალისწინებით, იგი ხშირად მოიაზრება, როგორც კრიმინალი. ოჯახში ძალადობის ფორმები: ფიზიკური ძალადობა (ცემა), სექსუალური ძალადობა, მუქარა, ემოციური ძალადობა (სისტემატური ყვირილი, გინება), საზოგადოებისგან იზოლაცია, ქმედების მუქარით აკრძალვა, დაშინება და ა.შ. ოჯახში ძალადობის მსხვერპლი (პირობითად, ასე ვუნოდოთ მათ) შეიძლება იყოს ქალი, ბავშვი, ინვალიდი, მოხუცი და, იშვიათად, მამაკაცი. ყველაზე გავრცელებული ფორმაა ქმრის ძალადობა ცოლზე და მშობლების - შვილებზე.

არსებობს ძალადობის ბევრი განმარტება. მათგან ერთ-ერთი განმარტება, როგორც ძალის გამოყენება - ფარული ან აშკარა - იმ მიზნით, რომ მიიღო ადამიანისაგან ან ჯგუფისაგან ის, რის მოცემასაც ისინი თავის ნებით არ თანხმდებიან.

არსებობს ძალადობის სხვადასხვა ფორმა. ჩვენ შეგვიძლია, განვასხვავოთ პირდაპირი და ირიბი (ანუ სტრუქტურული) ძალადობა:

- პირდაპირი ძალადობა = ფიზიკურ ძალადობას
- ირიბი (ანუ სტრუქტურული) ძალადობა = სიღარიბე, ექსპლუატაცია, სოციალური უსამართლობა, დემოკრატიის არარსებობა, და ა.შ.“

ენკარტას ინგლისური ენის მსოფლიო განმარტებითი ლექსიკონი (Encarta, 1999) ძალადობას შემდეგნაირად განმარტავს:

„ძალადობა არის:

(1) ფიზიკური ძალის გამოყენება ვინმესთვის ან რამისთვის ზიანის მიყენების მიზნით;

(2) გაუმართლებელი ძალის არალეგალური გამოყენება, ან ასეთი ძალის გამოყენების მუქარა.

ოლვეუსის (Oliveuse, 1999) განმარტებით კი, ძალადობა ან ძალადობრივი ქმედება ეს არის: აგრესიული ქმედება, როდესაც ასეთი ქმედების ჩამდენი იყენებს საკუთარ სხეულს ან რაიმე საგანს (ცეცხლსასროლი იარაღის ჩათვლით) იმისათვის, რომ შედარებით სერიოზული ზიანი ან დისკომფორტი მიაყენოს მეორე პირს, ან პირთა ჯგუფს.

ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის განსაზღვრების მიხედვით, ძალადობა არის: ფიზიკური ან ფსიქოლოგიური ზემოქმედების, ან ძალის განზრახ გამოყენება, იქნება ეს ფაქტობრივი გამოყენება, თუ გამოყენების მუქარა, საკუთარი თავის, სხვა ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის ან თემის წინააღმდეგ, რასაც შედეგად მოჰყვება ან, შესაძლებელია, მოჰყვეს დაზიანება, სიკვდილი, ფსიქოლოგიური ზიანი, არასრულფასოვანი განვითარება ან დანაკარგი (WHO fi-006).

ძალადობის ფორმები და წყაროები:

სამეცნიერო ლიტერატურაში მრავალი მასალა მოიპოვება ძალადობის ფორმების შესახებ. ამ ქვეთავში ყურადღებას შევაჩერებთ ძალადობის იმ ფორმებზე, რომლებიც გავრცელებულია სასკოლო საზოგადოებაში. კერძოდ, ძალადობის წარმოშობის წყაროებია:

- სკოლა (ინსტიტუციური ძალადობა);
- ოჯახი;
- საზოგადოება;
- თანატოლები.

ძალადობა არ არის მარტო ფიზიკური ფორმით გამოხატული ქმედება. მოსწავლეთა გარკვეული ნაწილი ფსიქოლოგიური ძალადობის მსხვერპლია. დაცინვა და სხვა თანატოლების თანდასწრებით დამცირება სკოლაში გავრცელებული ძალადობის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. ბოლო დროს სამეცნიერო ლიტერატურაში გაჩნდა ტერმინი „კიბერბულინგი“. სოციალური ქსელების პოპულარობა დღითიდღე მატულობს. იშვიათია მოსწავლე, რომელიც არ იყენებს facebook-ს, twitter-ს, youtube-ს. ხშირია შემთხვევები, როცა მოსწავლეები წინასწარგანზრახული სცენარით აწყობენ გაკვეთლის ჩაშლას, წყობიდან გამოჰყავთ მასწავლებელი და ამის ამსახველ

კადრებს იღებენ ე.წ. სმარტ ტელეფონების მეშვეობით და ზემოთხსენებულ ან სხვა სოციალურ ქცელებში ავრცელებენ. ასევე, ხშირია თანატოლთა კოლექტიური ცემის, შეურაცხყოფილი და დამამცირებელი გარემოებების დოკუმენტირება და ვებგვერდებზე ატვირთვა.

როდესაც ძალადობაზე ვსაუბრობთ, უმნეტესად, მოსწავლეზე განხორციელებულ ძალადობას ვგულისხმობთ. ხშირია მოსწავლეების სკოლის პერსონალზე ძალადობის შემთხვევებიც. როგორც უსაფრთხო სკოლის ეროვნული პროგრამის დაგეგმვაში მონაწილე საჯარო სკოლის დირექტორები და პედაგოგები აღნიშნავდნენ, საქართველოს საჯარო სკოლებში შეიმჩნევა შემდეგი ტიპის ტენდენცია - სწავლების საბაზო საფეხურის ჩათვლით მასწავლებლები დომინირებენ სასკოლო წესებისა და მათი კლასის მართვის სტილის გატარებისას. სწავლების საბაზო საფეხურის ბოლოსა და საშუალო საფეხურზე კი ყოჩი მოსწავლეების ნაწილი ახერხებს კლასის მართვაზე კონტროლის დამყარებას. იმის გამო, რომ სწორედ ამ ყოჩი მოსწავლეების „კეთილგანწყობაზე“ დამოკიდებული საგაკვეთილო პროცესის ნორმალურად ჩატარება, მასწავლებელსა და ასეთ მოსწავლეებს შორის ერთგვარი ზეპირი კონტრაქტი ფორმდება, რაც კლასში მშვიდი ატმოსფეროს სანაცვლოდ ამ მოსწავლეებისათვის დამაკმაყოფილებელი ნიშნების მიღებას უზრუნველყოფს.

სასკოლო ძალადობის ზრდა დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე:

- მოწყვლადი ასაკი:

მოსწავლე ე.წ. გარდატეხის ასაკში განსაკუთრებით მგრძნობიარეა და ნებისმიერი თითქოს უწყინარი ხუმრობა, შესაძლოა, ტრაგედიის მიზეზად იქცეს. ამდენად, სასკოლო ძალადობზე პასუხისმგებელი ჯგუფი, განსაკუთრებულად უნდა ზრუნავდეს ამ ასაკის მოსწავლეთა შორის ჰარმონიული ატმოსფეროს შექმნაზე;

- სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეები, როგორც რისკის ჯგუფი:

სასკოლო ძალადობის მსხვერპლი ხშირად სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეები არიან. ტოლერანტობის სწავლების ერთ-ერთი შედეგი ასეთი კატეგორიის მოქალაქეების საზოგადოებაში ინკლუზიის ხელშეწყობაა. ე.წ. „ნორმალურმა“ მოსწავლეებმა ბავშვობიდანვე უნდა გააცნობიერონ, რომ სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეები საზოგადოების სრულფასოვანი წევრები არიან;

- დაბალი სოციო-ეკონომიკური ჯგუფის წევრები:

როგორც კვლევები ადასტურებს, დისციპლინური გადაცდომების რაოდენობით ის სკოლები გამოირჩევიან, რომლებიც განლაგებულია დაბალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის უბნებში ან/და სკოლის მოსწავლეთა

პოპულაციის უმეტესობას სწორედ ამ კატეგორიის ოჯახის შვილები წარმოადგენენ. კვლევების უმრავლესობა მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე ოჯახის სოციო-ეკონომიკური სტატუსის, როგორც ფაქტორის, სტატისტიკურად მნიშვნელოვან გავლენას აჩვენებს. უმეტეს შემთხვევაში, დაბალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის ოჯახის წევრების განათლების დონე არცთუ ისე მაღალია. მშობლების განათლების დონეს კი, ასევე, სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე. ასეთ ოჯახებში შეინიშნება მეტი ოჯახური ძალადობა, ვიდრე მაღალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის ოჯახებში. ოჯახური ძალადობა კი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორია მოსწავლეთა ძალადობის ზრდაში. აქედან გამომდინარე, უსაფრთხო სკოლის სახელმწიფო პოლიტიკისა და პროგრამის ფორმირების დროს გადანყვეტილების მიმღებებმა და პოლიტიკის განმსაზღვრელებმა უნდა გაითვალისწინონ ასეთი ტიპის უბნებში განთავსებული სკოლების თავისებურებები. შესაბამისად, უფრო მეტი ფინანსური და ადამიანური რესურსი უნდა იქნას მობილიზებული. სახელმწიფოს მიდგომა არ უნდა იყოს ერთგვაროვანი სხვადასხვა საჭიროების მქონე სკოლებისადმი. ეს ბიუროკრატიისთვის ადვილი გამოსავლია, მაგრამ პრობლემების გადაჭრისთვის არაეფექტური;

- მოძალადე ოჯახის შვილები:

ამერიკის შეერთებული შტატების ხუთი საშუალო სკოლისა და ქალაქ ომაჰას განათლების ოლქის ალტერნატიული სკოლის ადმინისტრაციისა და სპეციალური პედაგოგების ჯგუფთან შეხვედრებზე ნათლად გამოიკვეთა, რომ დევიაციური ქცევების მქონე მოსწავლეთა 90%-ზე მეტი სწორედ მოძალადე ოჯახში აღზრდილი მოსწავლეები არიან. ეს ტენდენცია განასაკუთრებულად მკვეთრად გამოიხატა ომაჰას განათლების ოლქის ალტერნატიულ სკოლაში, სადაც ფსიქოლოგების ჯგუფთან ერთად ინტენსიურ დახმარებას გადიოდნენ არა მარტო საჯარო სკოლებიდან დისციპლინური სახდელის გამო ამ ინსტიტუციაში გამწესებული მოსწავლეები (9-12-ე კლასი), არამედ მათი მშობლები და/ან მეურვეები.

როგორც სასკოლო უსაფრთხოების საკითხების ევროპელი ექსპერტები (გიტინსი, შონგენსი, მური) ამტკიცებენ, არ არსებობს მოსწავლეთა ძალადობის „სწრაფად აღმოფხვრის“ ერთი უნიკალური მეთოდი. ევროპულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, მოსწავლეთა შორის ძალადობის შემცირების ეფექტურ საშუალებებზე ისინი შემდეგი ტიპის რჩევებს გვაძლევენ:

1. ერთიანი და თანამიმდევრული სასკოლო მიდგომის შემუშავება, რომელიც სკოლაში ყველასათვის მისაღებ რწმენასა და პრინციპებს დაეფუძნება;
2. აუდიტის ჩატარება იმის შესამოწმებლად, თუ რამდენად კარგად არის ორგანიზებული სკოლა, რომ შეიქმნას კონვიენციის (ესპანურად ჰარმონიულ თანაცხოვრებას ნიშნავს) გარემოს შექმნა და შენარჩუნება;

3. სხვადასხვა ტიპის სიახლეების დანერგვა, რადგან ერთი მარტივი გამოსავალი არ არსებობს (ამ თავის დასკვნით ნაწილში შემოგთავაზებთ სასკოლო ძალადობის შემცირებისაკენ მიმართული აქტივობების დეტალურ განხილვას);
4. არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესების გეგმის განხორციელება და მონიტორინგი, მათ შორის სოციალურ-ემოციური და ქცევითი უნარ-ჩვევების სწავლება;
5. ძალადობის ინციდენტებზე ეფექტური რეაგირება, განმეორებითი შემთხვევების თავიდან ასაცილებლად.

როგორც გიტინისი (2004) ამტკიცებს: გარდა ამისა, გამოცდილებამ აჩვენა, რომ „კონვივენციის“ (ჰარმონიული თანაცხოვრება) გაუმჯობესებაზე მუშაობისას, ეფექტურია ის სკოლა, რომელიც ყველა ეტაპზე უსმენს მოსწავლეებს და უზრუნველყოფს მათ ჩართულობას. მოსწავლეებიც გრძნობენ რა თავიანთი მნიშვნელობას, პოზიტიური ცვლილებების ყველაზე გავლენიანი და ძლიერი ელჩები ხდებიან ნებისმიერ სკოლაში. გარდა ამისა, ეფექტურ სკოლებში თვითონ სკოლის თანამშრომლები არიან მოსწავლეთათვის მისაბაძნი: თავიანთი მოქმედებებითა და სიტყვებით სწორედ ისინი ქმნიან ქცევის სტანდარტებს სკოლაში. პეტერ სმიტი (2004) ამბობს, რომ სკოლაში ძალადობრივი გარმოს შემცირება სკოლის ხელმძღვანელობის უპირატესი საზრუნავი უნდა გახდეს, რადგან ასეთ პირობებში ირღვევა ადამიანის ფუნდამენტური უფლებები. მათ შორის სიცოცხლის უფლება, გადაადგილების თავისუფლება, სწავლის მიღების უფლებაცაა სხვა. გაეროს კონვენცია ბავშვთა უფლებების შესახებ გარკვევით ამბობს რომ „ძალადობა არღვევს მოსწავლეებისა და ახალგაზრდების უფლებას, იცხოვრონ შიშისა და მუქარისაგან თავისუფალ გარემოში“.

განათლების სისტემის დეცენტრალიზაცია, როგორც სასკოლო უსაფრთხოების ხელშემწყობი

როგორც სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის განხილვისას უკვე აღვნიშნეთ, გადანაცვრეტილება ეფექტურია მაშინ, როდესაც ის გადანაცვრეტილების განხორციელების ადგილთან ახლოს მიიღება. განათლების სისტემის დეცენტრალიზაცია სწორედ ამ მეტად ეფექტური ხერხის გამოყენების საშუალებას იძლევა. წინა თავში ვრცლად ვისაუბრეთ, რომ სკოლაში უსაფრთხო გარემოს შექმნა მისი მასშტაბის, საჭირო კომპეტენციებისა და ფინანსური რესურსების გამო მარტო სკოლის მცდელობით ვერ მიიღწევა. საჭიროა, ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემისათვის არსებობდეს ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკა, რომლის ფარგლებში ჩამოყალიბდება ძირითადი მიმართულებები და მათი მხარდამჭერი პროგრამე-

ბი; მხარდაჭერილი შესაბამისი ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსებით. ამერიკის შეერთებული შტატების ზოგადი განათლების სისტემის მართვა-გამგეობა კონსტიტუციის მიხედვით შტატებს, ხოლო მათ მიერ კი ოლქებს აქვს გადაცემული. ასეთი მკაცრად დეცენტრალიზებულ საგანმანათლებლო სისტემაში მხოლოდ ორი მიმართულება რჩება ფედერალურ დონეზე მართვისათვის:

(1) სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეების განათლება.

(2) უსაფრთხო სკოლა.

როგორც ამერიკის განათლების დეპარტამენტის სასკოლო უსაფრთხოების საკითხებზე მომუშავე ექსპერტებმა ჩვენთან საუბარში აღნიშნეს: ქვეყნის მასშტაბით იმდენად განსხვავებულია სკოლის წინაშე არსებული პრობლემები და გამოწვევები, რომ მათი „ცენტრიდან“ მოგვარება პრაქტიკულად შეუძლებელია. ამიტომ 2000 წლიდან განათლების დეპარტამენტის მიდგომა მნიშვნელოვნად შეიცვალა და მეტი აქცენტი ადგილობრივ დონეზე ინიცირებული კონკრეტული ოლქისა და სკოლის საჭიროებებზე მორგებული პროგრამების დაფინანსებაზე გაკეთდა. საქართველოს საჯარო სკოლებში შექმნილი პრობლემების შესწავლამ აჩვენა, რომ მიუხედავად ქვეყნის სკოლების სასწავლო კომპონენტში გარკვეულწილად ერთგვაროვნებისა, სასკოლო უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული გამოწვევები სხვადასხვაგვარია. ამ განსხვავებების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი განმარტებელი სკოლის ტიპია (ქალაქი, სოფელი, მაღალმთა). ისტორიულად (მსოფლიოს მასშტაბით) ინდუსტრიული ქალაქები წარმოადგენენ კრიმინალური ჯგუფებისა და ავტორიტეტების წარმოქმნისათვის ხელშემწყობ გარემოს.

უსაფრთხო სკოლის საკითხებზე მომუშავე ევროპელი და ამერიკელი ექსპერტები ამტკიცებენ, რომ მაღალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის უბნებსა და იქ მცხოვრებ მოსწავლეებში ნაკლებად შეიმჩნევა ძალადობის სხვადასხვა ფორმის გამოვლინება. ცალსახად, ყველა ქვეყნის დაბალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის მქონე თემის წარმომადგენლებში განსაკუთრებული სისასტიკით ჩადენილი ძალადობის მაღალი მაჩვენებელია. საინტერესოა, რომ სრულიად საპირისპირო მონაცემებია საქართველოში. 2005 წლიდან 2010 წლამდე საქართველოს სკოლის მოსწავლეების მიერ ჩადენილი განსაკუთრებული სისასტიკით ჩადენილი დანაშაულის (მკვლელობა, დაჭრა, სხეულის ფიზიკური დაზიანება, ორგანიზებული ფორმით (ბანდა) ჩადენილი ძალადობა) აბსოლუტური უმრავლესობა მაღალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის მქონე უბნებში დაფიქსირდა. ევროპელი ექსპერტების ვარაუდით, ამ უბნის ბავშვები პრივილეგირებულ ფენად განიხილავენ საკუთარ თავს და უფრო მეტის უფლებას აძლევენ, ვიდრე პერიფერიის სკოლის მოსწავლეები. მათი აზრით, ეს ფაქტები ნათლად აჩვენებს, რომ სკოლა, ოჯახი და საზოგადოება ვერ დგას მონოდების

სიმაღლეზე, დაეხმაროს მოსწავლეებს ყალბი ღირებულებების გააზრებასა და დამარცხებაში.

ამდენად, უსაფრთხო სკოლის პროგრამების ცენტრალიზებული წესით დაგეგმვისა და მართვის შემთხვევაში, საკმარისი ეფექტურობა, შესაძლოა, ვერ იქნეს მიღწეული.

სასკოლო უსაფრთხოების პროგრამის სკოლის დონეზე დეცენტრალიზაცია

სასკოლო უსაფრთხოებაზე მომუშავე ექსპერტების უმრავლესობა ეფექტურად სასკოლო დონეზე განხორციელებულ პროგრამებს მიიჩნევს. მეტიც, მათი გარკვეული ნაწილი უფრო ეფექტურ საშუალებად საკლასო დონეზე განხორციელებულ აქტივობებს ასახელებს. ამ მიდგომის მხარდამჭერები აღნიშნავენ, რომ მოსწავლეთა პოპულაცია უნიკალური შეიძლება იყოს არა მარტო ქვეყნის მსხვილი რეგიონებისა და სკოლების, არამედ კლასების მიხედვითაც. უსაფრთხო სკოლის ეროვნულ პროგრამაზე მომუშავე საქართველოს სკოლების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ ყველა სკოლას ყოველ წელს ჰყავს მინიმუმ ერთი „მოურჯულებელი“ კლასი. უსაფრთხო სკოლის აუდიტის მეთოდისა (რომელზეც ქვემოთ გვექნება საუბარი) და მეტად ეფექტური პრაქტიკული კვლევის გამოყენებით შესაძლებელია კონკრეტული სკოლის და/ან კლასის პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი მოგვარების გზების შემუშავება.

პირველი რჩევა, რომელიც კრის გიტინსის გუნდის ევროპელმა ექსპერტებმა უსაფრთხო სკოლის ეროვნულ პროგრამაზე მომუშავე ჯგუფს მისცეს, იყო სკოლაში ქცევის მიღებული წესების შემუშავებაში მოსწავლეების მაქსიმალური ჩართულობა და მათი მოთხოვნების გათვალისწინება. საკმაოდ ლოგიკურია, რომ მოსწავლე უფრო მეტად დაიცავს იმ წესს, რომლის მიღებაშიც თვითონ მონაწილეობდა. ამ მეთოდით ერთი მნიშვნელოვანი სარგებელი მიიღწევა - მოსწავლეები თვითონ აწესებენ კონტროლს მათ მიერ შემუშავებულ წესებზე და თანათოლებებს მათი დაცვისკენ მოუწოდებენ. ამით ისინი ყალიბდებიან სრულფასოვან, კანონმორჩილ მოქალაქეებად. ასევე, ეს მიდგომა ზრდის მშობლების ჩართულობის ხარისხს, რაც ასე პრობლემურია საქართველოს საჯარო სკოლებისათვის. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, საკლასო დონეზე დეცენტრალიზაცია საშუალებას იძლევა, გათვალისწინებული იყოს მოსწავლის ინდივიდუალური შესაძლებლობები. საქართველოს სკოლების წარმომადგენლების უმეტესობის სრულიად უსაფუძვლო შიში, რომ მოსწავლეები ირაციონალურ, სკოლისათვის საზიანო წესებს შეიმუშავებენ, ველზე ჩატარებული ცდებით იქნა უგულებელყოფილი. თბილისის 12 ყველაზე დიდი საჯარო სკოლის საშუალო საფეხურის მოსწავლეებმა საკმაოდ რაციონალური, შესრულება-

დი და სკოლაში საგანმანათლებლო პროცესის ხელშემწყობი ქცევის წესები შეიმუშავეს (დახვეწეს ექსპერტთა ჯგუფის მიერ შეთავაზებული ქცევის წესები).

რეკომენდაციები - ეფექტური მეთოდები

- ინტეგრირებული გაკვეთილები და პროექტები:

ნიგნის წინა თავებში ბევრი დადებითი ითქვა სწავლების ამ კომპონენტის შესახებ. როგორც უსაფრთხო სკოლის ევროპელი ექსპერტების ჯგუფი ამტკიცებს, ჯგუფური ტიპის აქტივობები ამყარებს მოსწავლეებს შორის ურთიერთობებსა და ერთმანეთის მიმართ პოზიტიურად განწყობს. მოსწავლეები უკეთ ეცნობიან ერთმანეთს, უჩნდებათ საერთო მიზანი და ამ მიზნისთვის ერთად შრომა პოზიტიურად განწყობს მათ ერთმანეთის მიმართ. და ეს განწყობა მთელი სიცოცხლის განმავლობაში რჩება ღირებული. ეს ყოველივე კი სკოლაში ძალადობის ხარისხს მნიშვნელოვნად ამცირებს.

- სპორტული და სახელოვნებო აქტივობები:

როგორც სასკოლო უსაფრთხოების ექსპერტები ამბობენ, მოზარდს აუცილებლად სჭირდება ე.წ. „ორთქლის გამოშვება“, შესაბამის აქტივობებში მონაწილეობის მიღებით. მათი მტკიცებით, თუ მოზარდს „ორთქლის გამოშვების“ შესაბამისი საშუალება არ ეძლევა, დიდია ალბათობა, რომ მისმა გაუხარჯავმა ენერგიამ ნეგატიურ კონტექსტში იჩინოს თავი. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სპორტული აქტივობები მხოლოდ ფიზიკური ინტერაქცია და ზედმეტი კალორიების წვა არ არის. სწორედ ასეთ აქტივობებში ხდება ემოციური ჩართულობა, რაც, ფიზიკური ენერგიის ხარჯვის პარელალურად, ესოდენ საჭირო „ორთქლის გამოშვებას“ იწვევს. სპორტის გუნდურ სახეობებში მონაწილეობით, ისევე, როგორც ჯგუფური აკადემიური პროექტების შემთხვევაში, მოსწავლეები გუნდურობას, საერთო მიზნის დასახვასა და თანამშრომლობით ამ მიზნის მიღწევას ეჩვევიან. რაიონულ და რეგიონულ შეჯიბრებაში კი სკოლის სახელით გამოსვლისას, მშობლიური სკოლის მიმართ კუთვნილებისა და ზრუნვის შეგრძნება უვითარდებათ. ასევე, მოსწავლეთა ძალადობის შემცირებაზე პოზიტიური შედეგი აქვს სახელოვნებო წრეებში ჩართულობას.

- მოსწავლეების მოსაზრებების გაზიარება:

სასკოლო უსაფრთხოების პრევენციაზე ორიენტირებული მიდგომა ნებისმიერ აქტივობაში მოსწავლეების მოსაზრებების გაზიარებას გულისხმობს. ევროპელი და კანადელი ექსპერტების მიერ თბილისის მსხვილი საჯარო სკოლების საქმიანობის გაცნობის შემდეგ აღმოჩნდა, რომ ამ მიმართულებით ჩვენ საკმაოდ ჩამოვრჩებით საშუალო ევროპულ სტანდარტს.

ამ კომპონენტის საზომად მათ რამე კონკრეტული რაოდენობრივი მონაცემი არ გამოუყენებით და ეს დასკვნა არსებული სიტუაციის ზოგადი შეფასებით გააკეთეს. როგორც ნორვეგიელი ექსპერტი მური აღნიშნავდა, არა მხოლოდ მოსწავლეთა, არამედ მასწავლებელთა ქცევის კოდექსის შემუშავებაშიც კი უნდა იყვნენ მოსწავლეები ჩართული. კარგი იქნება, თუ სკოლამ იცის მოსწავლეთა მოლოდინები თავიანთი მასწავლებელის ქცევის შესახებ. სპეციალისტების აზრით, მაღალია შესრულების ალბათობა მოსწავლეთა ქცევის კოდექსის იმ პუნქტებისა, რომელთა შემუშავებაშიც თვითონ მოსწავლეებმა მიიღეს მონაწილეობა. საქართველოს სკოლების წარმომადგენლების მხრიდან გამოითქვა ვარაუდი, რომ ასეთ შემთხვევაში მოსწავლეები ორივე კოდექსს თავის საჭიროებებს მორგებდნენ. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, მოსწავლეების მონაწილეობით მიღებული მასწავლებლისა და მოსწავლის ქცევის კოდექსები ბევრად ეფექტურია, ვიდრე დირექტიულად, ზემოდან თავს მოხვეული.

ასევე, რეკომენდებულია მოსწავლეთა ჩართულობის ზრდა სკოლის ბიუჯეტის იმ ნაწილის განხილვისას, რომელიც მოსწავლეებისათვის განკუთვნილი ღონისძიებების დაფინანსებას ეხება. მოსწავლეებისათვის დაგეგმილი ღონისძიება ეფექტური ვერ იქნება, თუ ის მოსწავლის ინტერესებს სცილდება. არც ამ შემთხვევაში აკლიათ მოსწავლეებს რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების უნარი.

- სკოლის ფიზიკური გარემოს გაუმჯობესება:

დასვენებების დროს მოსწავლეებს საშუალება უნდა ჰქონდეთ, აქტიურად დაისვენონ და ითამაშონ კეთილმოწყობილ მოედნებზე. მოსწავლეთა მხრიდან მოწყვნილობის დროს ხშირია ძალადობრივი ქმედებები სკოლის დერეფნებში და მის მიმდებარე ტერიტორიაზე. საინტერესო შენიშვნა გააკეთეს გაეროს ბავშვთა ფონდის მიერ მოწვეულმა ევროპელმა ექსპერტებმა საქართველოს 10-მდე საჯარო სკოლის დათვალიერების შედეგად. ცუდი აკუსტიკის გამო, გაკვეთლებს შორის დასვენებებისას სკოლის დერეფნებში გამაყრუებელი ხმაურია. ექსპერტთა განმარტებით, გადაჭარბებული ხმაური მოსწავლეთა შორის ჯგუფური ტიპის ძალადობის ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორია. ასევე, არ არის დაცული უსაფრთხოების ნორმები კიბეების, სკოლის შესასვლელი კარის, სპორტული დარბაზების შემთხვევაში. ყველაზე მეტად საგანგაშოა ის, რომ სკოლების გარკვეული ნაწილი ქალაქის ცენტრალურ უბნებში მდებარეობს და ქუჩიდან არ არის გამოყოფილი. მოუწესრიგებელია საგზაო მოძრაობა.

- საინტერესო გაკვეთილი:

არსებული ჩამონათვალიდან, ალბათ, ყველაზე ეფექტური საშუალება მოსწავლეთათვის საინტერესო გაკვეთილი ჩატარებაა. საინტერესო გა-

კვეთილი ეფექტური იყო და იქნება ყოველ ისტორიულ ეპოქასა და ქვეყანაში. განათლების ექსპერტებისათვის ეს მარტივი ჭეშმარიტებაა. თბილისის მსხვილი საჯარო სკოლების მოსწავლეების უმრავლესობა სწავლის მიმართ დაბალი მოტივაციის მიზეზად სწორედ უინტერესო გაკვეთილებს ასახელებს. როგორც სკოლის დირექტორები აღნიშნავენ, მოსწავლეების მიერ გაკვეთილის ჩაშლის ერთ-ერთი მიზეზი მასწავლებლის ან მოსწავლის მხრიდან აგრესიულ ქმედებასთან ერთად უინტერესო გაკვეთილით გამოწვეული მოწყენილობაა. პოვარდ გარდნერის მრავალმხრივი ინტელექტის თეორიის პრაქტიკული აპლიკაცია ერთ-ერთი ეფექტური მიდგომაა, რათა საგაკვეთილო აქტივობები სხვადასხვა ტიპის უნარების მქონე მოსწავლეზე იყოს მორგებული. ასევე, სხვადასხვა სწავლის მეთოდების გამოყენებით მოსწავლეებს მოწყენის საშუალება არ ექნებათ, რადგან უზრუნველყოფილი იქნება მათი საგაკვეთილო პროცესში მაქსიმალური ჩართულობა.

- სპეციალური პროგრამა რისკის ქვეშ მყოფი მოსწავლეებისათვის:

როგორც სასკოლო უსაფრთხოების საკითხის მკვლევრები კვლევებზე დაფუძნებით ამტკიცებენ, მოსწავლეთა გენერალიზებულ პოპულაციაში 4%-დან 7%-მდე ოდენობა რისკის ქვეშ მყოფთა ჯგუფს განეკუთვნება. მათი რჩევით, ამ ჯგუფის სკოლიდან „მოცილებით“ პრობლემა არ მოგვარდება. როგორც ნებრასკის უნივერსიტეტის პროფესორი, განათლების მართვის სამაგისტრო პროგრამის ხელმძღვანელი მარტა ბრუკერი აღნიშნავს: „სკოლა არის ადგილი, სადაც მოსწავლეს მეორე და მესამე შანსი უნდა მიეცეს. სწორედ აქ (სკოლაში) უნდა ისწავლოს მოსწავლემ, თუ როგორ გამოასწოროს გადაცდომა, რომლის გამოსწორების შანსს მას მომავალ ცხოვრებაში არავინ მისცემს. სკოლის პერსონალი მობილიზებული უნდა იყოს, რათა მოსწავლეს ხელი შეუწყოს საზოგადოებისათვის მისაღები ქცევებისა და უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებასა და შეძენას.“ სკოლის მოსწავლეთა პოპულაციიდან რისკის ჯგუფის მოცილება პრობლემის ერთი ადგილიდან მეორეზე გადატანაა. სკოლის პერსონალს უნდა ჰქონდეს სათანადო ცოდნა და უნარ-ჩვევები, რათა შეძლოს ამ რისკის ჯგუფის წევრ მოსწავლეებთან მუშაობა. სასურველია, სკოლას ჰქონდეს მუდმივად განახლებული სპეციალური პროგრამა რისკის ქვეშ მყოფი მოსწავლეებისათვის, რომელიც აუცილებლად ფსიქოლოგისა და, არსებობის შემთხვევაში, სოციალური მუშაკის მონაწილეობით შემუშავდება. და როგორც სასკოლო უსაფრთხოების პროგრამის ყოველ ეტაპზე, ამ შემთხვევაშიც სასურველია მეტი პოზიტივი და პრევენცია, ვიდრე დასჯა და ინტერვენცია. როგორც მკვლევრები ამტკიცებენ, დასჯაზე ორიენტირებული მიდგომა განსაკუთრებით ამ ტიპის მოსწავლეებზე არ ამართლებს.

- ინდივიდუალური მიდგომა:

მოსწავლეების გარკვეული ნაწილი, ხშირ შემთხვევაში, უმრავლესობა, ძირითად სასწავლო პროცესში ნაკლებად არის ჩართული. ამის ერთ-ერთი განმარტებელი მასწავლებლის მიერ მათი ინდივიდუალური შესაძლებლობების იგნორირებაა. ინდივიდუალური მიდგომა განსაკუთრებით ეფექტურია დისციპლინურ გადაცდომებში შემჩნეულ მოსწავლეებთან. განსაკუთრებით მძიმე დისციპლინური გადაცდომების უმეტესობა თანატოლებიდან გარიყულ, ჩაკეტილ ბავშვებზე მოდის. ამ ბავშვების უმეტესობას რთული ოჯახური მდგომარეობა აქვს. ამდენად, სკოლა უნდა იყოს ის ადგილი, სადაც მისი პიროვნებით ვინმე დაინტერესდება. სკოლას უნდა ჰქონდეს საკმარისი ფინანსური და ადამიანური რესურსი, რომ უზრუნველყოს ასეთი ტიპის მოსწავლეების საზოგადოებაში სრული და უმტკივნეულო ინტეგრირება.

- სპეციალური პროგრამა ძალადობის მსხვერპლთათვის:

სასკოლო უსაფრთხოების ევროპელი ექსპერტები ძალადობის მსხვერპლთათვის სპეციალური პროგრამის აუცილებლობაზე საუბრობენ. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, ასეთი სამსახური საკმაოდ ეფექტურია. მწირი ადამიანური და ფინანსური რესურსის პირობებში, ასეთი ტიპის ცენტრის შექმნა და შენახვა საქართველოს საჯარო სკოლებს გაუჭირდებათ. თუმცა საგანმანათლებლო რესურცენტრის დონეზე ამ ინსტიტუციის ორგანიზება უფრო უპრიანი იქნებოდა. როგორც ექსპერტები ამტკიცებენ, ასეთი ცენტრები ეხმარება ძალადობის მსხვერპლებს, სკოლასა და სახლში მიღებული ტრავმა მოიშუშონ. ეფექტურ მეთოდად ითვლება ძალადობის მსხვერპლთა თანატოლების მხრიდან დაცვა. ამით ისინი ნაკლებად გარიყულად, საზოგადოების სრულფასოვან წევრებად იგრძნობენ თავს. ეს კი თვითრწმენის გამყარებას უწყობს ხელს, რაც, საბოლოო ჯამში, მათ სრულ რეაბილიტაციას განაპირობებს.

- დახმარების მყისიერი მიღება:

ფინელი ექსპერტები თვლიან, რომ ძალადობის შესაძლო მსხვერპლმა მყისიერად უნდა შეძლოს დახმარების მიღება და ამისათვის მათ „განგაშის სამაჯური“ დანერგეს. ბევრ ევროპულ ქვეყანაში, ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და კანადაში მოსწავლეებს საშუალება აქვთ, ანონიმურობის სრული დაცვით მიიღონ კვალიფიციური რჩევები და დახმარება ცხელი ხაზის მეშვეობით. სკოლაში ფსიქოლოგის სამსახურის აუცილებლობას ძალადობის მსხვერპლის მიერ დახმარების მყისიერი მიღების აუცილებლობაც უსვამს ხაზს.

- მოსწავლის თვითშეგნების ზრდაზე ორიენტირებული მიდგომა:

ასეთი ტიპის მიდგომის უპირატესობაზე წინა პუნქტებშიც ვისაუბრეთ.

დასჯისა და აკრძალვების საპირისპიროდ, გაცილებით ეფექტურია პროგრამები, რომლებიც ხელს უწყობს მოსწავლის თვითშეგნების ზრდას. ასეთ შეთხვევაში, დიდია ალბათობა, დაცული იყოს სკოლაში არსებული მოსწავლის ქცევის კოდექსი. რაც მთავარია, ადრეული ასკიდან ხდება საზოგადოებაში მიღებული ქცევის ნორმების დასწავლა და გამყარება. მოსწავლეებში გაზრდილი თვითშეგნება გარკვეულწილად სკოლაში თანამშრომლობაზე ორიენტირებული გარემოს ხელშემწყობიც არის. მოსწავლეებსა და სკოლის პერსონალს შორის თანამშრომლობა კი საქართველოს საჯარო სკოლების ერთ-ერთი გამორჩეული პრობლემაა.

