

დახმარე
სახელმძღვანელო
სკოლის
დირექტორებისთვის



განსაზღვრელთა
პროექტული
განვითარების
ეროვნული
ცენტრი

მასწავლებელთა
პროფესიული განვითარების
ეროვნული ცენტრი

დაგეგმვა
სახელმძღვანელო
სკოლის
დირექტორებისთვის

თბილისი 2010

დასმარა სახელმძვანელ სკოლის დირექტორებისთვის

სახელმძვანელოზე მუშაობდნენ:

ალუდა გოგლიჩიძე

მაგდა კოპახიძე

გიორგი ლაცაპიძე

საკონსულტაციო საბჭო:

თეა კვინტრაძე, თეონა კუპატაძე, ნინო რევიშვილი, გიორგი ურუხიშვილი,
გელა გაჯელიძე, ქეთი მესუზლა, ეკა ჯელაძე

პროექტის კოორდინატორი:

ნათია ნაცვლიშვილი

რედაქტირება:

მანა მენაბდე

კორექტურა:

მანა სარიშვილი

დიზაინი:

ბესიკ დანელია

© მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2010.

თბილისი, 0102, უზნაძის ქ. 52.

ტელ: (+995) 95 58 33.

ელ-ფოსტა: info@tpdc.ge

ვებ-გვერდი: www.tpdc.ge

<u>სკოლის დირექტორის სტანდარტი</u>	11
<u>თავი 1. სკოლის განვითარება ალუდა გოგლიჩიძე</u>	17
I ნაწილი	17
II ნაწილი	42
<u>თავი 2. სასწავლო პროცესის მართვა მაგდა კობახიძე</u>	67
I ნაწილი	67
II ნაწილი	75
III ნაწილი	80
<u>თავი 3. პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა გიორგი ლაცაბიძე</u>	88
I ნაწილი	88
II ნაწილი	97
III ნაწილი	109
<u>თავი 4. ანგარიშვალდებულების სისტემის უზრუნველყოფა ალუდა გოგლიჩიძე</u>	124
<u>თავი 5. მშობლებთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობა მაგდა კობახიძე</u>	156
I ნაწილი	156
II ნაწილი	176

წინასიტყვაობა

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი წარმოგიდგენთ დამხმარე სახელმძღვანელოს სკოლის დირექტორებისთვის. სახელმძღვანელო მოიცავს სკოლის დირექტორის სტანდარტით გათვალისწინებულ საკითხებსა თუ კომპეტენციებს და წარმოადგენს სტანდარტის გზამკვლევს.

იმედს ვიტოვებთ, რომ აღნიშნული სახელმძღვანელო დაეხმარება სკოლის დირექტორებს სკოლის ეფექტურად მართვასა თუ სერტიფიცირებისთვის მზადებაში. თითოეული თავის ბოლოს წარმოდგენილი სიტუაციური მაგალითები ხელს შეუწყობს წიგნში განხილული საკითხების პრაქტიკაში დანერგვასა და განხორციელებას.

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი გისურვებთ წარმატებებს და პროფესიულ წინსვლას.

პატივისცემით,

ბია მამულაშვილი

*მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების
ეროვნული ცენტრის დირექტორი*

**„საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტის
დამტკიცების შესახებ“**

„საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს დებულების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2004 წლის 21 მაისის №37 დადგენილებით დამტკიცებული დებულების მე-2 მუხლის მე-2 პუნქტის „ბ.კ“ ქვეპუნქტის საფუძველზე,

ვ ბ რ ძ ა ნ ე ბ:

მუხლი 1. დამტკიცდეს საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტი დანართის შესაბამისად.

მუხლი 2. ბრძანება ამოქმედდეს გამოქვეყნებისთანავე.

მინისტრი

დიმიტრი შაშკინი

საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტი

თავი I. ზოგადი დებულებანი

მუხლი 1. რეგულირების სფერო და მიზანი

საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტი (შემდგომში – სტანდარტი) განსაზღვრავს საჯარო სკოლის დირექტორის ცოდნასა და უნარებს, პროფესიულ ღირებულებებსა და ვალდებულებებს. წინამდებარე დოკუმენტი აერთიანებს საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტებს, რომლებიც განსაზღვრავენ წარმატებული საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობას.

მუხლი 2. სტანდარტის სტრუქტურა:

სტანდარტი აქვს შემდეგი სტრუქტურა:

- ა) საჯარო სკოლის განვითარება;
- ბ) სასწავლო პროცესის მართვა;
- გ) პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა;
- დ) ანგარიშვალდებულების სისტემა;
- ე) მშობლებთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობა.

თავი II. საჯარო სკოლის განვითარება და სასწავლო პროცესის მართვა

მუხლი 3. საჯარო სკოლის განვითარება

1. საჯარო სკოლის დირექტორი არის ძლიერი და მოტივირებული ლიდერი, რომელიც ხელს უწყობს საჯარო სკოლის უწყვეტ განვითარებას მოსწავლეთა მიღწევების ამაღლების მიზნით
2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:

- ა) საჯარო სკოლაში შესწავლილია საჯარო სკოლის საჭიროებები, ჩამოყალიბებულია საჯარო სკოლის მისია და ხედვა;
 - ბ) პედაგოგიურ საბჭოსთან, მოსწავლეთა თვითმმართველობასა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობით შემუშავებულია და საჯარო სკოლის სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებულია საჯარო სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა დროში მიღწევადი ამოცანებით;
 - გ) დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობით სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე შემუშავებულია საჯარო სკოლის განვითარების სამოქმედო გეგმა;
 - დ) საჯარო სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის წარმატებით განხორციელებისა და საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით უზრუნველყოფილია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა.
3. საჯარო სკოლის დირექტორი არის ეფექტური მენეჯერი, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო სკოლის ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსების მობილიზებასა და ეფექტიანად განკარგვას დასახული საგანმანათლებლო მიზნების მისაღწევად.
4. ამ მუხლის მე-3 პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
- ა) მოქმედი კანონმდებლობის თანახმად შექმნილია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შესაბამისი წლიური ბიუჯეტი;
 - ბ) საჯარო სკოლის ფინანსები იმართება ეფექტიანად, კანონმდებლობით დადგენილი წესით;
 - გ) მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად საჯარო სკოლის განვითარების მიზნით მოძიებულია დამატებითი ფინანსური და მატერიალური რესურსები;
 - დ) შესაბამისი კვალიფიკაციისა და კომპეტენციების მიხედვით შერჩეულია ადამიანური რესურსები, ფუნქციები და პასუხისმგებლობები რაციონალურად და სამართლიანად არის გადანაწილებული.

მუხლი 4. სასწავლო პროცესის მართვა

1. საჯარო სკოლის დირექტორი ზრუნავს მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესებაზე და ხელს უწყობს თითოეული მოსწავლის შესაძლებლობების სრულფასოვან რეალიზებას.
2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნებისა და ეროვნული სასწავლო გეგმით განსაზღვრული შედეგების მისაღწევად შემუშავებულია მოსწავლეების საჭიროებებზე ორიენტირებული სასკოლო სასწავლო გეგმა;
 - ბ) სასკოლო სასწავლო გეგმაში გათვალისწინებულია საზოგადოებაში მიმდინარე ცვლილებები და მათი შესაძლო გავლენა მოსწავლეთა მიღწევებზე;
 - გ) საჯარო სკოლაში დასახულია თითოეული მოსწავლის მაღალი კადემიური მოსწრების მოლოდინი და გამოიყენება მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესების სტრატეგიები;

- დ) საჯარო სკოლაში უზრუნველყოფილია სასწავლო პროცესისა და მოსწავლეთა მიღწევების მუდმივი შეფასება მათი გაუმჯობესების მიზნით;
- ე) საჯარო სკოლაში გამოიყენება სწავლების თანამედროვე სტრატეგიები, მეთოდები და რესურსები;
- ვ) საჯარო სკოლის დირექციასა და მასწავლებლებს გაზიარებული აქვთ მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული ხედვა და პასუხისმგებლობა.
- 3. საჯარო სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს უსაფრთხო და წამახალისებელი სასწავლო გარემოს შექმნას.
- 4. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორების დაკმაყოფილებით:
 - ა) საჯარო სკოლაში დაცულია უსაფრთხოებისა და სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმები;
 - ბ) საჯარო სკოლაში არსებობს ეფექტური, მზრუნველი და მოსწავლეებისათვის მასტიმულირებელი სასწავლო გარემო;
 - გ) მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად შემუშავებულია საჯარო სკოლის შინაგანნაწესი.

თავი III. პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა

მუხლი 5. მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა

- 1. საჯარო სკოლის დირექტორი ხელს უწყობს მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებას, ქმნის ხელსაყრელ, კონსტრუქციულ და წამახალისებელ გარემოს.
- 2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) საჯარო სკოლაში შემუშავებულია მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სასკოლო პროგრამა, რომელიც შეესაბამება მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტს, მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემას და პასუხობს საჯარო სკოლის საჭიროებებს;
 - ბ) საჯარო სკოლაში დანერგულია მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული შიდა სასკოლო შეფასების სისტემა;
 - გ) საჯარო სკოლაში მოქმედებს მენტორ-მადიებლობის პროგრამა; მასწავლებლებს შორის გამოცდილების, ცოდნისა და უნარების ურთიერთგაზიარება.

მუხლი 6. საჯარო სკოლის დირექტორის პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა

- 1. საჯარო სკოლის დირექტორი ზრუნავს საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე.
- 2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) საჯარო სკოლის დირექტორს შემუშავებული აქვს თვითშეფასების ფორმა;
 - ბ) საჯარო სკოლის დირექტორს შემუშავებული აქვს პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა.

თავი IV. ანგარიშვალდებულება

მუხლი 7. ანგარიშვალდებულების წარმოება

1. საჯარო სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს საჯარო სკოლაში კანონის შესაბამისი, გამჭვირვალობისა და საჯაროობის პრინციპებზე დაფუძნებული ანგარიშვალდებულების სისტემის არსებობას.
2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) საჯარო სკოლის დირექტორი კანონმდებლობით დადგენილი წესით ახორციელებს ანგარიშვალდებულებას მაკონტროლებელ ორგანოებთან;
 - ბ) საჯარო სკოლის დირექტორი კანონმდებლობით დადგენილი წესით ახორციელებს ანგარიშვალდებულებას საჯარო სკოლის უმაღლეს არჩევით ორგანოსთან;
 - გ) საჯარო სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს საჯარო სკოლის ანგარიშვალდებულების სისტემის გამჭვირვალობას, საჯაროობასა და ადვილად ხელმისაწვდომობას;
 - დ) საჯარო სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს საჯარო სკოლის ანგარიშვალდებულების წარმოებას ხარისხიანად, წინასწარ დადგენილ ვადებში.

თავი V. მშობლებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა

მუხლი 8. მშობლებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის უზრუნველყოფა

1. საჯარო სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს მშობლებისა და საზოგადოების სხვა წარმომადგენლების ჩართულობას სასკოლო ცხოვრებაში.
2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) მშობლები და საზოგადოების სხვა წარმომადგენლები ეფექტურად და კონსტრუქციულად არიან ჩართულები სასკოლო ცხოვრებაში;
 - ბ) საზოგადოების მრავალფეროვანი რესურსი ეფექტიანად გამოიყენება სასწავლო პროცესის გაუმჯობესებისთვის.
 - გ) საჯარო სკოლა თანამშრომლობს სხვადასხვა ორგანიზაციასთან საჯარო სკოლის ინტერესების სასარგებლოდ;
 - დ) საჯარო სკოლა თანამშრომლობს სხვადასხვა სკოლასთან გამოცდილებისა და მიღწევების გაზიარების მიზნით.

თავი VI. საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობის შესრულებისათვის საჭირო თეორიული ცოდნა და პრაქტიკული უნარები

მუხლი 9. საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობის შესრულებისათვის საჭირო თეორიული ცოდნა

საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობის შესრულებისათვის საჭირო თეორიული ცოდნა მოიცავს:

- ა) საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკანონმდებლო ბაზას;
- ბ) სკოლებს შორის კონკურენტული გარემოს შექმნასა და მათ ნახალისებას (სკოლების ბრენდირება);
- გ) ინკლუზიური განათლების ძირითად პრინციპებს;
- დ) ლიდერობის თანამედროვე თეორიებს;
- ე) ორგანიზაციული ქცევის თეორიულ საფუძვლებს;
- ვ) სტრატეგიული გეგმის შემუშავების, განხორციელების და შეფასების პრინციპებსა და მეთოდებს, მათ გავლენას სწავლების ხარისხსა და მოსწავლეთა მიღწევებზე;
- ზ) განათლების ძირითად თეორიებს;
- თ) კვლევის მეთოდებს განათლებაში;
- ი) ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვის პრინციპებს;
- კ) ეფექტური კომუნიკაციის მეთოდებს.

მუხლი 10. საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობის შესრულებისათვის საჭირო პრაქტიკული უნარები

საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობის შესრულებისათვის საჭირო პრაქტიკული უნარები მოიცავს:

- ა) საჯარო სკოლის მისიისა და ხედვის ჩამოყალიბების სამუშაო პროცესის ხელმძღვანელობას;
- ბ) საჯარო სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესის ხელმძღვანელობას;
- გ) მოსწავლეთა საჭიროებებზე მორგებული სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავების, განხორციელებისა და შეფასების ხელმძღვანელობას;
- დ) თანამედროვე გლობალური, სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, კულტურული და ტექნოლოგიური ცვლილებების ანალიზსა და მათ დაკავშირებას საჯარო სკოლის სასწავლო გეგმასთან;
- ე) კვლევის ჩატარების ორგანიზებას, მონაცემთა შეგროვებასა და მათი შედეგების ანალიზს;
- ვ) უსაფრთხო და წამახალისებელი სასწავლო და სამუშაო გარემოს ხელშეწყობას;
- ზ) მასწავლებელთა შრომის აღიარებასა და დაფასებას მათი მოტივაციის ამაღლებისა და სასწავლო პროცესის ხარისხიანად წარმართვისათვის;
- თ) საჯარო სკოლის ბიუჯეტის მართვას;
- ი) ადამიანური რესურსების მართვასა და განვითარებას; საჯარო სკოლაში დასაქმებულ პირთა უფლებების დელეგირებას და პასუხისმგებლობათა გადანაწილებას;
- კ) საჯარო სკოლის მატერიალური რესურსების (მათ შორის საჯარო სკოლის ბიბლიოთეკის, ლაბორატორიის და სხვ.) მოვლა-პატრონობის, შენახვის უზრუნველყოფას, განახლებაზე ზრუნვას;
- ლ) დაინტერესებულ მხარეებთან ეფექტური კომუნიკაციის წარმოებასა და მათ მიერ შემოთავაზებული კონსტრუქციული მოსაზრებების გათვალისწინებას;

- მ) მშობელთა ინტერესებისა და საჭიროებების შესწავლასა და გათვალისწინებას სასწავლო პროცესში;
- ნ) ეფექტური და გამჭვირვალე ანგარიშვალდებულების სისტემის დანერგვას საჯარო სკოლაში;
- ო) საზოგადოებაში არსებული რესურსების შესწავლას, მოძიებასა და გამოყენებას საჯარო სკოლის სასარგებლოდ;
- პ) ადგილობრივ, რეგიონულ, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე საჯარო სკოლისათვის საჭირო რესურსების მოძიებას;
- ჟ) საჯარო სკოლის დირექტორის საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკანონმდებლო ბაზის გამოყენებას საჯარო სკოლის მართვის პროცესში;
- რ) ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებას საჯარო სკოლის მართვის პროცესში.

I ნაწილი

მუხლი 3. სკოლის განვითარება

1. სკოლის დირექტორი არის ძლიერი და მოტივირებული ლიდერი, რომელიც ხელს უწყობს სკოლის უწყვეტ განვითარებას მოსწავლეთა მიღწევების ამაღლების მიზნით.
2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) სკოლაში შესწავლილია სკოლის საჭიროებები, ჩამოყალიბებულია სკოლის მისია და ხედვა;
 - ბ) პედაგოგიურ საბჭოსთან, მოსწავლეთა თვითმმართველობასა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობით, შემუშავებულია და სკოლის სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებულია სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა დროში მიღწევადი ამოცანებით;
 - გ) დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობით, სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, შემუშავებულია სკოლის განვითარების სამოქმედო გეგმა;
 - დ) სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის წარმატებით განხორციელებისა და საქმიანობების გაუმჯობესების მიზნით, უზრუნველყოფილია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა.

ზოგადი განათლების რეფორმირება ათწლეულზე მეტია, რაც დაიწყო, თუმცა ქმედითი ნაბიჯების გადადგამამ 2004 წლი-

დან უფრო ინტენსიური ხასიათი მიიღო. ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მიღების შემდეგ სკოლები საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სტატუსით დაფუძნდნენ (ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 26-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ნ“ ქვეპუნქტი).

აღნიშნული პერიოდიდან მოყოლებული ზოგადი განათლების რეფორმირების ფარგლებში მართვის სისტემის დეცენტრალიზაცია განხორციელდა, რის შედეგადაც სკოლების ავტონომიურობის ხარისხი მნიშვნელოვნად გაიზარდა. შედეგად, ცვლილებები რამდენიმე მიმართულებით განხორციელდა:

სკოლების მართვის სისტემა და უფლება-მოვალეობების განაწილება

2005 წელს სამეურვეო საბჭოების არჩევით გაიზარდა სკოლის მართვის პროცესში საზოგადოების (მოსწავლეების, მშობლებისა და პედაგოგების) მონაწილეობის ხარისხი.

ორმაგი დაქვემდებარების განათლების განყოფილებების ნაცვლად, რომელთა საქმიანობა და ფუნქციები სკოლების მართვის პროცესში საკმაოდ არაეფექტური იყო,¹ დაარსდა განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი ადგილობრივი ტერიტორიული ორგანო საგანმანათლებლო რესურსცენტრები.

2006 წლიდან დაიწყო სკოლების აკრედიტაციის პროცესისათვის მზადება, 2009 წლიდან – აკრედიტაციის პილოტირების პროცესი, ხოლო 2010 წელს განათლების აკრედიტაციის ეროვნული ცენტრის ნაცვლად, დაარსდა განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, რომელიც პასუხისმგებელია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის პროცესზე.

სწავლა-სწავლება

ზოგადი განათლების სფეროში შეიქმნა ორი მეტად მნიშვნელოვანი დოკუმენტი – **ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები (2004 წ.)** და **ეროვნული სასწავლო გეგმა (2006 წ.)**. ეროვნული სასწავლო გეგმის მთავარი სიახლე ის გახლდათ, რომ სასწავლო პროცესის ცენტრში მოექცა მოსწავლე, მოსწავლეებს შესთავაზეს ალტერნატიული სახელმძღვანელოები, ხოლო მოსწავლეთა შეფასების სისტემა მრავალკომპონენტური გახდა.

სწავლების პროცესში მნიშვნელოვანი აქცენტი გაკეთდა მოსწავლეების მიერ უნარჩვევების გამომუშავებაზე, ხოლო დადგენილი საგანმანათლებლო სტანდარტების მიღწევის გზების შერჩევასა და რეალიზებაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა პედაგოგების დამოუკიდებლობის ხარისხი.

ეროვნულ სასწავლო გეგმაში მნიშვნელოვანი სიახლე ასევე ის გახლდათ, რომ სახელმწიფომ დაიწყო ზრუნვა ინკლუზიური განათლების დამკვიდრებისათვის.

¹ განათლების სისტემის დეცენტრალიზაციისა და მართვის სისტემის განვითარების პროექტი – კვლევის საერთო ანგარიში, ფონდი „ღია საზოგადოება – საქართველო“, 2000 წელი

ადამიანური რესურსების მართვა

2007 წელს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომ ორეტაპიანი კონკურსის (ტესტირება და გასაუბრება) საშუალებით შეარჩია, ხოლო სამეურვეო საბჭოებმა, თავის მხრივ, აირჩიეს საჯარო სკოლის დირექტორები.

2008 წელს მიიღეს პედაგოგთა პროფესიული სტანდარტი და დაიწყო მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების პროგრამების აკრედიტაცია და ვაუჩერული დაფინანსება, ხოლო 2010 წელს დაიწყო მასწავლებელთა სერტიფიცირების პროცესი.

მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა

2003 წლიდან მოყოლებული, საქართველოს მთავრობამ განახორციელა სკოლების ადმინისტრაციების კონსოლიდაციის პროგრამა. გატარებული რეფორმების შედეგად მოსწავლეთა რაოდენობა, რომლებიც აცდენდნენ გაკვეთილებს სკოლაში არასათანადო ინფრასტრუქტურის გამო, 37-დან 15 პროცენტამდე შემცირდა.²

2005 წლიდან დაიწყო საჯარო სკოლებისათვის უსასყიდლო და უვადო უზუფრუქტის წესით მართვაში სახელმწიფო ქონების გადაცემის პროცესი. სკოლების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარების კუთხით დაიწყო პროგრამა „ირმის ნახტომის“ რეალიზება, შენობა-ნაგებობების კაპიტალური რემონტები იაკობ გოგებაშვილის პროგრამის ფარგლებში განხორციელდა, ხოლო ნიკო ნიკოლაძის პროგრამის ფარგლებში სპორტული მოედნების მშენებლობა.