- მშობლების ჩართულობა:

მოსწავლეთა ძალადობისა და, ზოგადად, სასკოლო უსაფრთხოების პროგრამების წარმატება მშობელთა აქტიური მონაწილეობის გარეშე თითქმის წარმოუდგენელია. როგორც ნებრასკისა და აიოვას შტატების ხუთი საშუალო სკოლის (high school) ადმინისტრაციის წარმომადგენლები ამტკიცებენ, მიუხედავად მრავალგზის მცდელობისა, მშობლების აქტივობის ამაღლება მაინც ერთ-ერთ დიდ გამოწვევად რჩება. მათი უმრავლესობა, საქართველოს მსგავსად, მოსწავლის აკადემიურ და პიროვნულ ზრდაზე სრულ პასუხისმგებლობას სკოლას აკისრებს. რისკის ქვეშ მყოფი მოსწავლეების გარკვეული ნაწილი ოჯახური ძალადობის მსხვერპლია, ამიტომ მხოლოდ მოსწავლეებთან მუშაობა საკმარისი არ არის პრობლემის მოსაგვარებლად. სკოლამ უნდა ითამაშოს მედიატორის როლი მოსწავლესა და მშობელს (მეურვეს) შორის. ვესტსაიდის საშუალო სკოლის დირექტორის მოადგილე პეტ ჰათჩინგსი თავისი სამუშაოს დიდ ნაწილს სწორედ ასეთ აქტივობებს ანდომებდა. როგორც მან ჩვენთან საუბარში განაცხადა, განქორწინებული, ერთმშობლიანი შინამეურნეოებში გაზრდილი ბავშვების დიდი ნაწილი რისკის ჯგუფს წარმოადგენს. ასევე, ამ ჯგუფს მიეკუთვნებიან ბავშვები, რომელთა მშობლები ალკოჰოლზე, ნარკოტიკებსა და აზარტულ თამაშებზე არიან დამოკიდებული. ასეთ დროს, როგორც ქალბატონი ჰათჩინგსი აღნიშნავს, ბავშვზე გაცილებით რთული მშობლებთან მუშაობაა. ასევე, დიდ სირთულეს წარმოადგენს რელიგიური დაჯგუფების მკაცრად კონსერვატორული ფრთის წარმომადგენელი ჯგუფის წევრებთან მუშაობა. საინტერესო ფაქტია, რომ აღნიშნული სკოლის კურსდამთავრებულთა მიერ სკოლის ანგარიშზე შემოტანილი შემოწირულობებიდან უმეტესი ნაწილი სწორედ იმ მოსწავლეებზე მოდის, რომლებსაც რთული ოჯახური მდგომარეობა ჰქონდათ და მათ მშველელად სკოლა მოეკლინა. ასევე, სკოლის მიმართ მაღლიერებას გამოხატავენ ის მშობლები, რომლებიც ვერ ახერხებენ შვილის ნორმალურ პირობებში აღზრდას. მათი გარკვეული ნაწილი მოხალისეობრივ საწყისებზე ჩართულია სხვადასხვა სასკოლო აქტივობაში. მშობლების აქტივობის ასამაღლებლად კარგი საშუალებაა მათი უფასო ტრენინგებში ჩართვა. მათი გარკვეული

ნაწილი ორ და, ხშირად, სამ სამსახურში მუშაობს. ასეთ დროს კი სკოლა დამსაქმებელს უნდა მოელაპარაკოს, რათა ესეთი მშობლები ფასიანი შევებულებებით იყვნენ უზრუნველყოფილნი. ხშირია სკოლის მიერ ისეთი აქტივობების ორგანიზება, რომლებშიც მოსწავლე და მისი მშობელი ერთად იღებენ მონაწილეობას. როგორც პეტ ჰათჩინგსი აღიშნავს, სამწუხაროდ თუ საბედნიეროდ, მხოლოდ ის მშობლები აქტიურობენ, რომელთა შვილები კარგი აკადემიური და დისციპლინური მოსწრებით გამოიჩევიან. კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც მნიშვნელოვნად განაპირობებს მოსწავლეთა შორის ძალადობას, სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობაა. ასეთ შემთხვევაში კი ინიციატივა სახელმწიფომ უნდა აიღოს ხელში და ასეთ უბნებში განლაგებულ სკოლებში მეტი ფინანსური და ადამიანური რესურსი მიმართოს. საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების დაფინანსების ფორმულაში ასეთი მუხლი არ არის გათვალისწინებული. სკოლებს არც იმის საშუალება აქვთ, რომ რამე დამატებითი თანხები მოითხოვონ სამინისტროდან, ან სხვა უწყებებიდან. სკოლის ვაუჩერით მიღებულ შემოსავალში კი სასკოლო უსაფრთხოების ეგიდით ჩასატარებული აქტივობებისათვის, ხშირ შემთხვევაში, საკმარისი თანხა არ არის.

- კრიზისის მართვის ჯგუფი:

მიუხედავად იმისა, რომ სკოლას კანონით განსაზღვრული დისციპლინური კომიტეტი და, საჭიროების შემთხვევაში, სააპელაციო კომიტეტი ჰყავს, რეკომენდებულია სკოლაში კრიზისის მართვის ჯგუფის არსებობა. განსაკუთრებით კი დიდი ზომისა და/ან ურბანულ, ინდუსტრიულ ზონებში განლაგებულ სკოლებში. მიუხედავად სკოლის მიერ წინასწარ მიღებული უსაფრთხოების ზომებისა, ადგილი აქვს ისეთ შემთხვევებს, როცა პრობლემის შემდგომი გართულების თავიდან ასაცილებლად სწრაფი რეაგირებაა საჭირო. ამისათვის სკოლაში უნდა არსებობდეს სპეციალური (კრიზისის მართვის) ჯგუფი, რომლის წევრები ფორსრმაჟორული სიტუაციების დროს ზუსტად განერილი რეგულაციებითა და წესებით იხელმძღვანელებენ. სწორედ ეს ჯგუფი მართავს სიტუაციას კრიზისის დროს მანამ, სანამ პროცესში ძალოვანი სტრუქტურები, სამაშველო სამსახური და სამედიცინო ბრიგადა ჩაერევა. რეკომენდებულია, რომ კრიზისების მართვის ჯგუფის წევრები გადამზადებული იყვნენ საგანგებო დავალებათა სამსახურის ექსპერტების მიერ და სკოლაში კრიზისის დროს ხსენებულ უწყებებთან შეთანხმებით მოქმედებდნენ.

- შიდა რეგულაციები და წესები:

როგორც სასკოლო უსაფრთხოების ექსპერტები ამტკიცებენ, სკოლის შინაგანანესი ან/და სხვა რეგულაციები მსოფლიოს ბევრი ქვეყნის სკოლებში მხოლოდ ვალდებულებისა და აკრედიტაციის მოთხოვნების გამო აქვთ. ბუნებრივია, რომ ასეთ შემთხვევაში ამ წესების გამოყენება

ეფექტური ვერ იქნება. ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, რომ მოსწავლისა და მასწავლებლის ქცევის კოდექსების შემუშავების პროცესში აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული სასკოლო საზოგადოების წევრები. განსაკუთრებით კი ის ჯგუფი, რომლის უფლება-მოვალეობების დარეგულირება ხდება ამ წესებით. როგორც ექსპერტები აღნიშნავენ, სკოლაში არსებული წესები ხშირად ბუნდოვანი და სასკოლო საზოგადოების წევრებისათვის გაუგებარია. მათი რჩევით, კარგი იქნება, თუ სკოლა შინაგანაწესის ან სხვა მარეგულირებელი წესების შესახებ საინფორმაციო ტიპის შეხვედრებს გამართავს სასკოლო საზოგადოების წევრებთან. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს მოსწავლეებსა და მათ მშობლებთან მუშაობაზე.

- შიდა აუდიტის სისტემა:

პიტიერ გალვინის აზრით, სასკოლო ძალადობის აღმოფხვრა შეუძლებელია არსებული სიტუაციის ანალიზისა და კვლევის გარეშე. ამისათვის კი ექსპერტი სასკოლო უსაფრთხოების აუდიტის მეტად ეფექტური მექანიზმის ამოქმედებას გვთავაზობს.

2008 წელს საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს „უსაფრთხო სკოლის“ სამუშაო ჯგუფის მიერ შემუშავდა პოზიტივზე ორიენტირებული კითხვარი - „მოსწავლის მიღწევებისა და გადაცდომების ნუსხა“ - ელექტრონული ბაზის სახით. კითხვარი მოიცავდა არა მარტო მოსწავლის დისციპლინურ გადაცდომებს, არამედ მის წარმატებებს. კითხვარის ელექტრონული ფორმით შევსების შემთხვევაში, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ადგილობრივ საგანმანათლებლო რესურსცენტრებსა და სკოლის დირექტორებს წვდომა ჰქონდათ კონკრეტულ სკოლაში, რაიონში, რეგიონსა და ქვეყანაში სასკოლო უსაფრთხოების მიმართულებით არსებული მდგომარეობის შესახებ, დაწყებული მოსწავლეთა გაცდენებიდან, დამთავრებული უფრო მძიმე ტიპის გადაცდომებით. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ეს კითხვარი მხოლოდ რაოდენობრივი მონაცემების შეგროვებას ითვალისწინებდა.

სკოლის აუდიტის მეთოდი, რომელსაც გალვინი გვთავაზობს, უფრო მეტი თვისებრივი მონაცემის შეგროვებაა და ანალიზს მოითხოვს. ეს ყოველივე საშუალებას იძლევა, დაზუსტდეს სკოლაში შეკრებილი რაოდენობრივი მონაცემები, რაც აუცილებელი პირობაა სასკოლო უსაფრთხოების პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავებისათვის როგორც საკლასო ოთახისა და სკოლის, ისე ქვეყნის მასშტაბით.

ქვემოთ მოცემული კითხვარი (სკოლის უსაფრთხოების საკითხებზე) მომუშავე ჯგუფის წევრებს შორის დიალოგისა და პროფესიული კამათის საშუალებას იძლევა. ეს ყოველივე კი მათ სკოლის წინაშე არსებული უსაფრთხოების საკითხის ირგვლივ არსებული გამომწვევების უფრო კარგად გააზრებაში დაეხმარება.

თითოეული კითხვის რეიტინგი ცალ-ცალკე უნდა შეფასდეს და შეჯერდეს ჯგუფის წევრების მიერ. 1-ლი აღნიშნავს სუსტად გამოხატულ დამოკიდებულებას და 10 კი ძლიერად გამოხატულ დამოკიდებულებას:

N	ძალადობის ფორმა	რეიტინგი (1-დან 10-მდე)
1	მოსწავლეების მხრიდან მასწავლებელზე განხორციელებული ფიზიკური თავდასხმა	
2	მოსწავლეების მხრიდან მასწავლებელზე განხორციელებული სიტყვიერი აგრესია	
3	მოსწავლეების მხრიდან სხვა მოსწავლეებზე განხორციელებული ფიზიკური თავდასხმა	
4	მოსწავლეებს შორის ყოჩობა და დაშინება	
5	მასწავლებლის მხრიდან მოსწავლეების მიმართ სიტყვიერი აგრესია	
6	მოსწავლეებს შორის სიტყვიერი აგრესია	

გალვინი (2004) გვთავაზობს სანიმუშო სკოლის მოდელს, რომელიც დაგვეხმარება, შევცვალოთ გარემო, რათა ეფექტურად აღმოვფხვრათ ძალადობა სკოლაში. მოდელი შემდეგ ოთხ კომპონენტს ეყრდნობა:

- კომუნიკაცია:

ამ კომპონენტის მდგომარეობის შესწავლითა და გააზრებით ნათლად გამოჩნდება, თუ რამდენად ინფორმირებულია სასკოლო საზოგადოება, განსაკუთრებით კი მოსწავლეები, სკოლაში მისაღები ქცევის წესების შესახებ. ასევე, მნიშვნელოვანია მოსწავლეთა ქცევის წესების შესახებ ინფორმაცია მიენოდოს მშობლებს. ხშირად მოსწავლე დისციპლინური გადაცდომის გამო რამდენიმე დღე სასწავლო პროცესზე ან სკოლის მიერ ორგანიზებულ აქტივობაზე არ დაიშვება. ეს კი დასაქმებული მშობლები-სათვის ერთგვარი თავსატეხია. როგორც სამი ამერიკული საშუალო სკოლის მოსწავლეთა დისციპლინაზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები აღნიშნავენ, მოსწავლის მშობლები მათი შვილის მიერ ჩადენილ გადაცდომაზე მაშინ რეაგირებენ ყველაზე მეტად, როცა მოსწავლეებს ასეთი ტიპის სახდელი ეკისრებათ.

- მოტივაცია:

ამ კომპონენტში ვსწავლობთ, თუ რას აკეთებს სკოლა მოსწავლეთა მოტივირებისათვის, რომ დაიცვან ქცევის წესები. საკმაოდ მაღალია კორელაცია კარგ აკადემიურ მოსწრებასა და დისციპლინური გადაცდომების დაბალ მაჩვენებელს შორის. ამდენად, სწორი სტრატეგია მოსწავლეთა სასწავლო პროცესში მაღალი ჩართულობის მიღწევას. თუმცა ამის მიღწევა ბევრი სკოლისათვის დიდი გამოწვევაა. მოსწავლეთა კარგი ქცევის ნახაღისებას პოზიტიური გავლენა აქვს სასკოლო ძალადობის შემცირებაზე. სასურველია, სკოლა რეაგირებდეს არა მარტო მაშინ, როცა ადგილი აქვს დისციპლინურ გადაცდომას, არამედ რისკის ქვეშ მყოფი მოსწავლის მიერ მისაღები ქცევის ნორმების დაცვის დროსაც. მრავალი ქვეყნის სკოლების მიერ აპრობირებულია მეთოდი, როცა რისკის ქვეშ მყოფ მოსწავლეებს (განსაკუთრებით მათ, ვინც კლასის „ყოჩად“ ითვლება) ადმინისტრაციული ტიპის მოვალეობებს ავალებენ. მაგალითად, სასკოლო ექსკურსიების დროს ისინი აქტიურად ეხმარებიან მასწავლებლებს მოსწავლეთა ორგანიზებაში. ასეთი ტიპის მოსწავლეებში ლიდერის თვისებების განვითარებით ხდება ნეგატიური „ყოჩობის“ სურვილის ჩანაცვლება.

- კორექცია:

რეკომენდებულია, სკოლას, მიუხედავად მისი ზომისა, გააჩნდეს სასკოლო ძალადობის მდგომარეობის კორექციის ხედვა, სტრატეგია და კონკრეტული მექანიზმები. ამ აქტივობის ორგანიზება რეკომენდებულია კვალიფიციური ფსიქოლოგის ჩართულობით. ასევე, მნიშვნელოვანი როლი აქვს სოციალურ მუშაკს, რომელიც აქტიურად მუშაობს მოსწავლის ოჯახთან, სწავლობს ოჯახის პრობლემებს და აძლევს მათი გადალახვის რეკომენდაციებს. თუმცა მნიშვნელოვანია მასწავლებლების ჩართულობა კორექციის პროცესის მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად.

- ორგანიზაცია:

ამ მიმართულებით ვსწავლობთ, თუ რამდენად ორგანიზებულია ორგანიზაცია სასკოლო ძალადობის კომპონენტში. დაწყებული წესებისა და რეგულაციების შექმნით, დამთავრებული მათი აღსრულებით. განსაზღვრულია პასუხისმგებელი პირები და სტრუქტურები, რომლებიც პასუხს აგებენ პროცესის მიმდინარეობასა და შედეგებზე.

პეტერ გალვინი დიაგრამის სახით გვთავაზობს კარგად ორგანიზებულ სკოლის შემდეგ მოდელს:

N		კომუნიკაცია	მოტივაცია	კორექცია	ორგანიზაცია
1	სკოლის საერთო პრინციპები და პოლიტიკა არაძალადობრივ გარემოსთან დაკავშირებით	ა) პრინციპებისა და ფასეულობების გაზიარება; არაძალადობრივი გარემოს პოლიტიკა მთელი სკოლის პოლიტიკაა, ხოლო მისაღები ქცევის მოდელები სკოლის ყველა წევრისათვის არის გასაგები	ბ) სკოლაში დანერგილია უკუკავშირისა და ნახალისების პოლიტიკა და სისტემები (ცერბალური, ფიზიკური, წერილობითი). წარმატება აღიარებული და სათანადოდ დაფასებულია	გ) რეგირებისა და ჩარევის პოლიტიკა და სისტემები ითვალისწინებს ცერბალურ კორექციას, შესაბამისი სანქციების გატარებასა და შედეგების მიღებას	დ) სოციალური და ემოციური განვითარების კურიკულუმის შემუშავება; განსაკუთრებული საჭიროებების დაკმაყოფილება; ხელმძღვანელობის სტრუქტურა
2	საკლასო ოთახის ან/და კათედრის პრაქტიკა. კონკრეტული კლასისა და კონკრეტული წლის ჯგუფების პრაქტიკა	ა) წესები და მოლოდინები. მოსწავლეთა და პერსონალის ურთიერთობები. რჩევების მიღების შესაძლებლობა. კონკრეტული კლასისა და წლის ჯგუფის დასწრების მარეგულირებლები, გაკვეთილის ჩაშლის რაოდენობა და სხვა დისციპლინური გადაცდომები	ბ) სწავლების ნახალისება. რეგულარული დაჯილდოება (ცერბალური, წერილობითი, ფინანსური); წარმატების აღიარება და დაფასება	გ) საკორექციო პოლიტიკა და მექანიზმები. კონკრეტული კლასისათვის რეგირებისა და მხარდაჭერის სტრატეგიები	დ) საკლასო ოთახისა და საერთოდ სკოლის ფიზიკური გარემოს გაუმჯობესება; "ცხელი წერტილების" იდენტიფიცირება და შესაბამისი რეაგირების მექანიზმების შემუშავება
3	სკოლის პერსონალის მხარდაჭერის სისტემები	ყველა ზემოთ აღნიშნულ სფეროს საფუძვლად უდევს და აძლიერებს სკოლის პერსონალის მხარდაჭერის სისტემები და მუდმივი გადამზადება; სკოლის ხელმძღვანელობას უნდა ჰქონდეს საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება, მზად იყოს, რომ მენტორობა გაუწიოს თანამშრომლებს			
4	მოსწავლეთა მხარდაჭერის სისტემები	• მხარდაჭერა კლასის მასწავლებლის ან კლასის ხელმძღვანელის მხრიდან. მოსწავლე მუდმივად გრძნობს, რომ სკოლის თითოეული წევრი მასზე ზრუნავს; • მოსწავლის სკოლის დირექციაში წარდგენის პოლიტიკა და მექანიზმი; • მასწავლებლისათვის სკოლაში არსებული დისციპლინური მდგომარეობის მუდმივად გაცნობა; • მასწავლებელთა გადამზადება; • მოსწავლეებთან ურთიერთობის მექანიზმების ფორმირებისას, ფსიქოლოგთან აქტიური კონსულტაციები; • სკოლის გარეთ არსებულ შესაბამისი დაწესებულებებთან აქტიური კავშირი.			

წყარო: კრის გიტინსი. *ვეროკავშირის პოლიტიკა სასკოლო ძალადობაზე. 2004.*

კითხვარის შედეგად მიღებული მონაცემების ანალიზისა და მოცემული დიაგრამის პუნქტების გათვალისწინების შემდეგ სასკოლო უსაფრთხოებაზე მომუშავე გუნდმა უნდა შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა, რომელიც შემდეგ კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს:

- კონკრეტული:

სკოლის კონკრეტულ საჭიროებებზე გათვლილი, კლასების, პასუხისმგებელი პირებისა და ზუსტად აღწერილი აქტივობების მითითებით;

- გაზომვადი:

რეკომენდებულია, რომ დასახული მიზნები იყოს დათვლადი. ბუნებრივია, რომ ზოგიერთი მიმართულებით მოხდება კონტენტ-ანალიზის მეთოდის გამოყენება. სკოლას არ აქვს იმის საშუალება, რომ თვისებრივი მონაცემების რაოდენობრივად გადაყვანისათვის ფსიქომეტრი ან/და პროფესიონალი კვლევის სპეციალისტი დაიქირავოს;

- მიღწევადი:

მუშა ჯგუფის წევრებმა უნდა დასახონ მიღწევადი მიზნები.

- რეალისტური:

ხშირად სკოლები უტოპიურ მიზნებს აყალიბებენ, რომლებიც კრახით მთავრდება. ეს კი სკოლაში შემართებასა და ხარისხს ამცირებს.

- დროში განწერილი:

სასურველია, რომ აქტივობები ზუსტად იყოს დროში განწერილი. ეს კი მუშა ჯგუფისა და სკოლის პერსონალის მობილიზებას იწვევს.

სასკოლო ძალადობის აუდიტი უნდა დაეფუძნოს შემდეგ კრიტერიუმებს:

- სიცხადე:

პროცესი ყველასათვის გასაგები უნდა იყოს. ხედავ, მიზნები და მოქმედების სტრატეგია გაზიარებული. ბუნდოვან, მაღალ დონეზე შესრულებულ კოდექსებს, რომლებიც კვალიფიციური იურისტების მიერ არის შესრულებული, აღსრულება არ უნერია. უმჯობესია, ყველა წესი იყოს მარტივად გასაგები და რეალისტური შესასრულებლად;

- ჰარმონიულობა:

პოზიტიური სასკოლო კლიმატი დადებითად მოქმედებს სკოლაში ძალადობის შემცირებაზე. მოსწავლეები საკმაოდ ადვილად ამჩნევენ ყოველ დეტალს, რაც სკოლაში ხდება. ამდენად, სკოლის პერსონალი სრულად უნდა იყოს მობილიზებული, რათა ხელი შეუწყოს პოზიტიური გარემოს შექმნას;

- გამართული ორგანიზაციული მოწყობა:

სკოლის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში უნდა ჩაშენდეს სასკოლო უსაფრთხოების კომპონენტი, პასუხისმგებელი პირებისა და მათი უფლება-მოვალეობების მითითებით;

- პრევენცია და რეაგირება:

სასკოლო ძალადობაზე პრევენციული მიდგომის უპირატესობაზე უკვე ვთქვით. თუმცა ასეთი ტიპის მიდგომა არ გამოირიცხავს ინტერვენციული ტიპის რეაგირების გამოყენებას;

- სასკოლო საზოგადოების მხარდაჭერა:

როგორც ამ თავის დასაწყისში აღვნიშნეთ, სკოლაში ძალადობის აღმოფხვრას სკოლა მარტო ვერ შეძლებს. ამისათვის სასკოლო საზოგადოების ყველა ჯგუფის აქტიურობაა საჭირო;

- საჭირო უნარებით აღჭურვა:

დღევანდელი მდგომარეობით სკოლებში არსებული პერსონალი არ არის სათანადოდ მზად, გაუმკლავდეს იმ გამოწვევებს, რომლებიც სკოლაში ძალადობას იწვევს. მეტიც, სკოლების უმრავლესობას არ ჰყავს ფსიქოლოგი ან/და სოციალური მუშაკი.

მონაცემთა წყაროები:

მონაცემების შეგროვება უნდა მოხდეს ოთხი ძირითადი წყაროდან:

1. დოკუმენტური მასალა:

სკოლაში უნდა არსებობდეს დისციპლინური გადაცდომების აღრიცხვისა და მათზე რეგირების დოკუმენტირების მექანიზმი;

2. დაკვირვების ანალიზი:

სასკოლო უსაფრთხოების საკითხებზე მომუშავე ჯგუფის წევრები აქტიურად უნდა აკვირდებოდნენ სასწავლო პროცესის მიმდინარეობისა და დასვენებების დროს მიმდინარე მოვლენებს. ასევე, დაკვირვების ქვეშ უნდა იყოს სკოლის გარე ტერიტორია და განსაკუთრებით კვების ობიექტი. უნდა ხდებოდეს მიღებული ინფორმაციის შეგროვება და ჯგუფის წევრებთან ერთად განხილვა. ასეთი მეთოდი საკმაოდ ეფექტურია, რადგან წინასწარ მიიღება პრევენციული ზომები მოსალოდნელი ძალადობის თავიდან ასაცილებლად. ხშირად დაჩაგრული მოსწავლეები, მჩაგვრელების შიშით ან სიმორცხვით, უარს ამბობენ მათზე განხორციელებული ფიზიკური თუ სიტყვიერი ძალადობის შესახებ ინფორმაციის სკოლის თანამშრომლებისათვის მიწოდებაზე. ასეთი ტიპის დაკვირვება კარგი საშუალებაა, დადგინდეს ასეთი ფაქტების არსებობა და მოხდეს მყისიერი რეაგირება;

3. გამოკითხვების ჩატარება:

ეს მეტად ეფექტური მეთოდია, რადგან დაცულია ანონიმურობის პრინციპი. ამ მონაცემების ანალიზმა, შესაძლოა, საკმაოდ ღირებული ინფორმაცია მისცეს სკოლის ხელმძღვანელობას. რეკომენდებულია ასეთი ტიპის გამოკითხვებში მოსწავლეთა მშობლების მონაწილეობაც. საკითხის/ტენდენციის დასაზუსტებლად, სასურველია ფოკუს-ჯგუფის მეთოდის გამოყენებაც.

4. თვისებრივი მონაცემების შეგროვება:

ამ კატეგორიას განეკუთვნება ყველა ის დისციპლინური პრობლემა, რომლისთვისაც გადაცდომის კვალიფიკაციის მინიჭება მხოლოდ ამ უფლებით მინიჭებულ სტრუქტურულ ერთეულს შეუძლია. მაგალითად, ყოჩობა, სიტყვიერი ძალადობა და სხვ.

სასკოლო უსაფრთხოების პოლიტიკა

ექსპერტი ჯული შოგენსი (ციტირებულია გიტინსთან, 2004) ბრიტანეთისა და ევროპის მრავალი სკოლის გამოცდილებაზე დაყრდნობით ამტკიცებს, რომ მშობლებისა და საზოგადოების აქტიური ჩართულობის გარეშე სასკოლო ძალადობის წინააღმდეგ წამოწყებული პოლიტიკა შესაძლებელია, წარუმატებელი აღმოჩნდეს. რობსონისა და სმედელის მოდელზე დაყრდნობით, შოგენსი გვთავაზობს მშობლებთან და საზოგადოებასთან მუშაობის ოთხ დონეს კონკრეტული ღონისძიებების მითითებით:

დონე 1: ინფორმაციის გავრცელება:

ინფორმაცია ვრცელდება შემდეგი წყაროების მეშვეობით:

- ღია საღამოები - ამ აქტივობის მიმდინარეობისას, სასკოლო საზოგადოების ყველა ჯგუფის წარმომადგენელი მოსწავლეების აქტიურობა განსაკუთრებულად სასურველია, ღიად საუბრობს კონკრეტულ სკოლაში ძალადობის ირგვლივ არსებული პრობლემატიკის შესახებ. ასევე, ეფექტურია მშობლებისა და მასწავლებლების საბჭოების შეხვედრები. გარკვეული დატვირთვა აქვს ბროშურებისა და სხვა სარეკლამო ხასიათის მასალების გავრცელებას;

დონე 2: ჩართულობა

სასკოლო საზოგადოების ჩართულობა შემდეგი გზებით მიიღწევა:

- სასკოლო ძალადობაზე მომუშავე ჯგუფის წევრებს მუდმივი კავშირი უნდა ჰქონდეს სკოლის პერსონალთან როგორც სწავლის დაწყებამდე, ისე საგაკვეთილო პროცესის დასრულების შემდეგ. ასევე, გარკვეული ორგანიზებულობა და სიფხიზლეა საჭირო სკოლის გა-

რეთ გამართულ ღონისძიებებზე; მშობლების აქტიური ჩართვა სოციალური, სახელოვნებო და სპორტული ტიპის ღონისძიებებში; მათთვის სპეციალური ტრენინგების ორგანიზება ფსიქოლოგის მიერ.

დონე 3: თანამშრომლობა:

სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის თანამშრომლობის აუცილებლობაზე უკვე ვთქვით. თანამშრომლობა შედგება მხოლოდ მაშინ, როდესაც საზოგადოების ყოველი წევრი უსმენენ და მათს აზრს ითვალისწინებენ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე. საქართველოს საჯარო სკოლებში გავრცელებული პრაქტიკა, ხშირ შემთხვევებში, გვიჩვენებს, რომ სკოლა დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებას და მხოლოდ ამის შემდეგ ინვესტს დაინტერესებულ მხარეებს პროცესში ჩასართავად.

დონე 4: პარტნიორობა:

სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის პარტნიორული ურთიერთობები თავისთავად ამ წევრების თანასწორუფლებიანობას ნიშნავს. თუმცა, დღევანდელი მდგომარეობით, მაინც სკოლაა ის იურიდიული პირი, ვისაც ეკისრება პასუხისმგებლობა. საზოგადოებამ უნდა გააცნობიეროს, რომ მოსწავლეთა შორის ძალადობაზე პასუხისმგებელია ყველა, ვინც სასკოლო საზოგადოებას მიეკუთვნება (მშობლები, ადგილობრივი თემი, ადგილობრივი ხელისუფლება).

ექსპერტი რამდენიმე ეფექტურ რჩევას გვაძლევს, თუ როგორ და რა მექანიზმების გამოყენებით უნდა შევამციროთ ძალადობა სკოლაში:

- მოსწავლეთა თვითმმართველობის ჩართულობის გაძლიერება:

როგორც საჯარო სკოლების წარმომადგენლები ამტკიცებენ, მოსწავლეთა თვითმმართველობა, როგორც სკოლის მართვის, ისე მოსწავლეთა შორის აქტივობების წარმართვა/ორგანიზებაში, საკმაოდ სუსტად არის წარმოდგენილი. თუმცა, როგორც საქართველოს 1000-ზე მეტი საჯარო სკოლის ბიუჯეტის ანალიზმა აჩვენა, მოსწავლეთა თვითმმართველობაზე გამოყოფილი თანხა სკოლის ხარჯვითი ნაწილის 1%-ზე ნაკლებია. არის სკოლები, სადაც ჩვენ მიერ დარიგებული კითხვარის მოსწავლეთა თვითმმართველობაზე დახარჯული თანხების გრაფაში წული ლარია მითითებული. მოსწავლეთა თვითმმართველობის მიერ ორგანიზებული ღონისძიებების შინაარსი და ხარისხი ცალკე განხილვის საგანია. მაგრამ მათ მიერ ორგანიზებული აქტივობებისათვის ბიუჯეტში წინასწარ თანხების არგათვალისწინება იმის მაჩვენებელია, რომ სკოლა არ ზრუნავს ამ მეტად მნიშვნელოვანი ინსტიტუტის გაძლიერებაზე. სკოლის ადმინისტრაციამ უნდა გააცნობიეროს, რომ სასკოლო ძალადობის შემცირებასა და პრევენციაში თვითონ მოსწავლეებმა შეიძლება ითამაშონ გადამწყვეტი როლი. თუ მოს-

წავლევებს საშუალებას მიეცემთ, თვითონ დაგეგმონ და განახორციელონ აქტივობები, რომლებიც მათ მოსწონთ, ეს მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს სკოლაში პოზიტიური ატმოსფეროს შექმნას. განსაკუთრებულად პოზიტიური შეიძლება იყოს, თუ მოხერხდება ამ აქტივობებში ჩაგვრის მსხვერპლისა და მჩაგვრელების ჩართულობა. ერთობლივი აქტივობები ხელს შეუწყობს ურთიერთპატივისცემის, ნდობისა და მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას;

- აღდგენითი სამართლის მეთოდი:

როგორც ამ თავის დასაწყისში უკვე აღვნიშნეთ (პროფესორი მარტა ბრუკნერის მოსაზრება), სკოლა არის ადგილი, სადაც მოსწავლეს შეცდომების გამოსწორების უფლება უნდა მიეცეთ. მან სწორედ სკოლაში უნდა ისწავლოს, გაითავისოს, ალიაროს და გამოასწოროს შეცდომა. ამ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი უნარების ჩამოყალიბებას მოსწავლე სხვაგან ვერ მოახერხებს. სამუშაოა პრაქტიკა, როცა მოსწავლეთა გარკვეულ ნაწილს მასწავლებლების მიერ განსაზღვრული „იარაღი“ განესაზღვრება და სწავლის მთელი დარჩენილი წლები ამ სტატუსის მატარებელია. არ არსებობენ ცალსახად ცუდი მოსწავლეები. როცა მოსწავლე ცხოვრებას ქუჩაში აგრძელებს და კრიმინალად ყალიბდება, ეს მისი ბრალი არ არის. ეს მის მიმართ არასათანადოდ მოპყრობისა და სასკოლო საზოგადოების გულგრილი დამოკიდებულების ბრალია;

- სასკოლო სასწავლო გეგმაში მოქალაქეობის, ადამიანის უფლებების დაცვისა და ტოლერანტობის შესახებ საკითხების შეტანა:

იმისათვის, რომ მოსწავლეს საჭირო კონკრეტული უნარ-ჩვევები განუვითარდეს, რეკომენდებულია ამ მიმართულების სასკოლო სასწავლო გეგმაში ჩაშენება. მაღალია ალბათობა, რომ სასწავლო პროცესის თანმდევი აქტივობებით ახალი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გამყარება მაღალი ხარისხით მოხდება. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, მოქალაქეობის, ადამიანის უფლებების დაცვისა და ტოლერანტობის შესახებ ზრდასრულებისათვის ტრენინგებს დაბალი ეფექტურობა აქვს. უმჯობესია, ცნობიერების ამაღლებაზე ზრუნვას ბავშვობის ასაკიდან შევუწყოთ ხელი. 2005-2009 წლებში საქართველოს რამდენიმე საჯარო სკოლაში, შვეიცარიის მთავრობის ფინანსური მხარდაჭერით, საკმაოდ ეფექტური საპილოტე პროგრამა განახორციელა საერთაშორისო ორგანიზაციამ „გადაარჩინე ბავშვები“ (Save the Children). პროექტის მიზანი იყო სწავლების დაწყებითი საფეხურის მოსწავლეებში ტოლერანტობის ამაღლება. თბილისის 127-ე და რუსთავის მე-10 საჯარო სკოლებში აქტივობებზე დასწრებამ და მოსწავლეების მშობლებთან და სკოლის პედაგოგებთან ჩატარებულმა ღია ტიპის ინტერვიუებმა დაგვარწმუნა ამ პროექტის ეფექტურობაში. რაც ყველაზე მთავარია, მოსწავლეთა მშობლების მტკიცებით, პროექტის განხორციელების პირ-

ველივე დღეებიდან მკვეთრად პოზიტივისაკენ შეიცვალა მათი შვილების ქცევა ტოლერანტობის კუთხით. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ საკმაოდ მაღალი იყო აღნიშნულ პროექტში მონაწილე მოსწავლეების ჩართულობა და ინტერესი. სკოლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია - კარგი მოქალაქის აღზრდა - კრიტიკული აზროვნების განვითარებით მიიღწევა.

მოსწავლეებში კონფლიქტის მოგვარების უნარების გამომუშავება

მკვლევართა გარკვეული ჯგუფი თვლიდა, რომ კონფლიქტის მშვიდობიანად მოგვარების უნარი სოციალურ, ემოციურ და ქცევით ჩვევებთან იყო დაკავშირებული. თუმცა განათლების არსებული სისტემის პირობებში არ არსებობდა სრული თანხმობა იმაზე, თუ რას ნიშნავდა თავად ეს უნარები. ამ კუთხით მეტად საინტერესო და ეფექტურია დანიელ გოლემანის ემოციური ინტელექტის თეორია და ამ თეორიის მიგნებები. გოლემანი (ჩოლემანი, 1996) ამტკიცებს, რომ მოსწავლის მომავალ ცხოვრებაში წარმატების ვალიდური (სანდო) პრედიქტორი მისი „ემოციური ინტელექტია“ და არა მაღალი IQ (ინტელექტის კოეფიციენტი ბინე-სტანფორდის ტესტის მიხედვით) (ამ მიმართულებით მომდევნო ქვეთავში გვექნება უფრო დეტალურად საუბარი). მეცნიერი „ემოციურ ინტელექტს“ შემდეგ ხუთ ძირითად ელემენტად (სხვადასხვა წყაროში ამ ელემენტებს განსხვავებული დასახელებები აქვს) ყოფს:

- თვითანალიზი, თვითშეცნობა:
იმის გაცნობიერება, თუ რას გრძნობ;
- ემპათია:
სხვისი გრძნობების გაგების შესაძლებლობა;
- გრძნობათა მართვა:
საკუთარი ემოციებისა და იმპულსების მართვის შესაძლებლობა;
- მოტივაცია:
დაბრკოლებებსა და წარმატებებით გამოწვეულ განცდებთან გამკლავება;
- სოციალური უნარები:
სხვების ემოციებთან გამკლავების უნარი.