ფინანსური რესურსები

ფინანსური რესურსების მართვის სისტემის მხრივ, მნიშვნელოვანი ცვლილებები ის იყო, რომ საჯარო სკოლებმა დამოუკიდებელი საბანკო ანგარიშები გახსნეს, კლასდაფინანსების სისტემიდან ერთ მოსწავლეზე გათვლილი დაფინანსების მოდელის, ე.წ. „ვაუჩერული“ დაფინანსების ფორმაზე გადავიდნენ. აღნიშნულ ცვლილებებამდე სკოლების დაფინანსების სისტემა სრულიად გაუმჭვირვალე, არადემოკრატიული, არარეგულარული, არაეფექტური და არაეფექტიანი გახლდათ.³

სკოლებში სამეურვეო საბჭოების ფორმირებით მნიშვნელოვნად გაიზარდა მოსწავლეების, მშობლებისა და მასწავლებლების თანამონაწილეობა სკოლის ბიუჯეტის მართვის პროცესში.

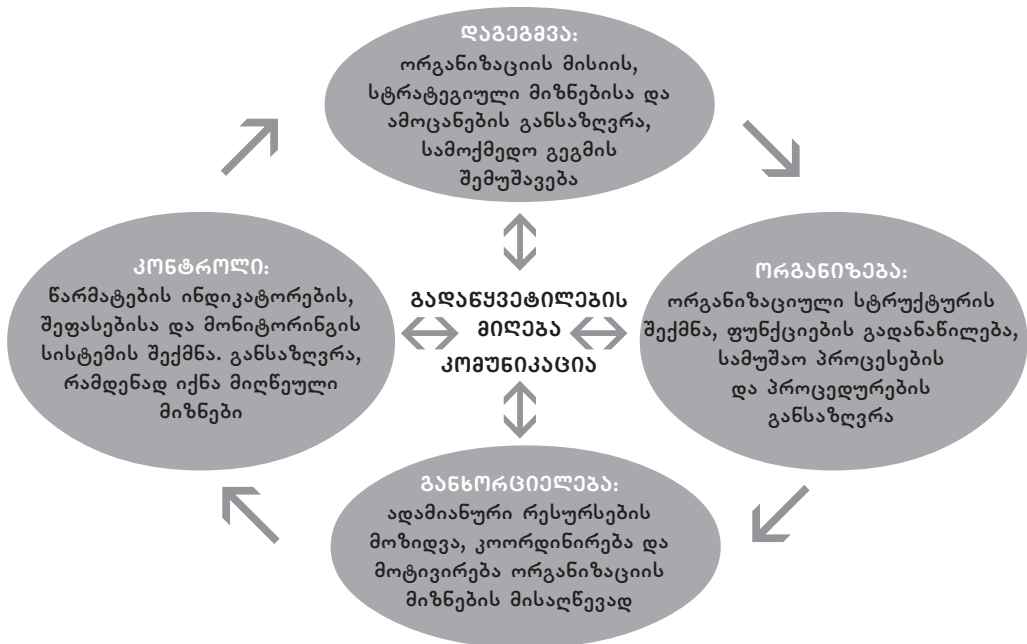
ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან შეგვიძლია, მოკლე დასკვნა გავაკეთოთ: სკოლების ავტონომიურობის ხარისხის ზრდის, სკოლის მართვის პროცესში სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფის (მოსწავლეები, მშობლები, მასწავლებლები) მაღალი ხარისხით ჩართულობის ფონზე, მკვეთრად გაიზარდა მოთხოვნილებები სკოლის დირექტორისა და ზოგადად მმართველი გუნდის წევრების პროფესიონალიზმთან დაკავშირებით. სწორედ ამ გამოწვევების

² Georgia Poverty Assessment, Human Development Sector Unit, South Caucasus Country Unit, Europe and Central Asia Region, April 2009, Document of the World Bank, Report No. 44400-GE

³ ადგილობრივი თვითმმართველობების დონეზე სკოლების დაფინანსების სისტემის მონიტორინგის სინთეზური ანგარიში, კოალიციური პროექტი „სკოლების სისტემის დემოკრატიზაცია და ფინანსური გამჭვირვალობა“, ფედერაცია „გადავარჩინოთ ბავშვები“ და ა.შ.შ-ს საერთაშორისო განვითარების სააგენტო, 2003-04

ვევაზე პასუხს წარმოადგენს დირექტორის პროფესიული სტანდარტის შემუშავება, რომლის მიხედვითაც მოთხოვნილი თეორიული ცოდნა და უნარ-ჩვევების ჩამონათვალი ქვემოთ არის შემოთავაზებული. მაგრამ ვიდრე უშუალოდ დირექტორის სტანდარტთან დაკავშირებულ საკითხებზე გადავიდოდეთ, მართებულია, მოკლედ მიმოვიხილოთ დირექტორის, როგორც მენეჯერის პროფესიასთან დაკავშირებული ზოგადი საკითხები.

მენეჯმენტის ფუნქციები



პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია გავიაზროთ, რომ სკოლა, როგორც ნებისმიერი ორგანიზაცია, არის ადამიანთა გაერთიანება, რომლებიც გარკვეული მიზნების მისაღწევად ერთიანდებიან. ამ შემთხვევაში საჯარო სკოლის ძირითადი მიზნები განსაზღვრულია „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონში (33-ე მუხლში).

სკოლის დირექტორის, როგორც ყველა მენეჯერის საქმიანობა ოთხი ფუნქციით განისაზღვრება: **დაგეგმვა** (ორგანიზაციის მისიის, სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა, სამოქმედო გეგმის შემუშავება), **ორგანიზება** (ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, ფუნქციების გადანაწილება, სამუშაო პროცესებისა და პროცედურების განსაზღვრა), **განხორციელება** (ადამიანური რესურსების მოზიდვა, კოორდინირება და მოტივირება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად) და **კონტროლი** (წარმატების ინდიკატორების, შეფასებისა და მონიტორინგის სისტემის შექმნა. განსაზღვრა იმისა, თუ რამდენად იქნა მიღწეული მიზნები).

საკანონმდებლო დონეზე კი სკოლის დირექტორის ფუნქციები, ძირითადად, ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლსა და სკოლის დირექტორის პროფესიულ სტანდარტშია განმარტებული. სწორედ ამ სამართლებრივი დოკუმენტე-

ბიდან გამომდინარე შეიძლება ჩამოყალიბდეს დირექტორის ფუნქციები სკოლის წესდებაში, სკოლის შინაგანაწესსა და სამეურვეო საბჭოს მიერ მასთან დადებულ შრომით ხელშეკრულებაში.

სამართლებრივი ნორმების ანალიზის პარალელურად, სასურველია მართვის თანამედროვე მოდელის ანალიზის გაკეთება, რის შედეგადაც შეგვიძლია, გავაკეთოთ დასკვნა, რომ ბოლო წლებში განხორციელებული რეფორმის შედეგად, სისტემის დემოკრატიზაციისა და დეცენტრალიზაციის პარალელურად, შეიცვალა სკოლის მართვის ტიპისადმი მოთხოვნილება. დირექტორების წარმატებული საქმიანობისათვის მეტად მნიშვნელოვანია მართვის სხვადასხვა ფორმის ათვისება და სიტუაციური მიდგომის პრინციპით მათი გამოყენება, ასევე სამართლებრივი გარემოს კარგად ცოდნა, ფუნქციების რეალური დელეგირებისა და დირექციის სახით კვალიფიცირებული კადრებით დაკომპლექტებული გუნდის ფორმირების უნარი.

თეორიული ცოდნა და უნარ-ჩვევები, რომელთაც სკოლის დირექტორის პროფესიული სტანდარტი ითვალისწინებს, შემდეგნაირად გამოიყურება:

თეორიული ცოდნა:

- ▷ ლიდერობის თანამედროვე თეორიები;
- ▷ ორგანიზაციული ქცევის თეორიული საფუძვლები;
- ▷ სტრატეგიული გეგმის შემუშავების, განხორციელებისა და შეფასების პრინციპები და მეთოდები;
- ▷ სტრატეგიული დაგეგმვის გავლენა სწავლების ხარისხსა და მოსწავლეთა მიღწევებზე;
- ▷ ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვის პრინციპები;
- ▷ დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციის მეთოდები;
- ▷ განათლების ძირითადი თეორიები;
- ▷ მოსწავლის ასაკობრივი განვითარების თავისებურებები;
- ▷ კვლევის, მონიტორინგისა და შეფასების მეთოდები განათლების სფეროში;
- ▷ სკოლის დირექტორის საქმიანობასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო ბაზა;

უნარ-ჩვევები:

- ▷ სკოლის ხედვისა და მისიის ჩამოყალიბების სამუშაო პროცესის ხელმძღვანელობა;
- ▷ დაინტერესებულ მხარეებთან ეფექტური კომუნიკაციის წარმოება და მათ მიერ შემოთავაზებული კონსტრუქციული მოსაზრებების გათვალისწინება;
- ▷ სკოლის პოტენციური პრობლემების, რისკებისა და შესაძლებლობების დადგენა;
- ▷ კვლევის ჩატარების ორგანიზება, მონაცემთა შეგროვება და მათი შედეგების ანალიზი;
- ▷ სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება;
- ▷ სკოლის ბიუჯეტის მართვა;
- ▷ ადამიანური რესურსების მართვა და განვითარება;
- ▷ უფლებათა დელეგირება და პასუხისმგებლობათა გადანაწილება;

- ▷ სკოლის მატერიალური რესურსების (მათ შორის სკოლის ბიბლიოთეკის, ლაბორატორიის და სხვ.) მოვლა-პატრონობის, შენახვის უზრუნველყოფა, განახლებაზე ზრუნვა;
- ▷ ადგილობრივ, რეგიონულ, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე სკოლისათვის საჭირო რესურსების მოძიება.
- ▷ ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება სკოლის ორგანიზების პროცესში.

სკოლის მისია და ხედვა

სკოლის, ისევე როგორც ნებისმიერი ორგანიზაციის, სრულფასოვანი და უწყვეტი განვითარებისათვის საჭიროა, ხელმძღვანელს კარგად ჰქონდეს გააზრებული სკოლის ხედვა და მისია, განვითარების სტრატეგიული/ გრძელვადიანი მიზნები და მათი მიღწევის გზები. ამდენად სტრატეგიული დაგეგმვა სკოლის დირექტორის საქმიანობისა და მთლიანად სასკოლო ცხოვრების მნიშვნელოვანი პროცესია.

მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ საჯარო სკოლის, როგორც სასწავლო-სააღმზრდელო დაწესებულების, მისია, დანიშნულება, საქმიანობის ფორმები მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრულია ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნებითა და ეროვნული სასწავლო გეგმით. მაგრამ, ჯერ ერთი, სტრატეგიული დაგეგმვა აუცილებელია, რომ სკოლამ კონკრეტულად განსაზღვროს, რეალურ გარემოში როგორი იქნება აღნიშნული დოკუმენტების რეალიზების გზები და ფორმები, ხოლო მეორეს მხრივ, მართვის დეცენტრალიზებული მოდელისა და სკოლების საკმაო ხარისხის ავტონომიურობის ფონზე, სკოლას აქვს გამოწვევა, შექმნას საკუთარი ინდივიდუალური სახე და აღნიშნულ სეგმენტში საკუთარი ნიშა დაიკავოს. ეს ყველაფერი კიდევ უფრო რეალურია, რადგან სკოლას აქვს საკმარისი ავტონომია, კანონმდებლობით ნებადართული ფორმებით, სასკოლო სასწავლო გეგმის ფარგლებში, დააზუსტოს ეროვნული სასწავლო გეგმით განსაზღვრული სტანდარტები, აირჩიოს სახელმძღვანელოები, გარკვეული პუნქტები გადაანაცვლოს სასწავლო პროგრამებში, დაამატოს სხვადასხვა სასწავლო პროგრამა, სწავლების პროცესში დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს სტანდარტით განსაზღვრული საგანმანათლებლო მიზნების მიღწევის გზები და აირჩიოს სწავლების მეთოდოლოგია, მიანოდოს სტანდარტზედა მომსახურება, კანონმდებლობით განსაზღვრულ ნორმებში გასწიოს ეკონომიკური საქმიანობა და დამატებითი ფინანსური თუ მატერიალური სახსრები მოიზიდოს.

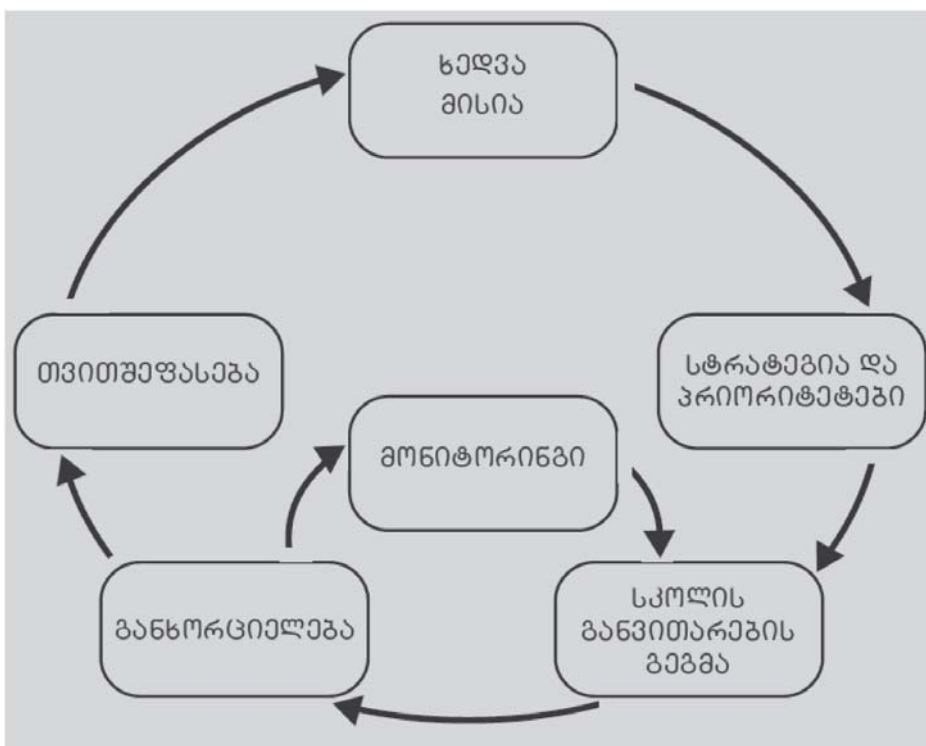
რეალობაა, რომ თანამედროვე სკოლა კონკურენტულ გარემოში ფუნქციონირებს და საზოგადოება, რომელიც საბაზრო ეკონომიკის გზას დაადგა, ერთგვარად აიძულებს სკოლას, რომ მომხმარებელზე ანუ მოსწავლეზე და მის მშობელზე/კანონიერ წარმომადგენელზე იყოს ორიენტირებული.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, თანამედროვე სკოლის წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია, დირექტორმა იცოდეს დაგეგმვის მეთოდოლოგია და პირველ რიგში, გაცნობიერებული ჰქონდეს, რომ სკოლა კლასიკური გაგებით არის ორგანიზაცია, რომელშიც ადამიანები გარკვეული მიზნების მისაღწევად ერთიანდებიან.

დაგეგმვა არის ორგანიზაციის მიზნების შემუშავება და მათი მიღწევის მეთოდების, ხერხების, გზებისა და დროის განსაზღვრა.

ორგანიზაციის დაგეგმვაში იგულისხმება:

1. ორგანიზაციის ხედვისა და მისიის შემუშავება ან გადახედვა;
2. მომავლის ახალი ხედვა-მიზნის დასახვა;
3. გარემოს ანალიზი – SWOT ანალიზი;
4. პრობლემების განსაზღვრა, კლასიფიკაცია-გადაჭრის გზები;
5. სტრატეგიული მიზნების /ალტერნატივების /განსაზღვრა;
6. მიზნების ანალიზი, პრიორიტეტების გამოყოფა;
7. სტრატეგიის დაგეგმვა;
8. სტრატეგიის რეალიზაციის დაგეგმვა:
 - ▷ ტაქტიკური მიზნების შესაბამება;
 - ▷ დეტალური სამუშაო გეგმა;
 - ▷ პასუხისმგებლობის დადგენა თითოეულისათვის;
 - ▷ მიზნობრივი ვადების დადგენა თითოეულისათვის;
9. საბიუჯეტო პოლიტიკის ინტეგრაცია გეგმასთან (ხარჯების დაგეგმვა);
10. გეგმის კოორდინირების დაგეგმვა;
11. სტრატეგიის შეფასება და სერიოზული სირთულეების არსებობისას მისიის გადასინჯვა.



სკოლების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანი ამოცანაა, რომ ნებისმიერი გეგმა და ქმედება ობიექტურ სტატისტიკურ ინფორმაციას, კვლევის შედეგებსა და მეცნიერულ მოსაზრებებზე დაფუძნებულ გადანიშნულებებს ემყარებოდეს. შესაბამისად, დაგეგმვის პროცესი უნდა დაინყოს არსებული რეალობის კვლევით, რის შემდეგაც, სკოლამ უნდა შეიქმნას წარმატებული სკოლის ხედვა და ბოლოს უნდა განსაზღვროს მისი მიღწევისათვის საჭირო ყველაზე რაციონალური გზები და მეთოდები. მთლიანობაში სკოლის მართვის პროცესი ციკლური ხასიათის უნდა იყოს, რამეთუ გეგმების განხორციელებისათვის განეული საქმიანობების შემდეგ უნდა განხორციელდეს შეფასება, რაც ახალი ციკლის დაწყების წინაპირობაა.

სტრატეგიული დაგეგმვა სკოლის ხედვის ფორმირებით უნდა დაინყოს, რომელიც არის განაცხადი ოპტიმალურად სასურველი მომავლის შესახებ და იმ ძირითადი შედეგების ერთობლიობა, რომელთა მიღწევაც სკოლას გრძელვადიან პერიოდში სურს.

როგორც ყველა ორგანიზაციას, ასევე სკოლას, მასში მოქმედ ინტერესთა ჯგუფების აქტიურ წარმომადგენლებს (მოსწავლეებს, მშობლებსა და მოსწავლეებებს, სხვა თანამშრომლებს) სასურველია, ფორმულირებული და გააზრებული ჰქონდეთ ორგანიზაციის არსებობის დანიშნულება და ძირითადი მიზანი, რომელსაც ამ ორგანიზაციის „მისიას“ უწოდებენ.

მისია ისე უნდა ჩამოყალიბდეს, რომ ნათელი იყოს ყველა თანამშრომლისა თუ მომხმარებლისათვის. ორგანიზაციის მისიის შემუშავებისას, ძირითადად, ხდება შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა:

1. **ვინ** ვართ (სკოლის იურიდიული სტატუსი და დასახელება)?
2. **რა** არის ჩვენი მიზნები (მიზნები, ფასეულობები, სასურველი ცვლილებები) და რას აკეთებს ორგანიზაცია (რომელ მოთხოვნილებებზე ვართ ორიენტირებული და რას ვთავაზობთ მომხმარებელს – მოსწავლეებს, მათ მშობლებს/კანონიერ წარმომადგენლებს, საზოგადოებას)?
3. **ვის ვემსახურებით** (რომელი მომხმარებლისთვის ვმუშაობთ, სამიზნე ჯგუფები და მათი მოთხოვნილებები)?
4. **როგორ** ვაკეთებთ (რით ვართ ინდივიდუალურები, რით ვხელმძღვანელობთ, რა ღირებულებები გვაქვს)?
5. **სად** (რომელ არეალში ვმუშაობთ) გვაქვს გათვლილი საქმიანობა?

ანუ მისიის შემუშავებისას განისაზღვრება:

- ▷ სკოლის არსებობის მიზანი;
- ▷ შეთავაზებული საქონელი ან მომსახურება;
- ▷ მომხმარებელი;
- ▷ გეოგრაფიული არეალები;
- ▷ სპეციალიზაცია/პრიორიტეტი.

გრძელვადიანი მიზნების ანუ მისიის რეალიზებისათვის მნიშვნელოვანია სკოლამ მათი მიღწევის **სტრატეგია** განსაზღვროს. როდესაც ცდილობენ სტრატეგიის განმარტებას, როგორც ნესი, „უმაღლესი მენეჯმენტის“ მიერ დასახულ „გრძელვადიან გეგმებზე“ ამახვილებენ ყურადღებას. სტრატეგია არის:

- ▷ ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის გეგმები ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.
- ▷ ორგანიზაციის მიერ მისიისა და მთავარი მიზნების შემუშავებისა და ამ მიზნების მისაღწევად საკუთარი რესურსების, ხერხებისა და პერსპექტივების გამოყენების პროცესი.

უპირველეს ყოვლისა, სტრატეგია, რა თქმა უნდა, ეს გრძელვადიანი გეგმაა, რომელიც ორგანიზაციის განვითარებას, მიზნებსა და მათი მიღწევის გზებს განსაზღვრავს. არსებული ორგანიზაციული და გარემო მდგომარეობის შეფასების საფუძველსა და ტენდენციების ანალიზით გაკეთებულ პროგნოზს ეყრდნობა და ორიენტაციას აკეთებს შედეგებზე, რომელიც დაგეგმილ ნაბიჯებს მოჰყვება.

სტრატეგიული დაგეგმვისთვის საჭიროა:

- ▷ ინფორმაციის ეფექტიანი შეგროვება;
- ▷ არსებული მდგომარეობისა და გარემოს დიაგნოსტიკა;
- ▷ სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავება, შესწავლა, რანჟირება, არჩევანის გაკეთება;
- ▷ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგების განსაზღვრა.
- ▷ მიზნების სტრატეგიულ ამოცანებად დაშლა.
- ▷ ამოცანების პრიორიტეტების, ვადებისა და საქმიანობის უწყვეტობის თვალსაზრისით დალაგება.

სტრატეგიული დაგეგმვის სამი ძირითადი შეკითხვა:

ვინაიდან დაგეგმვის ფუნქცია გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებას იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა, რომ მიაღწიონ ამ მიზნებს, არსებითად დაგეგმვის ფუნქცია პასუხობს შემდეგ სამ ძირითად კითხვას:

1. **სად ვიმყოფებით ამჟამად?** ხელმძღვანელებმა უნდა შეაფასონ ორგანიზაციის მდგომარეობა ეფექტიანობისა და განვითარების ეტაპის თვალსაზრისით, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებში, როგორცაა: მიღწეული შედეგები, ფინანსები, მარკეტინგი, წარმოება, მუშაობის მეთოდოლოგია, სამეცნიერო კვლევები და სამუშაოები, სამუშაო რესურსები, კადრები, საზოგადოებასთან ურთიერთობა. ყველაფერი ეს ხორციელდება იმ მიზნით, რათა ორგანიზაციამ განსაზღვროს, თუ რისი მიღწევა შეუძლია მას რეალურად.
2. **საითკენ უნდა ავიღოთ კურსი?** შეფასდება რა ისეთი შესაძლებლობები და წინააღმდეგობები ორგანიზაციის გარემოცვაში, როგორცაა კონკურენცია, მომხმარებლის პრიორიტეტები, კანონმდებლობა, პოლიტიკური ფაქტორები, ეკონომიკური პირობები, ტექნოლოგია, მომარაგება, სოციალური და კულტურული ცვლილებები, უნდა განისაზღვროს, თუ როგორი შეიძლება იყოს რისკები ან საფრთხეები კომპანიის

მისიის განხორციელებისას. უნდა განისაზღვროს, როგორი შეიძლება იყოს ორგანიზაციის მიღწევადი მიზნები აღნიშნულ გარემოში და შესაძლებლობების ფარგლებში.

3. როგორ ვაპირებთ მიზნის მიღწევას? ხელმძღვანელებმა უნდა გადანყვიტონ როგორც ზოგადად, ასევე კონკრეტულად, რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა საერთო მიზნის მისაღწევად და რამ შეიძლება შეუშალოს ხელი მათ ამ მიზნების მიღწევაში, ამის შემდეგ კი განსაზღვრონ მიზნის მიღწევის გზა და დაგეგმონ ის ნაბიჯები, რომლითაც მიზანთან მივლენ.

დაგეგმვის პირველი ეტაპი, როგორც უკვე გამოვკვეთეთ, იმის გარკვევას გულისხმობს, თუ „სად ვართ?“. ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია, სკოლამ განსაზღვროს, თუ რა პრობლემები გააჩნია საკუთარი დანიშნულების რეალიზებისათვის, რა საკითხები შედის დისკომფორტის არეში.

სკოლის საჭიროებების შესწავლის, ანუ არსებული რეალობის ანალიზი, სასურველია, 2 ეტაპად წარიმართოს: 1) სიტუაციური ანალიზი და 2) პრობლემური ანალიზი. სიტუაციური ანალიზი არის სკოლაში არსებული მდგომარეობის, პრობლემების ერთგვარი დაფიქსირება, ხოლო პრობლემური ანალიზი არის პროცესი, რომლის დახმარებითაც უნდა დადგინდეს არსებული პრობლემების გამომწვევი მიზეზები.

პრობლემური ანალიზის გარეშე სკოლის სტრატეგია ნაკლებ ეფექტური იქნება. სწორედ პრობლემური ანალიზის საშუალებით შეიძლება იქნას გამოყენებული არსებული რესურსები, რომლებიც ყოველთვის ნაკლებია, ვიდრე მოთხოვნილებები.

სასკოლო საჭიროებების განსაზღვრისათვის მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში, იმის გააზრება, რას ნიშნავს ტერმინი – პრობლემა და კონკრეტულად, რა პრობლემების წინაშეა სკოლა და რაც მთავარია, დიფერენცირებულ პრობლემებს შორის დადგინდეს ლოგიკური კავშირი, ანუ ჩამოყალიბდეს „პრობლემების ხე“.

პრობლემის განსაზღვრის პროცესი, ასევე, მოიცავს გადანყვიტვების მიღებას იმის თაობაზე, თუ ვის მოუტანს ორგანიზაციის საქმიანობა სარგებელს (მიზნობრივი ჯგუფი).

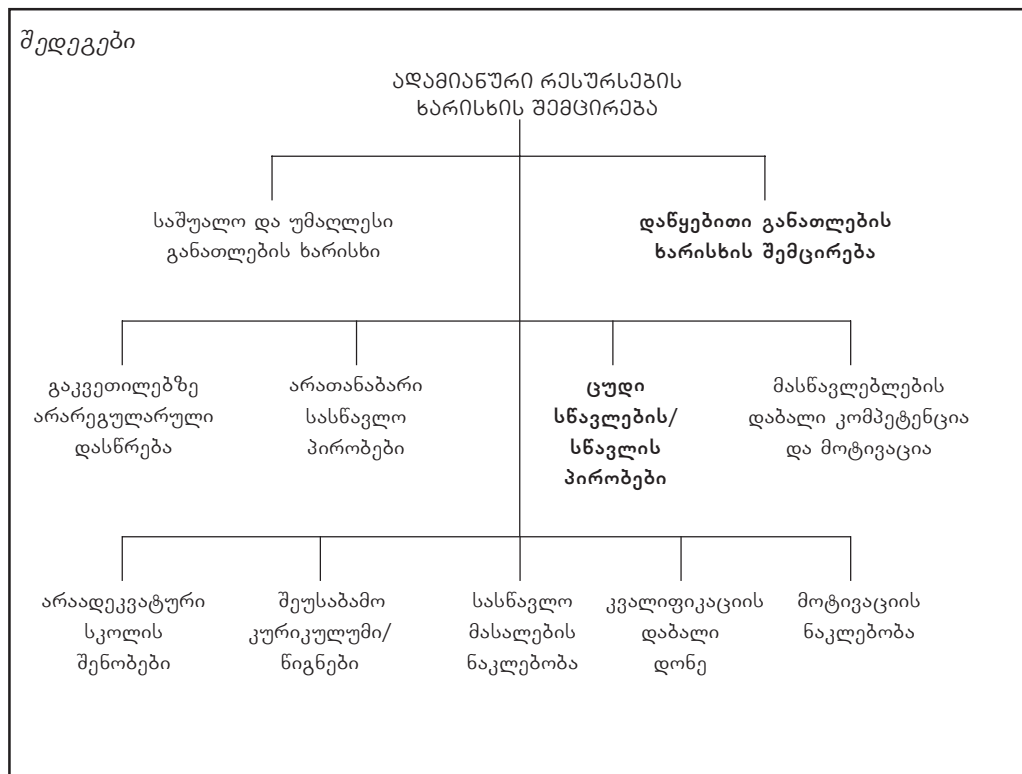
საკითხის მარტივად განხილვისა და აღქმისათვის შეიძლება, საქმიანობის განსაზღვრის (კონტექსტი და პრობლემის ანალიზი) მეთოდოლოგია მოვიშველიოთ. პრაქტიკაში კონტექსტისა და პრობლემის ანალიზს არ განაცალკევებენ, ორივე შემთხვევაში ერთი და იგივე მეთოდები და სოციალური კვლევის ხერხები გამოიყენება. პრობლემის დადგენა, მეტწილად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ ვინ განსაზღვრავს მას. მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიის შემუშავების ადრეულ ეტაპზე განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს სხვადასხვა შეხედულებას პრობლემის ფორმულირების პროცესში დაინტერესებული პირების ჩართვით. სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფის მიერ აღქმასა და მოლოდინს შორის სხვაობის გარკვევა აუცილებელია იმისათვის, რომ სტრატეგიის შემდგომ ეტაპებზე თავიდან ავიცილოთ ანულირება (ან მისი ნაკლებად აქტიური მხარდაჭერა) მათ მიერ, ვის მონაწილეობაზეც არის დამოკიდებული მისი განხორციელება ან ვისი სარგებლისთვისაც არის მიზანმიმართული აღნიშნული სტრატეგია.

„პრობლემების ხე“, რომორც პრობლემების ანალიზის ხერხი

ლოგიკური მიდგომა გვთავაზობს პრობლემის ანალიზის სტრუქტურის მარტივ, მაგრამ ეფექტურ ხერხს. ე. წ. „პრობლემის ხე“ წარმოგვიდგენს განსაზღვრულ პრობ-

ლემებს, მათ მიზეზებსა და შედეგებს. პრობლემის ხის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება პრობლემის სფეროების სტრუქტურულიზება და ანალიზი და მათ შორის კავშირების დადგენა პროექტის ფარგლებში გადასაჭრელი ერთი (ან რამდენიმე) პრობლემის შერჩევამდე.

დიაგრამა: „პრობლემის ხის“ მაგალითი



მიზეზები

ზემოთ წარმოდგენილ დიაგრამაში მოცემულ „პრობლემის ხეს“ იერარქიის ოთხი დონე აქვს. განვითარების პრობლემა – სექტორში არსებული ზოგადი პრობლემა – გამუქებულია. პრობლემის ხეში მიზეზები განლაგებულია განვითარების პრობლემის ქვეშ, ხოლო შედეგები კი – მის ზემოთ. მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი ნაჩვენებია დამაკავშირებელი ხაზების მეშვეობით.

„პრობლემის ხე“ დისკუსიებში გამოიყენება კონტექსტისა და პრობლემის ანალიზის შედეგების დადგენისა და სტრუქტურულიზებისათვის. პრობლემის განსაზღვრისას შეიძლება პრიორიტეტული სფეროები. ერთი პრობლემის სფეროსათვის მეორესთან შედარებით პრიორიტეტის მინიჭება სხვადასხვა მოსაზრებით ხდება: მაგალითად, პრიორიტეტულია კარგად დოკუმენტირებული და აღიარებული პრობლემა, სადაც მითითებულია მისი გადაჭრის გზები, ან საზოგადოებაში ამ პრობლემის გადაწყვეტის დიდი მოთხოვნა არსებობს, ან უბრალოდ, სწორედ ეს და არა სხვა პრობლემა წარმოადგენს საზოგადოების ყურადღების სფეროს.

სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა

სკოლების ავტონომიურობის ხარისხის ზრდის ფონზე სტრატეგიული დაგეგმვა ნებისმიერი სკოლის მართვისათვის მნიშვნელოვანი პროცესია. სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია განსაზღვროს 3-5 წლის მანძილზე სკოლისათვის მისაღწევი გრძელვადიანი ანუ სტრატეგიული მიზნები.

სკოლის სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, თუ ვინ მონაწილეობს მის შემუშავებაში და რა პროცედურებით ყალიბდება. სამწუხაროდ, საბჭოთა მემკვიდრეობიდან გამომდინარე, ტრადიციად ჩამოყალიბდა დირექტორის მიერ სკოლის ერთპიროვნული მართვა და, შესაბამისად, გადაწყვეტილებების ერთპიროვნულად მიღება.

სასკოლო სისტემის რეფორმირების ფონზე კი აუცილებელია, რომ დაგეგმვის პროცესში, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის განსაზღვრაში მონაწილეობის საშუალება მიეცეთ სკოლაში არსებული, როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური ინტერესთა ჯგუფების (სამეურვეო საბჭო, პედსაბჭო, ადმინისტრაცია, მოსწავლეები, მშობლები, პედაგოგები და სხვა) წარმომადგენლებს.

სტრატეგიული დაგეგმვა სკოლამ, შესაძლოა, გარე და შიდა რესურსებით უზრუნველყოს. ბუნებრივია, აღნიშნულ პროცესში ორგანიზაციის გარე ძალების მოზიდვის დადებითი მხარე არის მაქსიმალური ობიექტურობით პროცესის ფასილიტირება და მაღალი პროფესიონალური სტანდარტების დაცვა, მაგრამ სუსტი მხარე ის არის, რომ ჩვეულებრივ, ასეთი მომსახურებისათვის სკოლებს რესურსი ნაკლებად გააჩნიათ. ხოლო რიგ შემთხვევებში, სავარაუდოდ, სასკოლო საზოგადოებისათვის რთულად აღსაქმელი იქნება აღნიშნული სამუშაოსათვის დამატებითი ხარჯის განევის საჭიროება და მნიშვნელობა.

რაც შეეხება შიდა რესურსებით სტრატეგიული დაგეგმვის წარმართვას, ბუნებრივია, ამ გზით ხარჯები მნიშვნელოვნად შემცირდება, მაგრამ სამუშაოს შესრულების ხარისხის კლების რისკი მატულობს. ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია კითხვაზე პასუხი – არის თუ არა გარკვეული კომპეტენცია (თეორიული ცოდნა, პრაქტიკული უნარ-ჩვევები და გამოცდილება) საჭირო სტრატეგიული დაგეგმვის განხორციელებისათვის, ვინ და როგორ შეიძლება სკოლაში შეიძინოს სათანადო კომპეტენცია?

აღნიშნულ კითხვაზე სკოლებს, შესაძლოა, განსხვავებული მიდგომა ჰქონდეთ. ერთ შემთხვევაში ასეთი ფუნქცია, შესაძლოა, სკოლის დირექტორმა იკისროს, ხოლო ალტერნატიულ სცენარში საჭირო კომპეტენციის შექმნა, სკოლამ დირექციის წევრს ან რომელიმე მასწავლებელს დააკისროს. თუ კარგად გავიაზრებთ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში აუცილებელ როლებს, ყოველი მათგანის რეალიზებისათვის საჭირო დროსა და სხვა ფაქტორებს, მივალთ დასკვნამდე, რომ დირექტორი, სასურველია, დაგეგმვის პროცესს უწევდეს ხელმძღვანელობას, ხელს უწყობდეს სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფს მუშაობაში და უშუალოდ პროცესების მართვაში არ ერეოდეს.

სტრატეგიული დაგეგმვის ფასილიტირება უმჯობესია სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფმა უზრუნველყოს, რომელშიც, სასურველია, შედიოდეს მშობელი, მასწავლებელი, მოსწავლე და დირექციის წარმომადგენელი, ხოლო ერთ-ერთი მათგანი კოორდინატორის ფუნქციას შეასრულებს. შესაძლოა, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფში შედი-

ოდეს სამეურვეო საბჭოს რომელიმე წევრი. ეს შემდგომ მნიშვნელოვნად გააადვილებს ჯგუფის მიერ მომზადებული სტრატეგიული გაგემის დაგეგმვის სამეურვეო საბჭოს მიერ.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია მასში მონაწილეების, მშობლების, მასწავლებლების, დირექციის, ტექპერსონალისა და სხვა ინტერესთა ჯგუფების წარმომადგენელთა მაქსიმალური ჩართვა. აღნიშნული პირები პროცესში სხვადასხვა ფორმით შეიძლება ჩაერთონ. ეს შეიძლება იყოს მონაწილეობა ანკეტირებაში, ფოკუს-ჯგუფებში, ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ ინტერვიუში, საჯარო განხილვასა და დებატებში.

სკოლის ხედვისა და მისიის ფორმირების, სასკოლო საჭიროებების ანალიზისა და პრობლემების შესწავლის შემდეგ სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფმა დიაგნოსტიკური სამუშაოების ჩატარება უნდა დაიწყოს და მომავლის ანალიზი უნდა განახორციელოს, უნდა განისაზღვროს სტრატეგიული მიზნები.

მიზნები ყოველთვის უნდა იყოს კონკრეტულად განსაზღვრული და გამოხატული შესაბამის განზომილებაში, რაც ხელმძღვანელს მუშაობის მსვლელობის შეფასებისა და გადამწყვეტილებათა მიღებისათვის ნათელ, გარკვეულ საფუძველს წარმოადგენს. გეგმების მიხედვით ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული არა მარტო თუ რისი განხორციელება უნდა ორგანიზაციას, არამედ როდის უნდა მიაღწიოს შედეგს. **გრძელვადიანი მიზნები** მოიცავს 3 წლიან და მეტ პერიოდს. **საშუალოვადიანი 1-დან 3 წლამდე**, ხოლო **მოკლევადიანი** კი წარმოადგენს ორგანიზაციის ერთ-ერთ გეგმას, რომელიც უნდა დამთავრდეს ერთი წლის განმავლობაში. ჯერ შემუშავდება გრძელვადიანი მიზნები, შემდეგ კი საშუალო და მოკლევადიანი.

სკოლის სტრატეგიული გეგმისათვის გრძელვადიან მიზნებს, შესაძლებელია, სტრატეგიული მიმართულებებიც კი ვუნოდოთ, საშუალო ვადიან მიზნებს – სტრატეგიული მიზნები, ხოლო მოკლევადიანი მიზნები შეგვიძლია, განვიხილოთ, როგორც ამოცანები, რომელიც სკოლის სამოქმედო გეგმის ძირითად ნაწილს შეადგენენ.

ორგანიზაციისთვის განსაზღვრული მიზანი უნდა იყოს მიღწევადი – რათა ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას ემსახურებოდეს.

ორგანიზაციის წარმატებისთვის აუცილებელია, რომ მიზნები იყოს ურთიერთმხარდაჭერი, რაც იმას გულისხმობს, რომ ერთი მიზნის მიღწევისათვის საჭირო ქმედება და გადამწყვეტილება, არ უნდა უშლიდეს ხელს სხვა მიზანთა მიღწევას: თუ არ იქნა ეს დაცული, ამას მივყავართ ქვეგანყოფილებებს შორის კონფლიქტამდე.

მიზნების ანალიზი

პრობლემებსა და მიზნებს შორის კავშირი შეიძლება აღინეროს, როგორც არსებული, არადაამაკმაყოფილებელი მდგომარეობის სასურველ მდგომარეობად შეცვლის პროცესი. სასურველი მდგომარეობის აღწერას საფუძვლად მიზნები ედება. განასხვავებენ მიზნების ორ დონეს:

- ▷ **განვითარების (ზოგადი) მიზნები:** გულისხმობს მდგომარეობის შეცვლის პროცესის ზოგად მიმართულებებს. იგი გვიჩვენებს სასურველ მდგომარეობას

შორეულ პერსპექტივაში, ან მომავლის „ხედვას“. განვითარების მიზანი პასუხობს კითხვას: „რატომ ვმოქმედებთ ჩვენ?“

- ▷ **კონკრეტული (ან სპეციფიკური) მიზნები:** იგი გვიჩვენებს, თუ რა სპეციფიკურ შედეგს მოიტანს სტრატეგია მისი წარმატებულად განხორციელების შემთხვევაში. იგი ფორმულირებული უნდა იყოს ძალზე სპეციფიკური ფორმით (კონკრეტულად – რა? რამდენი? როდის? სად?). კონკრეტული მიზანი პასუხობს კითხვას: რა შედეგს გვინდა ჩვენ მივალწიოთ?

სტრატეგიის შეფასების ადრეულ ეტაპზე (სტრატეგიის განსაზღვრის ეტაპი) მოპოვებული ინფორმაცია საშუალებას იძლევა, განისაზღვროს განვითარების მიზნები და სიტუაციის შეცვლის ძირითადი სფეროები. გამოკვლევის პროცესში (სტრატეგიის შემუშავების ეტაპზე) ხდება ამ მიზნების კონკრეტიზაცია.

ზემოაღნიშნული მიზნების მისაღწევად აუცილებელი შედეგებისა და ღონისძიებების დადგენა იგივენაირად ხდება. პრაქტიკაში ეს არის ვრცელი და განმეორებადი პროცესი, რომელსაც შედეგი სტრატეგიის შეფასების რამდენიმე ეტაპის გავლის შემდეგ მოაქვს.

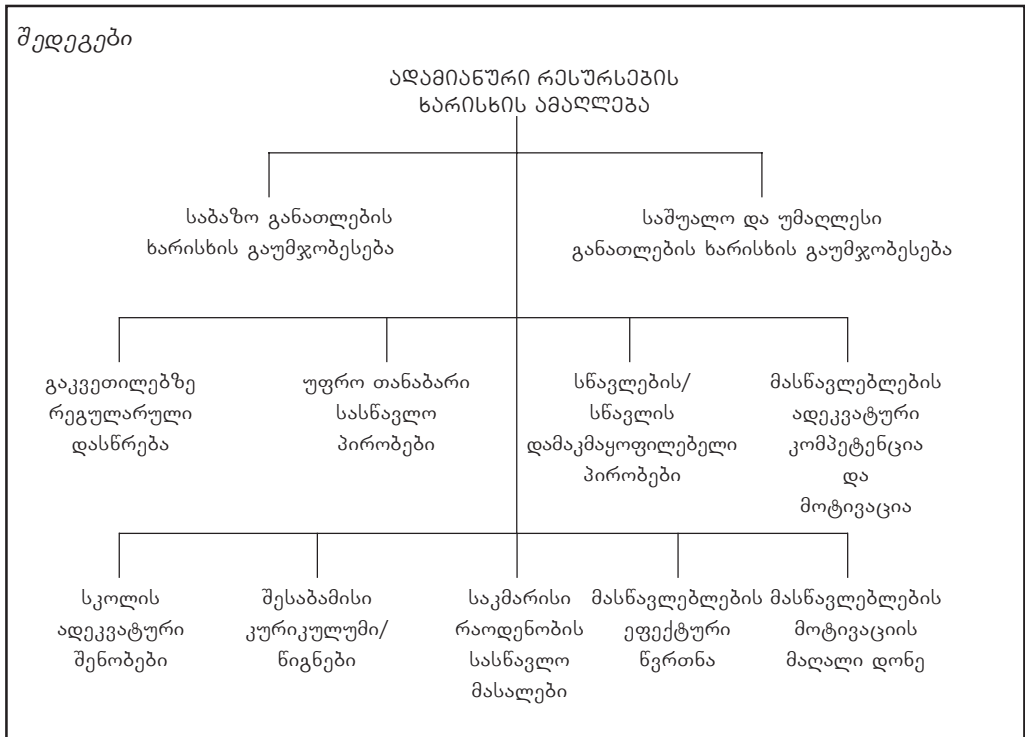
„მიზნების ხე“

მიზნების განსაზღვრისა და ფორმულირებისათვის ლოგიკური მიდგომა მარტივ მეთოდს გვთავაზობს, რაც გამოიხატება განსაზღვრული პრობლემების უარყოფითი მდგომარეობის (ანუ, „ცუდი სწავლისა და სწავლების პირობები“) დადებითი პირობებით (ანუ, „დამაკმაყოფილებელი სწავლისა და სწავლების პირობები“) შეცვლაში.