ჩამოთვლილი უნარებიდან თვითანალიზი, გრძნობათა მართვა და მოტივაცია თავიდანვე ინტრაპერსონალურ უნარებად ითვლებოდა, ხოლო ემპათია/თანაგრძნობა და სოციალური უნარები კი ინტერპერსონალურ უნარებად. თითოეული უნარი მრავალ ინდივიდუალურ უნარს აერთიანებს, რომლებიც, თუ განვაზოგადებთ, შეიძლება ჩავთვალოთ, რომ დროთა განმავლობაში ვითარდება. საჭიროა გოლემანის სოციალურ-ემოციური სწავლების მეთოდის სასწავლო პროცესში ჩაშენება, რათა ხელი შევუწყოთ მოსწავლეებში ადრეული ასაკიდან ამ მეტად საჭირო უნარების განვითარებას. ექსპერტები ამტკიცებენ, რომ მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ უნარების ასე დაყოფით ძნელი წარმოსადგენია ყოველდღიურობაში არსე-

ბული სიტუაცია, როდესაც რომელიმე კონკრეტული უნარის განცალკევებულად გამოყენება იქნება საჭირო. სინამდვილეში, უნარები ურთიერთდამოკიდებულია. ისინი გავლენას ახდენენ ერთმანეთზე სხვადასხვა გზით, რაც სხვადასხვა სირთულის ქცევის წარმოშობას იწვევს.

სოციალურ-ემოციური სწავლება, როგორც მოსწავლეთა ძალადობის შემცირების ეფექტური საშუალება:

დანიელ გოლემანის (1998) „ემოციური ინტელექტის“ თეორიას საკმაოდ საინტერესო მიგნება აქვს განათლების სპეციალისტებისათვის. ამ თეორიის ბაზაზე შემქნილი „სოციალური ემოციური სწავლების“ მოდელი უკვე მრავალი წელია წარმატებით იწერება არა მარტო ამერიკის შეერთებული შტატების საჯარო და კერძო სკოლებში, არამედ ევროპის წამყვანი ქვეყნების სკოლებშიც. ამ მხრივ განსაკუთრებით დიდი ბრიტანეთი გამოირჩევა.

ქვემოთ მოცემულია 15 უნარ-ჩვევა, რომელთა განვითარებასაც ხელს უწყობს სოციალურ-ემოციური (SEL) სწავლების მოდელი:

- საკუთარი და სხვისი ემოციების აღქმა და გაცნობიერება;
- ძლიერი, როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური, ემოციების რეგულაციის უნარი;
- საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების გაცნობიერება;
- სხვების მოსმენა და გამართული კომუნიკაცია;
- სხვისი ქცევის პერსპექტივის გამოცნობა და მათი ემოციების შეგრძნება;
- საკუთარი და სხვისი, ასევე, განსხვავებულის პატივისცემა;
- პრობლემების სწორად და ზუსტად იდენტიფიცირება;
- პოზიტიური და რეალისტური მიზნების დასახვა;
- პრობლემების მოგვარება, გადაწყვეტილების მიღება და დაგეგმვა;
- სხვებთან პოზიტიური ურთიერთობის დამყარება;
- თანატოლების მხრიდან ნეგატიურ ზეწოლაზე გამკლავება;
- კოოპერაცია, მოლაპარაკება და კონფლიქტის არაძალადობრივად მოგვარება;
- ჯგუფებსა და წყვილებში მუშაობა;
- დახმარების მიღება და გაცემა;
- ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობა.

მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს მრავალი სკოლა წარმატებით ახორციელებს სოციალურ-ემოციური მეთოდის სასწავლო პროცესში ინტეგრირებას, სამეცნიერო ლიტერატურაში ამ მეთოდის არაეფექტურობაზეც საუბრობენ. ბევრი მეცნიერი ფიქრობს, რომ საკმაოდ რთულია თითოეული ზემოთ ჩამოთვლილი პუნქტის ცალკე ჩამოყალიბება და მერე ამ პუნქტის სწავლების პროცესში ინტეგრირების გავლენა.

საერთაშორისო გამოცდილების მიმოხილვა **(აშშ-ს, ევროპის ქვეყნებისა და იაპონიის გამოცდილება)**

ბოლო წლების სტატისტიკურმა მონაცემებმა გვიჩვენა, რომ სკოლა, ხშირ შემთხვევაში, ბავშვთა აგრესიისა და ძალადობის ერთ-ერთი კერა ხდება. მიზეზები უამრავია და ისინი ქვეყნების, მათი ტრადიციებისა და ეკონომიკურ-სოციალური მდგომარეობის მიხედვით იცვლება. ძალადობის ყველაზე ხშირი და გავრცელებული ფორმაა ბავშვების ჩაგვრა და აბუჩად აგდება. ბავშვები, რომლებიც სულ მცირედითაც კი არიან გამორჩეულნი - იქნება ეს გარეგნული თუ გონებრივი მონაცემები, კანის ფერი, განსხვავებული აქცენტი - შესაძლებელია, დამცირებისა და შევინროების ობიექტები გახდნენ. არის ისეთი შემთხვევები, როცა მასწავლებლებიც არიან როგორც ჩაგვრის მსხვერპლნი, ისე მისი გამომწვევნი. უფრო სერიოზული შემთხვევები, როგორებიცაა: მოწაფეებს შორის ცეცხლსასროლი იარაღის გამოყენება, თვითმკვლელობის ფაქტები, იმის დამადასტურებელია, რომ ძალადობას, თუ იგი დროზე არ შეჩერდა, შეიძლება ტრაგიკული შედეგები მოჰყვეს. უსაფრთხო სკოლები არის სკოლები ძალადობის გარეშე და ამგვარი სკოლების ჩამოყალიბებასა და პატრონობაზე მთავრობამ, მასწავლებლებმა, მოწაფეებმა, მშობლებმა და საზოგადოებამ ერთად უნდა იზრუნონ. სწორედ ამ მიზნით შეიქმნა ევროპული კვლევის ცენტრი, რომელიც სკოლებში ძალადობის ფაქტებს შეისწავლის. ცენტრმა ბორდოს უნივერსიტეტში დაიდო ბინა და ბელგიას, გერმანიას, იტალიას, ესპანეთს, შვეიცარიასა და დიდ ბრიტანეთს მოიცავს. მათ მიერ მოპოვებულ და გამოქვეყნებულ მასალებში არის მონაცემები როგორც საქართველოზე, ისე სომხეთზე. წყარო, სამწუხაროდ, მითითებული არ აქვთ. კერძოდ, ნათქვამია, რომ 2000 წლის კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ საქართველოში გამოკითხული 6-7 წლის ასაკის 4 382 ბავშვიდან 34% აცხადებს, რომ სკოლაში მკაცრად ეპყრობიან და ფიზიკურად სჯიან, აქედან, 96% ამგვარი შემთხვევებისა, მასწავლებლებზე მოდის. ისე კი, როგორც კვლევებმა აჩვენა, ძალადობის ფაქტებისა და მოძალადე პიროვნებების მოძიება საკმაოდ რთულია. ბევრი ბავშვი შიშობს, ამხილოს მეგობრები, ამიტომაც სტატისტიკური მონაცემები შეიძლება მერყეობდეს იმისა და მიხედვით, თუ რა კითხვებია დასმული, რა სიდიდისა და ხასიათის საკვლევი ჯგუფია შერჩეული. ამ შემთხვევაში ჩვენ შევეცდებით, ზოგიერთი ქვეყნის მაგალითზე გავაკეთოთ სკოლებში მომხდარ ძალადობათა შედარებითი ანალიზი.

საფრანგეთი

ბორდოს უნივერსიტეტის კვლევითი ცენტრის მონაცემებით, საფრანგეთში გამოკითხული 35 000 მოსწავლიდან 10%-ს სასტიკად ეპყრობიან და აბუჩად იგდებენ.

სლოვენია

სლოვენიაში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, სასტიკად ეპყრობიან და აბუჩად იგდებენ მოსწავლეთა 45%-ს.

დიდი ბრიტანეთი

2004 წელს დიდი ბრიტანეთის ბავშვთა საქველმოქმედო საზოგადოებამ გამოაცხადა, რომ იმ ბავშვთა რაოდენობა, რომლებიც დაშინებისა და ჩაგვრის გამო შველას ითხოვენ, დაახლოებით 42%-მდე გაიზარდა და ეს ბრიტანეთის ბავშვთა საქველმოქმედო საზოგადოების არსებობის 18 წლის მანძილზე ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია. მათთან ყოველწლიურად თვითმკვლელობის ზღვარზე მისული დაახლოებით 500 ბავშვი რეკავს და დახმარებას ითხოვს. ამგვარი ჩაგვრის მსხვერპლნი უფრო ხშირად გოგონები არიან. თავდამსხმელების 85% კი ბიჭებზე მოდის. როგორც კვლევებით ირკვევა, გოგონები იშვიათად მიმართავენ მსგავს ძალადობას. რაც შეეხება ასაკობრივ ჯგუფს, ამგვარი ძალადობის 80% 12-16 წლის ასაკის მოსწავლეებზე მოდის.

ესპანეთი

ესპანეთის სკოლებში მოწაფეთა ჩაგვრის შესახებ კვლევები, სხვა ევროპულ ქვეყნებთან შედარებით, მოგვიანებით დაიწყო. ასაკობრივი ჯგუფი აქაც 11-დან 16 წლამდე განისაზღვრა. კითხვარის საშუალებით, გაირკვა, რომ მოსწავლეთა 23% აღიარებს ჩაგვრისა და აბუჩად აგდების ფაქტს და მეტწილად თავიანთივე კლასელების მიერ (48%), აქედან უმეტესობა სასწავლო წლის დასაწყისში (56%) ხდება. მოწაფეების 26% აღიარებს, რომ ამგვარი ძალადობის მონაწილენი გახდნენ პროვოცირების გამო (41%), ან მხოლოდ გართობის მიზნით (34%). ბავშვები იმასაც უსვამდნენ ხაზს, რომ, ხშირ შემთხვევაში, მათს საქციელზე რეაქცია არავის ჰქონია (54%). აგრესორებად, ჩვეულებრივ, ბიჭები მიიჩნევიან (ბიჭების 26% გოგონების 2%-ის წინააღმდეგ) და ჩაგვრის ყველაზე გავრცელებული ფორმებია: სიტყვიერი ძალადობა, იზოლირება, გარიყვა, ფიზიკური შეურაცხყოფა. მოწაფეების 67% ეთანხმება იმ მოსაზრებას, რომ ჩაგვრა და აბუჩად აგდება ძალიან ცუდია და რომ ამ პრობლემას როგორმე უნდა მოეწოდოს, მაგრამ მხოლოდ 36%-მა გამოთქვა აზრი, თუ რა შეიძლება საამისოდ გაკეთდეს.

აშშ

აშშ-ს სკოლებში თავდასხმების, ძარცვისა და ვანდალიზმის შემთხვევებმა მასშტაბური ხასიათი 60-იანსა და 70-იან წლებში მიიღო. 80-იანი წლების დასაწყისში ძალადობის რიცხვი კიდევ უფრო გაიზარდა და მწვერვალს 90-იან წლებში მიიღწია. ბოლოდროინდელი ინფორმაციით, სკოლაში ძალადობა შემცირდა. მაშინ, როცა ევროპის სკოლებში ძალადობა იზრდება. აშშ-ს განათლების სტატისტიკის ეროვნული ცენტრის მონაცემებით, ამერიკის სკოლებში მოსწავლეთა დანაშაული 1992 წლიდან 2003 წლამდე თითქმის განახევრდა, ქურდობა 53%-ით შემცირდა (ყოველ 1000 მოსწავლეზე 95-იდან 45 შემთხვევამდე), ყველა სხვა სახის დანაშაული კი - 42%-ით (ყოველ 1000 მოსწავლეზე 48-დან 28-მდე). 2003 წელს 12-დან 18 წლამდე ასაკის 750 000 მოსწავლე გახდა ძალადობის მსხვერპლი, 7% კი - დამცირებისა. ასევე, შემცირდა სკოლის გარეთ მოსწავლეთა მიერ დანაშაულის ჩადენა. 2002-2003 წლებში კი ეს მონაცემები თითქმის უცვლელია. რაც შეეხება ძალადობას სკოლასა და სკოლის გარეთ, ყოველ საკვლევ წელს სკოლაში ჩადენილი დანაშაულის რაოდენობა გაცილებით დაბალია სკოლის გარეთ ჩადენილ დანაშაულზე. 2003 წელს უფროსი კლასის მოსწავლეები (15-დან 18 წლამდე) გაცილებით ხშირად ხდებოდნენ დანაშაულის მსხვერპლი სკოლის გარეთ, ვიდრე საბაზო სკოლის მოსწავლეები (12-დან 14 წლამდე), მაშინ, როცა ამ ასაკობრივ ჯგუფებს შორის სკოლაში ჩადენილი დანაშაულებების მიხედვით სხვაობა არ არის. ამავე დროს ქალაქის სკოლის მოსწავლეები სკოლის გარეთ უფრო მეტ დანაშაულს ჩადიან, ვიდრე გარეუბნების სკოლის მოსწავლეები. მაგრამ, ასევე, არ შეინიშნება სხვაობა მათ მიერ სკოლაში ჩადენილ დანაშაულებებს შორის. ძალადობასთან ბრძოლის ცენტრის მონაცემებით, 1997 წელს 26 განვითარებულ ქვეყანაში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ მოზარდთა ცეცხლსასროლი იარაღით სიკვდილიანობის 86% პროცენტი აშშ-ზე მოდის. აშშ-ში ცეცხლსასროლი იარაღით განზრახ მკვლელობა სხვა ქვეყნებთან შედარებით 16-ჯერ, თვითმკვლელობა 11-ჯერ, ხოლო არაგანზრახ მკვლელობა 9-ჯერ მაღალია. 2002-2003 წლებში მოსწავლეთა მიერ ჩადენილი 15 განზრახ მკვლელობა და 8 თვითმკვლელობა აღირიცხა, ე. ი. მილიონ მოსწავლეზე ერთზე ნაკლები მკვლელობა და თვითმკვლელობა მოდის.

იაპონია

რაც შეეხება იაპონიას, მათი განათლების სამინისტროს წლიური ანგარიშის თანახმად, იაპონიის დაწყებით სკოლებში ძალადობის ფაქტები საგანგაშო ზღვარს აღწევს. 2005 წელს მონაფეთა ძალადობის 2 018 ფაქტი აღინუსხა, რაც წინა წელთან შედარებით 6,8%-ით მეტია. 1997 წლის შემდეგ ეს ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია. თუ საბაზო სკოლების მონაცემებ-

საც გავითვალისწინებთ, ძალადობის ფაქტების რიცხვი 30 283-მდე აღწევს, რაც 2004 წლის მონაცემებს 0.9%-ით აღემატება.

ძალადობის ფორმები იაპონიის სკოლებში:

1. დაწყებით სკოლებში მომხდარ ინციდენტებს შორის სჭარბობს თანაკლასელებსა და თანასკოლელებზე ძალადობა, თუმცა პროცენტულად ძალადობის ეს ფორმა 4,1%-ით შემცირდა, მაგრამ გაიზარდა სასკოლო საკუთრებისა და ინვენტარის დაზიანების ფაქტები.
2. მასწავლებლების წინააღმდეგ ძალადობა 38.1%-ით გაიზარდა. როგორც ოფიციალური პირები ამბობენ, არის შემთხვევები, როცა მშობლები და სკოლის დაცვა კი ინდიფერენტულია, მონაფეებს წესრიგისკენ მოუწოდონ.
3. 12-დან 15 წლამდე მოზარდებში ყველაზე მეტად გავრცელებულია დანის გამოყენების ფაქტები. ამ ასაკობრივ ჯგუფში ჩადენილი დანაშაულებების განსაკუთრებული მახასიათებელი არის ის, რომ მას ჩადიან ბავშვები, რომლებიც მანამდე არ ყოფილან შემჩნეული სხვა სახის დანაშაულში, ანუ მოძალადეები „ნორმალური“ ბავშვები ხდებიან. იაპონიაში ახალგაზრდა მოძალადეების 85% სკოლის მონაფეებზე მოდის. აქედან 27%-ს 12-დან 15 წლამდე მოზარდები შეადგენენ.
4. ცალკე დგას 16 წლის მოზარდთა ჯგუფი, ეს არის ყველაზე დიდი ჯგუფი, რომელიც ყველაზე მეტ დანაშაულს ჩადის. საერთოდ, 14, 15 და 16 წლის მოზარდების მიერ ჩადენილი დანაშაული იაპონიის ახალგაზრდა თაობის დანაშაულისა და ძალადობის ორ მესამედს შეადგენს.

ყოველივე ეს იმის დადასტურებაა, რომ ახალგაზრდების დანაშაული და ძალადობა იაპონიის ზოგადი განათლების სისტემაში ერთ-ერთი უმთავრესი პრობლემაა. იაპონელი მოზარდი სკოლაში გაცილებით მეტ დროს ატარებს, ვიდრე სახლში. ამდენად, სკოლის როლი და მნიშვნელობა ბავშვის ცხოვრებაში გაცილებით მეტია, ვიდრე ოჯახი და სოციალური აქტივობა.

ძალადობის გამომწვევი მიზეზები:

როგორც გამოკვლევები აჩვენებს, ბავშვებზე ძალადობა და განსაკუთრებით ძალადობა სკოლებში თითქმის მთელი მსოფლიოს პრობლემაა, განუსაზღვრელად კულტურული, ეკონომიკური, სოციალური და რელიგიური ფაქტორებისა. შესაბამისად, მათი გამომწვევი მიზეზებიც მეტ-ნაკლებად მსგავსია ამა თუ იმ ქვეყნის თავისებურებების გათვალისწინებით. ეს მიზეზები შეიძლება ასე დავაჯგუფოთ:

1. ინდივიდუალური:

- ა) ადრეული ასაკობრივი აგრესია;
- ბ) სოციალური შეუცნობლობა;

- გ) გადამეტებული თავმოყვარეობის გრძნობა;
- დ) ჰიპერაქტიურობა;
- ე) დაბალი IQ;
- ვ) მაღალი ემოციური სტრესი.

2. ოჯახური:

- ა) ავტორიტარული აღზრდა;
- ბ) მშობლებისადმი ნდობის დაბალი მაჩვენებელი;
- გ) სუსტი კონტროლი;
- დ) ოჯახური ვალდებულებების აღქმის დაბალი ხარისხი;
- ე) სუსტი ემოციური დამოკიდებულება მშობლებსა და შვილებს შორის;
- ვ) არამყარი ოჯახი;
- ზ) მშობელთა განათლების დაბალი დონე.

3. სკოლის ფაქტორი:

- ა) თანატოლების ზეგავლენა;
- ბ) მცირე ვალდებულებები სკოლაში;
- გ) აკადემიური მოსწრების დაბალი მაჩვენებელი;
- დ) დამნაშავე თანატოლებთან ურთიერთობა;
- ე) თანატოლების მიერ უარყოფა ან დამცირება.

4. საზოგადოებრივი:

- ა) სიღარიბის მაღალი მაჩვენებელი;
- ბ) ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესება;
- გ) ცეცხლსასროლ იარაღზე ხელმისაწვდომობა;
- დ) საცხოვრებელი ადგილის (გარემოს) ხშირი ცვლილება;
- ე) საზოგადოებაში ჩართულობის დაბალი ხარისხი.

სასკოლო ძალადობასთან ბრძოლის სტრატეგიები:

რაც შეეხება ძალადობასთან ბრძოლის სტრატეგიას, თუ გავითვალ-
ისწინებთ გაერთიანებული ერების, ამერიკის შეერთებული შტატებისა და
ყველა ზემოთ განხილული ქვეყნების ექსპერტთა დასკვნებს, იგი შეიძლება
ასე ჩამოვყალიბოთ:

1. სახელმწიფოებმა და შესაბამისმა მთავრობებმა უნდა იზრუნონ, რომ შეიქმნას დემოკრატიული და ჯანსაღი გარემო სკოლები;
2. უნდა არსებობდეს წინასწარი გამაფრთხილებელი სისტემები, რომ მათ თვალი ეჭიროთ სირთულეებზე მანამ, სანამ ისინი ნამდვილ ძალადობაში გადაიზრდებიან. პრევენცია არის უმთავრესი გასაღები იმისა, რომ შევქმნათ სკოლები ძალადობის გარეშე;
3. გაიზარდოს კონსულტანტების დახმარება და ფსიქოლოგების დატვირთვა;
4. აიკრძალოს მძაფრი და სასტიკი თამაშები;

5. დაისახოს პოლიციასთან თანამშრომლობის გზები (იაპონიის განათლების მინისტრმა თავის სიტყვაში საგანგებოდ მიუთითა პოლიციასთან თანამშრომლობის აუცილებლობაზე);
6. ძალადობის წინააღმდეგ სტრატეგიის შემუშავებაში ჩაერთონ მასწავლებლები, მოსწავლეები, მთავრობის წარმომადგენლები, ადგილობრივი საზოგადოება. ბავშვები ყოველ ნაბიჯზე უნდა იყვნენ ჩართული.
7. სკოლები აიგოს დემოკრატიულობისა და გამჭვირვალობის პრინციპებით, ღიაობით მასწავლებლებსა და მოწაფეებს შორის, რათა მათ იგრძნონ თავი სკოლის ბატონ-პატრონებად და არა მის დამატებად.
8. გამოიყოს თანხები დაცვის უზრუნველსაყოფად, როგორებიცაა: ლითონის დეტექტორები, სამეთვალყურეო ვიდეოკამერები, მაღალი ლობეები და ფორმიანი დაცვის თანამშრომლები, ნარკოტიკზე დაგეჰშილი ძალები;
9. შემოღებულ იქნეს პირადობის დამადასტურებელი ელექტრონული ბარათები;
10. გამკაცრდეს კონტროლი იარაღის გაყიდვაზე;
11. ნულოვანი ტოლერანტობა (ვაშინგტონი: „თუ თქვენ იჩხუბებთ, თქვენ უკვე ამ სკოლაში აღარ ირიცხებით“, ლოს-ანჯელესის სკოლებიდან მაშინვე გარიცხავენ მოსწავლეს, თუ მას იარაღს აღმოუჩენენ);
12. თანამშრომლობა მსგავსი პროფილის საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და მათი გამოცდილების გაზიარება.

პრაქტიკული რჩევები, ნაციონალური მასშტაბის „უსაფრთხო სკოლის“ პროგრამაზე დაყრდნობით

ამ ქვეთავში მიმოვიხილავთ საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს სამუშაო ჯგუფის მიერ 2008-2009 წლებში შემუშავებული და პრაქტიკაში დანერგილი ნაციონალური პროგრამას - „უსაფრთხო სკოლა“. სუბიექტური თუ ობიექტური მიზეზების გამო; 2009 წლიდან ეს პროგრამა აღარ ფუნქციონირებს. თუმცა ვთვლით, რომ ამ პროგრამის დეტალების გაცნობა საინტერესო იქნება მკითხველისათვის. პროგრამის თითოეული პუნქტის შექმნა და დახვეწა პროგრამის სამეურვეო საბჭოსა (საბჭო დაკომპლექტებული იყო ქართველი ფსიქოლოგებით, ფსიქიატრებითა და განათლების სპეციალისტებით) და უცხოელი ექსპერტების აქტიური მონაწილეობით მიმდინარეობდა.

პროგრამის მთავარი მიზანი:

სკოლაში უსაფრთხო გარემოს განმტკიცებით, ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების მიღწევის ხელშეწყობა.

პროგრამის ამოცანები:

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში:

- დისციპლინური გადაცდომების აღმოფხვრა და ძალადობის პრევენცია;
- მოსწავლეებს, დირექციასა და სკოლის სხვა თანამშრომლებს შორის შესაძლო კონფლიქტების თავიდან აცილება;
- სასწავლო-აღმზრდელობითი პროცესის მართვის ქმედითობისა და ეფექტიანობის გაზრდა.

პროგრამის ძირითადი ქვეპროგრამები:

- **მოსწავლეთა ქცევის კოდექსი;**

პროგრამის მმართველი სამეურვეო საბჭოსა და უცხოელი ექსპერტების ერთობლივი გადაწყვეტილებით შემუშავდა „მოსწავლეთა ქცევის კოდექსის“ ძირითადი მიდგომა - კოდექსის შემუშავებაში გადამწყვეტი როლი მოსწავლეებს მიენიჭათ. იურისტების მიერ დამუშავდა „მოსწავლეთა ქცევის კოდექსის“ საცდელი ვერსია და გადაეცათ საჯარო სკოლებს განხილვისათვის. სკოლებს მიეცათ მითითება, რომ „უსაფრთხო სკოლის“ პროგრამის ფარგლებში მათთვის გადაცემული კოდექსის ეს ვერსია არ იყო სავალდებულო დასამტკიცებლად. და აუცილებელი იყო ამ ვერსიის მათი სკოლის საჭიროებებზე მორგება და მხოლოდ ამის შემდეგ ჩასწორებული ვერსიის სკოლის სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცება. ასევე, სკოლებს მიეცათ რეკომენდაცია, გაზრდილიყო კოდექსის განხილვაში მოსწავლეების ჩართულობა. კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ მოსწავლეთა მონაწილეობა „მოსწავლეთა ქცევის კოდექსის“ შემუშავებაში ზრდის კოდექსით გათვალისწინებული წესების მოსწავლეთა მხრიდან დაცვის ალბათობას;

- **სკოლის თანამშრომელთა ქცევის წესები;**

პროგრამის სამეურვეო საბჭოს წევრი განათლების სპეციალისტების (დირექტორები, მასწავლებლები, ექსპერტები) აზრით, სასკოლო ძალადობის გარკვეული ნაწილი სკოლის თანამშრომლებზე მოდის. ეს ტენდენცია განსაკუთრებით გამოკვეთილია სწავლების დაწყებით და საბაზო საფეხურებზე. როგორც პროგრამაში ჩართული ექსპერტები საქართველოს საჯარო სკოლებში შექმნილი სიტუაციის გაცნობის შედეგად გვირჩევენ, სკოლებში პოზიტიური ატმოსფეროს შექმნა უნდა გამხდარიყო ჩვენი ყველას ძირითადი საზრუნავი. ამ მიზნის მიღწევის გზაზე გადამწყვეტი როლი სწორედ სკოლის თანამშრომლებს ეკისრებათ. ამ ყოველივედან გამომდინარე, საჭირო იყო ისეთი ქცევის კოდექსის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფდა სკოლის თანამშრომლების მხრიდან მისაღები ქცევის გამყარებას;

• საჯარო სკოლის დისციპლინური კომიტეტი:

მიუხედავად იმისა, რომ სკოლაში ამ ინსტიტუტის შემოღება კანონით განისაზღვრა, „უსაფრთხო სკოლის“ პროგრამის ნევრებმა, სკოლაში არსებული დისციპლინური კომიტეტების არაეფექტური მუშაობის გამო, გადაწყვიტეს, შემუშავებულიყო მათი გადამზადების სპეციალური პროგრამა. მნიშვნელოვანია, დისციპლინური კომიტეტის ნევრები გარკვეულწილად ერკვეოდნენ იურიდიულ ნორმებში და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, კარგად ჰქონდეთ გაცნობიერებული თავიანთი როლის მნიშვნელობა. რადგან მათ გადანყვეტილებაზე დამოკიდებული მოსწავლის მომავალი სკოლაში. მათ უნდა გააცნობიერონ, რომ სკოლა არის ადგილი, სადაც მოსწავლეს დაშვებული შეცდომის გამოსწორების უფლება და საშუალება უნდა მიეცეთ და არა ყოველ გადაცდომაზე გამოვიჭიროთ და დავსაჯოთ;

• საჯარო სკოლის სააპელაციო კომიტეტი:

ამ პუნქტშიც ისეთივე მიდგომა შემუშვდა, როგორიც სკოლის დისციპლინური კომიტეტის შემთხვევაში;

• მოსწავლეთა პირადი საქმეები:

პროგრამა „უსაფრთხო სკოლის“ სრულად ჩამოყალიბებამდე, სამინისტროს მუშა ჯგუფის მიერ შემუშავდა ელექტრონული ფორმატის „მოსწავლეთა პირადი საქმეები“. ამ ინიციატივის მიზანი იყო, გადანყვეტილების მიმღებებსა და პოლიტიკის შემქმნელებს ყოველდღიურად ჰქონოდათ კრებითი ინფორმაცია საჯარო სკოლებში დისციპლინური მდგომარეობის შესახებ. სამინისტროს მუშა ჯგუფმა პროგრამის დანყების დღიდან აირჩია მიდგომა, რომელიც უფრო მეტად პოზიტივსა და პრევენციას ეყრდნობოდა, ვიდრე ინტერვენციასა და დასჯას. ამდენად, აღნიშნული ქვეპროგრამის შექმნის დროს მოსწავლეთა პირად საქმეებში წარმოდგენილი იყო როგორც მოსწავლეთა დისციპლინური გადაცდომები, ისე მათი წარმატებები. სკოლის აუდიტის ჩატარებისას საჭიროა, სასკოლო ძალადობაზე მომუშავე ჯგუფის ნევრებს ჰქონდეთ უტყუარი რაოდენობრივი ინფორმაცია სკოლაში მიმდინარე პროცესების შესახებ. სწორედ ეს მონაცემები უნდა გახდეს სასკოლო ძალადობის შემცირებაზე მიმართული ღონისძიებების შექმნის საფუძველი. გარდა ამ რაოდენობრივი ტიპის მონაცემებისა, სკოლებს მიეცათ რეკომენდაცია, სასკოლო საზოგადოების ნევრებთან ინტერვიუების მეშვეობით შეეგროვებინათ გარკვეული თვისებრივი მონაცემები. მოსწავლეთა პირადი საქმეების ელექტრონული ვერსია მოიცავდა შემდეგი ტიპის რაოდენობრივ მონაცემებს:

- გაცდენა, მათ შორის, არასაპატიო მიზეზით;
- დაგვიანება;
- გაკვეთილის მიტოვება;
- გაკვეთილის ჩაშლა;
- სხვა მოსწავლის/მოსწავლეების სიტყვიერი შეურაცხყოფა;
- სხვა მოსწავლის/მოსწავლეების ფიზიკური შეურაცხყოფა;
- მასწავლებლის სიტყვიერი შეურაცხყოფა;
- მასწავლებლის ფიზიკური შეურაცხყოფა;
- ალკოჰოლის მოხმარება;
- თამბაქოს მოხმარება;
- ნარკოტიკული საშუალების მოხმარება;
- ცივი იარაღის ტარება და გამოყენება;
- ცეცხლსასროლი იარაღის ტარება და გამოყენება.

გარდა ამ მონაცემებისა, სკოლა, სასურველია, აგროვებდეს ყორობის სხვა გამოვლინებებისა და კიბერბულინგის შესახებ ინფორმაციას. ასევე, უნდა შეგროვდეს მონაცემები სკოლის თანამშრომლების მხრიდან დისციპლინური გადაცდომების შესახებ.

• სკოლაში მოსწავლეთა ძალადობაზე მომუშავე სპეციალური ჯგუფის ორგანიზება:

სკოლაში მიმდინარე პროცესებზე პასუხისმგებლობა დირექტორსა და მის გუნდს ეკისრება. თუმცა, სასკოლო ძალადობა იმდენად რთული და ყურადსაღები საკითხია (განსაკუთრებით დიდი ზომის სკოლებში), რომ ამ საკითხის სათანადოდ დასარეგულირებლად სკოლებისათვის მომზადდა სარეკომენდაციო დოკუმენტი მოსწავლეთა ძალადობაზე მომუშავე სპეციალური ჯგუფის ორგანიზებისათვის. ეს ჯგუფი ახდენს სასკოლო ძალადობის შესახებ არსებული მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზს. ასევე, შეიმუშავებს სასკოლო ძალადობის შემცირების ნებსებასა და პროგრამებს. ჯგუფის წევრების მიერ მუდმივად კონტროლდება სკოლის შიდა და გარე პერიმეტრი მთელი დღის განმავლობაში. სწორედ ეს ჯგუფი იღებს ხელში სადავეებს კრიზისის დროსაც. სკოლაში აუცილებელია, არსებობდეს კრიზისის მართვის ჯგუფი;

• სკოლის ფსიქოლოგების გადამზადება:

პროგრამის ფარგლებში შეირჩა 16 ფსიქოლოგი, რომლებსაც ჩუტარდათ ინტენსიური ტრენინგი სასკოლო ძალადობის საკითხებში. სკოლის ფსიქოლოგის მოზადება-გადამზადება მიზნად ისახავდა შემდეგს:

- ა) სკოლაში არსებული პრობლემების შეხსნავლას;
- ბ) ძალადობის განმახორციელებლასა და მსხვერპლთან ინტენსიურ მუშაობას;

გ) მასწავლებლების გადამზადებასა და დახმარებას, რათა მათ შეძლებოდათ საგაკვეთილო პროცესისა და მის შემდეგ მოსწავლეებთან ჰარმონიული ურთიერთობის დამყარება.