პრობლემის განსაზღვრისათვის დადგენილი სამუშაო პროცესის მსგავსად (პრობლემის ხე: იხ. ზემოთ), აქაც დგინდება და განიხილება მიზნებს შორის ურთიერთკავშირი, რაც მიზნების იერარქიას ქმნის. მიზნების იერარქია ჰიპოთეზური საშუალებებისა და მიზნების ურთიერთკავშირს ეფუძნება. მასზე დაყრდნობით, გარკვეულ სიტუაციაში (დასკვნები კონტექსტის შესახებ), მრავალი პატარა მიზნის მიღწევა ხელს შეუწყობს უფრო ფართო მასშტაბის მიზნების მიღწევას.

მიზნების იერარქია წარმოდგენილია „მიზნების ხეში“. რაც უფრო დაბლაა განთავსებული მიზანი იერარქიაში, მით უფრო შეზღუდულია იგი თავისი მოქმედების სფეროში. მიზნების ხე აგებულია პრობლემების ხის თავიდან ქვედა მიმართულებით თითოეული პრობლემის უარყოფითიდან დადებით მოვლენად გარდაქმნით.

დიაგრამა 1: „მიზნების ხის“ მაგალითი



სტრატეგიის შემუშავებისას სამუშაო პროცესი უნდა წარმართოს მიზნების ზოგადი განმარტებიდან მათი უფრო კონკრეტულად ფორმულირებისაკენ (ანუ, დადგინდეს, თუ რას ნიშნავს „დამაკმაყოფილებელი“ სწავლისა და სწავლების პირობები სხვადასხვა დაინტერესებული პირისთვის: მიზნების ხე შეიძლება გაფართოვდეს კონკრეტული მიზნებით.

მიზნის შერჩევა და განხორციელების სტრატეგიის განსაზღვრა

მიზნების შემუშავების შემდეგ სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფმა უნდა უზრუნველყოს სტრატეგიული გადანყვეტილების მიღება, რაც სკოლის სტრატეგიული ანალიზის წარმართვას, სტრატეგიული მიზნების შემუშავებასა და განხორციელების სტრატეგიების შერჩევას გულისხმობს.

ალტერნატიული მიზნების შეფასებისა და შესაბამისი გადანყვეტილებების მიღებისათვის პრაქტიკაში გამოიყენებენ ე.წ. „SWOT“ ანალიზს, რაც სკოლის შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზს მოიაზრებს.

შიდა ფაქტორების ანალიზი სკოლის შიდა ორგანიზაციული ფაქტორების ანალიზს გულისხმობს, რომელთა კლასიფიცირება შეიძლება ორ კატეგორიად განხორციელდეს – სკოლის ძლიერი და სუსტი მხარეები.

სკოლის გარე ფაქტორები მოიცავს სოციალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, დემოგრაფიული, იურიდიული და საერთაშორისო ფაქტორების ანალიზს, რომელთა კლასიფიცირება ასევე ორ კატეგორიად ხდება – შესაძლებლობებად და საფრთხეებად.

“SWOT” ანალიზის ფარგლებში არსებული კითხვები	
<p>ძლიერი მხარეები</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ რა უპირატესობა აქვს სკოლას? ▷ რა მიმართულებით საქმიანობს სკოლა წარმატებულად? ▷ რა წყაროებზე მიუწვდება ხელი? 	<p>სუსტი მხარეები</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ რა უნდა გამოასწოროს სკოლამ? ▷ რა მიმართულებით საქმიანობს სკოლა წარუმატებლად? ▷ რა სირთულეები ხვდება სკოლას საქმიანობის პროცესში?
<p>შესაძლებლობები</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ რა მიმართულებით ხედავს სკოლა განვითარებასა და წარმატების პერსპექტივას? ▷ რა მნიშვნელოვანი სოციალურ-ეკონომიკური, პოლიტიკური, დემოგრაფიული და სხვა ცვლილებები არსებობს ან არის მოსალოდნელი, რამაც შეიძლება დადებითი გავლენა იქონიოს სკოლის საქმიანობაზე? 	<p>საფრთხეები</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ რა წინააღმდეგობები ხვდება სკოლას? ▷ იცვლება თუ არა სკოლის მომსახურებასთან დაკავშირებული მოთხოვნები? შეუძლია თუ არა სკოლის სუსტ მხარეებს მნიშვნელოვანი საფრთხის შექმნა მისი საქმიანობისათვის?

მიზნებისა და განხორციელებისათვის ადეკვატური სტრატეგიის შერჩევა, უპირველესად, ალტერნატიული ვერსიების განსაზღვრას, შეფასებასა და შედარებას მოითხოვს.

ალტერნატიული ვერსიების განსაზღვრა: მიზნების ხიდან შეიძლება დადგინდეს განვითარების ალტერნატიული ვერსიები. კონტექსტისა და პრობლემების ანალიზის საფუძველზე შესაძლოა, ასევე დამატებითი ვერსიებიც განისაზღვროს.

თითოეული პრივილეგირებული მიზნისათვის უნდა დაისახოს მისი განხორციელების სტრატეგია. სტრატეგია უნდა ითვალისწინებდეს მიზნის მიღწევის ოპტიმალურ გზას. იგი უნდა მოიცავდეს მიზნების იერარქიის ქვედა დონიდან მრავალ პატარა მიზანს. სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესში, პირველ რიგში, უნდა დადგინდეს მიზნობრივი ჯგუფები, შედეგები, ანუ, ის პირდაპირი, არსებითი პროდუქტები, რომელთა მიღებაცაა მოსალოდნელი სტრატეგიისა და ძირითადი ღონისძიებების განხორციელების შედეგად. სამუშაო პროცესში გამოვლინდეს პრივილეგირებული მიზნებისა და სტრატეგიის **გართულებანი**.

ალტერნატიული ვერსიების შედარება: სხვადასხვა კრიტერიუმის საშუალებით ხდება პრივილეგირებული მიზნებისა და სტრატეგიის შედარება. ეს კრიტერიუმებია:

- ▷ **სურვილი:** პოლიტიკის სპეციფიკური მიმართულებანი (დადგენილი განათლების პოლიტიკა ან გეგმები) ან კარგად განსაზღვრული და აღიარებული სოციალური მოთხოვნები თუ საჭიროებანი;
- ▷ **განვითარების გავლენა:** სექტორის განვითარების პროცესში შეტანილი მოსალოდნელი წვლილი;
- ▷ **განხორციელებადობა:** საგანმანათლებლო, ტექნიკური, ფინანსური თვალსაზრისით, სტრატეგიის განხორციელებადობა, განხორციელებისათვის აუცილებელი მმართველობითი შესაძლებლობები. სტრატეგიის განსაზღვრის ეტაპი შეიძლება მოიცავდეს მრავალ კვლევას სტრატეგიის განხორციელებადობის შესახებ.
- ▷ **ხარჯები:** ხარჯებთან დაკავშირებული გართულებების ანალიზი და ხარჯების შეფასება მოსალოდნელ შედეგებთან მიმართებაში (ხარჯების ეფექტურობა).
- ▷ **სიცოცხლისუნარიანობა:** სტრატეგიის რეალიზების შემდეგ განხორციელებული ცვლილებების გრძელვადიან პერსპექტივაში სიცოცხლისუნარიანობა ტექნიკური, ინსტიტუციონალური და ფინანსური თვალსაზრისით;
- ▷ **რისკი:** სპეციფიკური რისკების განსაზღვრა გარეშე გარემოში;
- ▷ **ქვეყნისთვის დამახასიათებელი კრიტერიუმები:** სხვა კრიტერიუმები, რომლებიც შესაძლოა, მნიშვნელოვანი და შესაბამისი იყოს ადგილობრივ კონტექსტში (მაგალითად, კულტურასა და ტრადიციებთან დაკავშირებით).
- ▷ **დონორის მიერ სტრატეგიის შეფასების კრიტერიუმები:** თუ სტრატეგიის განსაზღვრა განხორციელდა პოტენციურ დონორთან კავშირში, ამ ეტაპზევე გათვალისწინებული უნდა იქნეს სააგენტოს მიერ მისი შიდა შეფასების კრიტერიუმები (მაგალითად, წვლილი სიღარიბის შემცირებაში).

აღნიშნული კრიტერიუმების საშუალებით ალტერნატიული მიზნებისა და სტრატეგიების შეფასება და კლასიფიცირება ხდება.

მიზნებისა და განხორციელების სტრატეგიების შერჩევა: ალტერნატიული ვერსიების კლასიფიცირების საფუძველზე ხდება სტრატეგიული გეგმისათვის პრივილეგირებული მიზნისა და საუკეთესო სტრატეგიის შერჩევა. არჩევანის შესაბამისობას ვერსიის წარმოშობა და შეფასების პროცესი ასაბუთებს. ამის შემდეგ შესაძლებელი ხდება სამოქმედო გეგმის დეტალური შემუშავება.

სკოლის განვითარების სამოქმედო გეგმა

სკოლის მისიის, ხედვის, სტრატეგიული მიმართულებებისა და სტრატეგიული მიზნების ფორმირების შემდეგ სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფმა სასურველია, რომ უზრუნველყოს სკოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება.

სკოლის სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს მოკლევადიან მიზნების მისაღწევად დაგეგმილი, დროში განერილი მოქმედებების ერთნაირ გეგმას, რომელიც სკოლის მისიიდან და სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარეობს და კონკრეტული ამოცანების გადაჭრას უნდა ისახავდეს მიზნად.

სკოლის სამოქმედო გეგმაში შემავალი ამოცანები ძირითადად უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს:

- ▷ რა გაკეთდება კონკრეტულად?
- ▷ რამდენი?
- ▷ როდის და რა ვადებში?
- ▷ ვის მიერ და ვისი ხელმძღვანელობით?
- ▷ სად?
- ▷ ვისთვის?
- ▷ რა რესურსებით?
- ▷ ვის მიერ და როგორ განხორციელდება მონიტორინგი/შეფასება?

სამოქმედო გეგმის შემუშავებაც ციკლურ ხასიათს ატარებს და ის ყოველწლიურად უნდა ხდებოდეს. სკოლის სპეციფიკიდან გამომდინარე, საგნობრივი კათედრებისა და მოსწავლეთა ინტერესების მრავალფეროვნებიდან გამომდინარე, სამოქმედო გეგმა სხვადასხვა მოკლევადიან აქტივობებს ანუ პროექტებს შეიძლება შეიცავდეს. სკოლას, ისევე როგორც ნებისმიერ ორგანიზაციას, სჭირდება იმაზე მეტი ფინანსური და მატერიალური რესურსები, ვიდრე მას რეალურად გააჩნია. შეზღუდული რესურსების ფონზე პროექტების შექმნისათვის საჭირო სამუშაოების ჩატარება სკოლას, ერთი მხრივ, დაეხმარება არსებული რესურსების რაციონალურად და გააზრებულად განკარგვაში, ხოლო, მეორე მხრივ, დამატებითი სახსრების მოზიდვაში.

სამოქმედო გეგმაში კონკრეტულად უნდა ჩანდეს, თუ ვის ეკისრება საერთო და კონკრეტული მიმართულებების რეალიზებაზე პასუხისმგებლობა, ვინ იქნება ჩართული მის რეალიზებაში და როგორ მოხდება ანგარიშგება დაკისრებული ამოცანების გადაჭრის შესახებ, როგორ იქნება დაკავშირებული აღნიშნული პასუხისმგებლობები და ანგარიშგაღებულების სისტემა.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი ისაა, თუ რამდენად ეფექტურად ახერხებს ის არასაბიუჯეტო სახსრების მოძიებას. სახელმწიფოსაგან გამოყოფილი დაფინანსების გარდა, ფინანსური რესურსები შეიძლება დასასურველია, სხვადასხვა წყაროდან იქნას მოპოვებული.

ამოცანებისა და კონკრეტული მოქმედებების განსაზღვრის, პასუხისმგებლობების განაწილების გარდა, სკოლის სამოქმედო გეგმა მკაფიოდ უნდა იყოს გაწერილი დროში, რაც შესაძლებელია, ორი ფორმით მომზადდეს:

ერთი ვარიანტია, „ტექსტურად“ სამოქმედო გეგმის ფარგლებში დაგეგმილ აქტივობების დროში განაწილებული მსვლელობა, სადაც ეტაპებად შეიძლება აისახოს დაგეგმილი საქმიანობები, განაწილებული თვეების, დღეების, კვირების ან კვარტლების მიხედვით, გამომდინარე კონკრეტული გეგმის სპეციფიკიდან, მაგალითად:

- I ეტაპი – იანვარში მოსამზადებელი სამუშაოების შესრულება;
 - თებერვალში სამუშაო ოთახის მონყოლა;
 - მარტში კომპიუტერული ტექნიკის შეძენა და მონტაჟი;
- II ეტაპი – მარტში კონკურსის გამოცხადება;
 - აპრილში მონაწილეების შერჩევა
 - და ა.შ.

ან შეიძლება დროის ტაბულის შედგენა:

ეტაპი	საქმიანობა	თ 3 ე											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	მოსამზადებ. სამუშ.												
	ოფისის აღჭურვა												
II	კონკურსის გამოცხადება												
	25 მონაწილის შერჩევა												
	და ა. შ.												
III													
IV													

დროის ტაბულა ძალიან მოხერხებულია ვადების საჩვენებლად. მაშინ, როდესაც ერთ-სა და იმავე დროს სხვადასხვა რამ არის დაგეგმილი, მასზე ეს შეიძლება თვალსაჩინოდ და გასაგებად გამოისახოს.

სამოქმედო გეგმა ყოველივე აღნიშნულის გარდა გულისხმობს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის ფორმირებასა და დაგეგმვის საბოლოო ეტაპს – ბიუჯეტირებას.

მაგალითისათვის გთავაზობთ ერთ-ერთი დროში განერილ სკოლის სამოქმედო გეგმას:

№	ამოცანები და მოქმედებები	პასუხის- მგებელი	წელი														
			IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII			
I.	სკოლის დემოკრატიზაციისა და მართვის სისტემის ბანკოთმარება																
I.1.	სტრატეგიული დაბეჭდვა																
I.1.1.	სტრატეგიული დაბეჭდვის მოსამზადებელი სამუშაოები																
I.1.1.1.	სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაო ჯგუფის შექმნა																
I.1.1.2.	ტრენინგ-პროგრამის განხორციელება დსჯ-თვის																
I.1.1.3.	მრგვალი მაგიდებისა და ტრენინგ-სემინარების პროგრამა																
I.1.2.	სკოლის თვითმუშასება																
I.1.2.1.	სიტუაციური კვლევის განხორციელება																
1	ანკეტის მომზადება - ინდივიდუალური შეხვედრების ორგანიზება ინტერესთა ჯგუფებთან																
2	ანკეტის მომზადება - ჯგუფური შეხვედრების ორგანიზება ინტერესთა ჯგუფებთან																
3	ანკეტის საბოლოო სახით მომზადება და დაბეჭდვა																
4	ანკეტირება																
5	მონაცემების კომპიუტერული დამუშავება და ანალიზი																
I.1.2.2.	პრობლემური ანალიზის განხორციელება																
1	პრიორიტეტული საკითხების იდენტიფიცირება და კითხვარის შედგენა																
2	ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერვიუების ორგანიზება																
3	ინტერვიუების მონაცემთა დამუშავება																

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა

დირექტორის ვალდებულებები მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მუშაობის კუთხით

სკოლის დირექტორის/დირექციის საქმიანობის და, ზოგადად, სკოლის მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფუნქციას ტრადიციული გაგებით კონტროლი, ხოლო თანამედროვე გაგებით მონიტორინგი და შეფასება წარმოადგენს.

სკოლის დირექტორს, ერთი მხრივ, ევალება იმ საქმიანობების წარმართვა, რომელიც სკოლის სახელმწიფო კონტროლს უკავშირდება (საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ, მუხლი №49 – სახელმწიფო კონტროლი), ხოლო მეორეს მხრივ სკოლის ფარგლებში განსახორციელებელი კონტროლის სამუშაოები (საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ, მუხლი №35, პირველი პუნქტი)

მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, სკოლის დირექტორი ვალდებულია, ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე სამეურვეო საბჭოს წარუდგინოს ანგარიში სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის შესახებ (საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ, მუხლი №43, პირველი პუნქტის „თ“ ქვეპუნქტი), ხოლო ფინანსური ანგარიში საგანმანათლებლო რესურსცენტრს ანუ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს გააცნოს.

საჯარო სკოლის წესდების (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 15 სექტემბრის №448 ბრძანების დანართი №1) მე-20 მუხლის მეორე პუნქტის მიხედვით სკოლა ყოველი წლის არა უგვიანეს 1-ლი მაისისა მაკონტროლებელ ორგანოს წარუდგენს გასული წლის საქმიანობის ანგარიშს საქართველოს კანონმდებლობის, სასწავლო პროცესისა და ფინანსური საქმიანობის შესახებ.

პროფესიული სტანდარტის მიხედვით კი სკოლის დირექტორი ვალდებულია, სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის წარმატებით განხორციელებისა და საქმიანობების გაუმჯობესების მიზნით, უზრუნველყოს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი და შეფასება.

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დანიშნულება

სკოლის დემოკრატიზაციის გზაზე, გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების დამკვიდრებისათვის, სამეურვეო საბჭოს მიერ საზოგადოებრივი კონტროლის სრულფასოვნად განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანია **მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის** დანერგვა. მართალია სამეურვეო საბჭოს კანონით ეკისრება ადმინისტრაციის მიერ ფინანსური რესურსების მართვის კონტროლი, მაგრამ მართვის ამ რგოლს არ ძალუძს თვითონ უზრუნველყოს სრულფასოვანი მონიტორინგის პროცესი, რამეთუ საბჭო მუშაობს საზოგადოებრივ სანყისებზე და ამავდროულად მას სათანადო კომპეტენცია არ გააჩნია.

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დანერგვის გზაზე მნიშვნელოვანია საბჭოური წარსულის გათვალისწინება, როდესაც ნებისმიერი კონტროლი იყო სადამსჯელო ოპერაციის წინაპირობა და საზოგადოება ამ სტერეოტიპის ტყვეობიდან არ გამოსულა.

მონიტორინგის სისტემაში კონტროლი არ უნდა იყოს სადამსჯელო ოპერაციის ნაწილი, ის შეფასების, უკეთესი გეგმის შემუშავებისა და განვითარების საშუალებაა. ამის გათვალისწინებით სკოლის მენეჯმენტისათვის აუცილებელია **წდობის ატმოსფერო**

როს ფორმირება თანამშრომლებს შორის და ისეთი დილემის გადაწყვეტა, როცა ერთის მხრივ მან განახორციელოს კონტროლი არა დასჯის მოტივით, მაგრამ მეორეს მხრივ არ უნდა დაქვეითდეს ადმინისტრირების ხარისხი და დარღვევებზე რეაგირება უნდა იყოს ეფექტური და ეფექტიანი. ამ გზაზე მნიშვნელოვანია მმართველობითი რგოლის ისეთი კულტურისა და ტრადიციების დანერგვა, როდესაც **სკოლის ხელმძღვანელები მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას ობიექტურ და სანდო სტატისტიკურ ინფორმაციასა და მეცნიერულ მოსაზრებებს ეყრდნობიან.**

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის გამართული ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია სკოლის წარმატების შეფასების ინდიკატორების შემუშავება, მონიტორინგის პროცედურების განხორციელებისათვის სათანადო კადრების მომზადება, ამ პროცესში პედაგოგებთან ერთად მშობლების ჩართვა. შესაძლებელია, შეიქმნას მშობელთა კომიტეტი. მაგალითად, ხუთი წევრის მონაწილეობით, და მათ შორის შეირჩეს მონიტორინგისა და შეფასების კოორდინატორები.

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის სტრუქტურა

მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დანიშნულებაა, სკოლის მენეჯმენტმა წინასწარ განსაზღვროს და სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის საზოგადოებას შესთავაზოს ინფორმაცია, თუ როგორ აწარმოოს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების განხორციელებაზე კონტროლი და რა ობიექტური კრიტერიუმებით შეაფასოს მათი წარმატება. ის აღწერს ანგარიშგების სისტემას, განხილვების სიხშირესა და შეფასების ტიპებს, რომლებიც გათვალისწინებულია გეგმის განხორციელების პროცესში და მისი დასრულების შემდეგ.

მონიტორინგი – ამ ნაწილში თქვენ უნდა მიუთითოთ, თუ როგორი იქნება სკოლის საქმიანობაზე და განვითარების პროცესზე თვალის დევნების (მონიტორინგის) მექანიზმი და პერიოდულობა. სკოლის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ბუნებრივია, პერიოდულობა ერთის მხრივ უნდა დაემთხვეს სასწავლო სემესტრებს, ხოლო მეორე კუთხით – კვარტლის დასრულებას.

შეფასება – სკოლის საქმიანობის დაგეგმვის უმნიშვნელოვანეს პროცესს წარმოადგენს იმ სავარაუდო კრიტერიუმების (მაჩვენებლების) განსაზღვრა, რომლებიც სკოლის წარმატებას და განვითარებას გამოხატავენ.

მონიტორინგისა და შეფასების მეთოდოლოგია

მონიტორინგის მეთოდოლოგია „ლოგიკური ჩარჩოს“ მიდგომის საფუძველზე შემუშავდა, რომელიც საყოველთაოდ გამოიყენება პროექტების მომზადების, დაგეგმვის, წარმართვისა და შეფასებისათვის. საკუთრივ, იგი იყენებს პროექტის სტრუქტურის სისტემურ წარმოდგენას, რომლის ძირითადი ელემენტებიცაა განხორციელების სტრატეგია (ინტერვენციის ლოგიკა), მისი შედეგებისა და მიღწევების განმსაზღვრელი ინდიკატორები, ისევე როგორც გარე ფაქტორები – შესაბამისი ვარაუდები და რისკები.

პროცედურულად მონიტორინგის პროცესი მოიცავს შესაბამის დოკუმენტებზე მუშაობას, მონაწილე მხარეებთან („სტეიკჰოლდერებთან“) ინტერვიუების ჩატარებას, ასევე, ადგილზე, სამიზნე ობიექტებში ვითარების დაკვირვებას.

პროექტის მონიტორინგის დაკვირვებების, დასკვნებისა და შეფასების გასაკეთებლად შეიძლება შეფასების კრიტერიუმების ყველაზე სრული ნუსხის გამოყენება. ესენია:

- ▷ **რელევანტობა**-დასახული მიზნების გადასაჭრელ პრობლემებთან შესაბამისობა და **დიზაინი**-პროგრამის/საქმიანობის შესრულების გეგმის სტრუქტურა, თანმიმდევრობა;
- ▷ **ეფექტიანობა**-რესურსებისა და ხარჯების დროული და გეგმაზომიერი მართვა ღონისძიებების განხორციელებისა და შედეგების მიღებისათვის;
- ▷ **ეფექტურობა**-უშუალო მიზნის მიღწევა პროექტის/საქმიანობის შედეგებით;
- ▷ **წვლილი/გავლენა**-მიღებული შედეგების წვლილის ასახვა ფართო მასშტაბში;
- ▷ **სიცოცხლისუნარიანობა/მდგრადობა**-შედეგებისა და გავლენის შენარჩუნებისა და გაფართოების პოტენციალი.

ყოველი კრიტერიუმი უნდა დაკონკრეტდეს შესაბამისი საკონტროლო კითხვების მეშვეობით, რომელიც საშუალებას იძლევა, რომ მონიტორინგის პროცესი უფრო მიზანმიმართული გახდეს.

ყოველი კრიტერიუმი შეიძლება შეფასდეს შემდეგი სისტემით:

- A = შესანიშნავი;
- B = კარგი;
- C = გეგმის შესაბამისი, დამაკმაყოფილებელი;
- D = პრობლემები;
- E = სერიოზული დარღვევები.

ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვა

- 3. სკოლის დირექტორი არის ეფექტური მენეჯერი, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლის ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსების მობილიზებასა და ეფექტიანად განკარგვას დასახული საგანმანათლებლო მიზნების მისაღწევად.
- 4. ამ მუხლის მესამე პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ე) მოქმედი კანონმდებლობის თანახმად შექმნილია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შესაბამისი წლიური ბიუჯეტი;
 - ვ) სკოლის ფინანსები იმართება ეფექტიანად, კანონმდებლობით დადგენილი წესით;
 - ზ) მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, სკოლის განვითარების მიზნით, მოძიებულია დამატებითი ფინანსური და მატერიალური რესურსები;
 - თ) შესაბამისი კვალიფიკაციისა და კომპეტენციების მიხედვით, შერჩეულია ადამიანური რესურსები, ფუნქციები და პასუხისმგებლობები რაციონალურად და სამართლიანად არის გადანაწილებული.

ბიუჯეტის შიქმნა

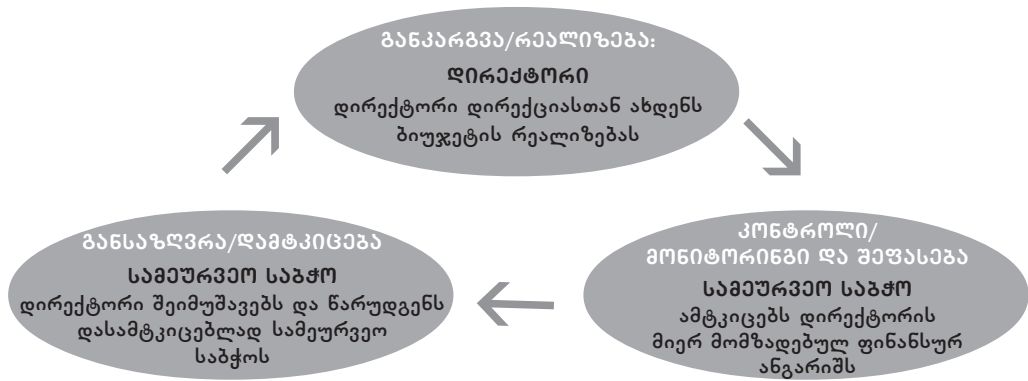
კომპეტენციების განაწილება ბიუჯეტის შემუშავების დროს

სკოლის დირექტორის საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი არის სკოლის ბიუჯეტის პროექტის მომზადება, რომელიც არის არა უბრალოდ რიცხვების ერთობლიობა და კომბინაცია, არამედ ის არის სკოლის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ფარგლებში დაგეგმილი ნებისმიერი საქმიანობის გამოსახულება თანხაში. მისი შედგენა სტრატეგიული დაგეგმვის ბოლო ეტაპზე ხდება, მაშინ როდესაც ორგანიზაციას განსაზღვრული აქვს, თუ რა მიზნებს სურს მიაღწიოს, როგორ სურს მათი მიღწევა, რა გზებით და მეთოდებით: შემუშავებული აქვს სამოქმედო გეგმა, რომელშიც დაგეგმილი მოქმედებები განერილია დროში და ცნობილია, თუ რა ადამიანური რესურსებით გეგმავს სკოლა მათ მიღწევას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, საჯარო სკოლა ასრულებს სახელმწიფო დაკვეთას ზოგადი განათლების სფეროში, ანუ ის მონოდებულია, უპირველეს ყოვლისა, უზრუნველყოს ეროვნული სასწავლო გეგმიდან გამომდინარე საგანმანათლებლო სტანდარტის რეალიზება, რომელიც დაკონკრეტებულია სასკოლო სასწავლო გეგმაში.

თავის მხრივ, სასკოლო სასწავლო გეგმა მოიცავს პედაგოგთა საათობრივ ბადეს, სტანდარტს, სტანდარტზედა მომსახურების აღწერას, ინკლუზიური განათლების პროგრამას და ა.შ. ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია ის, რომ საათობრივი ბადიდან და სადამრიგებლო პროგრამებიდან გამომდინარეობს პედაგოგთა შრომის ანაზღაურება, რაც სკოლის ბიუჯეტის საშუალოდ, სულ მცირე, 80%-ს შეადგენს.

საბიუჯეტო საქმიანობის ეტაპები



საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, სკოლის სასწავლო გეგმას სკოლის დირექტორის მონაწილეობით შეიმუშავებს პედაგოგიური საბჭო, რომელსაც შემდგომ სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით ამტკიცებს. აქედან გამომდინარე ბიუჯეტის დიდი ნაწილი შინაარსობრივად განსაზღვრულია და დირექტორს რეალურად უწევს მისი გაფორმება და დარჩენილი კომპონენტების (შრომის ანაზღაურების გარდა) განსაზღვრა და ფინანსური გაანგარიშება. ყოველივე ამის შემდეგ სკოლის დირექტორი ბიუჯეტის პროექტს დასამტკიცებლად წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს.

საბოლოო ჯამში, სკოლის ბიუჯეტს განსაზღვრავს (ამტკიცებს) სამეურვეო საბჭო, განკარგავს სკოლის დირექტორი, ხოლო კონტროლს ისევ სამეურვეო საბჭო ახორციელებს.

დაგეგმვა – ბიუჯეტირება საჯარო სკოლებში

სკოლების დეცენტრალიზაციის ფონზე ბიუჯეტირების პროცესი სკოლის დირექტორებს ახალ გამოწვევებს სთავაზობს. მკაცრად ცენტრალიზებული და მბრძანებლურ-დირექტიული მმართველობითი სისტემის შემდგომ, დემოკრატიული მართვის სისტემაზე გადასვლისას, ბიუჯეტირების პროცესში სკოლებს გარკვეული დაბრკოლებები შეიძლება შეექმნათ სათანადო ღირებულებებისა და ტრადიციების, საჭირო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მქონე კადრების, ფინანსური და მატერიალური რესურსების ნაკლებობის, წარმატებული პრაქტიკის დეფიციტისა და სხვა ფაქტორების გამო, მაგრამ საზოგადოების ჩართულობის, გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულებისაკენ აღებული განვითარების კურსი განათლების რეფორმის ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული მონაპოვარია და სკოლის დირექტორებს დიდი პასუხისმგებლობა აკისრიათ ბიუჯეტირების თანამედროვე მოთხოვნების ცხოვრებაში დანერგვის საქმეში.

როდის?

სკოლის ბიუჯეტის სამუშაო ვერსიის ანუ გეგმის შეიმუშავება ეფუძნება მომავალი საბიუჯეტო წლისათვის შემოსავლებისა და ხარჯების პროგნოზს. მიუხედავად იმისა, რომ სკოლა სპეციფიკური დაწესებულებაა და მისი სამუშაო ციკლი იწყება და სრულდება სასწავლო წლის შესაბამისად, საბიუჯეტო წელი ემთხვევა კალენდარულ წელს. ოფიციალური ვალდებულების არ არსებობის მიუხედავად სასურველია, რომ ბიუჯეტის პროექტი სკოლამ სასწავლო წლის დასაწყისშიც გააკეთოს.

ვინ და რატომ?

საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით სკოლის ბიუჯეტის სამუშაო ვერსიას შეიმუშავებს დირექტორი და დასამტკიცებლად წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს.

შირად ხელმძღვანელები უშვებენ შეცდომას, როცა ძირითადი აქცენტი გადააქვთ ბიუჯეტზე, როგორც საბოლოო პროდუქტზე, მის ხარისხზე, ვიზუალურ მხარეზე და ა.შ., მაგრამ გაცილებით დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ ვისი მონაწილეობითა და რა პროცედურებით იქნა ის შემუშავებული.

მართალია, სამართლებრივად არ არის განსაზღვრული თუ როგორ, ვისი მონაწილეობით, რა თანმიმდევრობითა და პროცედურებით უნდა განახორციელოს ეს დირექტორმა, მაგრამ თეორია და წარმატებული პრაქტიკა გვკარნახობს, რომ წარმატებული ბიუჯეტირებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული დოკუმენტის შემუშავებაში ჩართული იყოს მაქსიმალურად ყველა იმ ინტერესთა ჯგუფის წარმომადგენელი, ვინც მიღებული ბიუჯეტი უნდა განახორციელოს და ვისაც მისი რეალიზება შეეხება. მხოლოდ ასეთი გზით გახდება ბიუჯეტი სიცოცხლისუნარიანი დოკუმენტი და მისი ცხოვრებაში რეალიზება უფრო მარტივად, ნაკლები დანახარჯებითა და მეტი ეფექტურობით მოხდება.

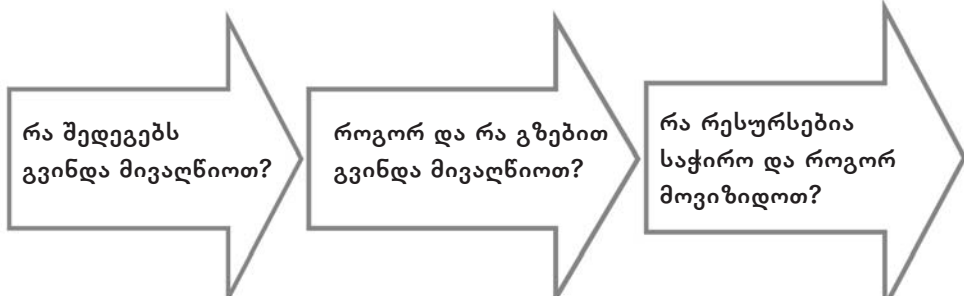
როგორ?

საწყის ეტაპზე სკოლის საზოგადოებამ უნდა გააცნობიეროს და განსაზღვროს მისია, შემდეგ განვითარების გრძელვადიანი მიზნები, ხოლო ყოველი საბიუჯეტო წლის დასაწყისში უნდა შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა, რომელიც ერთ წელზე იქნება გათვლილი. ნებისმიერი ორგანიზაციის ბიუჯეტირების პროცესში ძირითადი პრობლემა ის არის, რომ საზოგადოების მოთხოვნები მუდმივად იზრდება, ხოლო მათი დაკმაყოფილებისათვის საჭირო რესურსები უფრო და უფრო მწირია. შესაბამისად, ორგანიზაციებს წარმატების მიღწევისათვის მეტად კრიტიკულად სჭირდებათ პრიორიტეტების განსაზღვრის მაღალი კომპეტენცია. რესურსების რაციონალურად განაწილება განსაკუთრებულად აქტუალურია სკოლებისათვის, რამეთუ პრობლემების ნუსხა დიდია, ხოლო რესურსები – საკმაოდ შეზღუდული.

სკოლამ ბიუჯეტის დაგეგმვის დროს შესაძლებელია 2 მიდგომა გამოიყენოს, მაგალითად:

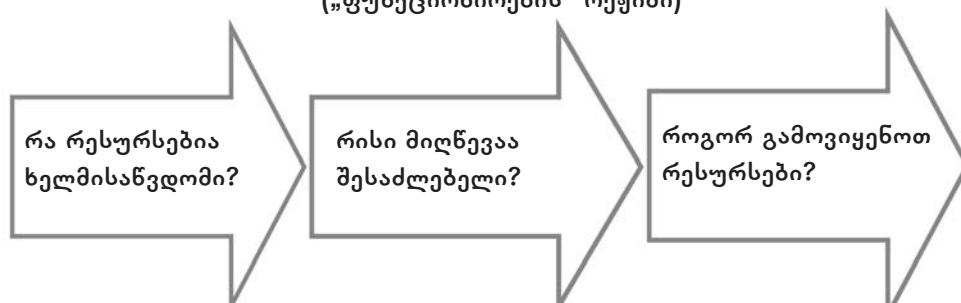
1) სკოლა იწყებს იმაზე ფიქრს, თუ რა მიზნებს უნდა მიაღწიოს და ნაკლებად გამოდის იმ რეალობიდან, რომელშიც მოცემულ მომენტში იმყოფება. ხოლო დასახული მიზნების მიღწევისათვის იწყებს სტრატეგიების შემუშავებას, თუ როგორ მოიძიოს საჭირო რესურსები. სტრატეგიული დაგეგმვის ამ მიდგომას პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ „განვითარების“ რეჟიმი.

შედეგებზე ორიენტირებული ფინანსური დაგეგმვა („განვითარების“ რეჟიმი)



2) სკოლა საკუთარი ბიუჯეტის დაგეგმვისას გამოდის იმ რეალური რესურსებიდან, რასაც ელოდება და ცდილობს არსებული შესაძლებლობების ფარგლებში მაქსიმალურად რაციონალურად და ყველაზე აქტუალურ საჭიროებებზე გაანაწილოს სახსრები. აღნიშნული მიდგომას, პირობითად, „ფუნქციონირების“ რეჟიმი ვუწოდოთ.

**პროცესებზე ორიენტირებული ფინანსური დაგეგმვა
(„ფუნქციონირების“ რეჟიმი)**



ორივე მიდგომის შემთხვევაში სასურველია, რომ რესურსები რაციონალურად დაიხარჯოს და მიმართული იყოს ყველაზე აქტუალური პრობლემების მოგვარებისაკენ. ამდენად დაგეგმვის პირველ ეტაპზე სკოლამ უნდა გამოიკვლიოს და შექმნას „პრობლემების ხე“, რომლისგანაც შექმნის „მიზნების ხე“.

ზოგადად სკოლას, ისევე, როგორც სხვა საჯარო დაწესებულებას, შეუძლია ბიუჯეტირების სხვადასხვა მეთოდი გამოიყენოს: მუხლობრივი ბიუჯეტი (უპირატესი ბიუჯეტირება); შესრულების ბიუჯეტი; ბიუჯეტირება ნულიდან; პროგრამული ბიუჯეტი; ინდიკატორული ბიუჯეტირება.

სახელმწიფო შესყიდვების დაგეგმვა და განხორციელება

სკოლა ვალდებულია „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-9 მუხლის მე-4 პუნქტის მოთხოვნის შესაბამისად, სათანადო ვადებში შესყიდვების სააგენტოში წარადგინოს შესყიდვების წლიური გეგმა. ლოგიკურია, რომ შესყიდვების წლიური გეგმა სკოლის ბიუჯეტირების ერთგვარი გაგრძელებაა და მისგან გამომდინარეობს, მაგრამ განსხვავებით ბიუჯეტის ფორმისაგან, შესყიდვების წლიური გეგმა სპეციალურ ფორმაში უნდა მომზადდეს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სკოლის დირექტორი ვალდებულია, სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოში შესყიდვებისა, განხორციელებისა და შესყიდვების კვარტლური ანგარიშები წარადგინოს სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ, საქართველოს კანონის 22-ე მუხლის შესაბამისად.

ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილი

სკოლის ბიუჯეტის შემოსავლები შეიძლება გაეყოთ 2 ძირითად ნაწილად: საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო შემოსავლები.

I. საბიუჯეტო შემოსავლები:

№ თვე	მოსწავლეთა რაოდენობა	ვაუჩერი	ვაუჩერი თვეში	თანხა თვეში
1 სექტემბერი	595	235	19,58	11.652,08
2 ოქტომბერი	689	250	20,83	14.354,17
3 ნოემბერი	689	250	20,83	14.354,17
4 დეკემბერი	689	300	25,00	17.225,00
5 იანვარი	689	300	25,00	17.225,00
6 თებერვალი	689	300	25,00	17.225,00
7 მარტი	689	300	25,00	17.225,00
8 აპრილი	653	300	25,00	16.325,00
9 მაისი	653	300	25,00	16.325,00
10 ივნისი	653	300	25,00	16.325,00
11 ივლისი	653	300	25,00	16.325,00
12 აგვისტო	653	300	25,00	16.325,00
				190.885,42

სკოლის სპეციფიკიდან გამომდინარე, სახელმწიფო ერთ მოსწავლეზე გათვლილი ვაუჩერით (ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 22-ე მუხლი, მე-2 პუნქტი) აფინანსებს ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულებას, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში გამოყოფს გაზრდილ (სტანდარტზედა) ვაუჩერს. ამდენად, ბიუჯეტის შემოსავლების დიდი ნაწილი განისაზღვრება მოსწავლეთა რაოდენობის მიხედვით.

ვაუჩერული დაფინანსების გარდა სკოლამ შესაძლებელია, სახელმწიფოსაგან მიიღოს დაფინანსება, როგორც ცენტრალური, ასევე ადგილობრივი ხელისუფლებიდან, მაგალითად კაპიტალური ხარჯებისათვის (ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 22-ე მუხლის მე-5 პუნქტი).

II. არასაბიუჯეტო შემოსავლები:

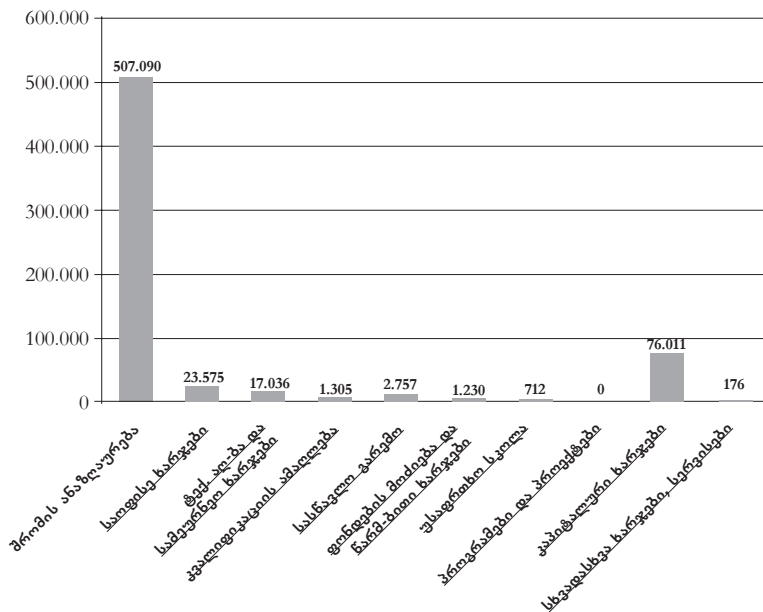
მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, სკოლას აქვს უფლება, აწარმოოს ეკონომიკური საქმიანობა, მოიზიდოს შემონირულებები, დატვირთოს ქონება და მიიღოს დამატებითი შემოსავლები. ბიუჯეტის ეს ნაწილი შესაძლებელია, შემდეგი სახით გამოიყურებოდეს: 2.1. სერვისები და სტანდარტზედა მომსახურება; 2.2. გრანტები; 2.3. სხვა შემოსავლები (2.3.1. შენობის არენდა, 2.3.2. შემონირულობები, 2.3.3. სოციალური შენატანები, 2.3.4. სხვა შემოსავლები).

ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილი

სკოლის ბიუჯეტის ხარჯების სტრუქტურის არჩევის დროს სკოლები ხშირად ბუღალტრულ სტანდარტებსა და მოთხოვნებს ეყრდნობიან, ფინანსთა სამინისტროს მიერ დადგენილ კლასიფიკაციებს, რაც ხშირ შემთხვევაში მსხვილად აჯგუფებს სხვადასხვა

ხარჯს და სადაც ნაკლებად იკითხება სკოლის სტრატეგია და მართვის სპეციფიკა. მაგალითად, თუ სკოლისათვის ერთ-ერთი პრიორიტეტია „თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება“, ხოლო ბიუჯეტის სტრუქტურაში არ არის გამოყოფილი შესაბამისი მუხელი, ძნელია, მომხმარებელმა მარტივად დაინახოს ამ მიმართულებაზე რა თანხაა გამოყოფილი და ის რა პროცენტს შეადგენს სკოლის საერთო ბიუჯეტში.

2007-2008 სასწავლო წლის ხარჯების სტრუქტურა



1. შრომის ანაზღაურება;
2. საოფისე ხარჯები (2.1. კომუნალური ხარჯები; 2.2. საკანცელარიო აღჭურვილობა; 2.3. ადმინისტრაციული ხარჯი და მომსახურება; 2.4. საოფისე აღჭურვილობა/ინვენტარი);
3. ტექნიკური აღჭურვილობა და სამეურნეო ხარჯები (3.1. კომპიუტერული ტექნიკა და აქსესუარები; 3.2. საყოფაცხოვრებო ტექნიკა; 3.3. სამეურნეო ინვენტარი და ხარჯები);
4. კვალიფიკაციის ამაღლება;
5. სასწავლო გარემო (5.1. სასწავლო ინვენტარი და თვალსაჩინოებები; 5.2. ბიბლიოთეკის განვითარება; 5.3. სპორტის ინვენტარი; 5.4. ლაბორატორიების აღჭურვა/განახლება);
6. ფონდების მოძიება და წარმომადგენლობითი ხარჯები;
7. უსაფრთხო სკოლა (7.1. შენობის დაცვა; 7.2. სანიტარულ-ჰიგიენური უსაფრთხოება; 7.3. სახანძრო უსაფრთხოება; 7.4. ჯანდაცვა; 7.5. დაზღვევა და აუდიტი);
8. პროგრამები და პროექტები;
9. კაპიტალური ხარჯები;
10. სხვადასხვა ხარჯი, სერვისები (10.1. ფინანსური სერვისები /საბანკო მომსახურება; 10.2. კონსულტაციები; 10.3. გაუთვალისწინებელი ხარჯები).

ცვლილებების განხორციელება სკოლის ბიუჯეტში

ბიუჯეტის ცხოვრებაში რეალიზების პროცესში დიდია იმის ალბათობა, რომ დაგეგმილი, პროგნოზირებული შემოსავლები და ხარჯები ცდომილებაში მოვიდეს ერთმანეთთან. ამდენად ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანა ბუნებრივ მოვლენას წარმოადგენს. დირექტორს უფლება აქვს სამეურვეო საბჭოს თანხმობის გარეშე ბიუჯეტის ერთი მუხლის სახსრების არა უმეტეს 10%-ისა გადაანაცვლოს მეორე მუხლში.

ფინანსური რისკის მართვა

ფინანსური მენეჯმენტის არსი, მიზნები და უფლება-მოვალეობების განაწილება

სკოლის ფინანსური მენეჯმენტი მოიაზრებს რესურსების მართვას მისიის, მიზნებისა და ამოცანების შესასრულებლად. აღნიშნული მიმართულება სკოლის დირექტორის საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით, სკოლის დირექტორი:

- ▷ პასუხისმგებელია ფინანსების მიზნობრივ ხარჯვაზე;
- ▷ ამზადებს სკოლის ბიუჯეტს და დასამტკიცებლად წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს;
- ▷ აბარებს ანგარიშს სამეურვეო საბჭოს ფინანსური საქმიანობის შესახებ;
- ▷ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, კანონით დადგენილ ვადებში, წარუდგენს ანგარიშს გასული წლის ფინანსური საქმიანობის შესახებ;
- ▷ განკარგავს თანხებს დამტკიცებული სკოლის ბიუჯეტის მიხედვით;
- ▷ უფლებამოსილია, აუცილებლობისას სამეურვეო საბჭოს თანხმობის გარეშე გადაანაცვლოს ბიუჯეტის ერთი მუხლის სახსრები, არა უმეტეს 10%-ისა, მეორე მუხლში;
- ▷ იღებს თანხმობას სამეურვეო საბჭოსაგან ისეთი გარიგებების დადებისას, რომლის ღირებულებაც სკოლის ბიუჯეტის 5%-ს აღემატება;
- ▷ განკარგავს ფინანსურ რესურსებსა და აქტივებს;
- ▷ საფინანსო საქმიანობის აღრიცხვა-ანგარიშგების დოკუმენტებს აწარმოებს საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

ძირითადი საშუალებების, სასაქონლო-მატერიალურ ფასეულობათა, ფულადი საშუალებებისა და ანგარიშსწორებათა ინვენტარიზაცია

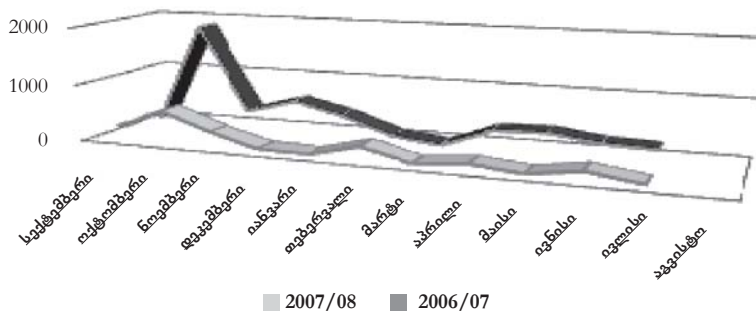
საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების უტყუარობის უზრუნველყოფის მიზნით, სკოლა ვალდებულია, ჩაატაროს ქონებისა და საფინანსო ვალდებულებათა ინვენტარიზაცია, რასაც ასევე ექვემდებარება პასუხსაგებ შენახვაზე მიბარებული ქონება.

ინვენტარიზაციის საკითხები განისაზღვრება პრეზიდენტის 1998 წლის 6 თებერვლის №70 ბრძანებულების დებულების – „დებულება საქართველოში ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების შესახებ“, მე-4 თავის შესაბამისი ნორმებით.

სამეურვეო წლის ბოლოს, ქონების იჯარით გაცემის, მატერიალურად პასუხისმგებელი პირების შეცვლის, ფასეულობათა დატაცების, ქონების გადაფასებისა და/ან ლიკ-

ვიდაციის პერიოდში სკოლის დირექტორის ბრძანებით იქმნება საინვენტარიზაციო კომისია და ხორციელდება ინვენტარიზაცია, რომელშიც უნდა შევიდნენ ის თანამშრომლები, რომლებიც საინვენტარიზაციო ქონებასა და ფასებს კარგად იცნობენ. კომისიას წინასწარ უნდა გადაეცეს შესაბამისი ბრძანება, სადაც მითითებული იქნება ინვენტარიზაციის დაწყებისა და დამთავრების ვადები.

წლის ხარჯვის ანალიზი თვეების მიხედვით
(2006-07 და 2007-08 სასწავლო შედარება)



სკოლის ბალანსზე რიცხული ქონების ჩამონერის წესი

საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, საჯარო სკოლის ბალანსზე რიცხული ამორტიზირებული ან გამოუყენებელი უძრავი ნივთის ჩამონერა ხდება უწყების სახელმწიფო კონტროლის განმასხვრცილებელი ორგანოს – განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ტერიტორიული ორგანოს რესურსცენტრის თანხმობით და საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს ან მისი ტერიტორიული ორგანოს გადაწყვეტილებით, ხოლო სკოლის ბალანსზე რიცხული, სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული, ამორტიზირებული ან გამოუყენებელი მოძრავი ნივთები ბალანსიდან ჩამოინერება სკოლის მიერ ამ მიზნისთვის შექმნილი საინვენტარიზაციო კომისიის გადაწყვეტილების საფუძველზე, რომლის შემადგენლობაც უნდა განისაზღვროს არანაკლებ 5 წევრისაგან და მათ შორის უნდა იყვნენ აქვე ნახსენები სტრუქტურებისა და საკუთრივ სკოლის წარმომადგენლები.

მოძრავი ნივთების ჩამონერის შესახებ ინფორმაცია უნდა გაეგზავნოს რესურსცენტრს და საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს ან მის ტერიტორიულ ორგანოს.

რაც შეეხება სკოლის ბალანსზე რიცხული, სკოლისვე საკუთრებაში არსებული, მოძრავი ნივთის ჩამონერას, მისი პროცედურები იდენტურია, მხოლოდ კომისიაში არ შედის ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს ან მისი ტერიტორიული ორგანოს წარმომადგენელი და ამ შემთხვევაში ნივთის ჩამონერის შესახებ ინფორმაცია ეგზავნება რესურსცენტრს.

გამოუყენებელი ქონების, ძირითადი საშუალებების, ვადამდელი ჩამონერის საკითხს განიხილავს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროში არსებული მუდმივმოქმედი კო-

მისია, რომლის ანალოგიური კომისია ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს ტერიტორიულ ორგანოში შესაბამისი წარმომადგენლების მონაწილეობით იქმნება.

სკოლის ბალანსზე რიცხული ძირითადი საშუალებების ჩამონერის შემთხვევაში კომისია სწავლობს ამორტიზირებული ან გამოუყენებელი ძირითადი საშუალებების ფაქტობრივ ფიზიკურ მდგომარეობას და ასაბუთებს მათი ბალანსიდან ჩამონერის აუცილებლობას, ამზადებს ამ ნივთის ღირებულების დადგენის ტიპურ და სალიკვიდაციო აქტებს, ყოველ ძირითად საშუალებაზე ცალ-ცალკე. ღირებულების დადგენის აქტს ამტკიცებს სკოლის დირექტორი.

მოდრავი ნივთების ჩამონერის შედეგად დარჩენილი ჯართის რეალიზაცია (გარდა საჯარო სკოლის საკუთრებაში არსებულისა) ხორციელდება ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს პრივატიზების დეპარტამენტის მიერ ორგანიზებული აუქციონის ფორმით, რომლის შესახებაც ინფორმაცია ქვეყნდება სათანადო დოკუმენტაციის წარდგენიდან 10 სამუშაო დღის ვადაში, ხოლო საჯარო სკოლის საკუთრებაში არსებული მოძრავი ნივთის ჩამონერის შედეგად დარჩენილი ჯართის რეალიზაცია ხორციელდება საკონკურსო საწყისებზე, ინფორმაციის საჯარო გამოქვეყნებით, რესურსცენტრის თანხმობით. ჯართის რეალიზაციიდან ამონაგები თანხის განაწილების წესი დგინდება საკანონმდებლო აქტით ან პრეზიდენტის ბრძანებულებით.

ფინანსური ანგარიშები და სახელმწიფო კონტროლი

სკოლის ფინანსური რესურსების მართვის პროცესში სამეურვეო საბჭო ამტკიცებს სკოლის ბიუჯეტს და შემდგომ მისი რეალიზების ანგარიშს, ხოლო ყოველდღიურ ცხოვრებაში ფინანსური გეგმის რეალიზებას ახორციელებს სკოლის დირექცია.

სკოლის ფინანსური ანგარიშებისა და სახელმწიფო კონტროლის საკითხები ძირითადად დარეგულირებულია ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-11 თავში (ზოგადასაგანმანათლებლო დაწესებულებების სახელმწიფო კონტროლი, ქონება, დაფინანსება, ანგარიშგება და ბუღალტრული აღრიცხვა) და საჯარო სკოლის წესდების მე-19 მუხლით.

სკოლა, მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, აწარმოებს საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობის აღრიცხვა-ანგარიშგებას, ადგენს ბალანსს, რომელსაც რესურსცენტრის საშუალებით, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარუდგენს დასამტკიცებლად.

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს გენერალური ინსპექციისა და სხვა სტრუქტურული ერთეულების შეფასებით, პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როდესაც სკოლებში ძირითად აქტივებს არა აქვს დარიცხული ცვეთა (რაც დარეგულირებულია ფინანსთა მინისტრის ბრძანებით); დებიტორულ-კრედიტორული დავალიანებები არ არის აღრიცხული ბალანსზე, ან აღრიცხულია არასწორად (ეს საკითხი უმრავლეს შემთხვევაში კვარტალურ ბალანსებს ეხება, თუმცა წლიურ ბალანსებშიც ხშირია).

„ბიუჯეტების დაფინანსებაზე მყოფი ორგანიზაციების ბუღალტრული აღრიცხვის შესახებ“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის №1321 ბრძანებით დამტკიცებული ინსტრუქციის თანახმად, აღრიცხვას ექვემდებარება ყველა მატერიალურ-ნივთობრივი ფასეულობა, მათ შორის, საბიბლიოთეკო ფონდები, ხელოვნური მრავალწლიანი ნარგავები – ხეები და ბუჩქები ქუჩებში, მოედნებზე, პარკებში, ბალებსა და სკვერებში, ორგანიზა-

ციის ტერიტორიაზე არსებული გამწვანებისა და დეკორატიული ნარგავები; ცოცხალი ლობე, თოვლსაცავი და მინდორსაცავი ზოლები, ქვიშისა და მინდვრის ნაპირების გასამაგრებელი ნარგავები და სხვ. ზემოაღნიშნული მცენარეები, უმრავლეს შემთხვევაში, ორგანიზაციებს ბალანსზე არა აქვთ აყვანილი, რაც მათი მხრიდან კანონმდებლობის დარღვევად ითვლება და დაწესებულებებს შემდგომ უკვე პრობლემებს უქმნის.

ზემოაღნიშნული ფინანსური და ქონების მფლობელობასთან დაკავშირებული ნორმების დარღვევები ხშირ შემთხვევაში საბიუჯეტო სახსრების არასწორ განაწილებასა და არამიზნობრივ ხარჯვას იწვევს.

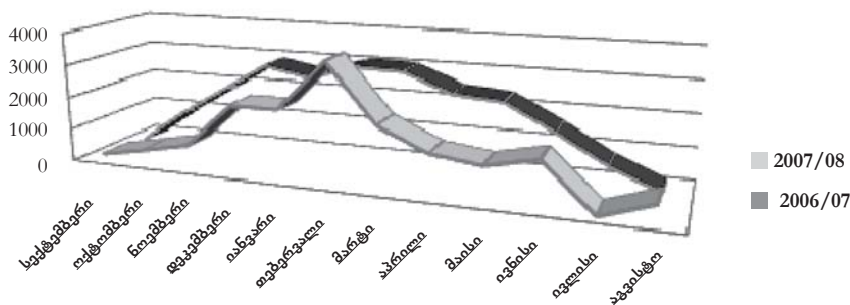
ორგანიზაციების მხრიდან ხშირია საგადასახადო კოდექსის დარღვევები, რაც ბიუჯეტში შესატანი თანხის ოდენობის არასწორ გამოანგარიშებასთანაა დაკავშირებული. ნაღდი ფულით ანგარიშსწორების განხორციელებისას, ორგანიზაციებს ხშირ შემთხვევაში არა აქვთ საგადასახადო კოდექსის 971-ე მუხლის 1-ლი პუნქტით დადგენილი სალარო აპარატის ჩეკი, რომლის მიხედვით ეკონომიკური საქმიანობის განმასხვრციელებელი პირების მიერ საქონლის/მომსახურების მიწოდების დროს მომხმარებლებთან ნაღდი ფულით ანგარიშსწორებისას შესაბამისი მონაცემები მხოლოდ საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოყენებით აღირიცხება. აღნიშნული მოთხოვნა ცალსახად უნდა იქნას დაცული, რაც, როგორც წესი, არ არის გათვალისწინებული ორგანიზაციების მხრიდან.

სკოლის დირექცია, მოქმედი კანონმდებლობიდან გამომდინარე, ამზადებს და შესაბამის ინსტანციას წარუდგენს: გადახდის წყაროსთან განაცემების დაბეგვრისა და სოციალური გადასახადის დეკლარაციას; ბალანსს; ფინანსური ანგარიშების ფორმებს, ყოველთვიურ, ყოველკვარტლურ, ნახევარი წლისა და წლიურ ანგარიშებს.

ფინანსური აუდიტი და მონიტორინგის სისტემა

ბიუჯეტის განკარგვის პროცესის მონიტორინგი და შეფასება ფინანსური მენეჯმენტის განუყოფელი და მნიშვნელოვანი ნაწილია. მონიტორინგის სისტემის ფუნქციონირება ნიშნავს ბიუჯეტის რეალიზებაზე პერიოდულ და მუდმივ თვალის გადავების პროცედურების განხორციელებას, რაც საშუალებას აძლევს დირექტორს, სამეურვეო საბჭოს და ზოგადად, სკოლის საზოგადოებას, შეაფასონ სკოლის ფინანსური მდგომარეობა, გაანალიზონ ბიუჯეტში არსებული შეუსაბამოებები (პროფიციტი და დეფიციტი), განახორციელონ გამომწვევი მიზეზების ანალიზი და მოახდინონ რეაგირება მათ გამოსასწორებლად.

ელექტროენერჯის ხარჯვის ანალიზი თვეების მიხედვით (2006-07 და 2007-08 სასწავლო შედარება)



მართალია, კანონმდებლობის მიხედვით სკოლის ფინანსური რესურსების ხარჯვის მართლზომიერებაზე ზოგად ზედამხედველობას სამეურვეო საბჭო ახორციელებს, მაგრამ მონიტორინგის სისტემის ამოქმედება დირექტორის საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია და რეალურად მას ძალუძს მისი განხორციელება.

რეკომენდებულია, რომ მონიტორინგის პროცედურა და შესაბამისად, ანგარიშის მომზადება ყოველთვიურად განხორციელდეს. მონიტორინგის მონაცემებზე დაყრდნობით, სასურველია, ე.წ. კვარტლური მონიტორინგი განხორციელდეს, ანუ შუალედური შეფასება და მისი ანგარიშის მომზადება, რაც დირექტორს, სავარაუდოდ, სამეურვეო საბჭოსთან ურთიერთობაში დაეხმარება. რა თქმა უნდა, წლიური შეფასება ოფიციალურად სამეურვეო საბჭოს წარედგინება საბიუჯეტო, ანუ კალენდარული წლის დასასრულს.

სკოლის ფინანსური საქმიანობის აუდიტი 2 სახის არსებობს, გარე და შიდა. შიდა აუდიტის წარმართვის მიზანია შიდა კონტროლის სისტემის შემოწმება. იგი ახდენს სისტემის ფუნქციონირების ტესტირებას და იძლევა რეკომენდაციას დირექციისათვის, ხოლო გარე აუდიტის შემთხვევაში, მიზანი არის ფინანსური ანგარიშგების შემოწმება, ტრანსაქციების ტესტირება და დასკვნის მომზადება. საჯარო სკოლის წესდების მე-19 მუხლის მე-4 პუნქტის შესაბამისად გარე აუდიტის მოწვევის უფლება აქვს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, რომელსაც შეუძლია, სკოლის წლიური ბალანსი შეამოწმოს.

ფინანსური გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება

სკოლა საჯარო დაწესებულებაა და შესაბამისად, მისი ბიუჯეტი საჯარო დოკუმენტია, ამდენად ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მოთხოვნების შესაბამისად, სკოლამ უნდა უზრუნველყოს მისი საჯაროობა.

მნიშვნელოვანია ბიუჯეტის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის მაქსიმალურად გაზრდა, მაგალითად, სკოლაში ხელმისაწვდომ და თვალსაჩინო ადგილზე ნაბეჭდი სახით ინფორმაციის გავრცელება. უმჯობესია, ეს რამდენიმე ადგილზე გაკეთდეს, მაგალითად, პედაგოგებისათვის სამასწავლებლოში, ხოლო მოსწავლეებისა და მშობლებისათვის ხელმისაწვდომ ადგილზე ცალკე.

ბიუჯეტის მართვის პროცესში უმთავრესია გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების დამკვიდრება. ამ მოტივით სკოლაში აუცილებელია, ყველანაირი ფინანსური ოპერაციის მხოლოდ საბანკო გადარიცხვების გზით განხორციელება.

ფინანსური სახსრების მართვის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფის მიზნით აუცილებელია, სკოლის ბიუჯეტის დაგეგმვაში მათვალისწინებული იყოს მაქსიმალურად ყველა ინტერესთა ჯგუფის ინტერესები, მათი ჩართვა ბიუჯეტის შემუშავებისა და განხილვის პროცესში, ხოლო დამტკიცების შემდეგ ბიუჯეტის მართვის ყოველთვიური და ყოველკვარტლური ანგარიშების განთავსება საჯარო ინფორმაციის განთავსების ადგილებში.

ფინანსური დოკუმენტაციის არქივი

კანონმდებლობის მოთხოვნების შესაბამისად, სკოლამ უნდა უზრუნველყოს ფინანსური დოკუმენტაციის არქივის წარმოება, სადაც დოკუმენტები 5 წელი უნდა ინახებოდეს. ასევე, სკოლამ დამოუკიდებლად შეიძლება განსაზღვროს ამ ვადის გაგრძელება. სასურველია, რომ სკოლამ, თუ ამის რესურსი აქვს, აწარმოოს ელექტრონული არქივი.