შემდეგ იგეგმებოდა პროგრამის საპილოტე სკოლების ფსიქოლოგების გადამზადება (პროგრამის შეწყვეტის გამო ეს აქტივობა ვერ განხორციელდა)

• სკოლის შიდა აუდიტი:

სკოლის შიდა აუდიტი მოიცავს სასკოლო ძალადობის მიმართულებით არსებული მდგომარეობის დეტალურად შესწავლასა და ანალიზს. ამ პროცესში მონაწილეობს მოსწავლეთა ძალადობაზე მომუშავე სპეციალური ჯგუფი და სკოლის ფსიქოლოგი. მოსწავლეთა პირადი საქმეებისა და, ასევე, სასკოლო საზოგადოების წევრების ინტერვიუების შედეგად გამოკვეთილ ტენდენციებზე დაყრდნობით, ეს ჯგუფი შეაფასებს სკოლაში სასკოლო ძალადობის მიმართულებით არსებულ მდგომარეობას;

• კლასგარეშე დროის გამოყენებისათვის კლუბებისა და წრეების მუშაობის ორგანიზება:

პროგრამის სამეურვეო საბჭოს მიერ განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილდა სკოლებში მასშტაბური სპორტული და სახელოვნებო პროექტების განხორციელებაზე. ასევე, დაიგეგმა საქართველოს მთავრობისათვის სპეციალური ანალიზის დოკუმენტის მომზადება, სადაც ყურადღება გამახვილდებოდა საქართველოს საჯარო სკოლებში არსებული სპორტული და სახელოვნებო ინფრასტრუქტურის მდგომარეობის შესახებ. ამავე დოკუმენტში მოიაზრებოდა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლეთათვის შესაბამისი ინფრასტრუქტურითა და სერვისებით უზრუნველყოფის საკითხი. გარდა ინფრასტრუქტურული უზრუნველყოფისა, ასევე იგეგმებოდა ორი ძირითადი მიმართულებით (სპორტული და სახელოვნებო) თემატური და მეთოდოლოგიური მოდელების შემუშავება, რაც სკოლებს დაეხმარებოდა ღონისძიებების საინტერესოდ და მიზნობრივად განხორციელებაში;

• სკოლისა და პოლიციის თანამშრომლობა. ტრენინგმოდულის შექმნა პოლიციის თანამშრომლებისათვის:

პროგრამის შემუშავებაში მონაწილე წევრების აბსოლუტური უმრავლესობა აცნობიერებდა რა პოლიციის როლს სასკოლო ძალადობის შემცირების საქმეში, მხარს უჭერდა ამ ქვეპროგრამის ამოქმედებას. თუმცა, მიუხედავად პოლიტიკური ელიტის გარკვეული ნაწილის მონდომებისა, ამ ქვეპროგრამის არსი და მიდგომა ინტერვენციის ნაცვლად პრევენციაზე

ორიენტირებული გახდა. პროექტის ფარგლებში იგეგმებოდა 100 (50 ქალი, 50 კაცი) პოლიციელის გადამზადება, რომლებსაც დაევალებოდა ორი ტიპის საქმიანობის შესრულება: (1) საგაკვეთილო პროცესის დროს სკოლის მიმდებარე ტერიტორიის (სკვერები, კინოთეატრები, აზარტული თამაშების ადგილები, კაფეები და სხვ.) გაკონტროლება. ამ პერიოდში სკოლის გარეთა ტერიტორიაზე შემჩნეული მოსწავლის ან მოსწავლეების შესახებ მორიგე პოლიციელები (ერთ კაცი და ერთი ქალი) ყოველგვარი ძალის გამოყენების გარეშე ადგენენ მოსწავლეებისა და მათი სკოლის ვინაობას და აცნობებენ სკოლის დირექტორსა და მოსწავლის მშობლებს. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ პოლიციელები არ მონაწილეობენ შემდგომი რეაგირების არცერთ ეტაპზე და, სისხლის სამართლის დანაშაულის ნიშნების გამოკვეთის შემთხვევის გარდა, მხოლოდ სკოლა და მოსწავლის მშობლები არიან პროცესის მონაწილეები;

(2) პოლიციის თანამშრომლების მიერ ლექცია-სემინარებისა და დისკუსიების ჩატარება მოსწავლეებთან. აღნიშნულ აქტივობაში მოიაზრება კანონის განმარტება, სხვადასხვა კანონდარღვევების შესაძლო შედეგები, ნარკოტიკების მოხმარების შედეგად გამოწვეული პრობლემები, ცივი და ცეცხლსასროლი იარაღის ტარება ან/და გამოყენებით მიღებული შედეგები. ამ ტიპის შეხვედრების/დისკუსიების მიზანი არ არის მარტო არაკანონიერი ქცევის კანონის ფარგლებში გატარებული ღონისძიებების განხილვა. ასევე, დიდი მნიშვნელობა აქვს მოსწავლეთა ყურადღების მიპყრობას არაკანონიერი ქცევის სოციალურ, ფსიქოლოგიურ და ჯანმრთელობის ასპექტებს. დისკუსიების ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად მასში მონაწილეობენ პოლიციელები, ფსიქოლოგები, მოსწავლეები, მშობლები და სკოლის წარმომადგენლები. არსებობს მოსაზრება, რომ სასკოლო ძალადობისათვის კანონით გათვალისწინებული სახდელების (სასჯელის) შესახებ ინფორმირებული უნდა იყვნენ მოსწავლის მშობლებიც;

• კვლევა:

მუშა ჯგუფის წევრები და უცხოელი ექსპერტები ერთხმად შეთანხმდნენ პროგრამაში კვლევის კომპონენტის განსაკუთრებულ როლზე. UNICEF-ის საქართველოს ოფისის დაფინანსებით საქართველოს მასშტაბით ჩატარდა სასკოლო ძალადობის კვლევა. ამ კვლევამ საშუალება მისცა პროგრამა „უსაფრთხო სკოლის“ ორგანიზატორებს, ყურადღება გაემახვილებინათ იმ მიმართულებებით, რომლებიც უფრო პრობლემატურად წარმოჩნდა კვლევის შედეგად. კვლევის ერთ-ერთი მთავარი მიგნება იყო ის, რომ ძალადობა ისეთივე პრობლემაა სკოლაში, როგორიც ოჯახსა და საზოგადოებაში. ან უკეთ რომ ვთქვათ, ბავშვი ჩაგვრის ობიექტია არა მარტო სკოლაში, არამედ ოჯახსა და ქუჩაში. ეს გზავნილი იყო დადასტურება პროგრამის მესვეურების (განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელებსა და გად-

ანყვეტილების მიმღებებს) მიერ პროგრამის დაგეგმვის პირველი დღიდანვე არჩეული სწორი გეზის/მიდგომის - პროგრამას უნდა მოეცვა არა მარტო სკოლა, არამედ ოჯახი და საზოგადოება და შედეგის მისაღწევად უზრუნველყო პოლიტიკური ხელმძღვანელობის, მედიის, ადგილობრივი თემის, ოჯახისა და სკოლის მაქსიმალური ჩართულობა. მიუხედავად პროგრამის ფარგლებში დანერგილი „მოსწავლეთა პირადი საქმეების“ საშუალებით ინტენსიურად შეგროვილი ვალიდური მონაცემებისა, პროგრამის მესვეურებმა გადაწყვიტეს, რომ პროგრამის საპილოტე ვერსიის ამოქმედებიდან ერთი წლის შემდეგ ჩატარებულიყო განხორციელებული აქტივობების შეფასება/კვლევა, სანამ ეს პროგრამა მთელი საქართველოს მასშტაბით დაინერგებოდა;

• სასკოლო ძალადობის შესახებ ცნობიერების ამაღლების ღონისძიებები:

ბროშურები:

სასკოლო ძალადობის სავალალო შედეგების შესახებ მომზადებული მოკლე შინაარსის მქონე ბროშურების დამზადება. მიუხედავად იმისა, რომ ბროშურები (როგორც უცხოელ, ისე ქართველ ექსპერტთა შეფასებით) ნაკლებად ეფექტურია სასკოლო ძალადობის შესახებ ცნობიერების ამაღლებაში, მოსწავლეებისათვის, მშობლებისა და მასწავლებლებისათვის მათი სათანადო დონეზე გაცნობის უზრუნველყოფა (მაგალითად, საჯარო განხილვის გზით; სწორი „სლოგანების“ შერჩევით; შინაარსის შემუშავებაში მოსწავლეების ჩართულობით და სხვ.) გარკვეულ შედეგს იძლევა;

აქციები:

საზოგადოებრივ თავშეყრის ადგილებში, სკოლებში, სპორტულ ღონისძიებებზე (შესვენებების დროს) წინასწარმოფიქრებული სცენარით საზოგადოებისთვის მოკლედ წარმოდგენის, მსვლელობის, მარათონის ან სხვა ტიპის ღონისძიებების ჩატარება სასკოლო ძალადობის შესახებ. ბროშურებისაგან განსხვავებით ინსცენირებული ტიპის აქტივობას გაცილებით მეტი ეფექტი აქვს. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, აქცია ვიზუალიზაციის გზით დამახსოვრების ხარისხს ზრდის. ეფექტურობა იზრდება, თუ ამ ტიპის ღონისძიებებში მონაწილეობენ საზოგადოებისათვის ცნობილი სახეები. განსაკუთრებით კი მოზარდებისათვის ავტორიტეტული სპორტსმენები და მოუბიზნესის წარმომადგენლები.

კლიპები:

სასკოლო ძალადობის შესახებ მოკლე სარეკლამო ტიპის სატელევიზიო ფორმატის რამდენიმე სახის პროდუქტის დამზადება და მაღალრეიტინგული გადაცემების მიმდინარეობის დროს ჩართვა. კლიპების ეფექტურობა

ბა იზრდება, თუ (მიუხედავად დროის სიმცირისა) კადრში გამოჩნდება ის სავალალო შედეგი, რაც ძალადობის სხვადასხვა გამოვლინებას მოსდევს. კლიპებს თან უნდა ახლდეს მოწოდება მოზარდებისათვის ავტორიტეტული სპორტსენებისა და შოუბიზნესის წარმომადგენლებისაგან;

სასაჩუქრე პროდუქცია ლოგოთი და სლოგანით:

პროგრამის სახელწოდების, ლოგოსა და სლოგანებით გაფორმებული პროდუქციის (ავტოკალამი, მაისურები, ბლოკნოტები, ჭიქები და სხვ.) დასამზადებლად და გასავრცელებლად პროგრამის ბიუჯეტიდან გარკვეული თანხა გამოიყო. ასეთი ტიპის პროდუქციას ნელი, მაგრამ ხანგრძლივი მოქმედების ეფექტი აქვს;

ტოკშოუების ორგანიზება:

საქართველოს წამყვანი ტელეკომპანიების მიერ სპეციალური გადაცემების ციკლის ორგანიზება ან/და პოპულარული ტოკშოუებში სასკოლო ძალადობის თემატიკის ჯეროვანი განხილვა მოზარდებისათვის, ავტორიტეტული პიროვნებების, ფსიქოლოგებისა და ფსიქიატრების მონაწილეობით. როგორც პროგრამა „უსაფრთხო სკოლის“ შემუშავებაში მონაწილე უცხოელი ექსპერტები ამტკიცებდნენ, ამ ტიპის აქტივობას განსაკუთრებული ეფექტი აქვს მოსწავლეთა მშობლებზე, პოლიტიკოსებსა და საზოგადოებაზე. სამწუხაროდ, ნაკლებია ამ ტიპის აქტივობის ეფექტი მოზარდებში, რადგან მათი უმრავლესობა დროის ამ მონაკვეთს (საღამოს საათებს) სხვა ტიპის აქტივობებში ატარებს;

• ინტერაქტიული თეატრი:

აღნიშნული პროექტი შემოთავაზებული იყო ბრიტანული საბჭოების საქართველოს ოფისის მიერ. პროექტი წარმატებით იქნა მხარდაჭერილი ამ ორგანიზაციის მიერ ამიერკავკასიის სამივე ქვეყანაში (საქართველო, აზერბაიჯანი, სომხეთი) და მიზნად ისახავდა მოსწავლეთა შორის აქტუალურ თემატიკაზე ცნობიერების ამაღლებას, მოსწავლეებისა და სასკოლო საზოგადოების სხვა ჯგუფების წევრების ჩართულობის გზით. ამისათვის კი გამოყენებული იყო თეატრალური წარმოდგენა, სადაც ძირითადად პროფესიონალი მსახიობები იყვნენ დაკავებული. კლასიკური თეატრალური წარმოდგენისაგან განსხვავებით, ინტერაქტიულ თეატრში მოვლენები/პროცესები შემდეგი თანმიმდევრობით ვითარდება: (1) მოსწავლეები ფსიქოლოგის, როგორც ფასილიტატორის, ორგანიზებით განიხილავენ მათთვის/მათი თაობისათვის პრობლემურ საკითხებს და შეარჩევენ ყველაზე აქტუალურ საკითხს. აღნიშნული საკითხი დამუშავდება სცენარისტის მიერ და ფსიქოლოგთან და მოსწავლეების საინიციატივო ჯგუფთან კონსულტაციების შემდეგ სცენარისტი წერს სცენარს. შერჩეუ-

ლი თეატრალური დასი დგამს სპექტაკლს და წარუდგენს მაყურებელს (სასკოლო საზოგადოებას). სპექტაკლი შედგება სამი ძირითადი ნაწილისაგან:

1. სპექტაკლის ძირითადი ნაწილი, რომელიც ნეგატიური კონტექსტის ფინალით მთავრდება;
2. ფსიქოლოგი, როგორც მოდერატორი, სპექტაკლის ფინალს განიხილავს მაყურებელთან ერთად და ისინი ერთად აყალიბებენ გზას, თუ როგორ შეიძლება ნეგატიური შინაარსის ფინალის თავიდან აცილება;
3. თეატრალური დასი თავიდან თამაშობს ახალი შინაარსის ფინალს და მაყურებელს აჩვენებს პრობლემის მოგვარების გზას ისე, რომ ის არ იქცეს ტრაგედიად.

დაგეგმილი იყო რამდენიმე რეგიონალური თეატრის დასის გადამზადება და ამ პროექტის გავრცელება მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ასევე, იგეგმებოდა საუკეთესო სპექტაკლების, დასის, სკოლების დაჯილდოება და საუკეთესო გამოცდილების გაზიარება.

• სასჯელალსრულებით დაწესებულებებთან თანამშრომლობა:

ამ პროექტის ფარგლებში იგეგმებოდა პერიოდულობით საჯარო სკოლების სამუშაო საფეხურის (9-12 კლასები) მოსწავლეთა ვიზიტები სასჯელალსრულების დაწესებულებებში, იქ არსებული მდგომარეობის გაცნობის მიზნით. პროექტის ავტორებს მიაჩნდათ, რომ ამ ტიპის დაწესებულებებში შექმნილი მდგომარეობის რეალობაში, ცხადად ნახვა ბევრი მოსწავლისათვის ფიქრისა და განსჯის საგანი გახდებოდა. პროგრამა „უსაფრთხო სკოლის“ დაგეგმვამდე საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროსა და სასჯელალსრულებისა და პრობაციის სამინისტროს ორგანიზებით თბილისის საჯარო სკოლის მოსწავლეთა გარკვეული ნაწილი (ძირითადად დისციპლინური გადაცდომების მქონენი, ყოჩობით გამორჩეულნი) ეწვია ავჭალის ბავშთა კოლონიას. მოსწავლეებმა დაათვალიერეს ციხის გარემო, გაესაუბრენ ციხის ბინადართ, რომლებმაც მოსწავლეებს სწავლისაკენ და თავისუფლების დაფასებისაკენ მოუწოდეს. მოსწავლეებზე მოხდენილმა ეფექტმა ყოველგვარ მოლოდინს გადააჭარბა. მათ რეალურად ნახეს, თუ რა მძიმე და აუტანელია „ქუჩის, ციხის რომანტიზმით“ დამდგარი შედეგი.

• ბავშვთა ტოლერანტობა:

აღნიშნულ პროექტზე ამ თავის დასაწყისში უკვე გვქონდა საუბარი. პროგრამის სამეურვეო საბჭომ, მას შემდეგ რაც გაეცნო პროექტის საპილოტე ვერსიის დაწერგვით მიღებულ შედეგებს, საჭიროდ ჩათვალა, ორგა-

ნიზაცია „გადავარჩინოთ ბავშვების“ დაწყებით საფეხურზე განხორციელებული პროექტის მეთოდოლოგია და შინაარსი განვითარებულიყო საბაზო და საშუალო საფეხურის მოსწავლეებისათვისაც;

• სკოლის მოსწავლეების წაყვანა წარმატებულ ორგანიზაციებში:

აღნიშნული პროექტის ფარგლებში იგეგმებოდა მოსწავლეების წაყვანა წარმატებულ საჯარო დაწესებულებებსა და კერძო კომპანიებში. მოსწავლეები მთელ დღეს, ზოგ შემთხვევაში ერთ სამუშაო კვირას, გაატარებდნენ შერჩეული ორგანიზაციების წარმატებულ ახალგაზრდა თანამშრომლებთან, შეასრულებდნენ გარკვეულ სამუშაოს, დაესწრებოდნენ საქმიან შეხვედრებს, ისაძილებდნენ მათთან ერთად. პროექტის ავტორებს მიაჩნდათ, რომ ამ ტიპის აქტივობა დაეხმარებოდა რისკის ქვეშ მყოფ მოსწავლეებს (რომელთა გარკვეული ნაწილი მძიმე სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის ოჯახებიდან არის) სწორი გამოსავალის შერჩევაში. როგორც სასკოლო ძალადობის ექსპერტები ამტკიცებენ, დაბალი სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის მოსწავლეების ნაწილი იმიტომაც არის რისკის ჯგუფი, რომ მათს უმრავლესობას არ სჯერა მონდომებული სწავლისა და მიღებული ქცევის ნორმების დაცვით წარმატების მიღწევის. ასევე, მათს უმრავლესობას არ აქვს ინტერაქცია წარმატებულ ადამიანებთან და უფრო ხშირად ძალადობრივ გარემოში უწევთ ცხოვრება, რასაც ნეგატიური გავლენა აქვს მათი პიროვნების ჩამოყალიბებაზე;

• მშობელთა პედაგოგიზაცია:

აღნიშნული პროექტი ითვალისწინებდა მოსწავლის მშობლების გადამზადებას ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებში, როგორებიცაა:

1. ბავშვის ასაკობრივი ფსიქოლოგია და ასაკობრივი ჯგუფებისათვის დამახასიათებელი ქცევების თავისებურებები. ასევე, ბავშვთან ურთიერთობის მისაღები ნორმები და სტრატეგიები;
2. ბავშვებისათვის სწავლის ხელშემწყობი გარემოს შექმნა;
3. ბავშვთან ერთად სასწავლო პროცესის განხილვა და დავალების შესრულებაში დახმარება;
4. სასკოლო ცხოვრებაში უფრო მეტად აქტიური ჩართვა.

როგორც პროექტის ავტორებს, ისე „უსაფრთხო სკოლის“ პროგრამის ავტორებს საფუძვლიანად მიაჩნდათ, რომ ამ პროექტის კარგად ჩამოყალიბება, ორგანიზება და დანერგვა მნიშვნელოვანწილად განაპირობებდა მთლიანი პროგრამის წარმატებას. საინტერესოა, შევნიშნოთ, რომ აღნიშნული პროექტის შემუშავებაში უცხოელ ექსპერტებთან ერთად მონაწილეობას იღებდნენ საჯარო სკოლის დირექტორებიც;

• საგზაო უსაფრთხოების პროგრამა;

აღნიშნული პროექტის ორგანიზებაში ჩართული იყო ამ მიმართულებით მოქმედი რამდენიმე არასამთავრობო ორგანიზაცია და მიზნად ისახავდა მოსწავლეებში ადრეული ასაკიდან კანონმორჩილების გამყარებას. პროექტის ფარგლებში იგეგმებოდა არა მარტო მოსწავლეების, არამედ მათი მშობლების ცნობიერების ამაღლება საგზაო უსაფრთხოების კუთხით;

• კლასის ხელმძღვანელთა გადამზადება “ბავშვთა ქცევით დარღვევებსა და ეფექტურ რეაგირებაში”;

აღნიშნული პროექტი მიზნად ისახავდა საქართველოს საჯარო სკოლებში ინტენსიური გადამზადების კურსების განხორციელებას კლასის ხელმძღვანელებისათვის ბავშვთა ქცევით დარღვევებსა და ეფექტურ რეაგირებაში. პროგრამა „უსაფრთხო სკოლის“ სამეურვეო საბჭოს წევრები და უცხოელი ექსპერტები ერთხმად თანხმდებოდნენ, რომ კლასის დამრიგებელი არის ის მნიშვნელოვანი ფიგურა, რომელსაც ხელეწიფება მოსწავლეთა შორის არსებული ძალადობის მიზეზების დადგენა. პროექტის ავტორების ვარაუდით, თუ კლასის ხელმძღვანელები აღიჭურვებოდნენ ქცევით დარღვევებზე ეფექტური რეაგირების ფორმების შესახებ სათანადო ცოდნით, მაშინ მოსწავლეთა შორის ძალადობა მნიშვნელოვნად შემცირდებოდა.

პროგრამის დანერგვის მეთოდი:

თანხების ეფექტურად ხარჯვისა და პროგრამის ეფექტური პროექტების/ქვეპროგრამების დადგენის მიზნით სამეურვეო საბჭომ გადაწყვიტა პროგრამა „უსაფრთხო სკოლის“ საპილოტე ვერსიის დანერგვა. შეირჩა 40 მრავალკონტიგენტიანი საჯარო სკოლა, რომლებშიც დარეგისტრირებული იყო საქართველოს საჯარო სკოლის მოსწავლეთა საერთო რაოდენობის 11% (ძირითადად ინდუსტრიული ქალაქებიდან და რეგიონალური ცენტრებიდან). შერჩეული სკოლები ქალაქებისა და რეგიონების მიხედვით შემდეგნაირად განაწილდა:

- თბილისი - 18;
- ქუთაისი - 6;
- რუსთავი - 5;
- გორი - 3;
- ბათუმი - 3;
- ზუგდიდი - 1;
- თელავი - 1;
- არაქართულენოვანი - 3.

მომავლის ხედვა:

იმის გამო, რომ 2007 წლამდე საქართველოს განათლების სისტემაში თითქმის არაფერი გაკეთებულა სასკოლო ძალადობის პრევენციის კუთხით, პრობლემების დასაძლევად და ახალ გამოწვევებთან სათანადოდ გასამკლავებლად საჭირო იყო მრავალი პროექტის ერთდროულად ინიცირება. შეზღუდული ფინანსური და ადამიანური რესურსების გამო პროგრამა „უსაფრთხო სკოლის“ სამეურვეო საბჭოს მიერ გარკვეული აქტივობები მომავალი წლებისათვის დაიგეგმა. განსაკუთრებული ყურადღება მიექცა ამერიკის განათლების დეპარტამენტის ექსპერტების გაფრთხილებას ორგანიზებული ბანდების ჩამოყალიბების შესახებ. მათი აზრით, ორგანიზებული ბანდები (Gangs) არის სასკოლო უსაფრთხოების კუთხით ყველაზე საგანგაშო მდგომარეობა. ასეთი დაჯგუფებების არსებობის შემთხვევაში იზრდება ორგანიზებული ბანდების გავლენა და კონტროლი თითქმის ყველა ტიპის დისციპლინურ დარღვევაზე (უფრო ხშირად კრიმინალური ხასიათის აქტივობებზე). ზოგიერთი ასეთი დაჯგუფება საკმაოდ გამართული სტრუქტურითა და სტრატეგიით ოპერირებს. მათი გავლენით სკოლებში მატულობს ნარკოტიკების სხვადასხვა სახეობის გავრცელება და გამოყენება, ცეცხლსასროლი იარაღის გაყიდვა და გამოყენება, მოსწავლეების თანხების არალეგალური გზით მითვისება და სხვ. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში დღემდე არ ფიქსირდება მოსწავლეებს შორის ორგანიზებული ბანდების აქტივობა, როგორც ამერიკელმა ექსპერტებმა 2008 წელს ჩვენთან ინტერვიუს დროს აღნიშნეს, ეს დროის საქმეა და თუ დროულად არ დაინერგება მრავალფეროვანი პრევენციული ღონისძიებები, ამ პრობლემას წინ ვერაფერი აღუდგება. საკმაოდ მნიშვნელოვანი იყო მათ მიერ გაკეთებული ორი კომენტარი: აღნიშნეს პოლიციის მზარდი პოპულარობა და მაღალი რეიტინგი და, ასევე, მოსწავლეებს შორის არსებული საკმაოდ პოზიტიური ტონის ურთიერთობები, რაც გარკვეულწილად კულტურული კონტექსტით შეიძლება იყოს განპირობებული. აღნიშნული ტენდენციის შესახებ შენიშნეს, ასევე, პროგრამის ევროპელმა ექსპერტებმაც.

სამომავლოდ დაიგეგმა ისეთი პროგრამების ჩამოყალიბება, რომლებიც საშუალებას მისცემენ მოსწავლეებს, უფრო მეტად დამოუკიდებელი იყვნენ, რაც მათ თანატოლთა მავნე ზეგავლენისაგან დაიცავს.

ასევე, გამოიკვეთა შემდეგი მიმართულებები:

- პირველადი გადაუდებელი სამედიცინო დახმარების სერვისის უზრუნველყოფა, განსაკუთრებით, რაიონული ცენტრიდან მომორეხულ სკოლებში;
- სკოლების აკრედიტაციის მოთხოვნებში უსაფრთხო ფიზიკური გარემოს კრიტერიუმების მოთხოვნის აუცილებლობა;

- ეროვნული სასწავლო გეგმების ცენტრის მიერ კურიკულუმში ისეთი თემატიკის წამოწევა, რომელიც მიმართული იქნება სკოლებში ჩაგვრის წინააღმდეგ;
- ადგილობრივი მუნიციპალიტეტების ჩართულობის გაზრდა სკოლის საჭიროებების შესწავლასა და მხარდაჭერაში;
- საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროსა და სკოლების მჭიდრო თანამშრომლობა უნივერსიტეტების ფსიქოლოგიის ფაკულტეტებთან. მაგალითად, მე-3 და მე-4 კურსის სტუდენტებმა კრედიტები გამოიმუშაონ სკოლებში გარკვეული დროის განმავლობაში განეული სამსახურით (გაუწიონ სკოლის ფსიქოლოგებს ასისტირება).

დასკვნა

ამ თავში მიმოხილულია სასკოლო უსაფრხოებასთან დაკავშირებული საკითხები. განმარტებულია ძალადობა, მისი წარმოშობისა და გამოვლენის ფორმები. განხილულია მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების გამოცდილება. ხაზგასმულია დისციპლინური დარღვევების უარყოფითი გავლენა სასწავლო პროცესზე. ამ თავის ბოლოს დეტალურად განხილულია საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს მიერ ინიცირებული „უსაფრთხო სკოლის“ პროგრამა და პოლიტიკის დოკუმენტი. ამ დოკუმენტებში ხაზგასმულია პრევენციული მიდგომის უპირატესობა ინტერვენციულ მიდგომასთან.

თავი VI

ცვლილება და სასკოლო კულტურა

“არაფერია იმაზე ძნელი, რომ წამოიწყო, საშუაო - რომ განახორციელო, გაურკვეველი მომავლის მქონე, ვიდრე სათავეში ჩაუდგე ახალ წესრიგს“

ნიკოლო მაკიაველი, მთავარი.

შესავალი

როჯერსი (2003), ფსიქოლოგებზე დაყრდნობით, ცვლილების რთულ ბუნებას შემდეგნაირად აღწერს: ადამიანების გარკვეული ნაწილი თამბაქოს მოხმარების მავნე ჩვევას ვერ ცვლის, მიუხედავად იმისა, რომ იციან მისი მავნებლობის შესახებ. სტატუსკვოსთან შეგუების მაღალი მაჩვენებლის გამო რთულია ადამიანებში ცვლილებების დანერგვა. კაცობრიობის ისტორიაში, ძველი აღთქმიდან მოყოლებული, მრავლად ვხვდებით ისტორიებს, თუ როგორი რთულია თუნდაც მონობის დათმობა და უკეთესი მომავლისათვის ბრძოლა. როჯერსს (2003) რამდენიმე მაგალითი მოჰყავს იმის საილუსტრაციოდ, თუ რაოდენ რთულია ეფექტური ცვლილებების განხორციელება ნაციონალურ დონეზე. მაგალითად, ბრიტანეთის მთავრობას ორი საუკუნე დასჭირდა, შეეცვალა საზღვაო გემებზე გავრცელებული კვების რეჟიმი, რომელიც მეზღვაურებში სურავანდის დაავადებას იწვევდა (ცვლილება კვების რაციონში ლიმონისა და მისი პროდუქტების დამატებას ეხებოდა).

თუ რომელიმე ტიპის ორგანიზაციას ახასიათებს ცვალებადი ბუნება, მათ შორის ერთ-ერთი მათგანი აუცილებლად არის ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა. აქ ყოველდღიურად, ყოველ გაკვეთილზე, მასწავლებლის წამახალისებელი ან დემოტივაციის გამომწვევი კომენტარით, თანატოლებთან სოციალური ურთიერთობით, უფლება-მოვალეობების გაცნობიერებითა და დაცვით მუდმივად იცვლება მოსწავლე. მოსწავლის/მოზარდის სწრაფ ცვლილებას ინდივიდუალური მიდგომით, სწავლების თანამედროვე მეთოდებით, სწავლა-ძიებითა და სხვა მრავალფეროვანი ხერხებით სჭირდება გამკლავება. ეს ყოველივე კი მასწავლებლების მხრიდან ცოდნის მუდმივი განახლებისა და საუკეთესო გამოცდილებების გაზიარების გზით ცვლილებებს საჭიროებს. ხოლო სკოლის ადმინისტრაციის მხრიდან მართვის თანამედროვე, თანამშრომლობაზე ორიენტირებული მიდგომის გამოყენებას მოითხოვს.

10 წარმოდგენა ცვლილების შესახებ

სანამ უშუალოდ ცვლილების არსისა და მისი დანერგვის/განხორციელების თანმხლები პროცესების შესახებ ვისაუბრებდეთ, საინტერესო იქნება, გავეცნოთ ფულანის (ციტირებულია ევანსთან, 2009) მიერ წარმოდგენილი ცვლილების შესახებ 10 ყველაზე გავრცელებულ წარმოდგენას/დაშვებას. როგორც გლიკმანი (1998) აღნიშნავს, განათლების სექტორში განხორციელებული ცვლილების მონაწილე ინდივიდები სრულად იზიარებენ ფულანის მოსაზრებას.

წარმოგიდგენთ ამ წარმოდგენებს/დაშვებებს:

1. ნუ დაუშვებთ, რომ თქვენ მიერ ჩამოყალიბებული ცვლილება ერთადერთია. პირიქით, დაუშვით, რომ ცვლილების განხორციელებისათვის საჭიროა თქვენი იდეების აქტიური მინოდება ცვლილების პროცესის მონაწილეებისათვის. სწორედ ასეთი ტიპის კომუნიკაციის პირობებში უნდა შემუშავდეს ცვლილების საბოლოო მონახაზი, დანერგვის სტრატეგია და კონკრეტული ღონისძიებები. შეეგუეთ, რომ პირველადი იდეები დანერგვამდე მრავალჯერ მოდიფიცირდება და დაიჯერეთ, რომ ეს მხოლოდ და მხოლოდ სასიკეთოდ წაადგება ახალი ინიციატივის ეფექტურად განხორციელებას;
2. გაითვალისწინეთ, რომ მნიშვნელოვანი ინოვაცია, რომელიც ცვლილების შედეგია, ეფექტური იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისი განხორციელებები საკუთარ შეხედულებებს ასახავენ მასში. ცვლილების ინიცირება ორგანიზაციის წევრებს შორის გარკვეული ზომის ბუნდოვანებას, წინააღმდეგობასა და გაურკვევლობას იწვევს. ამდენად, ცვლილების წარმატებით დანერგვა რაც შეიძლება მეტ გარკვეულობასა და სიცხადეს მოითხოვს;
3. გააცნობიერეთ, რომ კონფლიქტი და აზრთა სხვადასხვაობა არამარტო გარდაუვალი, არამედ აუცილებელიც არის ცვლილების წარმატებით დანერგვისათვის;
4. გააცნობიერეთ, რომ ცვლილების განხორციელებისათვის ადამიანებზე გარკვეული ზომის ზეწოლაა საჭირო (მიუხედავად მათი თქვენს იდეებში დარწმუნების მაღალი ხარისხისა). თუმცა ზეწოლა ეფექტურია მხოლოდ და მხოლოდ მაშინ, როცა მის განხორციელებებს საშუალებას მიეცემთ, გამოთქვან საკუთარი აზრი, გაუზიარონ მოსაზრებები სხვა მონაწილეებს და აღმოეუჩინოთ ტექნიკური ტიპის დახმარება;
5. გაითვალისწინეთ, რომ ეფექტური ცვლილება გარკვეულ დროს მოითხოვს და მოკლე დროში არ ხდება. მნიშვნელოვან ცვლილებას საშუალოდ ორი-სამი წელი სჭირდება. ინსტიტუციური ტიპის ცვლილე-

- ბებისათვის კი ხუთი და მეტი წელია საჭირო. მიაქციეთ ყურადღება, რომ თანმიმდევრულობა, მუდმივი ძალების დაძაბვა და ორგანიზება აუცილებელი პირობებია ცვლილების ეფექტურად დანერგვისათვის;
6. ნუ იფიქრებთ, რომ თქვენ მიერ წარდგენილი ცვლილების მიმართ გამოსატყუი რეზისტენტულობის მიზეზი თქვენი იდეებია. ადამიანებს ყველა ცვლილების მიმართ ბუნებრივად უჩნდებათ წინააღმდეგობის სურვილი. რობინსის (2009) ფორმულირებით: ადამიანებს მოჭარბებულად აქვთ „კონსერვატორული იმპულსი“;
 7. ნუ გექნებათ მოლოდინი, რომ ყველა აღფრთოვანდება თქვენი იდეებით, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ცვლილება დიდ, სოციალურ სისტემაში ხორციელდება. უმჯობესია, ცვლილება ნაბიჯ-ნაბიჯ განხორციელდეს, ეს საშუალებას მოგცემთ, უფრო მეტი მომხრე გადმოიბიროთ;
 8. გაითვალისწინეთ, რომ ცვლილების განსახორციელებლად აუცილებლად გჭირდებათ კარგად გააზრებული გეგმა, რომელიც ყველა ზემოთ მოცემულ რჩევას ითვალისწინებს;
 9. გაითვალისწინეთ, რომ ვერანაირი თეორიული ცოდნა ვერ უზრუნველყოფს ცვლილების წარმატებას. ყველაფერი შექმნილი სიტუაციისა და დამახასიათებელი ნარატივების გააზრებაზე დამოკიდებული;
 10. გაითვალისწინეთ, რომ ყველა ცვლილებაზე რთული ორგანიზაციის კულტურის ცვლილებაა.

ცვლილების არსი

როგორც ევანსი (2009) ამტკიცებს, ცვლილების ტრადიციული, ამავე დროს, გავრცელებული მიდგომა სათავეს მეცნიერული მენეჯმენტის ცნებიდან, მეოცე საუკუნის დასაწყისში, კერძოდ კი 1911 წლიდან იღებს. მას საფუძველი ცნობილმა მეცნიერმა ფრედერიკ ვინსლოუ ტეილორმა ჩაუყარა. ამ ცვლილების დედააზრი შემდეგში მდგომარეობდა: შრომის რაციონალობითა -მექანიზაციის, სპეციალიზაციისა და ბიუროკრატიის გზით - და ეფექტიანობით სანარმოს ეფექტურობის გაუმჯობესება. ამ ცვლილებამ ე.წ. რაციონალურ-სტრუქტურული პარადიგმის ჩამოყალიბებას დაუდო საფუძველი. ეს ვარაუდი გარემოს სტაბილურსა და პროგნოზირებადს ხდის, დაგეგმვის პროცესი უფრო ობიექტური და სწორხაზოვანია, ცვლილება კი თითქმის სისტემის იერარქიის ზემოდან ხორციელდება. საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემაში ფუნდამენტური ცვლილებების უმეტესობა განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროდან (ან მის დაქვემდებარებაში მყოფი საჯარო სამართლის იურიდიული პირებიდან) იღებს სათავეს. ცვლილების მეორე პარადიგმის „სტრატეგიულ-სისტემური“ ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებელი კი ცვლილების როგორც ზემოდან ქვემოთ, ისე ქვემოთ ზემოთ ინიცირებაა. მიუხედავად საქართველოს ზოგადი განათ-

ლების დეცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხისა, საჯარო სკოლა ვერ იქცა ახალი იდეების, ინოვაციებისა და მიდგომების გენერირების ინსტიტუტად. თუმცა ცალკე კვლევაა საჭირო, თუ რამდენად ითვალისწინებენ სისტემის იერარქიის მაღალ დონეზე სკოლების აზრს. ასევე, თუ რამდენად არის გათვალისწინებული სხვა თავისებურებები ახალ ინიციატივებში.

რობინსი (2009), ნიზბეტზე დაყრდნობით, წერს, რომ ადამიანში ღრმად არის გამჯდარი ე.წ. კონსერვატორული იმპულსი, რომელიც რეზისტენტულობას იწვევს ახალი წესრიგის მიმართ. როგორც კვლევები აჩვენებს, ცვლილების მიმართ ადამიანების ნეგატიურ დამოკიდებულებას შემდეგი ფაქტორები განაპირობებს:

- იწვევს დანაკარგს:

ორგანიზაციაში ცვლილების განხორციელებით შემოღებული ახალი წესრიგი ხშირად თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირებაში გამოიხატება. ეს განსაკუთრებით მწვავედ იგრძნობა, როცა საზოგადოებრივი ფორმაცია იცვლება. საბჭოთა კავშირის დანგრევამ ძირეული ცვლილებების საჭიროება დააყენა დღის წესრიგში. ზოგადი განათლების სექტორში თითქმის ყველა მიმართულება გადაფასდა. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების მართვაში საერთოდ გაქრა ბევრი ისეთი სამსახური, რომელსაც მნიშვნელოვანი როლი ჰქონდა დაკისრებული უმაღლესი მენეჯმენტის მიერ (მაგალითად: პიონერთა ხელმძღვანელი, მეთოდისტი, განათლების განყოფილების გამგე და სხვ.)