დამატებითი ფინანსური და მატერიალური რესურსების მოძიება

სკოლის დირექტორის უფლებამოსილება მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის მართვის საქმეში

საჯარო სკოლის ქონებისა და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის მართვის კუთხით დირექტორის უფლება-მოვალეობები განისაზღვრება ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტით დირექტორი „ა“ ქვეპუნქტის მიხედვით ახორციელებს სკოლის მართვას, „ბ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად „წარმოადგენს სკოლას მესამე პირთან ურთიერთობისას...“ და „ი“ ქვეპუნქტის მიხედვით „უფლებამოსილია დადოს გარიგებები, მათ შორის, სკოლის ქონების შესახებ, გარდა იმ გარიგებებისა, რომელთათვისაც საქართველოს კანონმდებლობითა და სკოლის წესდებით გათვალისწინებულია სამეურვეო საბჭოს ან კონტროლის განმახორციელებელი ორგანოს თანხმობა“.

სკოლისათვის სახელმწიფო ქონების გადაცემა

დასახული მიზნებისა და დაკისრებული ამოცანების შესასრულებლად, საჯარო სკოლას „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“ საქართველოს კანონისა და ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 50-ე მუხლის შესაბამისად, გადაეცემა ქონება, შესაბამისი მიწის ნაკვეთი და შენობა-ნაგებობა საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს თანხმობით. კანონმდებლობა ასევე განსაზღვრავს იმ სახელშეკრულებო ფორმას, რომლითაც გადასცემენ სახელმწიფო ქონებას უვადო და უსასყიდლო უზუფრუქტის ხელშეკრულებით.

თავად უზუფრუქტის ცნება „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონში არ არის მოცემული. ამ ინსტიტუტის შინაარსი განმარტებულია საქართველოს „სამოქალაქო კოდექსის“ 242-ე მუხლში, რომლის თანახმად „უძრავი ნივთი შეიძლება სხვა პირს გადაეცეს სარგებლობაში ისე, რომ იგი უფლებამოსილია, როგორც მესაკუთრემ, გამოიყენოს ეს ნივთი და არ დაუშვას მესამე პირთა მიერ მისით სარგებლობა, მაგრამ მესაკუთრისაგან განსხვავებით, მას არა აქვს ამ ნივთის გასხვისების, იპოთეკით დატვირთვის ან მემკვიდრეობით გადაცემის უფლება“.

სკოლის ქონების შესახებ ასევე შეგვიძლია, ვიხელმძღვანელოთ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების საჯარო სამართლის იურიდიულ პირად დაფუძნებისა და საჯარო სკოლის წესდების დამტკიცების შესახებ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 15 სექტემბრის №448 ბრძანების დანართი №1 – საჯარო სკოლის წესდების მე-16 მუხლით.

მონაცემთა ბაზები, სტატისტიკური ინფორმაციები და მატერიალური ფასეულობების აღრიცხვა

სკოლის დირექტორმა სასურველია, რომ უზრუნველყოს სკოლის შენობისა და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შესახებ სტატისტიკური ინფორმაციის მობილიზება და მისი საჯაროობა. ასეთი ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს მონაცემებს სკოლის შენობისა და მიწის საერთო ფართის, სკოლაში არსებული სასწავლო აუდიტორიების, სპორტული დარბაზის, სპორტული მოედნის, სკოლის ბუფეტისა და სხვადასხვა დამხმარე ფართების შესახებ.

ასევე უნდა არსებობდეს მონაცემთა ბაზა სკოლაში არსებული კომუნიკაციებისა და მატერიალურ-ტექნიკური აღჭურვილობის შესახებ, კომპიუტერული ტექნიკის, სხვადასხვა ლაბორატორიების, ბიბლიოთეკის ფონდის და სხვადასხვა მასალების შესახებ.

საჯარო სკოლების პრაქტიკულ საქმიანობაში, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შესაბამისი სტრუქტურების მიერ განხორციელებული მონიტორინგის შედეგად, გამოვლინდა, რომ მატერიალური ფასეულობების აღრიცხვის დროს უმრავლეს შემთხვევაში დაშვებულია ხარვეზები. კერძოდ: საბალანსო ანგარიშზე – ძირითადი აქტივები, მატერიალური მარაგები აღრიცხულია „ხარჯებში ჩამონერილი მატერიალური მარაგები“ (მცირეფასიანი ინვენტარი), ასევე საბალანსო ანგარიშზე – მატერიალური მარაგები აღრიცხულია „ხარჯებში ჩამონერილი მატერიალური მარაგები“ (მცირეფასიანი ინვენტარი) და პირიქით. ამ და მსგავსი საკითხების რეგულირებისათვის საჭიროა დავეყრდნოთ პრეზიდენტის 1998 წლის 6 თებერვლის №70 ბრძანებულების დებულებას – „დებულება საქართველოში ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების შესახებ“ და ფინანსთა სამინისტროს 2007 წლის 28 დეკემბერის №1321 ბრძანების დანართი №1-ს „ინსტრუქცია ბიუჯეტების დაფინანსებაზე მყოფი ორგანიზაციების ბუღალტრული აღრიცხვის შესახებ“.

ქონების დატვირთვა

სკოლისათვის სახელმწიფო ქონების დროებით სარგებლობაში მესამე პირისათვის გადაცემა მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს სკოლისათვის დამატებითი ფინანსური რესურსების მობილიზების კუთხით. საკითხის აქტუალურობის მიუხედავად, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შესაბამისი სტრუქტურების განცხადებით, პრაქტიკაში ხშირია დარღვევები სკოლების მიერ ფართის იჯარით გაცემის დროს. დარღვევები განსხვავდება იმისდა მიხედვით, თუ რა ფორმით აქვს ორგანიზაციას უძრავი ქონება გადაცემული მესამე პირისათვის.

აღნიშნული საკითხის მართლზომიერი წარმართვისათვის სკოლის დირექტორმა უნდა გაითვალისწინოს იმ სამართლებრივი ნორმების ძირითადი მოთხოვნები, როგორებიცაა: „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის 50-ე მუხლის მე-2 პუნქტი; „საჯარო სამართლის იურიდიული პირების შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-3, მე-12 მუხლები; „ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად დაფუძნებისა და საჯარო სკოლის წესდების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 15 სექტემბრის №448 ბრძანების დანართი №1-ს მე-16 მუხლი; „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული ქონების სარგებლობაში გადაცემის შესახებ“ საქართველოს კანონი (№1940-ის, 18.12.2009); „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული შენობა-ნაგებობების მოსარგებლის მიერ მესამე პირისათვის სარგებლობის უფლებით გადაცემაზე თანხმობის გაცემის შესახებ წესის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს ეკონომიკური განვითარების მინისტრის 2006 წლის 7 ივლისის №1-1/585 ბრძანებით დამტკიცებული წესი.

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსა და საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ნებართვების მოპოვების შემდეგ სკოლის დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს ფართის მესამე პირისათვის გადაცემა „სახელმწიფო ქონების საჯარო აუქციონის ფორმით განკარგვის შესახებ დებულების“ შესაბამისად (ბრძანება №1-1/1487, 2010 წლის 7 სექტემბერი).

სკოლის უძრავი ქონების მართვის დროს დირექციამ უნდა გაითვალისწინოს ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 33-ე მუხლის მე-2 პუნქტის „ე“ ქვეპუნქტის მოთხოვნები, რომლის მიხედვითაც „ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულება უფლებამოსილია, უზრუნველყოს სკოლის ტერიტორიაზე მოსწავლეთა ჯანმრთელობის დაცვისა და სრულყოფილი განვითარებისათვის სამედიცინო, მათ შორის, ფსიქოლოგიური დახმარებისა და კვების პუნქტების არსებობა.“

სკოლის უძრავი ქონების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია, რომ სკოლა არსებითად არ გადავიდეს სამეწარმეო საქმიანობაზე, ასეთ შემთხვევაში შესაბამისი სახელმწიფო მმართველობის ორგანო ვალდებულია, დააყენოს ამ ორგანიზაციის რეორგანიზაციის ან ლიკვიდაციის საკითხი⁴.

საჯარო სკოლას უძრავი ქონების შექმნის, გასხვისებისა და დატვირთვის განსახორციელებლად ესაჭიროება სახელმწიფო კონტროლის განმახორციელებელი ორგანოს თანხმობა⁵.

სკოლის ქონების დატვირთვის პროცესში განათლებისა და მეცნიერების და ასევე ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს ან მისი ტერიტორიული ორგანოს თანხმობის მოპოვების პროცედურები რეგულირდება ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მოთხოვნებით.

მნიშვნელოვანია, რომ სკოლაში კვების ობიექტის ფუნქციონირებისათვის ფართის მესამე პირისათვის გადაცემა 2008 წლის 9 დეკემბრიდან (ბრძანება №1-1/2983) არ საჭიროებს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს თანხმობას.

სასწავლო და სამუშაო გარემო

თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში სკოლის მიერ ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების მიღწევისათვის მნიშვნელოვანია, სკოლამ იზრუნოს მოსწავლეებისათვის სათანადო სასწავლო, ხოლო თანამშრომლებისათვის სამუშაო გარემოს შექმნის/განახლებისათვის: საკანცელარიო ნივთები, სასწავლო ინვენტარი და თვალსაჩინოებები, ბიბლიოთეკის განვითარება, ფიზ-ალზრდის ინვენტარი, ლაბორატორიების აღჭურვა/განახლება, კომპიუტერული ტექნიკა და აღჭურვილობა, შესაბამისი აქსესუარები/სერვისი, საყოფაცხოვრებო ტექნიკა, საოფისე აღჭურვილობა/ინვენტარი, სამეურნეო ინვენტარი/ხარჯები, კაპიტალური ხარჯები.

ადამიანური რესურსების მართვა

სკოლის დირექტორის კომპეტენციები ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით

ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის მიხედვით დირექტორის კომპეტენცია ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით შემდეგია:

დ) შეიმუშავეს საშტატო განრიგს;

⁴ ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-9 მუხლის მე-2 პუნქტი

⁵ საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ საქართველოს კანონის მე-12 მუხლის პირველი პუნქტი

- ვ) საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დამტკიცებული პირობებისა და წესის შესაბამისად, უზრუნველყოფს მასწავლებლებთან და სკოლის სხვა თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულებების დადებასა და შესრულებას;
- ზ) უფლებამოსილია, ვადამდე შეუწყვიტოს მასწავლებელს შრომითი ხელშეკრულება სააღმზრდელო საქმიანობისათვის შეუფერებელი ქმედების ჩადენის, ხელშეკრულების პირობების დარღვევის ან კანონმდებლობით გათვალისწინებული წესით არაკვალიფიციურობის დადასტურების შემთხვევაში;
- ზ') უფლებამოსილია, სამეურვეო საბჭოს წევრ მასწავლებელს შრომითი ხელშეკრულება შეუწყვიტოს მხოლოდ სამეურვეო საბჭოს თანხმობის შემთხვევაში;
- კ) სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით განიხილავს საჩივრებს და იღებს შესაბამის ზომებს;
- ნ') ასრულებს საჯარო სკოლის მართვის ორგანოების ფუნქციებს ახალდაფუძნებული ან/და რეორგანიზებული საჯარო სკოლის პირველი სამეურვეო საბჭოს შექმნამდე;

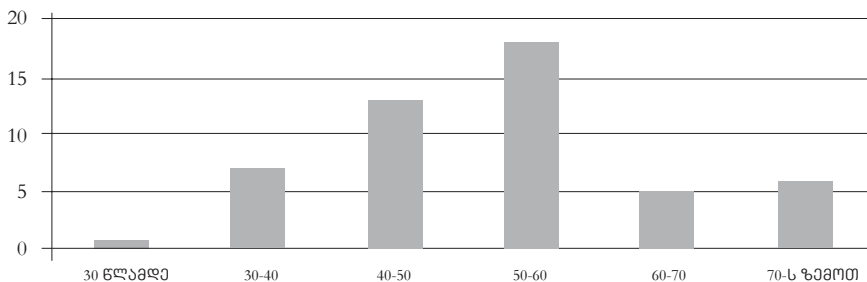
დირექტორი ასევე ვალდებულია, შრომის კოდექსის მე-8 თავის 35-ე მუხლის შესაბამისად, იზრუნოს დასაქმებულებისათვის უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფისათვის.

სკოლის სტრუქტურა და თანამდებობრივი ინსტრუქციები

სკოლაში სავალდებულო სტრუქტურული რგოლების არსებობა გამომდინარეობს მოქმედი კანონმდებლობიდან, რაზეც წინამდებარე სახელმძღვანელოს I თავში ვისაუბრეთ. მოცემულ ნაწილში ყურადღებას გავამახვილებთ თანამშრომლების შესახებ სტატისტიკური მონაცემების წარმოების საჭიროებაზე, გენდერული ბალანსის ფაქტორსა და საშტატო განრიგზე. თანამშრომელთა ასაკობრივი მონაცემების ანალიზი საჭიროა იმისათვის, რომ დირექციამ საკუთარი საკადრო პოლიტიკა სრულფასოვნად დაგეგმოს, იყოს მზად ახალი კადრების მისაღებად.

რაც შეეხება სკოლაში თანამშრომელთა გენდერულ თანაფარდობას, სამწუხაროდ, ზოგადად, ეს მდგომარეობა არც თუ ისე სახარბიელოა, სკოლა განიცდის მამაკაცების ნაკლებობას, თუმცა ბოლო წლებში გატარებული პოლიტიკის შედეგად (ვაუჩერისა და მინიმალური ხელფასის ზრდა, საკონკურსო წესით დირექტორების მიღება, სოცია-

ასაკობრივი ჯგუფები



ლური შეღავათები და სამედიცინო დაზღვევა...) ეს მდგომარეობა შედარებით გამოსწორდა.

რაც შეეხება საშტატო განრიგსა და სახელფასო ფონდს, საშტატო განრიგს შეიმუშავებს დირექტორი და შესათანხმებლად წარუდგენს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს.

პრაქტიკაში, რიგ შემთხვევებში, საშტატო განრიგი და სახელფასო ფონდი შეთანხმებულია სამეურვეო საბჭოსთან, რაც კანონმდებლობის პირდაპირ მოთხოვნას არ წარმოადგენს, მაგრამ გამომდინარე იქიდან, რომ სამეურვეო საბჭო ამტკიცებს სკოლის ბიუჯეტს, რომელიც სახელფასო ფონდს მოიცავს, ირიბად ეს საკითხი საშტატო განრიგსაც მოიცავს. ამის გარდა, საშტატო განრიგში დირექტორის სახელფასო ფონდიც შედის, რასაც სამეურვეო საბჭო, ამ შემთხვევაში, როგორც დამსაქმებელი, უშუალოდ განსაზღვრავს.

საშტატო განრიგი პირობითად ორ ნაწილად შეიძლება გავყოთ: პედაგოგები და დირექცია/ტექპერსონალი. პედაგოგებთან დაკავშირებით, საშტატო განრიგი სასკოლო სასწავლო გეგმიდან გამომდინარეობს, რომელსაც პედსაბჭო სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით ამტკიცებს, რაც პედაგოგების დატვირთვას განსაზღვრავს. ხოლო პედაგოგების ანაზღაურების წესი განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის სათანადო ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით არის განსაზღვრული. რა თქმა უნდა, თუ სკოლას ჰყოფნის თანხები, მას შეუძლია პედაგოგს მეტი ხელფასი განუსაზღვროს, მაგრამ დადგენილ მინიმუმზე ნაკლებს ვერ გადაუხდის.

რაც შეეხება საშტატო განრიგის მეორე ნაწილს, რომელიც დირექციასა და ტექპერსონალს მოიცავს, კანონმდებლობის შესაბამისად, დირექტორის ხელფასს სამეურვეო საბჭო განსაზღვრავს, ხოლო დანარჩენი თანამშრომლების საკითხს დირექტორი შეიმუშავებს, მაგრამ აქაც უნდა გავითვალისწინოთ საკითხის ის ირიბი კავშირი სამეურვეო საბჭოსთან, რაზეც ოდნავ ზემოთ გვქონდა საუბარი. დღევანდელი სამართლებრივი ნორმებით, დირექციის წევრებს (დირექტორსა და დირექტორის მოადგილე(ებ)ს) უფლება აქვთ პარალელურად შეითავსონ პედაგოგიური საქმიანობა.

ახალი კადრების მოზიდვა და კონკურსის წესით მიღება

სკოლაში ახალი თანამშრომლების მიღების პროცესი უმჯობესია კონკურსის წესით წარიმართოს, მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ასეთი საკანონმდებლო მოთხოვნა. მასწავლებელთა ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება უმჯობესია მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის ვებ გვერდით (www.pedagogi.ge). სხვა თანამშრომლებისა და ასევე მასწავლებლების ვაკანსიების შესახებ, შეიძლება, ინფორმაცია სხვადასხვა სპეციალურ ვებ-გვერდზეც გავავრცელოთ: www.jobs.ge, www.job.ge, www.hr.ge, www.jobgeo.com, www.new.saqme.ge და სხვ. საინტერესოა ისეთი პრეცედენტების გაცნობა, როდესაც კონკურსის წესით შეირჩა კლასის დამრიგებლებიც. აქვე უნდა დავძინოთ, რომ კონკურსი შეიძლება იყოს ღია და დახურული. თუ სკოლას სურს სკოლაში არსებული თანამშრომლებიდან საუკეთესო გამოავლინოს, მაშინ ის დახურულ კონკურსს გამოაცხადებს.

საქართველოს ზოგიერთ საჯარო სკოლაში, ბოლო პერიოდში, დაინერგა მოხალისეების მოზიდვისა და სტაჟირების საინტერესო პრაქტიკა. რაც ნიშნავს, რომ დაინტერე-

სებულ პირებს ეძლევათ საშუალება, სხვადასხვა პოზიციაზე ანაზღაურების გარეშე გაი-
არონ სტაჟირება. სასურველია, რომ მოხალისეებიც კონკურსის წესით შეირჩნენ. სკოლამ
კონკურსი ასევე, შეიძლება, გამოაცხადოს ინსტრუქტორ-პედაგოგებისა და მენტორების
პროგრამების ფარგლებშიც.

ხელშეკრულებები და პირადი საქმეები

სამსახურში ახალი თანამშრომლის მიღების პროცესში მეტად მნიშვნელოვანია სა-
ქართველოს შრომის კოდექსის მე-9 მუხლით განსაზღვრული გამოსაცდელი ვადის პრო-
ცედურის გამოყენება, რაც მხოლოდ წერილობითი ფორმით უნდა მოხდეს და მაქსიმუმ
ნ თვე შეიძლება გაგრძელდეს, რა პერიოდშიც ნებისმიერ დროს დამსაქმებელს შეუძლია
დადოს ან მოშალოს შრომითი ხელშეკრულება.

შრომითი ხელშეკრულების სუბიექტები განისაზღვრება შრომის კოდექსის მე-3
მუხლით, ხოლო შრომითი ურთიერთობების წარმოშობა იმავე კოდექსის მე-2 თავით და
ზოგადი განათლების შესახებ კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ვ“ ქვეპუნქტით
რეგულირდება, რომლის მიხედვითაც დირექტორი დებს შრომით ხელშეკრულებას მას-
წავლებლებსა და სკოლის სხვა თანამშრომლებთან.

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის
მიერ სკოლების შესწავლის საფუძველზე გამოიკვეთა შემთხვევები, როდესაც სამეურ-
ვეო საბჭოს მიერ არჩეულ დირექტორთან დადებულ ხელშეკრულებაში არ არის მითი-
თებული შრომის ანაზღაურების ზუსტი ოდენობა; დირექტორები ხშირად არასწორად
იღებენ გადაწყვეტილებას მოადგილეების დანიშვნის შესახებ, რაც დირექტორის უფლე-
ბამოსილების შეწყვეტის შემდეგ აღნიშნული მოადგილეების მიმართ შესაბამისი ცნობე-
ბის გაცემას ართულებს, რის საფუძველზეც მათ ფინანსური და სხვა სახის ოპერაციები
უნდა განახორციელონ; არასწორად წარმოებს პირადი საქმეები სკოლის ადმინისტრა-
ციებში, დროულად არ ხდება სამინისტროში საკადრო ცვლილებებზე ინფორმაციის წარ-
მოდგენა, რაც, თავის მხრივ, უარყოფითად აისახება ერთიანი და სწორი საკადრო საინ-
ფორმაციო ბაზის ფორმირებაზე.

შრომითი ურთიერთობების შეცვლა, შეჩერება და შეწყვეტის ნორმები განისაზღვ-
რება შრომის კოდექსის მე-9 თავით, ხოლო ზოგადი განათლების შესახებ კანონის 43-ე
მუხლის პირველი პუნქტის „ზ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად, სკოლის დირექტორი უფლე-
ბამოსილია, ვადამდე შეუნწყვიტოს მასწავლებელს შრომითი ხელშეკრულება ხელშეკ-
რულების პირობების დარღვევის, სააღმზრდელო საქმიანობისათვის შეუფერებელი
ქმედების ჩადენის ან კანონმდებლობით გათვალისწინებული წესით არაკვალიფიციუ-
რობის დადასტურების შემთხვევაში. გამონაკლისს მხოლოდ სამეურვეო საბჭოს წევრი
მასწავლებელი წარმოადგენს, რომელთანაც ხელშეკრულების შეწყვეტისათვის საჭიროა
სამეურვეო საბჭოს თანხმობა.

სკოლის შინაგანანესი/მასწავლებლის ეთიკის კოდექსი

სასურველია, რომ ინტერესთა ჯგუფების მაქსიმალური მონაწილეობით დირექტორმა
უზრუნველყოს შრომის შინაგანანესის ფარგლებში მასწავლებელთა და თანამშრომელთა
სამსახურში ქცევის წესების შემუშავება. აღსანიშნავია, რომ მასწავლებელთა საქმიანო-
ბის მარეგულირებელი ნორმები პედაგოგთა ეთიკის კოდექსიდან უნდა გამომდინარე-

ობდეს. აღნიშნული შრომის შინაგანანგის სამუშაო ვერსიის მაღალი ჩართულობის ხარისხით შემუშავება მნიშვნელოვანია იმ მოტივიტაც, რომ შენაგანანგის დამტკიცება, საბოლოო ჯამში, სამეურვეო საბჭოს პრეროგატივაა, რომლის შემადგენლობის მნიშვნელოვან ნაწილს თავად მასწავლებლები წარმოადგენენ.