- გამოწვევის წინაშე აყენებს კომპეტენციებს:

გასული საუკუნის 90-იან წლებში მომხდარმა პოლიტიკურმა ცვლილებებმა, მართვის დემოკრატიულ სისტემაზე გადასვლამ, კონკრეტული სამსახურების გაუქმების პარალელურად, გამოწვევის წინაშე დააყენა მთელი საგანმანათლებლო საზოგადოება. 90-იან წლებამდე ისტორიული ნარატივი საკმაოდ მარტივი კონსტრუქციებისაგან შედგებოდა: სახელმწიფოს მიერ განსაზღვრული სტანდარტი, წიგნები (უფასო დისტრიბუციით), სწავლის მეთოდიკა, მართვის სტილი, თანამშრომლებთან შრომითი ურთიერთობის წესი და სხვ. ახალმა რეალობამ ყველაზე მტკივნეულად ალბათ მასწავლებლებისა და სკოლის ადმინისტრაციის წევრების კომპეტენციაზე იმოქმედა. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს მიერ ორგანიზებული მასწავლებელთა გადამზადების ტრენინგების მონაწილეები, განსაკუთრებით, კარიერის დასრულების ფაზაში მყოფი მასწავლებლები, სწავლის თანამედროვე მეთოდების გაცნობის შემდეგ ერთხმად ირონიულად შენიშნავდნენ, რომ ყოველივე „თამაშია და არა სწავლა“. თანამედროვე ტიპის სახელმძღვანელოებზე გაკეთებულ კომენტარში კი აღნიშნავდნენ, რომ წიგნები „ინფორმაციისაგან დაიცალა“. მხოლოდ წარმატებული მასწავლებლები ეთანხ-

მებოდნენ, რომ სასწავლო პროცესში მთავარი არა მოსწავლეებისათვის ინფორმაციის გადაცემა, არამედ უნარების განვითარებაა. განათლების რეფორმის ორგანიზატორები მნიშვნელოვანი თავსატეხის წინაშე აღმოჩნდნენ. შეზღუდული ფინანსური და ადამიანური (კვალიფიციური ტრენერები) რესურსით მოკლე დროში 70 000-მდე პედაგოგისა და 8 000-მდე სკოლის ადმინისტრატორის გადამზადება საკმაოდ რთულ ამოცანად ჩანდა. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს „ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრისა“ და „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ცენტრის“ მიერ წლების განმავლობაში ორგანიზებულმა მასწავლებელთა გადამზადების ტრენინგებმა გარკვეული შედეგი გამოიღო. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, მასწავლებელთა კვალიფიკაციასა და, შესაბამისად, მოსწავლეთა სწავლის შედეგების ზრდაზე მხოლოდ ეს ტრენინგები ვერ იმოქმედებდა.

- ქმნის დაბნეულობას:

საქართველოს განათლების სისტემაში 2004 წელს წამოწყებული მასშტაბური განათლების რეფორმა, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში დასაქმებული მასწავლებლების უმეტესობისათვის, შუა კარიერის კრიზისს დაემთხვა. სამინისტროს განათლების საინფორმაციო მართვის სისტემების სამმართველოს მონაცემებით, 2006 წელს მასწავლებლის საშუალო ასაკი 48,6 წელს უდრიდა. ეს მონაცემი საშუალებას გვაძლევს ვივარაუდოთ, რომ საჯარო სკოლებში დასაქმებული მასწავლებლების დიდი ნაწილი სწორედ მასწავლებლისათვის მეტად მოწყვლად ფაზაში იმყოფებოდა. ევანსი (2009) განათლების რეფორმის წარმატებით გატარების ერთ-ერთ ხელისშემშლელ ფაქტორად სწორედ შუა კარიერის კრიზისს ასახელებს. იმ ფაქტმა, რომ სკოლის მასწავლებლების დიდი ნაწილის შუა კარიერის კრიზისს თან დაერთო 90-იანი წლების პოლიტიკურ-სოციალური და კულტურულ-რელიგიური ცვლილებები, რომლებმაც კიდევ უფრო გაართულა რეფორმის ინიციატივების საკლასო ოთახამდე დროული მიტანა. მაიკლ ფულანი (2007) მასშტაბური საგანმანათლებლო რეფორმის კიდევ ერთ ხელისშემშლელ ფაქტორად ასახელებს სათანდო სასკოლო კულტურის არარსებობას. ასეთ სკოლებში ერთი და ორი მასწავლებელი ამინდს ვერ ქმნის, ცვლილების ციკლი საკმაოდ მოკლეა და შედეგი არასასურველი.

- იწვევს კონფლიქტს:

მიუხედავად იმისა, რომ სასკოლო საზოგადოება აცნობიერებს ცვლილების აუცილებლობას, ყოველთვის გამოჩნდებიან ცვლილების მომხრეები და მოწინააღმდეგეები, ამ დროს კონფლიქტი გარდაუვალია. 2004 წელს საქართველოს განათლების სისტემაში განხორციელებულმა რეფორმამ დისფუნქციური ტიპის კონფლიქტი წარმოშვა საგანმანათლებლო საზო-

გადოებაში. განსაკუთრებით მტკიცენული აღმოჩნდა ეს ცვლილებები სამეცნიერო წრის წარმომადგენლებისათვის, რომლებიც გარკვეული პრივილეგიებით სარგებლობდნენ საბჭოთა პერიოდში. კონფლიქტი ამ ჯგუფსა და ახალი ტიპის ინტელექტუალურ ელიტას შორის გარდაუვალი იყო.

ცვლილების წარმატებით განხორციელების სტრატეგია და ელემენტები:

ფულანი (2007) ამტკიცებს, რომ თუ ჩვენ ცვლილებაზე დანერგილ ნებისმიერ 100 წიგნს მიმოვიხილავთ, აღმოვაჩენთ, რომ ცვლილების განხორციელებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანების სათანადოდ მოტივირებას. ცვლილების აგენტი/ლიდერი კარგად უნდა გაერკვიოს, თუ რა შეიძლება იყოს ადამიანების მოტივირების წყაროები და მათზე გააკეთოს ორიენტირი. საქართველოს სკოლებში დასაქმებული მასწავლებლების უმეტესობა საარსებო მინიმუმთან დაახლოებულ ოდენობას იღებს ხელფასისა და დანამატის სახით. ამ პირობებში მასწავლებლების დარაზმვა განათლების ფართომასშტაბიანი რეფორმისათვის რთულდება. განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელებმა და გადაწყვეტილების მიმღებებმა რეფორმის წამოწყებამდე უნდა განსაზღვრონ, თუ რა შეიძლება იყოს მასწავლებლების მოტივაციის წყარო.

რეფორმის/ცვლილების წარმატებით დანერგვისათვის საინტერსო მოსაზრებას გვთავაზობს ჰარვარდის ბიზნესსკოლის პროფესორი ჯონ კოტერი (2007): „ცვლილების განხორციელებისას მთავარი საკითხია ადამიანების მიდგომების და ქცევის შეცვლა, და არა სტრატეგიის ან სტრუქტურის“. მოგვიანებით ის ავითარებს იმავე აზრს და ამტკიცებს, რომ „იმისათვის, რომ შევცვალოთ ადამიანების ქცევა, საჭიროა, შევუხოთ და ვიმოქმედოთ მათ გრძნობებსა და ემოციებზე“. ამ რჩევის გათვალისწინება განსაკუთრებით ადვილია სკოლის დირექტორისათვის, რადგან მას განსაზღვრული რაოდენობის ადამიანებთან აქვს ურთიერთობა. ამ მიდგომის გამოყენება უფრო რთული და კარგად გასააზრებელია ნაციონალურ დონეზე განსახორციელებელი ცვლილების შემთხვევაში, ცვლილების დანერგვაში მონაწილე ადამიანების ნაირგვარობის გამო (სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობა, ეთნიკური წარმომავლობა, კვალიფიკაცია, გადამზადების სერიზისებზე ხელმისაწვდომობა, გეოგრაფიული მდებარეობა და სხვ.).

ფულანი (2007) ცვლილების წარმატებით განხორციელებისათვის შემდეგ რჩევებს გვაცდევს.

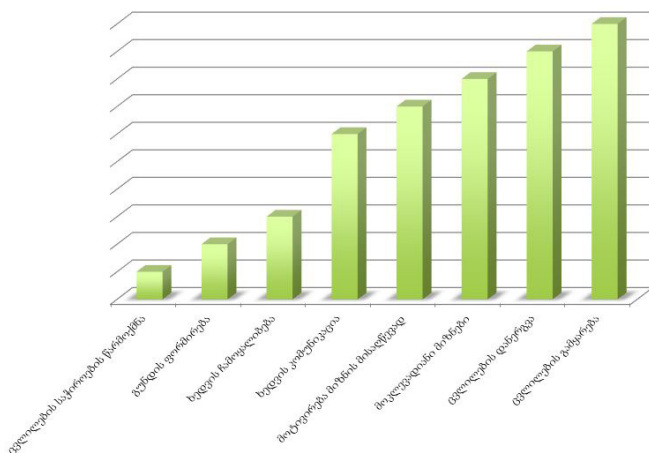
- განსაკუთრებული სიფრთხილით მოეკიდეთ ადამიანების ღირსებას და პატივი ეცით მათ;

- გაითვალისწინეთ, რომ ორგანიზაციაში/სისტემაში საუკეთესო ადამიანები არიან ჩართული ცვლილების დაგეგმვა-განხორციელების პროცესში;
- გააცნობიერეთ, რომ ნებისმიერი ცვლილება სოციალური ტიპის აქტივობაა და მხოლოდ თეორიული დაგეგმვა და გააზრება არ არის საკმარისი. საჭიროა პრაქტიკული აქტივობების გააზრება და დანერგვა;
- თავიდანვე გაიაზრეთ, რომ ფინანსური რესურსები და სათანადო უნარების მქონე ადამიანების ნაკლებობა უპირველესი პრობლემაა;
- ერთგული იყავით არჩეული კურსის, რაც გარკვეულწილად გადამდებია თქვენს მიმდევრებზე;
- შეიმუშავეთ შიდა ანგარიშვალდებულების სისტემა, რომელიც მჭიდროდ იქნება დაკავშირებული გარე ანგარიშვალდებულების მოთხოვნებთან;
- შექმენით პოზიტიური ზენოლის ევოლუციისათვის საჭირო პირობები;
- გაუმყარეთ ადამიანებს თავდაჯერებულობის შეგრძნება.

როგორც ენდი ჰარგრეისი და ფლინკი (2007) მიუთითებენ, ამ ჩამონათვალის ყოველი კომპონენტი შესასრულებლად აუცილებელია („ჩამონათვალი წარმოადგენს ერთ მთლიან კერძს და არა მენიუს“).

კოტერის „რვა ნაბიჯის მოდელი“:

სახელმწიფო პოლიტიკის განმსაზღვრელებსა და გადანყვეტილების მიმღებებს შორის, ასევე, სამეცნიერო ლიტერატურაში, პოპულარობით სარგებლობს ჯონ კოტერის (2014) ცვლილების განხორციელების საკმაოდ პრაქტიკული „რვა ნაბიჯის მოდელი“.



"Kotters Eight Steps of Change"



* Kotter, John P. and Cohen, Dan S. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press

მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი. კოტერი (2015) გვთავაზობს შემდეგი ტიპის რჩევებს:

1. ცვლილების საჭიროების წარმოქმნა:

გამოიყენეთ ყველა შესაძლებლობა, როგორც საშუალება, რათა შეძლოთ ხალხის სათანადოდ მოტივირება, ჩაერთონ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილების განხორციელებაში;

2. გუნდის ფორმირება:

ცვლილების განხორციელებამდე ჩამოაყალიბეთ საკუთარი გუნდი. ეს ხალხი დაგეხმარებათ როგორც ცვლილების დაგეგმვის პროცესში, ისე ამ ცვლილების განხორციელებასთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულებაში;

3. ხედვის ჩამოყალიბება:

ჩამოაყალიბეთ სტრატეგიული ხედვა, რომელშიც გამოიკვეთება ცვლილების მიმართულება და მოსალოდნელი მდგომარეობა;

4. ხედვის კომუნიკაცია:

მხოლოდ გუნდის დახმარებით ცვლილებას ვერ დანერგავთ. საჭიროა დააჯეროთ უფრო მეტი ადამიანი, რათა მათ დაიჯერონ ცვლილების სიკეთეები და აქტიურად ჩაერთონ პროცესში;

5. მოტივირება მიზნის მისაღწევად:

შეეცადეთ მოტივაციის დონის ამაღლებას, რათა მარტივად გადაილახოს ცვლილების დაგეგმვასთან დაკავშირებული ბარიერები;

6. მოკლევადიანი მიზნები:

შეეცადეთ, ცვლილების დაგეგმვიდან მალევე მიაღწიოთ მცირე ზომის გამარჯვებებს და დაუკავშირეთ ისინი უფრო დიდ მიზნებსა და გამარჯვებებს;

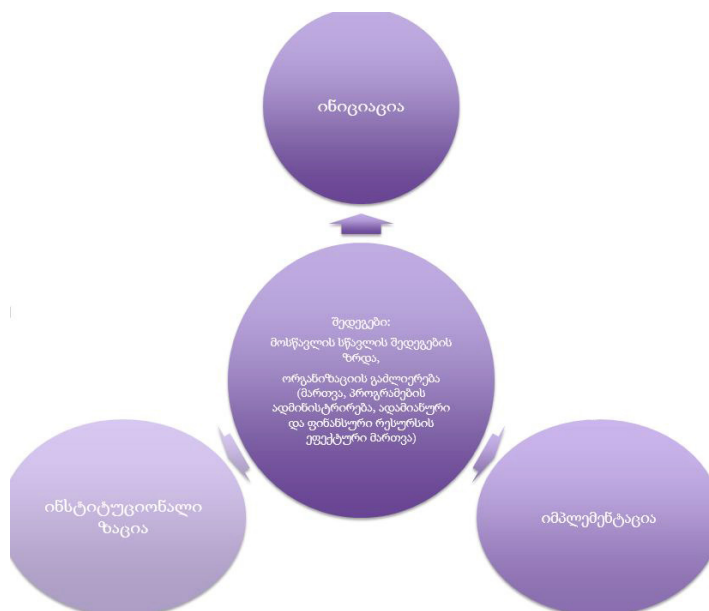
7. გაზარდეთ ცვლილების დანერგვის ტემპი:

შეცვალეთ სისტემა, სტრუქტურა და პოლიტიკა, რომლებიც არ ეთანხმებიან ცვლილების ხედვას; დაიქირავეთ, დაანინაურეთ და გადაამზადეთ ის თანამშრომლები, რომლებმაც უნდა განახორციელონ ცვლილება; მუდმივად განახლეთ და წახალისეთ ახალი პროექტები და იდეები;

8. ცვლილების გამყარება:

უზრუნველყავით ახლი ქცევის ნორმების გამტკიცება და ცვლილების მდგრადი განვითარების მხარდაჭერა ადმინისტრირების კუთხით.

მაიკლ ფულანის (2007) აზრით, სკოლა მუდმივი ცვლილების ადგილია. მკვლევარი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში მარტივი ტიპის ცვლილების დანერგვისათვის საკმაოდ ეფექტურ მოდელს გვთავაზობს:



წყარო: მაიკლ ფულანი, 2007.

ასევე, ავტორი განიხილავს იმ ფაქტორებს, რომლებსაც, სავარაუდოდ, გავლენა ექნება ინიციატივის პროცესზე:

- ინოვაციის ხარისხი:

ცვლილება წარმატებას არ ნიშნავს. ცვლილება, შესაძლოა, ნეგატიური ან მცირე შედეგის მომტანი გახდეს. როგორც 2007 წელს სამხრეთ კორეის განათლების სამინისტროში UNESCO-ს დელეგაციის წევრებს გვითხრეს, 2000 წელს ქვეყნის მასშტაბით განხორციელებულ ინოვაციას (სკოლების საკლასო ოთახებში დიდუკრანიანი ტელევიზორების განთავსება) თითქმის ნულოვანი ეფექტი ჰქონდა მოსწავლეთა სწავლის შედეგებზე. ინიციატორთა ვარაუდი, რომ ასეთი ტიპის ტექნიკა მკვეთრად გააუმჯობესებდა მოსწავლეთა მოტივაციას, სრული კრაზით დამთავრდა. ეს ყოველივე კი გადასახადის გადამხდელებს დაახლოებით 250 მილიონი ამერიკული დოლარი დაუჯდათ. სრულიად განსხვავებული აღმოჩნდა სკოლის მოსწავლეების მაღალი ხარისხის ლეპტოპებით უზრუნველყოფის პროექტი, რომელიც 2006 წლიდან ხორციელდება. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო დღემდე გასცემს ოქროსა და ვერცხლის მედლებს და ამაში დაახლოებით 400 000 ლარამდე იხარჯება. თუმცა ჯერ არ შეფასებულა ამ პროექტის ეფექტურობა. ახალი ინიციატივის დანერგვამდე ჰენრი ლევინი (2009) გვიჩვენებს, გაიზომოს პროგრამის დანახარჯი-ეფექტურობის ან/და დანახარჯი-სარგებლიანობის მაჩვენებელი;

- საჭირო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა:

ჩვენ „google“-ის ეპოქაში ვცხოვრობთ და ინფორმაცია ადვილად ხელმისაწვდომი გახდა. ამასთან ერთად, სკოლის მასწავლებლები და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები ესწრებიან უამრავ გადამზადებისა და პროფესიული განვითარების ტრენინგ-სემინარებს და იღებენ სწავლა-სწავლებისა და მართვის საკითხებში განახლებულ ინფორმაციას. ასევე, ინოვაციური მიდგომა, შესაძლოა, ჩვენივე სკოლის ერთ-ერთ საკლასო ოთახში უკვე წლების განმავლობაში არის დანერგილი და ამის შესახებ არაფერი ვიცით. საჯარო სკოლებს შორის პროფესიული ურთიერთობის ნაკლებობა ხელს უშლის საჭირო გამოცდილებისა და ინფორმაციის სათანადოდ გაცვლას;

- საჭირო მხარდაჭერის მობილიზება სისტემის იერარქიის მაღალი საფეხურიდან:

როგორც ფულანი აღნიშნავს, სკოლის მიერ ახალი ინიციატივის განხორციელების ეფექტურობა დიდწილად დამოკიდებულია სასწავლო ოლქის ხელმძღვანელზე. საქართველოში საგანმანათლებლო რესურსცენტრის ხელმძღვანელს არ აქვს მისი ამერიკელი კოლეგის მსგავსი ძალაუფლება და გადამწყვეტილების მიღების დისკრეცია და, შესაბამისად, ვერ უზრუნველყოფს სკოლის ახალი ინიციატივების შესახებ გადამწყვეტილების მიღე-

ბას. თუმცა მას შეუძლია და ევალუება კიდეც, სკოლის ახალი ინიციატივა განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომდე მიიტანოს. რადგან სკოლას არ გააჩნია საკმარისი ფინანსური რესურსები, ამიტომ ახალი წამოწყებისათვის თანხის მოსაძიებლად, საჭიროა, მიმართოს სამინისტროს. ეს კი არ არის საქართველოში მიღებული პრაქტიკა. ანალოგიურად, სკოლის დირექტორის აქტიური მხარდაჭერაა საჭირო მასწავლებლებისა და მოსწავლეების მიერ გამოჩენილი ინიციატივების განხორციელებისათვის. აქ ერთი მნიშვნელოვანი რამ უნდა შევნიშნოთ: სკოლაში ახალი ინიციატივების მხარდაჭერის კულტურა უნდა არსებობდეს, რომელიც სკოლის ადმინისტრაციის მიერ უნდა იყოს ნახალისებული და დანერგილი;

- ცვლილების განმახორციელებელი, ფასილიტატორი:

დიდი ზომის სკოლაში ადმინისტრაციას აუცილებლად დასჭირდება მასწავლებლებს შორის ცვლილების მხურვალე მხარდამჭერი და განმახორციელებელი, რათა შესაძლებელი გახდეს სხვების ჩართულობა;

- თემის დაბალი ჩართულობა, აპათია, ოპოზიციონირება:

ნაციონალურ დონეზე განათლების რეფორმისა და ახალი სასკოლო ინიციატივის წარმატებით განხორციელებასათვის სასკოლო საზოგადოების ჩართულობის მნიშვნელობაზე წიგნის დასაწყისში უკვე ვისაუბრეთ. იშვიათია სისტემაში ახალი ინიციატივა, რომელიც სრულად მხარდაჭერილი იქნება სასკოლო საზოგადოების მხრიდან. როგორც ცვლილებაზე საუბრისას აღვნიშნეთ, ახალი ინიციატივა დანაკარგთან, ახალ წესრიგთან, სტატუს-კვოს შეცვლასთან არის დაკავშირებული. ეს კი სასკოლო საზოგადოების წევრთა გაკრვეულ ნაწილში აპათიას ბადებს. ასევე, უნდა აღვნიშნოთ, სასკოლო საზოგადოების მხრიდან საჯარო სკოლის მიმართ ნდობის დაბალი ხარისხი. ევანსი (2009) ამტკიცებს, რომ „თუ რამე მიზეზის გამო სტატუს-კვოს შენარჩუნება უფრო და უფრო ძვირი არ უჯდება კოლექტივს, ძლიერი კონსერვატორული იმპულსი და კულტურისა და წარსულის ნაერთი ზეგავლენა ინოვაციას არ დაუშვებს“;

- ფინანსური რესურსი:

საქართველოს საჯარო სკოლების უმეტესობა საჭირო ფინანსური რესურსების ნაკლებობას განიცდის. თუმცა აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ სკოლების გარკვეულ ნაწილს საკმაოდ დიდი ოდენობის თანხები რჩებათ ფისკალური წლის ბოლოს აუთვისებელი. ეს კი ცხადად მეტყველებს, რომ სკოლის ადმინისტრაციას ან/და პერსონალს არ გააჩნიათ იდეები ახალი ინიციატივებისათვის, ან არ არის ნახალისებული ახალი პროექტებისა და იდეების გენერირება. სკოლის განივითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა კარგი საშუალებაა, რომ ეფექტურად გადანაწილდეს სკოლის გამგებლობაში არსებული თუნდაც მწირი ფინანსური რესურსი;

- ბიუროკრატია:

ეს ფაქტორი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ნაციონალურ დონეზე. ახალი ინიციატივის დროულად დანერგვა და ეფექტურობა დიდწილად არა მარტო სისტემის შიდა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის, არამედ უწყებათშორის თანამშრომლობაზეა დამოკიდებული. დეცენტრალიზაცია ერთ-ერთი კარგი საშუალებაა, შემცირდეს ბიუროკრატით გამოწვეული პრობლემები. თუმცა აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ გარკვეული ზომის ბიუროკრატია კონტროლის ეფექტური მექანიზმი შეიძლება იყოს.

ცვლილების ფაზები

ცვლილების წარმატებით დანერგვისათვის, საკმაოდ საინტერესო მოსაზრებებს გვთავაზობს ევანსი (2009). ის ცვლილების პროცესს ამოცანებად, მიზნებად და მთავარ ფაქტორებად ყოფს:

ამოცანა	მიზანი	მთავარი ფაქტორები
გალობა	ცდის შიშის შემცირება	• სტატუს-კვოს სანინალმდეგო პოზიციის შექმნა • ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების შეგრძნება
გადასვლა დანაკარგიდან ერთგულებისაკენ	ცვლილებისათვის შინაარსის მიცემა	• უწყვეტობა • დრო • პირადი კონტაქტები
გადასვლა ძველი კომპეტენციიდან ახალ კომპეტენციაზე	ახალი ქცევების, უნარების, რწმენისა და აზროვნების ხერხების გამოიმუშავება	თანწყობილი, მრავალეტაპიანი და ინდივიდუალური ტრენინგები
გადასვლა დაბნეულობიდან პარმონიულ გარემოზე	სტრუქტურების, ფუნქციებისა და როლების განმტკიცება	ცხადად განსაზღვრული პასუხისმგებლობა, უფლებამოსილება და გადაწყვეტილების მიღება
გადასვლა კონფლიქტიდან კონსენსუსზე	ცვლილებისათვის ფართო მხარდაჭერის მოპოვება	• კრიტიკული მასა • ზეწოლა • ძალაუფლების პოზიტიურად გამოყენება

წყარო: რობერტ ევანსი, ცვლილების ადამიანური მხარე. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.

სასკოლო კულტურა

„სკოლა უნდა ჰგავდეს სახლს, სადაც მცხოვრებლებს კუთვნილების, ღირსების, ინდივიდუალური თავისებურებებისა და დაცულობის შეგრძნება ექნებათ. როგორც სახლში, ისე სკოლაში მოსწავლე უნდა იყოს ყველას ზრუნვის ობიექტი; მოსწავლეები დაფასებული; წარმატება არ უნდა იქნას მიღწეული რომელიმე წევრის ხარჯზე; ტოლერანტობა უნდა იყოს ალი-არებული ნორმა; ურთიერთგაგება და თავდადება დაფასებული; ზრუნვა უზრუნველყოფილი.“

დონალდ ვილკოკს ტომასი (2006). გივი ზალდასტანიშვილის სახელობის ამერიკული აკადემია თბილისში. დამფუძნებელი და პირველი დირექტორი.

შესავალი

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის შესახებ არსებულ მსოფლიოში აღიარებული წიგნებისა და კვლევების უმრავლესობაში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს სკოლის კულტურასა და მის მნიშვნელობას ორგანიზაციის წარმატებაში. აღნიშნულ ლიტერატურაში ავტორები ცალსახად მიუთითებენ სასკოლო ზოგადი განათლების რეფორმის წარმატებაში კულტურის მნიშვნელოვან როლზე (როგორც ცენტრალურ, ისე რეგიონულ და ოლქის დონეზე). ბუნებრივია, რომ განათლების სისტემის პოლიტიკის განმსაზღვრელები და გადამწყვეტილების მიმღებები ვერ გაითვალისწინებენ სისტემაში მოქმედ ყველა სკოლაში შექმნილ სუბკულტურას, რომელიც ამ კონკრეტული სკოლის სოციალური, ეკონომიკური, ეთნიკური და სხვა ფაქტორების ზემოქმედებით ფორმირდება. თუმცა ნაციონალურ დონეზე განხორციელებული რეფორმა, გარკვეულწილად, უნდა ითვალისწინებდეს დღევანდელი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებისათვის დამახასიათებელ ნიშან-თვისებებს.

სკოლის ორგანიზაციული კულტურა

სამეცნიერო ლიტერატურაში მრავლად მოიპოვება ორგანიზაციული კულტურის განმარტება. თუმცა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლისათვის ყველაზე სრულყოფილად პროფესორ ტომასის (2006) ვერსია მივიჩნიეთ (წანამძღვარში მოცემული). გლიკმანი და გორდონი (1999) ორგანიზაციული კულტურის კონცეპტის სრულიად განსხვავებულ ფორმულირებას გვთავაზობენ. მათი აზრით, ორგანიზაციული კულტურა არასწორი ტერმინია და უმჯობესია, გამოიყენებოდეს სამუშაო გარემო. ორგანიზაციული კულტურა უფრო ორგანიზაციასთან დაკავშირებული ისტორიების, ამბების, ტრადიციების აღმწერია, სამუშაო გარემო კი უფრო ფოკუსირდება სკოლა-

ში მიმდინარე სწავლა-სწავლების პროცესსა და ამ პროცესთან დაკავშირებულ საქმიან ურთიერთობებზე.

ორგანიზაციულ კულტურაზე საუბრისას, აუცილებელია, გავეცნოთ ამ საკითხის მსოფლიოში აღიარებული მკვლევრის, მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორის, პიტერ შეინის მოსაზრებებს.

რა არის ორგანიზაციული კულტურა?

„ორგანიზაციული კულტურა - ეს არის ძირითადი დაშვებების პატერნი, დასწავლილი ჯგუფის მიერ. ეს პატერნი ყალიბდება ჯგუფის მიერ შიდა გარემოში ინტეგრაციისა და გარე სამყაროსთან ადაპტაციის გზით“.

შეინის აზრით, კულტურის ოთხი ძირითადი სახეობა არსებობს:

- მაკროკულტურა (ნაციები, გლობალური მასშტაბის პროფესიები...);
- ორგანიზაციული კულტურა;
- სუბკულტურა (დამახასიათებელი ორგანიზაციის შიგნით მყოფი პატარა ჯგუფებისათვის);
- მიკროკულტურა.

რაც შეეხება კულტურის დონეებს, მეცნიერი სამ ძირითად დონეს განასხვავებს. ჩამოვთვალოთ და მოკლედ დავახასიათოთ თითოეული მათგანი. ამისათვის გამოყენებული იქნება რობერტ ევანსის (2009) მოსაზრებები:

- ძირითადი ვარაუდები;
- ღირებულებები;
- არტეფაქტები.

მისკელი და ჰოი (2004), ვილიამ ოუჩიზე დაყრდნობით, ორგანიზაციული კულტურის შემდეგი ტიპის დონეებს გამოარჩევენ:

- სიმბოლიკა;
- ცერემონიები;
- მითები.

მინცბერგი (1989) ორგანიზაციულ კულტურას განიხილავს, როგორც ორგანიზაციის იდეოლოგიას და მის დონეებად შემდეგ ორ კომპონენტს გამოყოფს:

- ტრადიციები;
- რწმენები.

მისკელი და ჰოი (2004), გარკვეულწილად, აჯამებენ სხვა ამ თავში მიმოხილულ მეცნიერთა მიგნებებს და ასკვნიან, რომ ორგანიზაციული კულტურა - ეს არის „გაზიარებული ორიენტაციების სისტემა, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის სიმყარეს და აძლევს მას სხვებისაგან გამორჩეულ იდენტობას“. მათი აზრით, ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული უნდა იყოს შემდეგი რიგი კომპონენტებისა:

- ნორმები;
- ღირებულებები;
- ფილოსოფიები;
- პერსპექტივები;
- რწმენები;
- მოლოდინები;
- მიდგომები;
- მითები;
- რიტუალები.

აღნიშნული მკვლევრები, ასევე, აყალიბებენ სკოლის კულტურის მახასიათებლებს და შემდეგ ჩამონათვალზე აკეთებენ აქცენტს:

- გაზიარებული ღირებულებებისა და კონსესუსის გზით სკოლის ძირითადი საქმიანობების დაგეგმვა და განხორციელება;
- სკოლის ღირეცტორი, როგორც სკოლაში მიმდინარე პროცესების ლიდერი;
- სკოლაში არსებული რიტუალები წარმოადგენს სასკოლო საზოგადოების წევრების გაზიარებული ღირებულებებისა და მიღებული ნორმების ნაყოფს;
- სკოლის ყველა თანამშრომელი დაფასებული და აღიარებულია;
- სკოლის კულტურა მუდმივად განახლებადია;
- რიტუალები ხელს უწყობენ ფუნდამენტური ღირებულებების წარმოჩენასა და გაძლიერებას;
- სკოლაში დაცულია ბალანსი ინოვაციასა და ტრადიციას შორის; დავალების ავტონომიურად შესრულებასა და კონტროლს შორის;

ასევე, სკოლაში შემდეგი აქტივობები მიღებულია, როგორც მკაცრად დაცული ნორმა და არა საკითხები, რომლებიც განხილვას ექვემდებარება:

- კოლეგების მხარდაჭერა;
- სწავლება თანამშრომლობის გზით;
- მოსწავლეთა დისციპლინური და აკადემიური მდგომარეობა ყველას საზრუნავია;
- მასწავლებლები ყოველთვის მზად უნდა იყვნენ, გაუწიონ მოსწავლეებს დამატებითი მომსახურება.

სკოლის ორგანიზაციულ კულტურაზე საუბრისას, ლორტიეს (1975) კვლევაზე დაფუძნებით, საკმაოდ საინტერესო აზრს ავითარებენ გლიკ-მანი და გორდონი (1999). კერძოდ, მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში წამყვანი მეცნიერებისა და მენეჯერების მრავალი ცდისა (საგანმანათლებლო რეფორმა, სწავლების ახალი მეთოდების პოპულარიზაცია, თანამედროვე ტიპის საგაკვეთილო პროცესის ორგანიზება, სასკოლო სასწავლო გეგმის პერსონალის მიერ ერთობლივი დაგეგმვა და სხვადასხვა ტიპის აქტივობები), თანამედროვე სკოლა თავისი სწავლა-სწავლებისა და მისი თანმხლები პროცესების მიმართ მიდგომაში მაინც რჩება ე.წ. ერთ-საკლასო-ოთახიანი სკოლის ანალოგად, როცა ერთი მასწავლებელი ასრულებდა სკოლის მთელი პერსონალის ფუნქციას სრულიად იზოლირებულ გარემოში. ამ პერიოდში სასკოლო საზოგადოება, როგორც ასეთი, არ არსებობდა. დღეს მრავალი ქვეყნის განათლების ექსპერტი კვლავ ამახვილებს ყურადღებას მასწავლებლების პროფესიის ერთ-ერთი მახასიათებლის: სწავლა-სწავლების პროცესის იზოლირებულად წარმართვის მაგნი ვავლენაზე. მიუხედავად იმისა, რომ თანამედროვე სკოლები რამდენიმე ასეულ კვადრატულ მეტრ სამუშაო ფართს ფლობენ, კარგად აღჭურვილი კაბინეტ-ლაბორატორიებით, მასწავლებლების სამუშაო ოთახებით, მასწავლებლების უმეტესობა ისევ მისი ისტორიული წინამორბედის სტილში (იზოლირებულად) აღასრულებს სამუშაოს. საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების უმრავლესობა არ წარმოადგენს გამონაკლისს. მაშინ, როცა სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავება სკოლის მასწავლებელთა საერთო განსჯის საგანი უნდა იყოს, უმრავლეს შემთხვევაში სკოლის სწავლა-სწავლების უმთავრესი დოკუმენტი რამდენიმე ადამიანის მიერ არის „შემუშავებული“. ტრადიციულად, სამასწავლებლოდან ან/და სასწავლო დარგში დირექტორის მოადგილის ოთახიდან ხმაური (არა საქმიანი) საათების განაწილების „უსამართლო“ მიდგომას მოჰყვება. თუ საქმე სადისციპლინო ან/და სააპელაციო საბჭომდე არ მივიდა, კონკრეტული მოსწავლის საკითხის კოლექტიურად შესწავლა, ანალიზი და სამოქმედო გეგმის შემუშავებისათვის ცოტას თუ სცალია. საინტერესო, რიტორიკულ კითხვას სვამენ გლიკმანი და გორდონი (1999): თუ ქირურგები (ზოგადად, ექიმები) და იურისტები კონკრეტული გადანაცვლებების მიღებამდე ამდენს თათბირობენ, რატომ არ აკეთებენ ამას მასწავლებლები, როცა კონკრეტული მოსწავლის მომავალი ამ გადანაცვლებებზე არის დამოკიდებული. მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის სკოლებში დანერგილია ინდივიდუალური სასწავლო გეგმა, ეს ვერ იქნება მასწავლებლებში ესოდენ გავრცელებული იზოლირებულად ოპერირების კომპენსაცია. საინტერესო გამოსავალს გვთავაზობენ პიტერ სეინჯი და მისი კვლევის ჯგუფი: „ყველა, ვინც ზრუნავს განათლებაზე, უნდა ეცადოს, ხელი შეუწყოს ისეთი სკოლის,

როგორც ორგანიზაციის, შექმნას, რომელიც განვითარებასა და სწავლაზე იქნება ორიენტირებული“ (სეინჯი, 2000). თუ ეს სკოლის კულტურისა და სამუშაო გარემოს მახასიათებელია, მაშინ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაცია წარმატებულია. თუ სკოლის ორგანიზაციული კულტურა ორიენტირებულია სტატუს-კვოს შენარჩუნებაზე, მაშინ სკოლის პერსონალი უბრალოდ ვერ ამართლებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, რადგან სკოლა თავისი ბუნებით მუდმივად განახლებაზე ორიენტირებული დაწესებულებაა.

სკოლის კულტურაზე საუბარს დავასრულებთ წიგნის ბოლოს მოცემულ კითხვარში მოცემული პუნქტების მოკლე მიმოხილვით (კითხვარი შემუშავებულია პირველი ექსპერტიმენტული სკოლის დირექტორის, ხათუნა ბარაბაძის მიერ, 2014).

ადმინისტრაციის წარმომადგენლებსა და მასწავლებლებს აქვთ თითოეული მოსწავლის მაღალი და რეალისტური აკადემიური მოსწრებისა და დისციპლინის მოლოდინი, რომელიც აისახება სკოლის ყოველდღიურ საქმიანობაში	განათლების მენეჯმენტის მკვლევრების უმეტესობა ხაზს უსვამს, რომ სასკოლო საზოგადოების ყოველი ჯგუფის მიმართ მაღალ მოთხოვნებს, მოლოდინებს სწორედ სკოლის ადმინისტრაცია უზრუნველყოფს. ამდენად, სკოლის არსებულმა და მომავალმა ადმინისტრატორმა დიდი ყურადღება უნდა დაუთმოს სკოლაში ამ კუთხით არსებული მდგომარეობის შესწავლას და აქცენტი დასვას მოსწავლის მაღალ აკადემიურ და დისციპლინურ მოსწრებაზე. ეს კი სრულიებითაც არ ნიშნავს, რომ სკოლამ მეტი აქცენტი ტესტირებაზე უნდა გააკეთოს. ასეთი მიდგომით გაცილებით უარესი შედეგი შეიძლება დადგეს, რადგან ეს ყოველივე ტესტზე ორიენტირებული განათლების ხელშეწყობას გამოიწვევს
თითოეული თანამშრომელი ყოველდღიურად ზრუნავს თითოეული მოსწავლის კეთილდღეობასა და აკადემიურ წარმატებაზე და მაქსიმალურად იყენებს საკუთარ შესაძლებლობებს ამისათვის.	ეს სკოლაში შექმნილი კლიმატის ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. როგორც კვლევები ადასტურებს, მოსწავლეების აკადემიურ მოსწრებასა და დისციპლინურ მდგომარეობაზე პოზიტიური გავლენა აქვს მათ მიმართ ინდივიდუალურად გამოჩენილ ყურადღებას (ოუჩი, 2009)

სკოლას აქვს შინაგანაწესი, რომელშიც მკაფიოდ არის განსაზღვრული და ჩამოყალიბებული ღირებულებები, მოლოდინები და ქცევის წესები მოსწავლეებისა და თანამშრომლებისთვის	როგორც წინა თავებში ვისაუბრეთ, სკოლა არის სწორედ ის ადგილი, სადაც მოსწავლემ, როგორც დემოკრატიული საზოგადოების მომავალმა სრულფასოვანმა მოქალაქემ, უნდა შეითვისოს კანონის პატივისცემა და მორჩილება. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის თანამშრომლები აცნობიერებდნენ მათზე დაკისრებულ უფლება-მოვალეობების მნიშვნელობას
სკოლას აქვს უსაფრთხოების დოკუმენტი	სასკოლო უსაფრთხოების მდგომარეობის შეფასებისათვის საჭიროა, სკოლას ჰქონდეს შიდა აუდიტის მექანიზმი (იხ. მესამე თავი) და მდგომარეობის ანალიზზე დაფუძნებული სამოქმედო გეგმა
სკოლას აქვს ეფექტური აღმზედლობითი სისტემა	სკოლამ აუცილებლად უნდა შეიმუშაოს აღნიშნული ტიპის დოკუმენტი. სასურველია, თუ ეს დოკუმენტი შექმნილია ფსიქოლოგის ან სოციალური მუშაკის დახმარებით
სკოლის ღირებულებები, მოლოდინები და ქცევის წესები უზრუნველყოფს მისი თითოეული წევრის ღირსების დაცვასა და სრულფასოვან სოციალურ, აკადემიურ და პროფესიულ განვითარებას	ორგანიზაციის მთავარი ღირებულება უნდა იყოს ადამიანი და მისი კეთილდღეობა. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში არის შესაძლებელი პიროვნული და პროფესიული წინსვლა
მოსწავლეებსა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს გაცნობიერებული და აღიარებული აქვთ საკუთარი პასუხისმგებლობა და როლი მოსწავლეების წარმატებასა და წარუმატებლობაში (შედეგების გაუმჯობესება)	მიუხედავად იმისა, რომ დღევანდელ სკოლას უამრავი პრობლემა აქვს, რომელთა ნაწილი ოჯახისა და საზოგადოების ფაქტორებს უკავშირდება, მოსწავლის წარმატებასა და წარუმატებლობაზე პასუხისმგებლობა დიდწილად სკოლასა და მის პერსონალს ეკისრება. ეს არის ისტორიული ტენდენცია როგორც საქართველოში, ისე მსოფლიოს სხვა ქვეყნებშიც
მოსწავლეებს გაცნობიერებული და აღიარებული აქვთ საკუთარი პასუხისმგებლობა და როლი პროფესულ წარმატებასა და წარუმატებლობაში (შრომისმოყვარეობა, დისციპლინა, შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზება, სასკოლო ღონისძიებებში მონაწილეობა და ა.შ.)	21-ე საუკუნის დემოკრატიული საზოგადოების სრულფასოვანი წევრის აღსაზრდელად სკოლა უნდა დაეხმაროს მოსწავლეს, რათა მან შეძლოს, გააცნობიეროს საკუთარი პასუხისმგებლობა მისსავე წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე. დანიელ გოლემანის (1998) სოციალურ-ემოციური სწავლების მეთოდი ამ მიზნის მიღწევაში დაგვეხმარება

მშობლებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს გაცნობიერებული და აღიარებული აქვთ საკუთარი პასუხისმგებლობა და როლი მოსწავლეების წარმატებასა და წარუმატებლობაში	მიუხედავად იმისა, რომ მშობლების ჩართულობის ზრდა ყველა ქვეყნის სკოლის პრობლემათა სიის ათეულშია, სკოლა უნდა ეცადოს სასკოლო ცხოვრებაში მშობლების ჩართულობის ზრდას.
არის თუ არა გამოყოფილი "პრივილეგიებული" ჯგუფები ორგანიზაციაში?	ორგანიზაციული კულტურის უნივერსალურად ერთ-ერთი ყველაზე დამახასიათებელი ნიშან-თვისება. სასკოლო რეგულაციების, და, ზოგადად, კანონის წინაშე, ყველა რომ თანასწორია ამ მიდგომის, როგორც მყარი ღირებულების ჩამოყალიბება, მოსწავლეში სკოლის ასაკიდან უნდა მოხდეს. ამდენად, საჭიროა, მოსწავლე ისეთ გარემოში იზრდებოდეს, სადაც ის ან მისი თანატოლები სოცियो-ეკონომიკური, რელიგიური, ეთნიკური და ნათესაობრივი კავშირების გამო არ იჩაგრებიან
არის თუ არა ორგანიზაციაში საკუთარი აზრის გამოთქმისა და ურთიერთგაცვლის პრაქტიკა?	სკოლის სამეურვეო საბჭო მეტად ეფექტური საშუალებაა, რათა სკოლა გამჭვირვალედ და დემოკრატიულად იმართებოდეს. ძალაუფლების სკოლის დირექციიდან სამეურვეო საბჭოზე გადანაწილებამ კარგი საფუძველი შექმნა, რათა ყველას მოსაზრება მოსმენილი და, საჭიროების შემთხვევაში, გაზიარებული იქნეს
არის თუ არა შიდამონიტორინგის გამჭვირვალე და ეფექტური სისტემა?	შიდამონიტორინგის სისტემის ფუნქციონირება სკოლაში საქმიანი გარემოს ინდიკატორია. ეს ნიშნავს, რომ სკოლის ადმინისტრაცია და პერსონალი აცნობიერებს მათ წინაშე არსებულ გამოწვევებს და მობილიზებულია მათ გადასაჭრელად
აქვს თუ არა ორგანიზაციას სურვილი, ისწავლოს საკუთარ შეცდომებზე?	სასკოლო კულტურის (და არა მარტო) ერთ-ერთი გამორჩეული ნიშან-თვისებაა, პერსონალმა იპოვოს საკუთარ თავში ძალა და არ დამალოს დაშვებული შეცდომა. პირიქით, აღმოაჩინოს, გააცნობიეროს და გააანალიზოს დაშვებული შეცდომა და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, იპოვოს მისი გამოსწორების გზა

ორგანიზაციული კლიმატი:

ორგანიზაციული ქცევის ცნობილი მკვლევარი რობერტ ოუენსი (2004) ორგანიზაციულ კულტურას, სხვა დანარჩენ სამ კომპონენტთან ერთად, ორგანიზაციული კლიმატის კომპონენტად განიხილავს. რენატო ტაგიურის ნაშრომზე დაფუძნებით, ოუენსი ამტკიცებს, რომ სკოლის კლიმატი - ეს არის უფრო ფართო და მრავალსიმომცველი ფენომენი და აერთიანებს სკოლასთან დაკავშირებულ გარკვეულ მახასიათებლებებს. გთავაზობთ ოუენსისეულ კლასიფიკაციას და თითოეული მათგანის მოკლე დახასიათებას:

- ეკოლოგია:

ეს მახასიათებელი აერთიანებს ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა: სკოლის ზომა, ექსპლუატაციის ვადები, დიზაინი, ინფრასტრუქტურული შენობა-ნაგებობები და მონყობილობები და მათი მდგომარეობა;

- გარემო:

ამ მახასიათებელში გაერთიანებულია ორგანიზაციის სოციალური ასპექტები, როგორებიცაა: სასკოლო საზოგადოების ჯგუფების ეთნიკურობა, სოციო-ეკონომიკური სტატუსი, მასწავლებლების განათლების დონე, სამსახურებრივი კმაყოფილება და სხვ.

- სოციალური სისტემა:

ამ მახასიათებელში შედის ორგანიზაციული და ადმინისტრაციული სტრუქტურის ტიპები, ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღებისა და აღსრულების პრაქტიკა, ორგანიზაციის წევრებს შორის კომუნიკაციის პატერნები, ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები და მათი გავლენები და სხვ.

- ორგანიზაციული კულტურა:

ამ მახასიათებელზე ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ. თუმცა საჭიროა აღვნიშნოთ, რომ სკოლის ადმინისტრატორის ზრუნვის საგანი მარტო ორგანიზაციის კულტურა ვერ იქნება. არამედ მან ეს კომპონენტი სწორედ ორგანიზაციული კლიმატის სხვა კომპონენტებთან ერთად უნდა განიხილოს და გაიაზროს.

დასკვნა

ამ თავში მიმოხილულია ცვლილების ბუნება და ორგანიზაციის (სკოლის) კულტურის მახასიათებლები. ცალკე განხილულია ორგანიზაციული კლიმატი და მისი შესწავლის მნიშვნელობა. ამ თავის მეორე ნაწილში მოცემულია ცვლილების ეფექტურად განხორციელების სტრატეგიები, ფაზები. და ბოლოს, მოცემულია კოტერის რვა ნაბიჯის მოდელი.

თავი VII

კონფლიქტი და ეფექტური კომუნიკაცია

შესავალი

ეს თავი ეხება სკოლის შიდა და გარე კომუნიკაციის არხების არსებობის აუცილებლობას. დღეს ორგანიზაცია წარმოუდგენელია თანამედროვე საკომუნიკაციო საშუალებების გარეშე. ინფორმაცია ასე სწრაფად არასოდეს არ გავრცელებულა, ამაში კი სოციალური ქსელების როლი საკმაოდ დიდია. ინფორმაციის არხების მრავალფეროვნებამ ბევრი ახალი და ეფექტური შესაძლებლობა მისცა სკოლას. თუმცა მათმა გამოყენებამ გარკვეული გამოწვევების წინაშე დააყენა სასკოლო საზოგადოება.

თავის მეორე ნაწილში საუბარი გვექნება კონფლიქტის ბუნებასა და ორგანიზაციაში ფუნქციური კონფლიქტის საჭიროებაზე. კონფლიქტის შესახებ დიდი ხნის განმავლობაში არაერთგვაროვანი შეხედულება არსებობდა. გასული საუკუნის 50-იან წლებამდე, სანამ კონფლიქტის შესახებ ინტერაქციონისტული შეხედულება ჩამოყალიბდებოდა, რომლის ავტორები ორგანიზაციაში კონფლიქტის აუცილებლობაზე მიუთითებდნენ, ორგანიზაციის მენეჯერებისა და მკვლევრების უმეტესობა კონფლიქტის მხოლოდ ნეგატიურ ეფექტზე ამახვილებდა ყურადღებას (კონფლიქტზე ტრადიციული შეხედულება). მე-20 საუკუნის ბოლოს გაკოტრებულ კომპანიებში არსებული სიტუაციის შესწავლამ აჩვენა, რომ მიუხედავად გაკოტრების მიზეზებში დიდი განსხვავებისა, ყოველ მათგანს ერთი რამ აერთიანებდა - ორგანიზაციებში კონფლიქტის ნაკლებობა (რობინსი, 2008). ორგანიზაციული ქცევის მკვლევრები მიუთითებენ, რომ ასე სწრაფად ცვლად გარემოში ორგანიზაცია ვერ გადაარჩება, თუ ის მუდმივად ცლილებასა და განახლებასზე ორიენტირებული არ არის. ამის მისაღწევად კი ორგანიზაციაში მუდმივ რეჟიმში უნდა არსებობდეს დისკუსიის, კამათისა და კრიტიკული შენიშვნების თქმისათვის ხელშემწყობი გარემო. ორგანიზაცია, სადაც მშვიდი ატმოსფერო სუფევს და იშვიათად ან საერთოდ არ გამოითქმის კრიტიკული შენიშვნები, დიდია ალბათობა, რომ ასეთი ორგანიზაცია კონკურენციას ვერ გაუძლებს. საჯარო სკოლა არ უნდა იყოს ბიზნესგარემოსაგან განსხვავებული. მრავალი მეცნიერი დიდი ხანია, რაც მიუთითებს ზოგადი განათლების სექტორში საბაზრო მექანიზმების ამოქმედების სიკეთეზე. ერთ-ერთი პიონერი ამ საქმეში ეკონომიკის დარგში (free market) ნობელის პრემიის ლაურეატი მილტონ ფრიდმანია. ასევე, საინტერესო მოსაზრებები აქვთ ამ კუთხით კოლუმბიის უნივერსიტეტის პროფესორს ჰერნი ლევინსა და სტანფორდის უნივერსიტეტის მკვლევარს ერიკ ჰანუშეკს. მკვლევართა

აზრით, ზოგადი განათლების სექტორში საბაზრო მექანიზმების შემოტანა საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის კონკურენციას გაზრდის, რაც საგანმანათლებლო სერვისებისა და პროდუქტების ხარისხის ზრდაში აისახება. ეს ყოველივე კი მოსწავლეების აკადემიურ და პიროვნულ ზრდაზე იქონიებს პოზიტიურ გავლენას.

კონფლიქტის არსი:

პროფესორი გარი ჰარტცელი კვლევებზე დაფუძნებით ამბობს, რომ: „ადამიანში კონფლიქტის ბუნებრივი სურვილი მესამეა სიყვარულისა და ღმერთის შემდეგ“. ანუ კონფლიქტი ბუნებრივი მდგომარეობაა და, ამდენად, გარდაუვალი ფენომენია. კონფლიქტის შესახებ შექმნილ სამეცნიერო ლიტერატურაში ორი ტიპის კონფლიქტს გამოარჩევენ:

- ფუნქციური;
- დისფუნქციური.

ფუნქციურია კონფლიქტი, როდესაც ორგანიზაციის თანამშრომლები სამართლიანი კონკურენციის პირობებში ფუნქციონირებენ. ეს კი შესაძლებელია ისეთ ორგანიზაციაში, რომელიც აგებულია მერიტოკრატულ ღირებულებებზე. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელი თანამშრომელთა შორის მაღალი კონკურენცია მუდმივი ზრდისა და განვითარების მოთხოვნას ქმნის. ორგანიზაციაში ნახალისებული და დაჯილდოებულია ახალი იდეების გენერირება, კრიტიკული მოსაზრებების გამოთქმა, ცოდნისა და კვალიფიკაციის ამაღლება. ფუნქციური ტიპის კონფლიქტის წარმოქმნა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციის კულტურაზე, რომლის ჩამოყალიბებაში მისი ხელმძღვანელი გადამწყვეტ როლს თამაშობს. სწორედ ის უნდა ჩაუდგეს ორგანიზაციისათვის ამ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან ცვლილებას სათავეში. ფუნქციური ტიპის კონფლიქტის მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით დანერგვა განსაკუთრებით საჭიროა ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში. რადგან ამ ტიპის ორგანიზაციაში მასწავლებლებს შორის პროფესიული კავშირები ხშირად საკმაოდ სუსტია. ასევე, ნაკლებია დანინაურების საშუალებები, რაც, თავის მხრივ, ამცირებს თანამშრომლებს შორის კონკურენციას. რეკომენდებულია, სკოლის ადმინისტრაციის მიერ ისეთი ტიპის აქტივობების ორგანიზება, რომლებიც ხელს შეუწყობს მასწავლებლებს შორის ფუნქციური კონფლიქტის წარმოქმნას. სკოლის მასწავლებლების გარკვეულ ნაწილს აქვს პრეტენზია, რომ იყოს გამორჩეული და აღიარებული. ამიტომ სკოლამ უნდა შექმნას ისეთი პირობები/პროგრამები/ინიციატივები, რომლებიც მასწავლებლებს საშუალებას მისცემს სათანადოდ წარმოაჩინონ თავიანთი თავი. ასეთად შეიძლება მოვიხაზოთ შემდეგი ტიპის აქტივობები:

- საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება;
- წლის საუკეთესო მასწავლებლის ნომინაცია;
- სასკოლო ოლიმპიადებში გამარჯვებული მოსწავლეების ხელმძღვანელობა;
- აქტუალური საგანმანათლებლო საკითხების შესახებ სტატიებისა და კვლევების განხილვა და რეფლექსიის მომზადება.

დისფუნქციური კონფლიქტი წარმოიშობა, როდესაც ორგანიზაციაში დარღვეულია ურთიერთობის საქმიანი და ეთიკური ნორმები. იშვიათია ორგანიზაცია, სადაც არ არიან ინტერესთა ჯგუფები, თუმცა თუ ეს ჯგუფები არასამართლიან, მათი ჯგუფის წევრზე მორგებულ გადაწყვეტილებებს ლობირებენ და წარმატებასაც აღწევენ, მაშინ დისფუნქციური კონფლიქტი გარდაუვალია. სხვა ჯგუფის წევრები მუდმივად იმის ცდაში არიან, თუ როგორ აჯობონ კონკურენტ ჯგუფს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისაგან მეტი უფლებამოსილების ან ფინანსური რესურსის მისაღებად. ასეთი ურთიერთობა კი, პირველ რიგში, ორგანიზაციას აზარალებს. თუ ამ სცენარს სკოლის კონტექსტში გადმოვიტანთ, ადვილი მისახვედრია, რომ დისფუნქციურ კონფლიქტს სკოლის მოსწავლეთა ინტერესები ეწირება. სასწავლო წლის განმავლობაში ხშირი იქნება შემთხვევა, როდესაც სკოლის მასწავლებლებს შორის (ხშირად ერთი და იმავე კათედრიდან) კონკრეტული სწავლის მეთოდზე ან/და მიდგომაზე, სასწავლო რესურსზე, წიგნის არჩევანზე აზრთა სხვადასხვაობა დაფიქსირდება. ეს ბუნებრივი და ზრდისთვის ხელშემწყობი პროფესიული კამათის საფუძველია, სკოლის ადმინისტრაცია უნდა მიესალმებოდეს ამ ტიპის ურთიერთობებს. თუმცა, თუ ეს პროფესიული კამათი რომელიმე ერთის სასარგებლოდ დასრულდა, მაშინ მეორე მხარე, შესაძლოა, დისფუნქციური კონფლიქტის წამოწყებას შეეცადოს. სწორედ ეს ის მომენტი, როდესაც სკოლის ადმინისტრატორი უნდა ჩაერთოს საქმეში. ეს პროცესი მხოლოდ და მხოლოდ პროფესიულ რაკურსში უნდა წარიმართოს და ხაზი უნდა გაესვას მოსწავლისა და, ზოგადად, სკოლის ინტერესებს. სკოლის ადმინისტრატორის მიერ რომელიმე ჯგუფის ან მასწავლებლისათვის ცალსახა მხარდაჭერის გამოხატვა უფრო გააღრმავებს კონფლიქტს, რაც ორგანიზაციაში შემდგომ საქმიან ურთიერთობებს დააზარალებს. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში დისფუნქციური კონფლიქტის თავიდან აცილების საუკეთესო საშუალება მოწვეული ექსპერტის (რომლის კომპეტენციასაც ორივე მხარე აღიარებს) სამსახურის გამოყენებაა. უფრო დანერჩილებით, კონფლიქტის მოგვარების ტექნიკაზე მომდევნო ქვეთავში ვისაუბრებთ.

როგორც ლიდერისა და მენეჯერის მახასიათებლების განხილვისას აღვნიშნეთ, ლიდერი იყენებს, მენეჯერი კი ამცირებს კონფლიქტს. ამ მოსაზრების მინიშნება სკოლის ადმინისტრატორისათვის საკმაოდ ნათელია: თუ სკოლის ადმინისტრატორი საგანმანათლებლო ლიდერად წარმოჩნდება,

მაშინ ის ფუნქციური კონფლიქტისათვის სათანადო პირობებს ქმნის, რაც, თავისთავად, ამცირებს დისფუნქციური კონფლიქტის ალბათობას. სკოლის რიგითი მენეჯერი კი ცდილობს, ხელოვნური გზებით შეამციროს დისფუნქციური კონფლიქტი.

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციაში დისფუნქციური კონფლიქტის მოგვარების ეფექტური პრევენციული ღონისძიება ფუნქციური კონფლიქტისათვის ნოყიერი ნიადაგის შექმნაა.

აქვე გთავაზობთ მოლაპარაკების უნარ-ჩვევების საკმაოდ ეფექტურ მეთოდს (რჩევების ნაწილი აღებულია რობინსისა და ჯაჯის მოდელიდან, 2008):

პრაქტიკული რჩევები კონფლიქტის მოგვარებისათვის

1. გააცნობიერეთ, რომ კონფლიქტი გარდაუვალია;
2. კონსულტაცია გაიარეთ იურისტთან;
3. არ გადადოთ კონფლიქტის მოგვარება დიდი ხნით;
4. თუ შესაძლებელია, საუბარში ჩართეთ „ავტორიტეტული“ პირი;
5. მოუბოდიშეთ;
6. შეაქეთ/დააფასეთ მოწინააღმდეგე ან/და მისი მოსაზრება;
7. ყურადღებით და გულისხმიერად მოუსმინეთ მოპასუხეს;
8. შეინარჩუნეთ პოზიტიური ტონი;
9. შეისწავლეთ ოპონენტი;
10. პრობლემაზე ფოკუსი, და არა პიროვნებაზე;
11. WIN – WIN პრინციპი.

სკოლის კომუნიკაციის გეგმის ძირითადი პრინციპები:

სკოლაში ეფექტური კომუნიკაციის არსებობა რამდენიმე მიმართულებით არის მნიშვნელოვანი. კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალება, განერილი სკოლის კომუნიკაციის გეგმაში, შესაძლებელია, გამოიყენებოდეს ისეთი ვალდებულებების შესასრულებლად, როგორებიცაა:

ა) გამჭვირვალობის ზრდა:

საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემაში განხორციელებული რეფორმის ერთ-ერთი ძირითადი და ფუნდამენტური ცვლილება სისტემის დეცენტრალიზაციაა. მიუხედავად იმისა, რომ წლების განმავლობაში დეცენტრალიზაციის ხარისხი შემცირდა (გარკვეულწილად პოლიტიკური ხელმძღვანელობისა და ნაწილი სასკოლო საზოგადოების მიერ მართვის საკითხების არასათანადოდ ცოდნისა და გამოცდილების გამო), საჯარო სკოლის საქმიანობის გამჭვირვალობა ისევ აქტიურად დგას დღის წესრიგ-

ში. საჯარო სკოლის სამართლებრივი სტატუსიდან გამომდინარე, სკოლაში მიმდინარე პროცესების უმეტესობის შესახებ ინფორმაცია საჯარო და, მისი მოთხოვნის შემთხვევაში, ადმინისტრაცია ვალდებულია, საჯარო ინფორმაციის გაცემის ქვეყანაში არსებული წესის მიხედვით უზრუნველყოს დაინტერესებული მხარე საჭირო ინფორმაციით. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ინფორმაცია, რომელიც კონკრეტული მოსწავლის ან სკოლის თანამშრომლის პირადი ცხოვრების დეტალებს ეხება (პოლიტიკური, რელიგიური, ეთნიკური კუთვნილება, ავადობის, დისციპლინური გადაცდომის შესახებ ინფორმაცია), არ შეიძლება ჩაითვალოს საჯარო ინფორმაციად, თუ ეს ინფორმაცია სასკოლო საზოგადოების წევრის რაიმე დანაშაულებრივ საქმიანობას არ უკავშირდება. ასეთ შემთხვევაში, საქმეში ერთვება შესაბამისი უწყება, რომელიც მისთვის მინიჭებული უფლებამოსილების ფარგლებში ოპერირებს. სკოლის შესახებ ინფორმაციის გამჭვირვალობა სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის ნდობის დამყარებისათვის მეტად მნიშვნელოვანი პირობაა. ასევე, გამჭვირვალობის ზრდა სკოლის, როგორც ინსტიტუციის, მიმართ საზოგადოებაში ნდობის გაზრდას გამოიწვევს. ეს კი პოზიტიურად წაადგება განათლების რეფორმის დანერგვას, რადგან მობილიზებული იქნება საზოგადოებრივი მხარდაჭერა. ეს, ასევე, მნიშვნელოვანია პოლიტიური ხელმძღვანელობისათვის, რათა მან გაზარდოს განათლების სექტორის დაფინანსების მოცულობა.

როდესაც საუბარია სკოლის მიერ განხორციელებული საქმიანობებისა და გამჭვირვალობის შესახებ, უმეტესად სკოლის ფინანსური საქმიანობის ირგვლივ არსებულ მდგომარეობას გულისხმობენ. ქვეყანაში არსებული ფინანსური ოპერაციებისა და, ზოგადად, ანგარიშგების გამართული საკანონმდებლო ბაზისა და აღსრულების სისტემების არსებობის გამო სკოლის ფინანსური საქმიანობის შესახებ გამჭვირვალობა დიდწილად ისედაც უზრუნველყოფილია.

სასურველია, თუ მეტი გამჭვირვალობა იქნება სკოლის მიერ განხორციელებულ სწავლა-სწავლების პროცესთან დაკავშირებით. როგორც საქართველოს საჯარო სკოლის დირექტორები და მასწავლებლები აღნიშნავენ, დაბალია სასკოლო საზოგადოების დაინტერესება აღნიშნული ტიპის აქტივობების შესახებ. ჩვენი აზრით, სკოლა უნდა იქცეს ცვლილების აგენტად, რათა საზოგადოება უფრო მეტად ინფორმირებული იყოს სკოლის უმთავრესი დანიშნულების (მომავალი თაობის ხარისხიანი განათლებით უზრუნველყოფა) შესრულების ხარისხის შესახებ. ასევე, გამჭვირვალედ უნდა იყოს წარმოჩენილი სკოლაში მოსწავლეთა დისციპლინური მდომარეობის შესახებ არსებული ინფორმაცია. საქართველოს საჯარო სკოლებიდან ექვსი წლის განმავლობაში სხვადასხვა საშუალებებით ჩვენ მიერ შეგროვებული მონაცემები ადასტურებს, რომ საჯარო სკოლების უმეტესობა კითხვარებში, სადაც მოთხოვნილია ამ ტიპის ინფორმაცია, არაზუსტ მონაცემებს მიუთითებს. კარგი იქნება, თუ როგორც სკოლის ადმინისტრაცია, ისე სასკოლო საზო-

გადოების სხვა ჯგუფების წარმომადგენლები ირწმუნებენ, რომ რაც უფრო გამჭირვალედ იქნება წარმორჩენილი სკოლის შიგნით მიმდინარე პროცესები, მით უფრო ადვილი იქნება პრობლემების იდენტიფიცირება. ამის შედეგად კი გაიზრდება საზოგადოებისა და სახელმწიფოს მხრიდან გამოჩენილი ზრუნვა;

ბ) ინფორმაციის დროული მიწოდება:

ეფექტური და ადეკვატური გადაწყვეტილების მიღება დიდწილად არის დამოკიდებული ინფორმაციის დროულ მიღებაზე. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი ტიპის დანესებულებაში, როგორიც სკოლაა. სკოლაში ყოველი დღე, ყოველი გაკვეთილი თითოეული მოსწავლისათვისა და მასწავლებლისათვის აკადმიური და პიროვნული ზრდის კუთხით ცვლილების გამომწვევია. პედაგოგიკის ცნობილი მკვლევრები (პიაჟე, ვიგოტსკი, დიუი) ხშირად მიუთითებდნენ, რომ ისეთ სოციალურად აქტიურ და დატვირთულ გარემოში, როგორიც სკოლაა, მოსწავლე სწრაფად იცვლება. ხშირად ეს ცვლილება ნეგატიური მიმართულებით ხდება. ამდენად, სკოლა მზად უნდა იყოს, რომ დროულად დააფიქსიროს და გაანალიზოს ასეთი ტიპის ინფორმაცია. საჭიროების შემთხვევაში კი ეს ინფორმაცია დროულად უნდა გადაეცეს სკოლის ადმინისტრაციასა და, რაც მთავარია, მოსწავლის მშობელს. თანამედროვე ტექნიკური საშუალებების პირობებში მოსწავლის მშობლისათვის მუდმივ და განახლებად რეჟიმში უნდა იყოს მისი შვილის შესახებ ინფორმაცია ხელმისაწვდომი (შეტყობინება სმს-სა და მეილის საშუალებით). ასევე, მნიშვნელოვანია ინფორმაციის დროული მიწოდება საგანმანათლებლო რესურსცენტრების გავლით, საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროსა და ადგილობრივი თვითმმართველობებისათვის. სკოლაში ბევრი ისეთი პრობლემაა მოსაგვარებელი, რომელიც სკოლის დისკრეციას ან/და ფინანსურ შესაძლებლობებს აღემატება. ამდენად, ინფორმაცია ზემდგომ, უფრო მეტი დისკრეციისა და ფინანსური საშუალებების მქონე ორგანოს უნდა გადაეცეს;

გ) ანგარიშვალდებულება სასკოლო საზოგადოების წინაშე:

მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად არის დაინტერესებული სასკოლო საზოგადოება სკოლაში მიმდინარე პროცესების აღმწერი ინფორმაციით, სკოლა ვალდებულია, უზრუნველყოს სათანადო საინფორმაციო გზავნილების გავრცელება. წიგნის პირველ თავში უკვე ვისაუბრეთ დემოკრატიული და ეფექტური ანგარიშვალდებულების სისტემის აუცილებლობის შესახებ, რომელიც დღევანდელ მსოფლიოში განათლების სისტემის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. სკოლის ადმინისტრაციამ, საქართველოს განათლების სისტემის გადაწყვეტილების მიმღებებმა და პოლიტიკის განმსაზღვრელებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ ანგარიშვალდებულების სისტემის

(ინფორმაციის გამჭვირვალედ და დროულად მიწოდების გზით) ამოქმედებით, სკოლაში მიმდინარე პროცესები ფართო საზოგადოების სამსჯავროზე გამოდის. მაგალითად, სკოლა ვალდებული უნდა იყოს, სასკოლო საზოგადოებას (ადგილობრივი თემის ჩათვლით, საიდანაც სკოლა შეესებას იღებს) მიაწოდოს შემდეგი ტიპის ინფორმაცია:

- სკოლაში ჩატარებული სამოძებლო გაკვეთილების რაოდენობა;
- პროფესიული განვითარებისა და კარიერული ზრდის სქემაში ჩართულ მასწავლებელთა რაოდენობა;
- სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეთათვის შესაბამისი სერვისებისა და ინფრასტრუქტურის არსებობა;
- და სხვა, სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში მითითებული მნიშვნელოვანი (სასკოლო საზოგადოებისათვის საჭირო ინფორმაციის მატარებელი) ინდიკატორები.

რაიონში არსებულ სკოლებში, ასეთი ტიპის ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის შემთხვევაში, სასკოლო საზოგადოებასა და სკოლის ზემდგომ/მაკონტროლებელ ორგანოებს საშუალება ეძლევა, რათა:

- მიიღოს ინფორმირებული გადაწყვეტილება შვილისათვის სკოლის შერჩევისას;
- მოსწავლე გადავიდეს მისთვის უფრო მისაღებ სკოლაში;
- მტკიცებულებებზე დაფუძნებით, კრიტიკულად შეაფასოს სკოლაში შექმნილი მდგომარეობა;
- შეაფასოს სკოლის ადმინისტრაციის კვალიფიკაცია და სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულების ხარისხი. რაც საფუძველი უნდა გახდეს შრომითი ურთიერთობის შემდგომში გაგრძელების ან შეწყვეტის.

დ) კვლევითი საქმიანობა:

სასკოლო საზოგადოებაში სკოლა არ უნდა იყოს ინფორმაციის ერთადერთი მიმწოდებელი. სკოლის ეფექტური მართვა დიდწილად დამოკიდებულია სასკოლო საზოგადოების მიერ მოწოდებულ ინფორმაციაზე. თანამედროვე სკოლის მართვა სკოლაში მიმდინარე პროცესების საფუძვლიანი კვლევის გარეშე წარმოუდგენელია. ახალი ტექნოლოგიების პირობებში სკოლას საშუალება აქვს, ანონიმურობის სრული დაცვით, შემჭიდროებულ ვადებში შეისწავლოს სკოლის ფუნქციონირებასთან არსებული პრობლემური საკითხები. ონლაინგამოკითხვების მოდელის შემუშავება არ მოითხოვს რთულ ტექნოლოგიურ ცოდნას. სკოლის IT სამსახურთან ერთად, სკოლა უნდა ეცადოს, სასკოლო საზოგადოებისაგან მიიღოს საჭირო ინფორმაცია მისთვის საინტერესო მიმართულებებით.

სკოლის კომუნიკაციის გეგმის კომპონენტები და მათი მნიშვნელობა:

როგორც წიგნის წინა თავებშია აღწერილი, სკოლის ძირითადი საქმიანობების შესრულებისას, სკოლის დაინტერესებულ მხარეებთან გამართული კომუნიკაციისათვის საჭიროა კომუნიკაციის გეგმის დოკუმენტის შექმნა. კომუნიკაციის გეგმის შექმნის პროცესი მოიცავს შემდეგ ორ ძირითად კომპონენტს:

1. კომუნიკაციის ყველაზე მეტად მოხმარებადი საშუალებების ნუსხა:

ა) ვებგვერდი:

საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ორგანიზებული პროგრამის („ირმის ნახტომი“) ფარგლებში საქართველოს საჯარო სკოლების გარკვეულმა ნაწილმა შექმნა სკოლის ვებგვერდი. დღესდღეობით ამ პროექტის განხორციელება არ არის დიდ თანხებთან დაკავშირებული. თუმცა საკითხი არა მის შექმნაში (რაც აუცილებელი პირობაა), არამედ ეფექტურ გამოყენებაშია. მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ვალიდური კვლევის მონაცემები, თუ რამდენად აქტიურად იყენებენ მოსწავლეები ახალ ტექნოლოგიებს ყოველდღიურ ცხოვრებაში, დაკვირვების საშუალებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ საქართველოს სოციო-ეკონომიკურად განუვითარებელ რეგიონებშიც კი მოსწავლეებსა და მათს ოჯახებს ინტერნეტთან და სმს მომსახურებასთან საკმაოდ მაღალი ხელმისაწვდომობა აქვთ. ასევე, სკოლების აბსოლუტურ უმრავლესობას აქვს ინტერნეტში ჩართული კომპიუტერები (ქვეყნის მასშტაბით, კომპიუტერისა და მოსწავლის შეფარდება 1/15 უდრის). „საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველოს“ 2014 წლის ანგარიშის საფუძველზე საქართველოს მოსახლეობის 50%-ს მაინც აქვს ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობა. ასეთ პირობებში კი სკოლის ვებგვერდი სასკოლო საზოგადოებასთან ურთიერთობის ყველაზე ოპტიმალური საშუალებაა. ვებგვერდის ელექტრონული ფორმატი ინფორმაციის სწრაფად განახლების საშუალებას იძლევა. ეს კი მეტად მოსახერხებელია მოსწავლისა და მისი მშობლისათვის. სკოლის ვებგვერდზე შესაძლებელია, განთავსდეს ისეთი საჭირო ინფორმაციის შემცველი პროდუქტები, როგორებიცაა:

- სკოლის მისია;
- სკოლის სტრუქტურა;
- სასკოლო სასწავლო გეგმა;
- სკოლის პერსონალის შესახებ ინფორმაცია;
- სკოლის ისტორია;

- საგაკვეთილო ცხრილები;
- სკოლის ვირტუალური დათვალიერება;
- სკოლაში მიმდინარე აქტივობების განრიგი;
- სკოლის საქმიანობის წლიური და შუალედური ანგარიში;
- ონლაინტესტები;
- ონლაინბიბლიოთეკა;
- სასარგებლო რესურსები;
- წარმატებული პროექტები;
- სწავლაში, სპორტულ და სახელოვნებო აქტივობებში წარმატებული მოსწავლეების შესახებ ინფორმაცია.

ბ) YouTube:

ეს მოსწავლეებს შორის ერთ-ერთი ყველაზე მეტად პოპულარული და გავრცელებული პროგრამაა. სკოლის მასწავლებლებს ხელმისაწვდომობა აქვთ მრავალფეროვან ვიდეო თვალსაჩინოებზე, რაც წარმატებით შეიძლება გამოიყენებოდეს საბუნებისმეტყველო და საზოგადოებრივი მეცნიერებების ჯგუფის გაკვეთილების ჩატარებისას. ეს ინტერნეტყარო საშუალებას გვაძლევს, მოსწავლეებს ვაჩვენოთ ქიმიური ცდები, მონინალმდეგე მხარეების განლაგება პუნიკური ომების დროს, ფიზიკური მოვლენები, მიმოვიხილოთ სხვადასხვა კონტინენტი, ვიხილოთ ხელოვნების ნიმუშები და სხვ.

გ) ელექტრონული ფოსტა:

ელექტრონული ფოსტა მეტად ეფექტური საშუალებაა სასკოლო საზოგადოების ინფორმირების თვალსაზრისით. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ამ რესურსის გამოყენების დიდი და წარმატებული გამოცდილება აქვს. აქვე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სკოლის ან სამინისტროს ოფიციალური დომეინით (mes.gov.ge; 51publicschool.ge) გაგზავნილი წერილი ოფიციალურია და მას სასამართლოში მტიცებულების ძალა აქვს. ელექტრონული ფოსტა განსაკუთრებით ეფექტურია მოსწავლის მშობლებისათვის ისეთი ინფორმაციის მისაწოდებლად, რომლის ვებგვერდზე განთავსება მოსწავლის უფლების დარღვევად შეიძლება ჩაითვალოს.

დ) Facebook:

როგორც „საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველოს“ 2014 წლის ანგარიში (დაბრუნდაშვილი, 2014) აჩვენებს, საქართველოს მოსახლეობაში ყველაზე მეტი პოპულარობით სწორედ ეს სოციალური ქსელის სახეობა სარგებლობს. განსხვავებით სკოლის ვებგვერდისაგან, სკოლის ფეისბუქის გვერდი უფრო არაფორმალური აქტივობებისათვის არის რეკომენდებული. სკოლის ფეისბუქგვერდი საშუალებას იძლევა, სასკოლო საზოგადოების

წევრებმა მონაწილეობა მიიღონ ფორუმებში, საჯარო განხილვაში, მოსწავლეებმა შექმნან ინტერესთა ჯგუფები და სხვ.

ე) სმს სისტემა:

მობილური ტელეფონების რაოდენობა მნიშვნელოვნად აღემატება ინტერნეტში ჩართული კომპიუტერების რაოდენობას. ამდენად, სკოლამ მშობლებს უნდა შესთავაზოს ისეთი მომსახურება, რომელიც საჭირო ინფორმაციის დროულ მიწოდებას უზრუნველყოფს. სმს სისტემა მეტად ეფექტური საშუალებაა, რომელიც სკოლის შესასვლელში დამონტაჟებული ტერმინალის მიერ მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მშობელს შვილის სკოლაში დასწრებას აცნობებს. ასევე, შესაძლებელია მშობელთა კრების, მოსწავლეთა ნიშნებისა და დისციპლინური მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება.

ვ) სკოლის ონლაინრადიო:

სკოლის მართვაზე შექმნილ ლიტერატურაში ამ საშუალების შესახებ უფრო მეტად ამერიკელი ავტორები წერენ, სადაც რადიოს კულტურას საკმაოდ მდიდარი წარსული და, დღესდღეობითაც, გარკვეული პოპულარობა აქვს. მიგვაჩნია, რომ ამ რესურსის გამოყენება განსაკუთრებით წამახალისებელი შეიძლება იყოს მოსწავლეთა სახელოვნებო წრეების მიერ შექმნილი რესურსების, საჯარო განცხადებების, სპეციალური მიმართვის გასავრცელებლად. საინტერესოა, თუ მოსწავლეებს საშუალება მიეცემათ, დახვეწონ უნარები რიტორიკაში, საჯარო სიტყვის წარმოთქმაში. რადიო კი ამ კუთხით მეტად ეფექტური რესურსი შეიძლება გამოდგეს. ასევე, შესაძლებელია, გაკეთდეს სავტორო გადაცემები, რომლებიც არამარტო მოსწავლეებს, არამედ მათი ოჯახის წევრებს დაეხმარება, აიმაღლონ ცნობიერება საზოგადოებაში აქტუალური თემების ირგვლივ. რაც ყველაზე მთავარია, მოსწავლეები, რომლებიც ამ პროგრამებს მოამზადებენ, დახვეწენ თავის ცოდნასა და კვლევის უნარებს.

2. საჭირო ინფორმაციის შემცველი საინფორმაციო პროდუქტების ჩამონათვალი:

სასკოლო საზოგადოებაში საჭირო ინფორმაციის გავრცელება სხვადასხვა ეფექტური საინფორმაციო ტიპის პროდუქტით შეიძლება. გთავაზობთ მათ ჩამონათვალსა და მახასიათებლებს:

- მოსწავლის აკადემიური და დისციპლინური მდგომარეობის ანალიზი:

სკოლის ადმინისტრაციამ უნდა განახორციელოს სკოლაში სასწავლო პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი აღმწერი - საფეხურების მიხედვით მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების ანალიზი. შემდეგ პრეზენტაციის სახით

განათავსოს სკოლის ვებგვერდზე და დოკუმენტის სახით კი წლიურ ანგარიშში. ამ ტიპის დოკუმენტში არ არის მითითებული კონკრეტული მოსწავლის ვინაობა. რეკომენდებულია, მიეთითოს საფეხურების მიხედვით წარმატების მაჩვენებელი, გამოხატული პროცენტებში. იგივე ფორმატი უნდა იყოს შენარჩუნებული სკოლაში დისციპლინური მდგომარეობის ანალიზისას;

- მოსწავლეთა პერსონალური აკადემიური და დისციპლინური მდგომარეობის აღმწერი:

ეს „ნიშნების ფურცლის“ სახელით ცნობილი დოკუმენტის მსგავსია და უფრო მეტ ინფორმაციას მოიცავს. მასში გარდა განმსაზღვრელი (საბაზო და საშუალო საფეხურზე) ნიშნებისა, რეკომენდებულია განმავითარებელი კომენტარების შეტანა. სასურველია, თუ ამ კომენტარებს განსაზღვრული რაოდენობის მასწავლებლების მიერ შექმნილი ჯგუფი ერთობლივად გააკეთებს. ასევე, საჭიროების შემთხვევაში, დოკუმენტში მოცემული უნდა იყოს სკოლის ფსიქოლოგის დასკვნა. ამ ტიპის დოკუმენტი არ უნდა იყოს საჯარო მოხმარების, მით უმეტეს, თუ მასში მოსწავლის შესახებ ისეთი შინაარსის ინფორმაცია განთავსებული, რომელიც შესაძლოა, მის წინააღმდეგ გამოიყენონ სხვა მოსწავლეებმა ან მშობლებმა. ახალი ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა, აღნიშნული ტიპის დოკუმენტი ხელმისაწვდომი გახდეს მოსწავლის მშობლისათვის ონლაინრეჟიმში, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ინფორმაციის დაცულობა;

- სკოლის საქმიანობის წლიური და შუალედური ანგარიში:

ეს დოკუმენტი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და ინფორმაციულად ტევადია სკოლის საქმიანობის აღმწერ სხვა დოკუმენტებს შორის. „სკოლის საქმიანობის წლიური და შუალედური ანგარიში“, გარკვეულწილად, სკოლის მიერ სასკოლო საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულების გამჭვირვალედ, დროულად და ეფექტურად აღსრულების საშუალებაა. ასევე, ეს დოკუმენტი სკოლის პიარკამპანიის ხელშემწყობადაც შეიძლება გამოიყენებოდეს. რეკომენდებულია დოკუმენტის ორი: მოკლე და სრული ვერსიების შემუშავება. მოკლე ვერსია შეიძლება ბუკლეტების სახით დაიბეჭდოს და ისე გავრცელდეს სასკოლო საზოგადოებაში, ხოლო დოკუმენტის ვრცელი ვერსია, შესაძლებელია, ხელმისაწვდომი გახდეს სკოლის ვებგვერდის საშუალებით. „სკოლის საქმიანობის წლიური და შუალედური ანგარიშის“ რაიმე უნივერსალური ვერსია არ არსებობს. დოკუმენტის მოკლე ვერსიად გამოდგება მთლიანი დოკუმენტის პირველი ორი გვერდი (აბსტრაქტის მსგავსი ფორმატის), რომელშიც დაინტერესებული მხარე გაეცნობა სკოლაში შექმნილ მდგომარეობას. სასურველია, რომ ამისათვის გამოიყენებოდეს (სკოლაში მიმდინარე პროცესების შესახებ) აღწერითი სტატისტიკური მონაცემები, გამოსახული დიაგრამებითა და ცხრილებით. მონაცემები გაანალიზებული უნდა იყოს შემდეგ მიმართულებებად:

აკადემიური მოსწრება:

აკადემიური მოსწრების აღმწერი მონაცემები საფეხურების მიხედვით. მაგალითად, საბაზო საფეხურის მოსწავლეთა 57%-ის საშუალო ქულა უდრის 8,5; საბაზო საფეხურის მოსწავლეთა 3%-ის საშუალო ქულა 4-ზე ნაკლებია და ა.შ.

სკოლის მოსწავლეთა მიღწევები:

ამ ნაწილში უნდა აღვწეროთ მოსწავლეთა წარმატებები სხვადასხვა ტიპის აქტივობებში: უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში ჩაბარების მაჩვენებელი; სასკოლო ოლიმპიადებში მიღწეული შედეგები; სპორტულ და სახელოვნებო წრეებში მონაწილეობის შედეგები და სხვ.

სკოლის მიერ ორგანიზებული ღონისძიებები:

ამ ნაწილში მოკლედ ჩამოვთვლით მოსწავლეების თემთან, მშობლებსა და მასწავლებლებთან ერთად ჩატარებულ ღონისძიებებს. მაგალითად, ადგილობრივ თემში სოციალურად დაუცველთათვის თანხებისა და საჭირო ნივთების შეგროვებისათვის საქველმოქმედო ღონისძიების ჩატარება;

დისციპლინური მდგომარეობა:

გარდა სკოლაში გამოვლენილი დისციპლინური გადაცდომების ტენდენციების აღმწერი სტატისტიკური მონაცემებისა (გამოხატული დიაგრამების საშუალებით), სასურველია, ორიოდ ნინადადებით ვახსენოთ ამ მიმართულებით მდგომარეობის გამოსწორებაზე ორიენტირებული ღონისძიებების შესახებ;

ადამიანური რესურსი:

ამ ნაწილში მითითებული უნდა იყოს, თუ რამდენი მასწავლებელი გადამზადდა გასული წლის განმავლობაში. რამდენი მათგანის მოსწავლემ მიიღო წარმატებით მონაწილეობა სასკოლო ოლიმპიადებში, ან სხვა ღონისძიებებში;

ფინანსური რესურსი:

„სკოლის საქმიანობის წლიური და შუალედური ანგარიშის“ სწორედ ამ ნაწილით ინტერესდება ყველაზე მეტად სასკოლო საზოგადოება. აქ მოცემული უნდა იყოს დიაგრამები სკოლის ფინანსური შემოსავლებისა და ხარჯების შესახებ;

მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა:

ამ ნაწილში აღწერილი იქნება სკოლის გამგებლობაში არსებული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის მდგომარეობა და შესრულებული სამუშაოები.

რაც შეეხება „სკოლის საქმიანობის წლიური და შუალედური ანგარიშის“ ვრცელ ვერსიას, თითოეული ზემოთ ნახსენები კომპონენტი უნდა აღვწეროთ უფრო დანვრილებით. ცხრილებსა და დიაგრამებს თან უნდა დაერთოს ამ კონკრეტული მიმართულებით მდგომარეობის აღწერითი ნაწილიც.

- საგაკვეთილო ცხრილები:

დიდი ზომის სკოლებში (განსაკუთრებით, იმ სკოლებში, სადაც ორი და სამი ცვლაც კი არსებობს) საგაკვეთილო ცხრილების შესახებ ინფორმაცია მნიშვნელოვანია მოსწავლეებისა და მათი მშობლებისათვის. განსაკუთრებით სასწავლო წლის დასაწყისში, როდესაც საგაკვეთილო ცხრილები დღეში რამდენიმეჯერ შეიძლება შეიცვალოს.

- სკოლაში მიმდინარე აქტივობების განრიგი:

სკოლის სასკოლო საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულების ერთ-ერთი მექანიზმი მათთვის სკოლაში მიმდინარე აქტივობების შესახებ ინფორმირებაა. სკოლის ვებგვერდსა და სკოლის შესასვლელში თვალსაჩინო ადგილზე აუცილებელია, განთავსდეს ინფორმაცია სკოლაში მიმდინარე და დაგეგმილი აქტივობების შესახებ (ცხრილის სახით). ეს ყოველივე, როგორც წინა თავებში ვახსენეთ, სკოლაში საქმიანი გარემოს შექმნას შეუწყობს ხელს.

- ონლაინტესტები:

თანამედროვე ტექნოლოგიებში მოსწავლეებისა და მასწავლებლების გააფუილები ხარისხის ზრდასთან ერთად, უმჯობესია, სკოლა უზრუნველყოფდეს მოსწავლეებს ამ სერვისით. სტანდარტიზირებული ტესტების შექმნა და ადმინისტრირება საკმაოდ ხარჯიანი საქმეა და ეს თანხა ერთ სკოლას საკმაოდ მძიმედ შეიძლება დააწვეს. შესაძლებელია, ერთ ან რამდენიმე საგანმანათლებლო რესურსცენტრში შემავალმა სკოლებმა გააერთიანონ ადამიანური და ფინანსური რესურსები იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ტესტების მაღალი ხარისხი შედარებით ნაკლები დანახარჯებით. ტესტების ონლაინრეჟიმში ხელმისაწვდომობა კარგი საშუალებაა მოსწავლეებისათვის, აიმაღლონ ცოდნის დონე და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, დახვეწონ ტესტის ჩაბარების ტექნიკა. როგორც ETS-ს (Educational Testing Service) ექსპერტები ამტკიცებენ, ამ უკანასკნელი უნარის განვითარებით, გარკვეულწილად, იზრდება ტესტის ჩამბარებლის მიერ ცოდნის სათანადოდ გამოვლენის ხარისხი.

- ონლაინბიბლიოთეკა:

თანამედროვე მსოფლიოში ელექტრონული ფორმატის წიგნების მოხმარება ყოველწლიურად იზრდება. თუმცა, როგორც ბოლო დროს ჩატარებული კვლევები აჩვენებს, ელექტრონული ფორმატის წიგნები, ქაღალდის ფორმატის წიგნებთან შედარებით, ნაკლები ეფექტურობით გამოირჩე-

ვა (ინტერვიუ, ჯესი როდრიგესი, 2010). თუმცა ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ახალი თაობები ინფორმაციის მიღების წყაროდ ქალაქის ფორმატის წიგნებს გამოიყენებენ. მაგალითად ე.წ. „ბუკების თაობაზე“ დაკვირვება აჩვენებს, რომ მოსწავლეები, მათი დაბალი ასაკის მიუხედავად, საკმაოდ კომფორტულად ფლობენ ახალ ტექნოლოგიებს და ეფექტურად ეძებენ საჭირო ინფორმაციას. ონლაინბიბლიოთეკა განსაკუთრებით ეფექტურია კვლევისათვის საჭირო ხარისხიანი ლიტერატურის დროის მოკლე მონაკვეთში მოსაძიებლად. საბაზო და, განსაკუთრებით, საშუალო საფეხურის მოსწავლეებისათვის ჯგუფური და ინდივიდუალური პროექტების მომზადებისათვის ამ ტიპის სერვისი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

- სასარგებლო რესურსები:

სკოლის თანამედროვე ვებგვერდი შეიცავს სასარგებლო ინფორმაციას როგორც მოსწავლეებისათვის, ისე მათი მშობლებისათვის. მაგალითად, მშობლებისათვის საინტერესო იქნება სტატიები, რომლებიც მოსწავლეთა ასაკობრივი განვითარების ფსიქოლოგიას, მოსწავლის წარმატებაში მშობლის აქტიურ ჩართულობაზე მიუთითებს და სხვ.

- წარმატებული პროექტები:

სკოლა აქტიურად უნდა უჭერდეს მხარს როგორც სასწავლო პროცესთან დაკავშირებულ, ისე კურიკულუმის გარე აქტივობებში მოსწავლეების ჩართულობას. სასურველია, თუ ამ პროექტების მონაწილეები იქნებიან მასწავლებლები, მოსწავლის მშობლები და ადგილობრივი თემის წარმომადგენლები. ასეთი ტიპის აქტივობების შესახებ ინფორმაცია მუდმივად უნდა ვრცელდებოდეს სკოლის ვებგვერდის, რადიოსა და ბეჭდური მედიის საშუალებებით.

- ღია კარის დღეები:

მოსწავლეთა კონტიგენტის შევსებისათვის სკოლა უნდა გეგმავდეს და ახორციელებდეს ღია კარის დღეებს როგორც სკოლის ტერიტორიაზე, ისე მომიჯნავე სკოლამდელი აღზრდის დაწესებულებებში. სკოლის წარმატებული მოსწავლეები და მასწავლებლები წარადგენენ მოკლე პრეზენტაციას მათი სკოლის სასწავლო, სააღმზრდელო, სპორტული და სახელოვნებო ცხოვრების შესახებ. ასევე, ისაუბრებენ სკოლაში განხორციელებული წარმატებული პროექტების შესახებ. ეს აქტივობა სასარგებლოა ადგილობრივი თემის წარმომადგენლებისთვისაც, რათა მათ ინფორმირებული გადწყვეტილება მიიღონ თავიანთი შეილებისათვის სკოლის შერჩევის დროს.

- სკოლის ვირტუალური დათვალიერება:

ახალი ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა, სკოლამ თავის ვებგვერდზე განათავსოს მოკლე ვიდეოფაილები, სადაც ნაჩვენები იქნება სკოლის ინ-

ტერიერი, საკლასო ოთახების აღჭურვილობა, სამოდელო გაკვეთილის მოკლე ნაწყვეტი. ასევე, შეიძლება განთავსდეს დირექტორის, მასწავლებლის და, რაც მთავარია, მოსწავლეების მიმართვები. გარკვეული ადგილი უნდა დაეთმოს სკოლის მოსწავლეების სხვადასხვა ტიპის აქტივობებში გამარჯვების აღმნიშვნელი დაჯილდოების ცერემონიალის ჩვენებას.

დასკვნა

ამ თავში მიმოხილულია ორგანიზაციაში არსებული ფუნქციური და დისფუნქციური კონფლიქტის არსი და მნიშვნელობა. ამ თავის მეორე ნაწილი ეთმობა ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობას. თანამედროვე ორგანიზაციის (მათ შორის, სკოლის) ფუნქციონირება წარმოუდგენელია კომუნიკაციის გეგმის გარეშე. ამ მიზნით განხილულია სკოლის კომუნიკაციის გეგმის ძირითადი პრინციპები, კომპონენტები და მათი მნიშვნელობა.

დანართები

დანართი №1

სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების კითხვარი:

მონაცემები სკოლაში მიმდინარე პროცესების ანალიზისთვის

I - სასწავლო პროცესი:

კურსდამთავრებულები					
მოსწავლეთა საერთო რაოდენობა სკოლაში სასწ. წლის ბოლოსათვის	მოსწავლეთა რაოდენობა დამამთავრებელ კლასში	ატესტატის მიმღებ მოსწავლეთა რაოდენობა	ატესტატის არმქონე მოსწავლეთა რაოდენობა	ოქროს მედალოსანთა რაოდენობა	ვერცხლის მედალოსანთა რაოდენობა

უმაღლეს სასწავლებელში ჩარიცხვის მაჩვენებელი			პროფესიულ სასწავლებელში ჩარიცხვა
100%-იანი გრანტის მიმღებთა რაოდენობა	70%-იანი გრანტის მიმღებთა რაოდენობა	50%-იანი გრანტის მიმღებთა რაოდენობა	უმაღლეს პროფესიულ სასწავლებელში ჩარიცხვის მაჩვენებელი
მათ შორის	მათ შორის	მათ შორის	სახელობო სასწავლებელში ჩარიცხვის მაჩვენებელი
ოქროსმედალოსანი	ოქროსმედალოსანი	ოქროსმედალოსანი	
ვერცხლისმედალოსანი	ვერცხლისმედალოსანი	ვერცხლისმედალოსანი	

მოსწავლეთა წარმატების მაჩვენებელი			
5-6 კლასები	7-9 კლასები	10-12 კლასები	
I ხარისხი-	I ხარისხი-		I ხარისხი-
II ხარისხი-	II ხარისხი-		II ხარისხი-
III ხარისხი-	III ხარისხი-		III ხარისხი-

სასკოლო ოლიმპიადებში მონაწილეობის მაჩვენებელი		
მონაწილეთა საერთო რაოდენობა	I ეტაპზე გამარჯვებული	II ეტაპზე გამარჯვებული

სასკოლო ოლიმპიადებში მონაწილე მოსწავლეთა რაოდენობა					სახელმწიფო და კერძო სექტორის მიერ ორგანიზებულ სასწავლო-შემოქმედებით ღონისძიებებში მონაწილეობა				
ქართუ- ლი	მათემ- ატიკა	ფიზიკა	ბიოლო- გია	ქიმია	IT	მონაწილეთა რაოდენობა	I პრემია	II პრემია	III პრემია

სასწავლო წლის ბოლოსათვის ინტეგრირებული გაკვეთილები	
ინტეგრირებული გაკვეთილების რაოდენობა სასწავლო წლის პერიოდში	მათ შორის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით

სასკოლო შემაჯამებელი წერების რაოდენობა სასწავლო წლის განმავლობაში საგნების მიხედვით								
საერთო რაოდენ- ობა	ქართუ- ლი	მათემ- ატიკა	ისტო- რია	ქიმია	ბიოლო- გია	ფიზიკა	I უცხო ენა	II უცხო ენა

სამოდულო გაკვეთილების რაოდენობა სასწავლო წლის განმავლობაში საგნების მიხედვით								
საერთო რაოდენ- ობა	ქართუ- ლი	მათემ- ატიკა	ისტო- რია	ქიმია	ბიოლო- გია	ფიზიკა	I უცხო ენა	II უცხო ენა

მოსწავლეთა რაოდენობა კლასების მიხედვით სასწავლო წლის ბოლოსათვის											
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

სსსმ მოსწავლეთა რაოდენობა კლასების მიხედვით სასწავლო წლის ბოლოსათვის											
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

სოციალურად დაუცველ მოსწავლეთა რაოდენობა კლასების მიხედვით სასწავლო წლის ბოლოსათვის											
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

საგნობრივ კონფერენციებში მონაწილე მოსწავლეთა რაოდენობა სასწავლო წლის ბოლოსათვის								
ქართული	მათემ- ატიკა	ისტო- რია-გეოგრა- ფია	ფიზიკა	ბიო- ლოგია	ქიმია	I უცხო ენა	II უცხო ენა	IT

შემოქმედებითი-მიზნობრივი ექსკურსიები					
ქართული	მათემატიკა	უცხო ენა	საბუნებისმეტყველო	საზოგადმეცნიერებები	ესთეტიკური

[illegible][illegible]

სასწავლო წლის ბოლოს შემოქმედებითი ღონისძიებების რაოდენობა		
საერთო რაოდენობა	ტიპი	რაოდენობა

გაცდენების რაოდენობა სემესტრების მიხედვით		
I სემესტრი		
საერთო რაოდენობა	საპატიო	არასაპატიო
II სემესტრი		
საერთო რაოდენობა	საპატიო	არასაპატიო

ინფორმაცია სკოლის ბაზაზე მოქმედი სპორტული წრეების შესახებ

№	სპორტის სახეობები:	გოგონა	ვაჟი
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

ინფორმაცია არასასკოლო სპორტულ წრეებში ჩართული მოსწავლეების შესახებ

№	სპორტის სახეობები:	გოგონა	ვაჟი
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

მოსწავლეთა მოძრაობა საფეხურების მიხედვით					
პირველი საფეხური		მეორე საფეხური		მესამე საფეხური	
მოვიდა	წავიდა	მოვიდა	წავიდა	მოვიდა	წავიდა

გადასვლის მიზეზი	რაოდენობა
გარიცხვა	
შეიცვალა საცხოვრებელი	
გავიდა ქვეყნის გარეთ	
შენწყვიტა სწავლა	

III - ადამიანური რესურსი:

თანამშრომელთა რაოდენობა	
ადმინისტრაცია	
პედაგოგები	
სრულ განაკვეთზე	
დამრიგებლები	
არასრულ განაკვეთზე მყოფი პედაგოგები	
ტექნიკური პერსონალი	
ფსიქოლოგი	
ექიმი	
ექთანი	
ლოგოპედი	
დაცვა	

თანამშრომელთა დიფერენციაცია				
დოქტორი	მაგისტრი	ბაკალავრი	ტექნიკური	საშუალო

სააგტორო ლიტერატურა		
სახელმძღვანელოები	გამოქვეყნებული შრომები	სტატიები

სერთიფიცირებულ მასწავლებელთა რიცხოზოი და პროცენტული მაჩვენებელი		
---	--	--

პროფესიული განვითარებისა და კარიერული ზრდის სქემაში ჩართულ მასწავლებელთა რიცხოზოი და პროცენტული მაჩვენებელი		
---	--	--

ლონისძიებებში მონაწილე მასწავლებელთა რაოდენობა		
შიდა სასკოლო კონფერენციები	ოლიმპიადები	სახელმწიფო და კერძო სექტორის მიერ ორგანიზებული სასწავლო-მეთოდური ღონისძიებები

მასწავლებელთა სქესი	რაოდენობა
კაცი	
ქალი	

მასწავლებელთა ასაკი			
30 წლამდე	50 წლამდე	65 წლამდე	65 წლის ზემოთ

დისციპლინური გადაცდომები		
გადაცდომის ტიპი	რაოდენობა	პედაგოგის სპეციალობა

IV - მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა:

არის თუ არა სასწავლო ფართი სტანდარტის შესაბამისი (ერთ მოსწავლეზე 2 კვ.მ)	კომპიუტერების რაოდენობა	ინტერნეტში ჩართული კომპიუტერების რაოდენობა	ბიბლიოთეკის ბალანსზე რეცხული წიგნების რაოდენობა	კაბინეტ-ლაბ- ორატორიების რაოდენობა	ბუფეტი	ბიბ- ლიოთეკის ფართი
მესერი სკოლის მთლიან პერიმეტრზე		გათობა	სათვალთ- ვალ კამერების რაოდენობა	სააქტო დარბაზის ფართი	სსსმ ბავშვისთვის ადაპტური გარემო	
					პანდუსი	ტუალეტი
სპორტული დარბაზის ფართი		აუზის ფართი	გარე მოედ- ნის ფართი	სააქტო დარბა- ზის რაოდენობა		
სპორტული დარბაზის რაოდენობა		აუზის რაოდენობა	გარე მოედნის რაოდენობა	სააქტო დარბაზის მდგომარეობა		
				გარე- მონ- ტებული	გასარე- მონტე- ბელი	
სპორტული დარბაზის მდგომარეობა		აუზის მდგომარეობა	მოედნის მდგომარეობა			
გარემონტებული	გასარე- მონტე- ბელი	გარე- მონტე- ბელი	გასარე- მონტე- ბელი	გარე- მონ- ტე- ბელი	გასარე- მონტე- ბელი	

მანდატურის რაოდენობა	
დარაჯი/დაცვის პოლიციის რაოდენობა	
აქვს თუ არა ლობე	
ვიდეოთვალის რაოდენობა	
აქვს თუ არა ევაკუაციის გეგმა	
სკოლის შესასვლელში ტერმინალების რაოდენობა	
მეტალის დეტექტორების რაოდენობა	

IV: ფინანსური რესურსი:

შემოსავალი		
ვაუჩერით მიღებული წლიური შემოსავალი	ეკონომიკური საქმიანობით მიღებული შემოსავალი	შემონირულობა ან სხვა წყაროდან მიღებული შემოსავალი

ხარჯები								
დაფინანსებული საათების რაოდენობა	გაზი	ელ.ენერგია	წყალი	ტელეფონი	ინტერნეტი	დასუფთავება	სამეურნეო ხარჯები	საკანცე. ხარჯები
შენიშვნა: დაზღვევა	სანიტარული დასუფთავება	მედიკამენტები						

სკოლის განვითარებაზე გაწეული ხარჯები					
სახელმძღვანელოები	თვალსაჩინოებები	რემონტი	პედაგოგთა გადამზადება	პედაგოგთა ხელფასზე დანამატი	მოსწავლეთა ნახალისება

ხელფასები	რაოდენობა
პედაგოგები	
ადმინისტრაცია	
ტექ.პერსონალი	
დამხმარე პერსონალი	
კათედრები	
სადამრიგებლო დანამატი	

ნაშთი სასწავლო წლის ბოლოს	
---------------------------	--

**დანართი №2: სასკოლო გარემოს მდგომარეობის შეფასების კითხვარი
(ხათუნა ბარაბაძე, 2014):**

აღწერა	გრადაცია				
	კი			არა	არ ვეფლობ ინფორ- მაციას
	კარ- გი	დამაკ- მაყო- ფილე- ბელი	არადა- მაკმაყ- ოფი ლებელი		
სასკოლო გარემო					
მოსწავლის, მშობლისა და საზოგადოების ჩართულობა					
არიან თუ არა მოსწავლეები ჩართული სკოლაში გადანყვეტილების მიღების პროცესში?					
არიან თუ არა მშობლები ჩართული სკოლაში გად- ანყვეტილების მიღების პროცესში?					
არის თუ არა ადგილობრივი თემი ჩართული სკოლაში გადანყვეტილების მიღების პროცესში?					
გამოყენებულია თუ არა მშობლის/ საზოგადოების რესურსი მოსწავლეთა დამატებითი საგანმანათლებ- ლო საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად?					
არის თუ არა სკოლაში კეთილგანწყობილი გარემო მშ- ობლის ან საზოგადოების სხვა წევრის მიმართ (გათ- ვალისწინებულია თუ არა მათი რჩევები და რეკომენ- დაციები ყოველდღიურ პრაქტიკაში და მათი მხრიდან ასეთი გამოვლინება არ ინვესტს სასკოლო საზოგადოე- ბის გაღიზიანებას)					
ტარდება თუ არა მშობლებთან საუბრები/საინფორ- მაციო შეხვედრები/ტრენინგები ბავშვთა ასაკობრივი თავისებურებებისა და განვითარების შესახებ (პედა- გოგიზაცია)					
იყენებს თუ არა სკოლა მშობლის ინფორმირების სხ- ვადასხვა საკომუნიკაციო საშუალებას (ინტერნეტი, მობილური, პირადი საუბარი, წერილი, მოსაწვევი, მშ- ობლის დღე და ა.შ.)					
იჩენს თუ არა ინტერესს მშობელი საკუთარი შვილის აკადემიური მიღწევების გაცნობად?					

იმართება თუ არა სასკოლო ღონისძიება/ები მშობელ-თან მონაწილეობით?					
ზრუნავენ თუ არა მშობლები საკუთარი შვილებისთვის პოზიტიური და წამახალისებელი სასწავლო გარემოს შექმნაზე სახლში?					
ხარტ თუ არა ინფორმირებული ბავშვზე ძალადობის ფაქტების შესახებ?					
იცით, რა სურვილები და რა საჭიროებები აქვთ თქვენს მშობლებს/თემს/საზოგადოებას?					
აკმაყოფილებს თუ არა სკოლა მშობლის /საზოგადოების მოთხოვნებს					
და სხვა					
სასკოლო კულტურა					
ადმინისტრაციის წარმომადგენლებსა და მასწავლებლებს აქვთ თუ არა თითოეული მოსწავლის მაღალი და რეალისტური აკადემიური მოსწრებისა და დისციპლინის მოლოდინი, რაც აისახება სკოლის ყოველდღიურ საქმიანობაში?					
თითოეული თანამშრომელი ზრუნავს თუ არა ყოველდღიურად თითოეული მოსწავლის კეთილდღეობა-სა და აკადემიურ წარმატებაზე და მაქსიმალურად იყენებს საკუთარ შესაძლებლობებს ამისათვის.					
აქვს თუ არა სკოლას შინაგანაწესი, რომელშიც მკაფიოდ არის განსაზღვრული და ჩამოყალიბებული ღირებულებები, მოლოდინები და ქცევის წესები მოსწავლეებისა და თანამშრომლებისთვის?					
სკოლას აქვს თუ არა უსაფრთხოების დოკუმენტი?					
სკოლას აქვს თუ არა ეფექტური აღმზრდელობითი სისტემა?					
სკოლის ღირებულებები, მოლოდინები და ქცევის წესები უზრუნველყოფს თუ არა მისი თითოეული წევრის ღირსების დაცვასა და სრულფასოვან სოციალურ, აკადემიურ და პროფესიულ განვითარებას?					
სკოლის თითოეული თანამშრომელი და მოსწავლე იზიარებს თუ არა სკოლის ღირებულებებსა და ქცევის წესებს, რაც მათ ყოველდღიურ ურთიერთობებსა და სხვა საქმიანობაზე აისახება (დისციპლინური გადაცდომების რაოდენობა, ზრუნვა სასკოლო გარემოზე და სხვა)?					

ადგილი აქვს თუ არა მასწავლებელთა მხრიდან მორალური/ფიზიკური ძალადობის ფაქტებს?					
ადგილი აქვს თუ არა მოსწავლეთა მხრიდან მორალური/ფიზიკური ძალადობის ფაქტებს?					
ადგილი აქვს თუ არა ადმინისტრაციის მხრიდან მორალური/ფიზიკური ძალადობის ფაქტებს?					
მასწავლებლებსა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს გაცნობიერებული და აღიარებული აქვთ თუ არა საკუთარი პასუხისმგებლობა და როლი მოსწავლეების წარმატებასა და წარუმატებლობაში (შედეგების გაუმჯობესება)?					
მოსწავლეებს გაცნობიერებული და აღიარებული აქვთ საკუთარი პასუხისმგებლობა და როლი პიროვნულ წარმატებასა და წარუმატებლობაში (შრომისმოყვარეობა, დისციპლინა, შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზება, სასკოლო ღონისძიებებში მონაწილეობა და ა.შ.)					
მშობლებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს გაცნობიერებული და აღიარებული აქვთ თუ არა საკუთარი პასუხისმგებლობა და როლი მოსწავლეების წარმატებასა და წარუმატებლობაში?					
სკოლის მოსწავლეებსა და თანამშრომლებს გაცნობიერებული აქვთ თუ არა საზოგადოებასთან ურთიერთობის მნიშვნელობა და პატივისცემას გამოხატავენ თუ არა საზოგადოების წარმომადგენლების მიმართ?					
თითოეული მოსწავლისთვის ხელმისაწვდომია თუ არა დროული და ხარისხიანი ფსიქოლოგიური მომსახურება?					
თითოეული მოსწავლისთვის ხელმისაწვდომია თუ არა დროული და ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურება?					
სასწავლო პროცესი ეფუძნება თუ არა მოსწავლეების მოტივაციის ამაღლებისა და სწავლისა და სკოლისადმი პოზიტიური დამოკიდებულებების ჩამოყალიბების პრინციპებს (სასკოლო ცხოვრება, თანასწორობის პრინციპი, ინტერესების გათვალისწინება, უსაფრთხო გარემო და ა.შ.)					
სკოლის თითოეული წევრის, მოსწავლისა და თანამშრომლის წარმატება არის თუ არა ფართოდ აღიარებული და დაფასებული სასკოლო საზოგადოების მიერ?					
პედაგოგებს შორის მყარდება თუ არა ეფექტური კომუნიკაცია (კონფლიქტები, არასწორი ინტერპრეტაცია, დაპირისპირება და ა.შ.)?					

დანერგილია თუ არა სკოლაში პედაგოგთა ურთიერთ დასწრების პრაქტიკა?					
ტარდება თუ არა ინტეგრირებული გაკვეთილები ინტენსიურად?					
გრძნობენ თუ არა თანამშრომლები თავს ანგარიშვალდებულად?					
არის თუ არა გამოყოფილი "პრივილეგირებული" ჯგუფები ორგანიზაციაში?					
არის თუ არა ორგანიზაციაში საკუთარი აზრის გამოთქმისა და ურთიერთგაცვლის პრაქტიკა?					
არის თუ არა შიდამონიტორინგის გამჭვირვალე და ეფექტური სისტემა?					
პასუხისმგებლობით ეპყრობიან თუ არა პედაგოგები სასკოლო დოკუმენტაციის წარმოებას?					
ხშირია თუ არა პედაგოგთა მხრიდან სამეცნიერო დისციპლინის დარღვევის ფაქტები?					
აქვს თუ არა ორგანიზაციას სურვილი, ისწავლოს საკუთარ შეცდომებზე?					
და სხვა.					
პროფესიული განვითარება					
მუდმივი პროფესიული განვითარება აღიარებულია, როგორც ხარისხიანი სწავლების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წინაპირობა და სათანადოდ აისახება ყოველდღიურ პრაქტიკაში					
სკოლაში არსებობს და ფუნქციონირებს თუ არა მასწავლებელთა შეფასებისა და პროფესიული განვითარების გამჭვირვალე და ობიექტური სისტემა?					
გამოყენებულია თუ არა პროფესიული განვითარების სხვადასხვა ფორმა (ტრენინგი, სასწავლო ჯგუფები, კვლევითი ჯგუფები, მენტორობა და სხვ.)?					
მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების პრიორიტეტები ეფუძნება თუ არა მასწავლებელთა შეფასების შედეგებს, სწავლებაში აღმოჩენილ ხარვეზებს, ახალ გამოწვევებს, მოსწავლეების საჭიროებებსა და სტრატეგიული განვითარების გეგმას?					

თითოეულ მასწავლებელს შემუშავებული აქვს თუ არა პროფესიული განვითარების ერთწლიანი გეგმა (რომელიც გულისხმობს როგორც სკოლის გარე, ისე შიდასაკოლო პროგრამებში მონაწილეობას)?					
სკოლის ხელმძღვანელობა გამოყოფს თუ არა პროფესიული განვითარების პროგრამების განხორციელებისთვის სათანადო რესურსებს?					
ადმინისტრაციის წარმომადგენლების, მენტორი მასწავლებლებისა და სხვა უფლებამოსილი პირების მიერ გაკვეთილზე დასწრება არის თუ არა ფართოდ გავრცელებული პრაქტიკა?					
კათედრაზე ხდება თუ არა გაკვეთილებზე დასწრების შედეგების განზოგადება და გამოიყენება თუ არა მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისა და სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებისათვის?					
სკოლაში დანერგილია თუ არა მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მონიტორინგის სისტემა, რომლის საშუალებითაც ფასდება მისი ეფექტიანობა და გავლენა საკლასო ოთახებში მიმდინარე სწავლების პრაქტიკასა და მოსწავლეების მიღწევებზე?					
პედაგოგები უწევენ თუ არა ერთმანეთს მეთოდურ დახმარებას?					
პედაგოგები ერთობლივად ზრუნავენ თუ არა რესურსების შექმნაზე?					
პედაგოგები სისტემატურად ახორციელებენ თუ არა საკუთარი პედაგოგიური პრაქტიკის კვლევას (შემაჯამებელი დავალებების ანალიზი, გაკვეთილის რეფლექსია, კვლევის მეთოდების გამოყენებით)?					
კათედრის წევრები აფასებენ თუ არა კათედრის მუშაობას?					
პედაგოგები აძლევენ თუ არა ერთმანეთს ეფექტურ უკუკავშირს?					
და სხვა					

ეფექტურობა					
ხელმძღვანელობა					
სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები საკმარისად კომპეტენტურები არიან სასწავლო გეგმის, სწავლები-სა და შეფასების საკითხებში (აქეთ შესაბამი-სი ცოდნა, უნარები და დამოკიდებულებები)					
სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები ხელმძღვანელობენ და მონიტორინგს უწევენ თუ არა სწავლები-სა და შეფასების პროცესებს (საგაკვეთი-ლო პროცესის, გეგმების, სასკოლო მაკონ-ტროლებელი ნერები და ა.შ.)?					
სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები აანალიზებენ და იყენებენ თუ არა სხვადასხვა მონაცემს მნიშვნელო-ვანი სასწავლო და ორგანიზაციული გად-ანყვეტილების მიღების დროს?					
სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები მუდმივად ზრუნავენ თუ არა თვითგანვითარებაზე და აქტიურად მონაწილეობენ თუ არა პროფესიული გან-ვითარების პროგრამებში მასწავლებლებთან ერთად?					
სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები უზრუნველყოფენ თუ არა თანმიმდევრულად წესებისა და პროცე-დურების განხორციელებას?					
სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები უზრუნველყოფენ თუ არა სასწავლო რესურსების მოზიდვა/მოძიებასა და ეფექტიან განაწილებას სკოლის სასწავ-ლო მიზნების განხორციელებისთვის?					
სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები უზრუნველყოფენ თუ არა ფინანსური რესურსების მოზიდვა/მოძიებას და ეფექტიან განაწილებას სკოლის ორგანი-ზაციული მიზნების განხორციელებისთვის?					

სკოლის დირექტორთან ერთად, სკოლის ყოველდღიური მართვის პროცესში აქტიურად და მიზანმიმართულად მონაწილეობენ ადმინისტრაციის წარმომადგენლები და ლიდერი მასწავლებლები, დელეგირებულია ფუნქციები					
საშემსრულებლო დისციპლინის დარღვევის შემთხვევაში, არის თუ არა ადმინისტრაცია თანამიმდევრული და სამართლიანი (მოქმედებს თუ არა კანონმდებლობის შესაბამისად)?					
და სხვა					
დაგეგმვა და ორგანიზება					
სკოლას აქვს ხედვა და მისია, რომლებიც შეესაბამება ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებსა და განვითარების თანამედროვე გლობალურ ტენდენციებს					
სკოლის ხედვასა და მისიას იზიარებს სასკოლო საზოგადოება: ადმინისტრაცია, მასწავლებლები, მოსწავლეები, მშობლები და სხვა დაინტერესებული მხარეები. მათი ყოველდღიური საქმიანობა ეფუძნება და შეესაბამება სკოლის ხედვასა და მისიას					
სკოლას აქვს ხედვისა და მისიის შესაბამისი განვითარების გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს მოსწავლეების სასწავლო მიზნების განხორციელებას					
სკოლის განვითარების გეგმა არის სკოლის მთავარი სახელმძღვანელო დოკუმენტი, რომელიც მიმართულებას აძლევს სკოლის თითოეულ თანამშრომელს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების განხორციელებაში					
დაგეგმვის პროცესი მოიცავს სხვადასხვა სახის მონაცემის შეგროვებას, მართვასა და ანალიზს					
სკოლის ხელმძღვანელობა მონიტორინგს უწევს სკოლის განვითარების გეგმის განხორციელებას და მის გავლენას მოსწავლეების მიღწევებზე					

სკოლის ხელმძღვანელობა, განვითარების გეგმის შესაბამისად, ეფექტურად და ეფექტიანად ანაწილებს და მართავს ფინანსურ, მატერიალურ, ადამიანურ და დროით რესურსებს					
სკოლის პოლიტიკა, ნესები და პროცედურები არის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული, საჯარო და განხორციელებული. შესაბამისად, სკოლა ფუნქციონირებს, როგორც უსაფრთხო, თანმიმდევრული და მასტიმულირებელი სასწავლო დაწესებულება					
ფიზიკური გარემო შეესაბამება სკოლის ხედვას, მისიას, მიზნებსა და ღირებულებებს. იგი არის მოსწავლეებისა და თანამშრომლებისთვის უსაფრთხო, კეთილგანწყობილი და წამახალისებელი					

დანართი № 3:

მონაცემები დაფინანსების მდგომარეობის შესახებ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მაგალითზე

	სახელმწიფო დანახარჯები (როგორც მშპ-ს პროცენტი)		კერძო დანახარჯები (როგორც მშპ-ს პროცენტი)		ერთ მოსწავლეზე განხორციელებული დანახარჯები	
	2005	2010	2005	2010	2005	2010
ბელგია	5.9	6.6	0.7	0.8	6 428	8 037
ბულგარეთი	4.3	4.1	0.4	0.6	1 952	2 640
ჩეხეთის რესპუბლიკა	4.1	4.2	0.6	0.6	3 791	4 601
დანია	8.3	8.8	0.6	0.5	8 089	9 605
გერმანია	4.6	5.1	0.6	0.7	6 617	7 738
ესტონეთი	4.9	5.7	0.9	0.8	2 824	4 222
ირლანდია	4.7	6.5			6 023	
საბერძნეთი	4.1				4 479	
ესპანეთი	4.2	5.0			5 679	6 865
საფრანგეთი	5.7	5.9			6 293	7 337
ხორვატია	4.0	4.3				3 796

იტალია	4.4	4.5			5 849	6 097
კვიპროსი	7.0	7.9			6 580	9 145
ლატვია	5.1	5.0			2 679	3 629
ლიტვა	4.9	5.4			2 444	3 739
ლუქსემბურგი	3.8	3.2				
უნგრეთი	5.5	4.9			3 800	
მალტა	6.6	6.7			5 911	7 645
ჰოლანდია	5.5	6.0			7 330	8 523
ავსტრია	5.4	5.9			8 088	9218
პოლონეთი	5.5	5.2			3 067	4 452
პორტუგალია	5.2	5.6			4 812	5 311
რუმინეთი	3.5	3.5				
სლოვენია	5.7	5.7				
სლოვაკეთი	3.9	4.2				
ფინეთი	6.3	6.8			6 199	7 379
შვედეთი	6.9	7.0			7 026	8 312
დიდი ბრიტანეთი	5.4	6.2	1.2	2	7 155	8 335
ისლანდია	7.6	7.6			7 676	7 227
ლიტენშტეინი	2.3	2.7				
ნორვეგია	7.0	6.9			8 981	19 404
შვეიცარია	5.5	5.2				
თურქეთი	3.1					
იაპონია	3.5	3.9	1.5	1.5	7 075	7 807
ამერიკის შეერთებული შტატები	5.1	5.5	2.3	2.3	10 551	11 509
ევროპის 27 ქვეყნის საშუალო	5.0	5.4	0.7	0.8	5 674	6 900

წყარო: Eurostat (online data codes: educ_figdp.tps 0068 and tps 0067) UNESCO, OECD. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main_Page

დანართი № 4: გაკვეთილის შეფასების ინდიკატორები

N	აქტივობი დასახელება	
1	გაკვეთილის გეგმა	მასწავლებელი ადგენს გაკვეთილის გეგმას მისი შემადგენელი ყოველი აქტივობისა და ფაზების გათვალისწინებით.
2	ხელს უწყობს მოსწავლეებში კრიტიკული აზროვნების განვითარებას	მასწავლებელი წინასწარ ამზადებს, ასევე, დისკუსიის დროს წამოჭრილი საკითხების ირგვლივ, სვამს კითხვებს, რომლებიც მიმართულია თემატიკის სხვადასხვა რაკურსში განხილვის, საპირისპირო მოსაზრებების ფორმირებისა და, ზოგადად, კრიტიკული მოსაზრებების წახალისებისაკენ.
3	იყენებს სწავლების თანამედროვე მეთოდებს	გაკვეთილის თემიდან და დასახული მიზნიდან გამომდინარე იყენებს სწავლების შესაბამის მეთოდებს.
4	სწორად ანანილებს დროს	მასწავლებელი, აქტივობების მიხედვით, აკონტროლებს და სწორად ანანილებს დროს. თუ რომელიმე აქტივობამ მეტი ან ნაკლები დრო მოითხოვა - ეს არ არის დროის ცუდი მენეჯმენტი. მთავარია, უზრუნველყოს მოსწავლეთა ჩართულობა და მიაღწიოს დასახულ მიზნებს.
5	ითვალისწინებს მოსწავლეთა ინდივიდუალურ შესაძლებლობებს	მასწავლებელი ადგენს მოსწავლის ინდივიდუალურ შესაძლებლობებს და იყენებს ამ ცოდნას მისთვის დავალების შერჩევაში. როგორც ოუჩი (2008) ამტკიცებს, მასწავლებლის მიერ მოსწავლის ინდივიდუალური შესაძლებლობების გათვალისწინება მნიშვნელოვნად ზრდის მოსწავლის დაინტერესებას, რადგან ის თვლის, რომ მასზე ზრუნავენ.
6	ახალსებს ძიების კომპონენტს	მასწავლებელი არჩევს პროექტის, ახალი მასალის თემატიკას და, სასარგებლო რესურსების მითითებით, მოსწავლეებს აძლევს საშუალებას, თვითონ მივიდნენ დასკვნამდე. ახალი ტექნოლოგიების ეპოქაში ამ ტიპის მიდგომის აპლიკაცია მნიშვნელოვნად გაიოლებულია.
7	აკავშირებს ძველ და ახალ მასალას	მასწავლებელი, ახალი მასალის ახსნისას, მოსწავლეებს უჩვენებს კავშირს განვილი მასალასთან (უმჯობესია, ეს აქტივობა მოსწავლეებმა თვითონ გააკეთონ). ეს აქტივობა ხელს უწყობს მოსწავლის დაინტერესებას, საგაკვეთილო პროცესში ჩართვას.
8	ამოწმებს ახალი მასალის ათვისებას	მასწავლებელი, ახალი მასალის მიზნების შემდეგ, გაკვეთილის შეჯამებამდე, კითხვების მეშვეობით ამოწმებს მოსწავლეების მიერ ახალი მასალის ათვისებას. ასევე, მოსწავლეებს საშუალება ეძლევათ, დასვან კითხვები ახალი მასალის შესახებ.
9	იყენებს ახალ ტექნოლოგიებს	მასწავლებელი ცდილობს, ახალი გაკვეთილის ან პროექტის ირგვლივ მასალის მოსაძიებლად, მოსწავლეები უზრუნველყოს სასარგებლო ვებგვერდებით.
10	მოსწავლეებისათვის გასაგებად აყალიბებს დავალებას	მასწავლებელი, დავალების მიცემის დროს, ამოწმებს, რამდენად გაიგო მოსწავლემ დავალების მოთხოვნები.

11	ცოდნის შეფასებისას იყენებს მრავალკომპონენტ-ტიან მოდელს	მასწავლებელი მოსწავლეების აკადემიურ ცოდნას მრავალი კომპონენტის მიხედვით ამოწმებს. სასურველია, მასწავლებელმა შეფასება მხოლოდ ტრადიციულ გაკვეთილის მოყვლაში კი არა, არამედ სხვადასხვა კომპონენტში აქტივობის გამოც დაუწეროს მოსწავლეს, მაგ: საშინაო დავალება, საკლასო აქტივობა, კრიტიკული კითხვები, პრეზენტაცია, ახალი მასალის ათვისების უნარი, ახალი მასალის მოძიებისათვის ჩატარებული კვლევა და სხვა.
12	იყენებს მოსწავლეთა მოტივაციის საშუალებებს	მასწავლებელი ცდილობს, უზრუნველყოს საგაკვეთილო პროცესში მოსწავლეთა მაქსიმალური ჩართულობა შემდეგი მეთოდების საშუალებით: კრიტიკული კითხვების დასმა, საგნის თემატიკის მნიშვნელობის დასაბუთება, კვლევა-ძიების წახალისება, მოსწავლის ინდივიდუალური შესაძლებლობების გათვალისწინება, საინტერესო პროექტების ინიცირება და სხვ.
13	ზეპირი და წერიითი დავალების შესრულებისას, უზრუნველყოფს უკუკავშირს	მოსწავლის მიერ შესრულებული ნებისმიერი ტიპის დავალების შემდეგ მასწავლებელი პოზიტიური ტონით, საკლასო ოთახში ან გაკვეთილის შემდეგ, მოსწავლეს უხსნის/წერილობით აწვდის მის მიერ შესრულებული დავალების შესახებ დადებით და გამოსასწორებელ მხარეებს.
14	მოსწავლეებს მიუთითებს სასარგებლო რესურსებს	მასწავლებელი ამ აქტივობით ასრულებს ფასილიტატორის როლს და ახალისებს მოსწავლეებში კვლევა-ძიების კომპონენტს. ის მოსწავლეებს უთითებს გაკვეთილის ან პროექტის მომზადებისათვის საჭირო, სასარგებლო ელექტრონულ და წიგნად რესურსს.
15	აჯამებს გაკვეთილს	მასწავლებელი გაკვეთილის ბოლოს მოკლედ აჯამებს ყველა იმ აქტივობას, რომელსაც ადგილი ჰქონდა საგაკვეთილო პროცესის დროს. ამით ის მოსწავლეებს ეხმარება, უკეთესად გაიაზრონ ახალი მასალა, რაც მათ საშინაო დავალების შესრულებას გაუადვილებს.
16	ირჩევს სწორ სტრატეგიას მოსწავლეთა დისციპლინური დარღვევების კორექციისათვის	მასწავლებელი ახერხებს მოსწავლის მიერ მცირე დისციპლინური გადაცდომების გაკვეთილის მსვლელობის დროს მოგვარებას სხვადასხვა მეთოდით, მოსწავლის სასწავლო პროცესში ჩართულობის გზით. მოსწავლის მიერ გადამეტებული ნეგატიური აქტივობის შემთხვევაში, უხმობს სკოლის დირექციის წარმომადგენელს და მანდატურს.
17	აზორციელებს აქტივობებს გაკვეთილის ფაზების მიხედვით	მასწავლებელი გეგმაზომიერად მიჰყვება გაკვეთილის ყველა ფაზას და, მოსწავლეთა აქტიურობის მიხედვით, ცვლის ტემპსა და აქტივობას.
18	რამდენად მოტივირებულია მასწავლებელი	მასწავლებელი აქტიურია საგაკვეთილო პროცესის მიმდინარეობისას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბენისი უ., გოლდსმიტი ჯ. (2009). ესწავლობთ ლიდერობას (როგორ გავხდე ლიდერი). სამუშაო წიგნი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი; ინგერსოლი (1993) (looslidan pp 123);
2. ბინაძე მ. (2013). http://www.iliauni.edu.ge/files/PDF3/_ბინაძე_სადის-ერთაციო_ნაშრომი.pdf;
3. ბრეგვაძე თ. (2012). <http://eprints.iliauni.edu.ge/usr/share/eprints3/data/2934/1/1450%20Tamar%20ბრეგვაძე.pdf>;
4. გარდნერი ჰ. (2000). აზროვნების ხუთი ტიპი. სამოქალაქო განათლების ცენტრი;
5. გიტინისი კ., სმიტი პ. (2008). ძალადობის აღმოფხვრა სკოლებში: როგორ შევცვალოთ გარემო? ევრო საბჭო. გაეროს ბავშვთა ფონდი;
6. ევანსი რ.(2009). სასკოლო ცვლილების ადამიანური მხარე. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი;
7. კორინთელი რ. (2013)კლინიკური ფსიქოლოგია. სალექციო რიდერები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი;
8. ლევინი ჰ. (2009). დანახარჯი ეფექტურობის ანალიზი. გამომცემლობა დიოგენე;
9. ლობჟანიძე, ს. (2013). უკუკავშირი როგორც მეთოდი. http://mastsavlebeli.ge/?action=page&p_id=19&id=146;
10. მარზანო რ. (2008). კლასის მართვა. მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ცენტრი;
11. მაღლაკელიძე შ., გიორგობიანი ზ., შუკაკიძე ბ.(2012). სკოლის დაფინანსება: პრობლემების ანალიზი და მათი გადაჭრის გზები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი;
12. ნარიდონაშვილი მ., ჩაჩხიანი ქ., ჯანაშია ნ., ცაგარეიშვილი დ. (2006). უნივერსიტეტის მართვის სახელმძღვანელო. თავისუფლების ინსტიტუტი;
13. რობინსი ს., ჯაჯი ტ. (2009). ორგანიზაციული ქცევა. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი;
14. სმიტი ე. (2008). ნაციონალური იდენტობა. ლოგოს პრესი;
15. საიფერი ჯ., გოვერი რ. (2010) გამოცდილი მასწავლებელი: სწავლების უნარების განვითარება. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი;
16. ფეინბერგი უ., სოლტისი ი. (2009). სკოლა და საზოგადოება. კოლუმბიის უნივერსიტეტი;

17. შოფსტიდი ი., შოფსტიდი გ. (2008). ორგანიზაციები და კულტურები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი;
18. ჭიეუდი ე. 2004. პოლიტიკური იდეოლოგიები. ლოგოს პრესი;
19. Barns. M. (2014)
<http://idd.edc.org/sites/idd.edc.org/files/Distance%20Education%20for%20Teacher%20Training%20by%20Mary%20Burns%20EDC.pdf>
20. Baron, N (2010).The case against e-readers: Why reading paper books is better for your mind.
[http://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2015/01/12/the-case-against-kindle-why-reading-paper-books-is-better-for-your-mind-and-body/;](http://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2015/01/12/the-case-against-kindle-why-reading-paper-books-is-better-for-your-mind-and-body/)
21. Best, J. and Kahn, J. (1998). Research in Education (eights edition). A Viacom Company;
22. Bidwell, A. (201 Duncan Relaxes Testing Push, but Teachers Want More.
<http://www.usnews.com/news/articles/2014/08/21/education-secretary-arne-duncan-loosens-reins-on-teacher-evaluations-testing;>
23. Bolman, L. and Deal, T. (2008). Reframing Organizations. John Wiley & Sons, Inc.;
24. Center for Disease Control and Prevention (www.cdc.gov);
25. Chappelle, J. and Aquilina, D. (2014). Handbook of Football Association Management. UEFA
26. Chalabi, M. and Arnest, G. (2014). Pisa 2012 results: which country does best at reading, maths and science?
<http://www.theguardian.com/news/datablog/2013/dec/03/pisa-results-country-best-reading-maths-science;>
27. Cawelti, G. (2000). Handbook of Research on Improving Student Achievement (Secong Edition). Educational Research Service;
28. Danielson, C. (2010). Pathways to Teaching Series:Teaching Methods. Pearson Education, Inc.;
29. Dale R. (2007) The State and the Governance of Education: AN Analysis of the Restructuring of the State –Education Relationship. Oxford University Press. Reprinted in 2007;
30. Deming, Edwards (1982) Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study;
31. Eric A. Hanushek. In Eric A. Hanushek and Finis Welch (Eds.), Handbook of the Economics of Education, Volume 2, Amsterdam: North Holland, 2006, pp. 865-908;

32. Eric A. Hanushek, John F. Kain. Steven G. Rivkin. Teachers, Schools, and Academic Achievement. *Econometrica*, 73(2), March 2005, pp. 417-458;
33. Eric A. Hanushek, Javier A. Luque. Efficiency and Equity in Schools around the World. *Economics of Education Review*, 22(5), October 2003, pp. 481-502;
34. Eric A. Hanushek. The Failure of Input-based Schooling Policies. *The Economic Journal*, 113, February 2003, pp. 64-98;
35. Eric A. Hanushek, Ludger Woessmann. Education and Economic Growth. in Dominic J. Brewer and Patrick J. McEwan, *Economics of Education* (Amsterdam: Elsevier, 2010), 2010, pp. 60-67;
36. Eric A. Hanushek. Economic Outcomes and School Quality. *Education Policy Series, Volume 4*. Paris: International Institute for Educational Planning and International Academy of Education}, 2005;
37. Eric A. Hanushek, Ludger Woessmann. The Economics of International Differences in Educational Achievement. In Eric A. Hanushek, Stephen Machin and Ludger Woessmann (Eds.), *Handbook of the Economics of Education*, Vol. 3, Amsterdam: North Holland, 2011, pp. 89-200;
38. European Conference on Initiatives to Combat School Bullying: Keynote Addresses face=ARIAL size=2>The Seville school anti-bullying project (SAVE): an educational model to prevent violence at school;
39. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (Fourth Edition). Teachers College of Columbia University;
40. Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change* (Second Edition). Teachers College of Columbia University;
41. Gardner, H. (2000). *The Theory of Multiple Intelligences*.
<https://howardgardner01.files.wordpress.com/2012/06/443-davis-christodoulou-seider-mi-article.pdf>
42. Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing Plc.;
43. Greenbaum, S., B. Gonzalez, N. Ackley. (1993) *Educated Public Relations: School Safety* 101;
44. Clickman, C. and Gordon, S. (1998). *A developmental Approach: Supervision of Instruction* (Forth Edition). A Viacom Company;
45. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard School Press; 23;
46. Halsey, A. and Lauder, H. and Brown, P. (2007). *Education Culture Economy Society*. (2007). Oxford University Press;

47. Heckman, J. and Rubinstein, Y. (2010). THE BENEFITS OF SKILL+ The Importance of Noncognitive Skills:Lessons from the GED Testing Program
48. Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning, Long Range Planning;
49. Hoy, W. and Miskel, C. (2009). Educational Administration (Theory, Research, and Practice). McGRAW-HILL INTERNATIONAL EDITION Hunter, M. (1990). Discipline that Develops Self-Discipline. ACDS;
50. Lambert, L.(1998). Buliding Leadership Capacity in Schools. Association for Supervision and Curriculum Development;
51. Levin, H. Kelley, C. (1991). Can Education Do it Alone?
http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fpocketknowledge.tc.columbia.edu%2Fhome.php%2Fviewfile%2Fdownload%2F57159%2FLevin_and_Kelley_-_1994.pdf&ei=qOJQVILSDsmCPZjwgTA&usg=AFQjCNHxB-KpfgMWV7rFuOc3jWzqlBAIN8w&sig2=rVyWou8oIvlfdfmab66cw&bv=vm=78597519,d.ZWU;
52. Mayer, G. R. (2003) Teaching Alternative Behaviors Schoolwide:A Resource Guide to Prevent Discipline Problems. Los Angeles County Office of Education. LA;
53. McGrath, M. J. (2007) School Bullying. Tools for Avoiding Harm and Liability. Corwin Press;
54. MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE SAFE, NON-THREATENING ENVIRONMENT AT SCHOOLS IN GEORGIA
 a. Authors: Ana Janelidze, Nino Udzilauri, Berika Shukakidze, Mariam Gabashvili, Tamar Chanturia;
55. Mintzberg, H. (1994). The Raise and Fall of Strategic Planing. Harward Business Review. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning/ar/1>;
56. National Education Association of the United States.(2005) Safe Schools Manual;
57. National School Safety Center. Pepperdine University Press. Malibu, California;
58. Ouchi, W. (2009). The Revolutionary Discovery that Raises School Performance: The Secret of Total Student Load (TSL);
59. Padhi, N. (2013). The Eight Elements of TQM. <http://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/eight-elements-tqm/>;

60. Popham, J (2010). Everything School leaders Need to Know About;
61. Owens, R. (2004). Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform (Eighth Edition). Pearson Education, Inc.
62. Supplemental Activities for Peacemaking made Practical. The Conflict Center, Denver.CO;
63. Making Schools, Communities, and Families Safe for Children. Washington, DC;
64. Rogers, E. (2003). Diffusion of Innovations. Free Press. A division of Simon & Schuster, Inc.;
65. Rivkin, G., Hanushek, E. and Kain, F. (2005). TEACHERS, SCHOOLS, AND ACADEMIC ACHIEVEMENT *Econometrica*, Vol. 73, No. 2 (March, 2005);
66. Seyfarth, J. (1999). The Principal: New leadership for New Challenges. Princeton Education, Inc.;
67. Schilder, D. (1997). Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans. <http://www.hfrp.org/publications-resources/browse-our-publications/strategic-planning-process-steps-in-developing-strategic-plans>;
68. Schein, E (2013) : Organizational Culture and Leadership.
<http://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>;
69. Senge, P. (2000). Schools that Learn. Doubleday Dell Publishing Group. Inc;
70. Shukakidze, B. (2013). The Impact of Family, School, and Students Factors on Student Achievement in Reading in Developed (Estonia) and Developing (Azerbaijan) Countries. Canadian Center of Science and Education;
71. Sousa, D. (1995). How the Brain Learns. National Association of Secondary School Principals;
72. Stephens, R. (1992) School Discipline Notebook. Revised Edition. National School Safety Center. Pepperdine University Press. Malibu, CA;
73. Stephens, R. D., J. L. Arnette, H. C. Quiroz. (2006). What If? Preparing Schools for the Unthinkable. National School Safety Center, Westlake Village, CA;
74. Straus, A. (2014). 11 problems created by the standardized testing obsession. <https://www.washingtonpost.com/blogs/answer-sheet/wp/2014/04/22/11-problems-created-by-the-standardized-testing-obsession/>
75. Thomas, D. (2006). Schoolmastery: Notes on Teaching and Learning. Xlibris Corporation;
76. US Department of Education. (2005). Education in the United States: A Brief Overview. US Department of Education. Washington, D.C;

77. The Condition of Education 2006, Indicator 39, School Violence and Safety, National Center for Education Statistics;
78. Violence Policy Center, www.vpc.org;
79. Wagner, T. (2007) Seven Survival Skills. <http://www.tonywagner.com/7-survival-skills>;
80. <http://www.budget.gov.ie/budgets/2012/Documents/CER%20-%20Estimates%20Final.pdf>;
81. Total Quality Managment:<http://www.inc.com/encyclopedia/total-quality-management-tqm.html> - TQM;
82. <http://transparency.ge/sites/default/files/attachment/sampling-design.pdf>;
83. <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=2353>;
84. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main_Page;
85. http://www.oecd.org/edu/Finland_EAG2013%20Country%20Note.pdf ;
86. Italy:http://www.oecd.org/edu/Italy_EAG2013%20Country%20Note.pdf
87. Estonia:http://www.oecd.org/edu/Estonia_EAG2013%20Country%20Note.pdf;
88. Turkey: http://www.oecd.org/edu/Turkey_EAG2013%20Country%20Note.pdf;
89. Belgium: http://www.oecd.org/edu/belgium_EAG2013%20Country%20Note.pdf;
90. Austria: http://www.oecd.org/edu/Austria_EAG2013%20Country%20Note.pdf;
91. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134en.pdf;
92. <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/pdfs/hargreaves.pdf>;
93. Bloom's Taxonomy <http://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/>;
94. <http://www.washingtonpost.com/blogs/answer-sheet/wp/2014/05/13/academics-call-for-pause-in-pisa-tests/>;
95. http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm
96. http://www.hopkinsmedicine.org/fac_development/video/pdf/lisa_heiser_faculty_development_handout.pdf;
97. http://www.tpdg.ge/uploads/news/sascavlo_procesis_dagegmva;
98. <http://www.econ.ucsb.edu/~jon/Econ230C/HanushekRivkin.pdf>;

99. <http://www.researchforaction.org/wp-content/uploads/2014/09/Research-for-Action-Opt-Out-Policy-Brief-September-2014.pdf>;
100. http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_thinking;
101. <http://ftp.iza.org/dp4702.pdf>;
102. http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf;
103. <http://www.hrbartender.com/images/thinking.pdf>;
104. <http://thesecondprinciple.com/optimal-learning/ninth-intelligence-existential-cosmic-smarts-2/>;
105. <http://transparency.ge/en/node/4221>;
106. <http://www.bumc.bu.edu/gms/files/2012/02/Top-30-fastest.pdf>;
107. www.kedi.org;
108. <https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail>;
109. <http://postdoc.hms.harvard.edu/slides/AliceSapienzaJohari%20window%20model.pdf?v=%7B0B58B4E7-CB55-4930-9157-D4A588BCB-C85%7D>;
110. <http://intermedia.ge/statia/58309-ჯოჰარის-ფანჯარა/93/user:ადა%20ბესელია:show:channel>;
111. <http://www.endcorporalpunishment.org/>;
112. <http://alfiekohn.org/teaching/pdf/Punished%20by%20Rewards.pdf>;
113. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:Expenditure_on_educational_institutions,_2005_and_2010_\(1\)_YB14.png](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:Expenditure_on_educational_institutions,_2005_and_2010_(1)_YB14.png);
114. TQM http://asq.org/learn-about-quality/total-quality_management/overview/overview.html;
115. <https://www.ets.org/about>;
116. <http://www.theguardian.com/books/2014/aug/19/readers-absorb-less-kindles-paper-study-plot-e-reader-digitisation>;
117. <http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1485&context=ajte>
118. <https://cset.stanford.edu/sites/default/files/files/documents/publications/Borko-Professional%20Development%20and%20Teacher%20Learning.pdf>;
119. განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი. განათლების კერძო რეპეტიტორობის ფენომენის კვლევა საქართველოში (ანგარიში). თბილისი 2011 წ. <https://drive.google.com/a/iliauni.edu.ge/file/d/0B9RC0IzxIY4ZZmMwYzll-MzktMTQwNy00OGY1LWI2ZDgtYTc0N2I1YWU0ZDVk/view?pli=1>
120. ინტერვიუ პოლ ჰოუსტონთან. 2010 წლის მაისი, ტუსონი, არიზონა, აშშ;

121. ინტერვიუ სამხრეთ კორეის განათლების განვითარების ინსტიტუტის (Korean Educational Development Institute, KEDI)) ექსპერტებთან. 2008 წლის ივნისი, სეული, სამხრეთ კორეა;
122. ინტერვიუ ნებრასკის უნივერსიტეტის განათლების ადმინისტრირების პროგრამის ყოფილ ხელმძღვანელთან პროფესორ მარტა ბრუკნერთან. 2000 წლის იანვარი, 2011 წლის აპრილი. ომაჰა, ნებრასკა, აშშ;
123. ინტერვიუ მსოფლიო ბანკის ექსპერტთან პროფესორ ტომ ველშთან. 2007 წლის ნოემბერი, თბილისი;
124. ინტერვიუ მსოფლიო ბანკის ექსპერტთან პროფესორ ვესლი სნეიდერთან. 2007 წლის დეკემბერი, თბილისი;
125. ინტერვიუ ესტონეთის განათლებისა და კვლევების სამინისტროს მინისტრის პირველ მოადგილესთან. 2008 წლის მაისი, ტარტუ, ესტონეთი;
126. ინტერვიუ USAID-ის ექსპერტთან ჯესი როდრიგესთან, 2010 წლის მაისი, ტუსონი, არიზონა, აშშ;
127. ინტერვიუ პროფესორ ენდი კრეიგთან. 2008 წლის ოქტომბერი, თბილისი;
128. ინტერვიუ ესტონეთის განათლებისა და კვლევების სამინისტროს ზოგადი განათლების დეპარტამენტის ხელმძღვანელთან ირენე კაოსაართან. 2008 წლის მაისი, ტალინი, ესტონეთი;
129. ფოკუს ჯგუფი დირექტორებთან 2008 და 2010 წლებში;
130. ინტერვიუ მიჩიგანის უნივერსიტეტის პროფესორთან ლორი მაკდონალდთან, 2013 წლის ნოემბერი, თბილისი;
131. ინტერვიუ ნებრასკის უნივერსიტეტის პროფესორთან გარი ჰართცელთან. 2002 წლის მარტი. ომაჰა, ნებრასკა, აშშ;
132. ინტერვიუ ვესტსაიდის სასკოლო ოლქის საშუალო სკოლის დირექტორის მოადგილესთან, პროფესორ პეტ ჰათჩინგსთან. 2002 წლის მარტი. ომაჰა, ნებრასკა, აშშ;
133. ინტერვიუ გივი ზალდასტანიშვილის სახელობის ამერიკული აკადემია თბილისში დირექტორთან პროფესორ დონალდ ტომასთან. 2006. ბედფორდი, მასაჩუსეტსი, აშშ
134. ვიდეორეგნება. ალფი კოლჰი. ომაჰა, ნებრასკა, აშშ.

ტექნიკური რედაქტორები

შალვა მურადაშვილი
გიორგი საზანდრიშვილი
გივი ქიტიაშვილი