დასაქმებულთა უფლებები და საქმიანობის ობიექტური შეფასება

სკოლის თანამშრომელთა შრომითი ურთიერთობები და დასაქმებულთა უფლებები, ძირითადად, საქართველოს შრომის კოდექსიდან გამომდინარეობს, ხოლო მასწავლებლების უფლებები დამატებით ჩამოყალიბებულია ზოგადი განათლების შესახებ კანონის მე-2 თავში.

დასაქმებულთა უფლებების დაცვის კუთხით მნიშვნელოვანია პროფესიული გაერთიანებების (კანონი პროფესიული კავშირების შესახებ – 02.04.1997) და სხვადასხვა გაერთიანებაში (ზოგადი განათლების შესახებ კანონის მე-16 მუხლი) განევრიანების ფაქტორი, რომელთა შექმნის უფლება აქვს ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს და სადაც განევრიანება ნებაყოფლობითია. სკოლის თანამშრომლებს ასევე უფლება აქვთ, შექმნან და განევრიანდნენ სხვადასხვა არასამთავრობო ორგანიზაციაში.

ინტერესთა კონფლიქტი და ნეპოტიზმი

შრომით ურთიერთობებში მნიშვნელოვანია, რომ დირექტორმა უზრუნველყოს ინტერესთა კონფლიქტისა და ნეპოტიზმის გამოვლინებების აღმოფხვრა. ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ საკითხები დარეგულირებულია ზოგადი განათლების შესახებ კანონის 36-ე მუხლით.

პრაქტიკაში გვხვდება შემთხვევები, როდესაც დირექტორს დადებული აქვს შრომითი ხელშეკრულება საკუთარ ნათესავთან ისე, რომ ეს არ არის შეთანხმებული სამეურვეო საბჭოსთან.

საჩივრები და ადმინისტრაციული საქმის წარმოება

მართალია, რომ კონფლიქტების მართვის კუთხით გადადგმული ნაბიჯები შრომით ურთიერთობებში პრობლემების აღმოფხვრის პრევენციულ მიდგომას წარმოადგენს, მაგრამ მისი წარმატებულად განხორციელების დროსაც კი გარდაუვალია სკოლის დირექტორი/დირექცია არ იყოს მზად საჩივრების განხილვისა და კანონმდებლობის შესაბამისად, ადმინისტრაციული საქმის წარმოების განხორციელებისათვის, რაც ზოგადი განათლების შესახებ კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „კ“ ქვეპუნქტით არის განსაზღვრული.

თანამშრომელთა დასჯა / დისციპლინარული ზომები

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს სტრუქტურული ერთეულების დაკვირვებით, სკოლებში ხშირია შემთხვევები, როცა დირექტორები არასწორად ათავისუფლებენ მასწავლებლებს და წყვეტენ მათთან შრომით ხელშეკრულებებს. ეს კიდევ უფრო ზრდის სკოლების წინააღმდეგ მიმართულ სასამართლო დავათა რიცხვს. მაგალითად, არ არის ხოლმე ნაჩვენები, თუ რა გადაცდომები ჰქონდა თანამშრომელს გათავისუფლებამდე და ფორმალურად ჩნდება ხოლმე პირდაპირ გათავისუფლების ბრძანება, რაც

დაუშვებელია და სკოლის დირექტორის მხრიდან არასწორი პოლიტიკის გატარებას მიუთითებს.

მართალია, შრომის კოდექსით განსაზღვრულია (IX თავი) შრომითი ურთიერთობების შეწყვეტის ნორმები, მაგრამ რა დისციპლინურ თუ სხვა სახის გადაცდომაზე რა სანქციებს შეიძლება მიმართოს სკოლის დირექტორმა, ეს შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს, უფრო სწორად, ეს უნდა განისაზღვროს შრომითი შინაგანანესით, რომელიც სკოლის შინაგანანესის ნაწილს წარმოადგენს. ამდენად სკოლის შინაგანანესის პროექტის მომზადებისას სკოლის დირექტორმა, ინტერესთა ჯგუფების და მათ შორის პირველ რიგში თანამშრომლების აქტიური მონაწილეობით, უნდა ჩამოაყალიბოს თანამშრომლების დასჯის მექანიზმები. თანამშრომლის დასჯის უკიდურესი ფორმის (სამსახურიდან დათხოვნა) გამოყენებამდე სკოლის დირექტორმა გარკვეული დისციპლინური ზომები უნდა მიიღოს, ის უნდა იყოს ლოგიკური, ადეკვატური და უნდა ითვალისწინებდეს დაინტერესებული მხარეების ინტერესებს. ამ კონტექსტში დირექტორმა, შრომის კოდექსის 33-ე მუხლის შესაბამისად შესაძლებელია, განახორციელოს დაქვეითვა შრომის ანაზღაურებიდან. მასწავლებელი წინასწარ უნდა იყოს ინფორმირებული გადაცდომის შემთხვევაში მოქმედი სანქციების შესახებ და, სასურველია, თავადაც იღებდეს მონაწილეობას სანქციების განსაზღვრის პროცესში.

თანამშრომელთა მოტივირება და სოციალური გარანტიები

სკოლაში მასწავლებელთა სახელფასო პოლიტიკა სახელმწიფოს მხრიდან განისაზღვრება განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 21 ოქტომბრის №576 ბრძანებით დამტკიცებული ინსტრუქციით: საჯარო სკოლების მასწავლებელთა შრომის ანაზღაურების ოდენობისა და პირობების შესახებ. მიუხედავად იმისა, რომ ინსტრუქცია მკაფიოდ განსაზღვრავს მასწავლებლის ხელფასის გამოანგარიშების წესს, დაკვირვებამ აჩვენა, რომ რიგ შემთხვევებში, სკოლა მასწავლებელთა შრომის ანაზღაურებას დადგენილი წესით არ ანგარიშობს, ასევე არასწორად განისაზღვრება განათლების ცენტრი და პედაგოგიური სტაჟი, რაც თავის მხრივ, ანაზღაურების არასწორ გამოთვლას და შესაბამისად, სკოლის საბიუჯეტო სახსრების არასწორ ხარჯვასაც იწვევს.

მასწავლებელთა ხელფასის გამოანგარიშების მოდელში შესული ცვლილებები, მინიმალური ხელფასის გაზრდილი ოდენობა, ხშირ შემთხვევაში, დღის წესრიგში აყენებს სხვა თანამშრომლების ხელფასის გადახედვის საკითხს და ეს გასაგებიცაა. მაგრამ ადმინისტრაციის ხელფასის განსაზღვრის საკითხი უფრო პრობლემატურადაა მცირეკონტინგენტიან და ე.წ. დეფიციტურ სკოლებში.

წახალისების სისტემა

თანამშრომელთა მოტივირების კუთხით, სხვა მეთოდების გამოყენებასთან ერთად, მნიშვნელოვანია სკოლის დირექტორი მიმართავდეს წახალისების ფორმებს. რა თქმა უნდა, თუ სკოლას აქვს სახსრები, მას შეუძლია მიმართოს მატერიალური და ფინანსური წახალისების მეთოდებს, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში ასეთი გადაწყვეტილებები არ უნდა გამომდინარეობდეს სუბიექტური მოსაზრებებიდან, სასურველია, წინასწარ არსებობდეს და ყველა დაინტერესებულისათვის იყოს ხელმისაწვდომი ის კრიტერიუმები, რაც წახალისებელი პირების გამოვლენას განაპირობებს და ასევე უმჯობესია, გადამ-

ყვეტილების მიღების პროცესში ჩართული იყონ სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფის წარმომადგენლები. წინააღმდეგ შემთხვევაში, წახალისებამ, შეიძლება, დისკრიმინაციისა და პიროვნული ფაქტორებით განპირობებული მანიპულირების განცდა გამოიწვიოს.

თანამშრომელთა მოტივირებისათვის ფინანსური და მატერიალური წახალისების გარდა, არანაკლებ ეფექტურია მორალური წახალისების ფორმებიც, ეს შეიძლება იყოს სერტიფიკატების, მადლობის წერილების, მისალოცი ბარათების გადაცემა, ასევე შეიძლება საერთო კრებაზე სიტყვიერად და წერილობით, ბრძანებით, პირად საქმეში შეტანით, მადლობის გამოცხადება.

დღესასწაულები და შვებულებები

სკოლაში, როგორც საჯარო დაწესებულებაში, უქმე დღეები შრომის კოდექსის მე-20 მუხლით განისაზღვრება. რაც შეეხება შვებულების თემას, შრომის კოდექსის მე-13 მუხლის მეორე პუნქტის „დ“ და „ე“ ქვეპუნტების შესაბამისად, შეიძლება განსაზღვრავდეს შრომის შინაგანანესი, რომლის შემუშავებაც კანონის მოთხოვნით სკოლის დირექტორის პრეროგატივაა და სკოლის შინაგანანესის ნაწილი უნდა იყოს. შვებულების საკითხთან დაკავშირებული ზოგადი ნორმები განისაზღვრება შრომის კოდექსის მე-5 და მე-6 თავებით.

შვებულებასთან დაკავშირებით შრომითი ურთიერთობების შეჩერების საკითხი დარეგულირებულია ამავე კოდექსის 36-ე მუხლის II პუნქტის „ვ“ და „ი“ ქვეპუნტებით, ხოლო შრომითი ურთიერთობების შეწყვეტის საფუძვლები 37-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ზ“ ქვეპუნქტით.

სამედიცინო და სხვა სოციალური გარანტიები

სკოლის თანამშრომელთა სოციალური დაცვის მნიშვნელოვან გარანტიად უნდა განვიხილოთ ჯამრთელობის დაზღვევის მასწავლებელთა პროგრამა. საჭიროების შემთხვევაში სასურველია, სკოლის დირექციამ საკუთარ თანამშრომლებს გარკვეული კონსულტაციები გაუწიოს აღნიშნული პროგრამით განსაზღვრული სარგებლის მაქსიმალურად მიღების საკითხებში.

სიტუაციური მაგალითების სამართლებრივი ინტერპრეტაცია

სიტუაციური მაგალითი: საქონლის შესყიდვა

№X საჯარო სკოლის ბიუჯეტი შეადგენს 10000 ლარს. სკოლის დირექტორმა ქიმიის კაბინეტის მოსაწყობად საჭირო თვალსაჩინოებების მოსაწყობად დადო გარიგება შპს „ვალენტობასთან“ და შეიძინა ამ ფირმისგან 620 ლარად ღირებული სხვადასხვა მოწყობილობა და ინვენტარი.

მოცემულ კაზუსში დირექტორის ქმედება არამართლზომიერია. საკითხის შესაფასებლად საჭიროა, შევისწავლოთ საჯარო სკოლის წესდება, რომელიც ადგენს სკოლის მიერ გარიგებების დადების პირობებს. საჭიროა გამოირკვეს, იყო თუ არა აუცილებელი

რომელიმე ორგანოს თანხმობა დირექტორის მიერ ქონების შესაძენად, აღნიშნულ საკითხს ეხება წესდების მე-17 მუხლის პირველი პუნქტი:

„სკოლა უფლებამოსილია საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს თანხმობით განახორციელოს შემდეგი ქმედებები: ა) უძრავი ქონების შეძენა, გასხვისება და დატვირთვა; ბ) სესხის აღება; გ) თავდებობა; დ) საშტატო განრიგისა და ხელფასის ფონდის განსაზღვრა; ე) სხვა გადაწყვეტილებები სკოლის ქონებასთან დაკავშირებით, რომლებიც სცილდება ჩვეულებრივი საქმიანობის ფარგლებს.“

მოყვანილ პუნქტში ჩვენთვის საინტერესოა „ა“ და „ე“ ქვეპუნქტები, რომლებიც სკოლის მიერ ქონების შეძენას ეხება. რადგან ქიმიის კაბინეტისათვის საჭირო მონყობილობები და ინვენტარი უძრავ ქონებას არ წარმოადგენს, მაშასადამე „ა“ ქვეპუნქტი არ არეგულირებს დირექტორის მიერ გარიგების დადების საკითხს. არც „ე“ ქვეპუნქტი გამოდგება საკითხისათვის ნათელის მოსაფენად, რადგან მოცემული ქმედება არ სცილდება სკოლის ჩვეულებრივ საქმიანობას.

აღნიშნულ საკითხს ეხება ასევე წესდების იმავე მუხლის მე-4 პუნქტი, რომელიც ადგენს, რომ ისეთი გარიგების დადებისას, რომლის ღირებულება სკოლის ბიუჯეტის 5% აღემატება, აუცილებელია სამეურვეო საბჭოს თანხმობა. რადგან, კაზუსის მიხედვით, სკოლის ბიუჯეტი 10 000 ლარს შეადგენს, მისი 5% იქნება 500 ლარი, ხოლო დირექტორის მიერ დადებული გარიგების საფასური არის 620 ლარი, რაც აღემატება ბიუჯეტის 5%-ს. შესაბამისად, საჭირო იყო სამეურვეო საბჭოს თანხმობა, და რადგან ასეთი თანხმობა სკოლის დირექტორს არ მიუღია, მისი ქმედება უკანონოა.

სიტუაციური მაგალითი: შენობისა და მიწის ნაკვეთის გამოყოფა სკოლისათვის

სახელმწიფომ მიიღო გადაწყვეტილება დაეფუძნებინა საჯარო სკოლა. მიღებული გადაწყვეტილების შესასრულებლად, გამოიყო სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული შენობა და მიწის ნაკვეთი, რაც ხელშეკრულებით გადაეცა სკოლას სარგებლობაში ისე, რომ სკოლა გახდა უფლებამოსილი, როგორც მესაკუთრემ გამოიყენოს ეს ნივთი და არ დაუშვას მესამე პირის მიერ მისით სარგებლობა, თუმცა სკოლას არ მიეცა უფლება გაესხვისებინა და იპოთეკით დაეტვირთა სკოლის ქონება.

საჯარო სკოლა წარმოადგენს საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს. ამდენად, მისი დაფუძნების საკითხებს განსაზღვრავს კანონი „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“, ასევე კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“. დასახული მიზნებისა და დაკისრებული ამოცანების შესასრულებლად საჯარო სკოლას გადაეცემა ქონება, შესაბამისი მიწის ნაკვეთი და შენობა-ნაგებობა საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს თანხმობით. კანონმდებლობა ასევე განსაზღვრავს იმ სახელშეკრულებო ფორმას, რომლითაც სახელმწიფო ქონება საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს, მოცემულ შემთხვევაში სკოლას, გადაეცემა. ამ საკითხს ანესრიგებს „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის 50-ე მუხლი, რომლის თანახმად „საჯარო სკოლის შენობა და შესაბამისი მიწის ფართობი სახელმწიფო საკუთრებაა და სკოლას გადაეცემა უვადო და უსასყიდლო უზუფრუქტის ხელშეკრულებით. თავად უზუფრუქტის ცნება „ზოგადი

განათლების შესახებ“ კანონში არ არის მოცემული. ამ ინსტიტუტის შინაარსი განმარტებულია საქართველოს „სამოქალაქო კოდექსის“ 242-ე მუხლში, რომლის თანახმად „უძრავი ნივთი შეიძლება სხვა პირს გადაეცეს სარგებლობაში ისე, რომ იგი უფლებამოსილია, როგორც მესაკუთრემ, გამოიყენოს ეს ნივთი და არ დაუშვას მესამე პირთა მიერ მისით სარგებლობა, მაგრამ მესაკუთრისაგან განსხვავებით, მას არა აქვს ამ ნივთის გასხვისების, იპოთეკით დატვირთვის ან მემკვიდრეობით გადაცემის უფლება“.

ამდენად, სავარჯიშოში მოცემული ხელშეკრულების პირობები რეალურად წარმოადგენს უზუფრუქტის ხელშეკრულებას, რომლითაც სახელმწიფომ, კანონის მოთხოვნების შესაბამისად, სკოლას გადასცა ქონება.

სიტუაციური მაგალითი: იჯარის ხელშეკრულების შეწყვეტა

სკოლის ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა სკოლის შენობაში განთავსებული სპორტული დარბაზი იჯარით გადაეცა სპორტული კლუბისთვის, რომელიც სკოლის მოსწავლეებს და სხვა პირებს სწავლისგან თავისუფალ დროს ავარჯიშებდა კალათბურთში. გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ სკოლის ახალმა დირექტორმა შეწყვიტა აღნიშნული ხელშეკრულება იმ მოტივით, რომ არ არსებობდა მაკონტროლებელი ორგანოს თანხმობა. სპორტულმა კლუბმა გაასაჩივრა აღნიშნული გადაწყვეტილება სასამართლოში. სასამართლომ არ დააკმაყოფილა მისი მოთხოვნა იმ მოტივით, რომ საჯარო სამართლის იურიდიული პირის მიერ მისი ქონების დატვირთვა საჭიროებდა მაკონტროლებელი ორგანოს თანხმობას.

აღნიშნულ საკითხს ანესრიგებს საქართველოს კანონი „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“. მითითებული კანონის მე-12 მუხლის პირველ პუნქტში ჩამოთვლილია ის ქმედებები, რომელთა განხორციელებისათვისაც სახელმწიფო ქონების საფუძველზე შექმნილმა საჯარო სამართლის იურიდიულმა პირმა, სახელმწიფო კონტროლის განმახორციელებელი ორგანოს თანხმობით, შეიძლება განახორციელოს. მათ შორისაა უძრავი ქონების დატვირთვა. მოცემულ შემთხვევაში სწორედ ქონების დატვირთვასთან გვაქვს საქმე და ამიტომ აუცილებელი იყო განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს თანხმობა. ასეთი თანხმობის არარსებობის შემთხვევაში იჯარის ხელშეკრულება არის ბათილი, რადგან საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 54-ე მუხლით გარიგება, რომელიც დადებულია კანონის მოთხოვნათა დარღვევით, ბათილია. აქედან გამომდინარე, სასამართლოს გადაწყვეტილება კანონიერია.

სიტუაციური მაგალითი: მოძველებული ინვენტარის გასხვისება

№X საჯარო სკოლამ განათლების და მეცნიერების სამინისტროს თანხმობით გაასხვისა სკოლის კუთვნილი მოძველებული ინვენტარი, კერძოდ, მერხები, დაფები, სპორტული ინვენტარი. აღნიშნული ქმედება – ქონების გასხვისება გააპროტესტა სკოლის მოსწავლეთა ერთმა ჯგუფმა იმ მოტივით, რომ რეალურად სკოლაში

დატოვებული ინვენტარი უფრო შელახული იყო, ვიდრე გასხვისებული და ამასთან, არ არსებობდა საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს თანხმობა სკოლის ინვენტარის გასხვისებაზე.

საჯარო სკოლა წარმოადგენს საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს. შესაბამისად, მასზე ვრცელდება საქართველოს კანონი „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“, რომელიც ადგენს საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შექმნის, საქმიანობის და ორგანიზაციის წესს. აღნიშნული კანონის მე-12 მუხლი ჩამოთვლის იმ საქმიანობებს, რომელიც საჭიროებს მაკონტროლებელი ორგანოს თანხმობას. ესენია: ა) უძრავი ქონების შეძენა, გასხვისება და დატვირთვა; ბ) სესხის აღება; გ) თავდებობა; დ) საშტატო განრიგისა და ხელფასის ფონდის განსაზღვრა; ე) სხვა გადაწყვეტილებები საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ქონებასთან დაკავშირებით, თუ ისინი სცილდება ჩვეულებრივი საქმიანობის ფარგლებს.

სავარჯიშოში მოცემულ პირობაში სკოლამ გაასხვისა სკოლის კუთვნილი მოძველებული ინვენტარი, რაც მოძრავ ქონებას წარმოადგენს. შესაბამისად, მე-12 მუხლის პირველი პუნქტის „ა“ ქვეპუნქტი, რომელიც ეხება უძრავი ქონების (მინის და მასთან მყარად დაკავშირებული ნივთების) გასხვისებას, მოცემულ სიტუაციაში არ გამოიყენება. სავარჯიშოს მოცემულობაში მითითებულ სიტუაციას – სკოლის მოძველებული ინვენტარის გასხვისებას შეიძლება არეგულირებდეს მხოლოდ მე-12 მუხლის პირველი პუნქტის „ე“ ქვეპუნქტი, თუ სახეზეა სკოლის ქონებასთან (როგორც მოძრავ, ისე უძრავი) დაკავშირებული გადაწყვეტილებები და ეს გადაწყვეტილებები სცილდება სკოლის ჩვეულებრივი საქმიანობის ფარგლებს.

სკოლის ინვენტარის (თუნდაც მოძველებულის) გასხვისება არ შეიძლება ჩაითვალოს სკოლის ჩვეულებრივ საქმიანობად. ამდენად, ინვენტარის გასხვისება საჭიროებს მაკონტროლებელი ორგანოს თანხმობას. სკოლის მაკონტროლებელი ორგანოა განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, რომლის თანხმობაც ინვენტარის გასხვისებაზე სკოლას გააჩნდა. რაც შეეხება მოსწავლეთა ჯგუფის საჩივრის მოტივს, რომ არ არსებობდა ფინანსთა სამინისტროს თანხმობა, როგორც ზემოთ გაირკვა, ამ ორგანოს თანხმობის მიღება კანონით არ იყო სავალდებულო.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, სკოლის ქმედება იყო კანონიერი.

სიტუაციური მაგალითი: დირექტორის ოჯახის წევრის პედაგოგად სამსახურში მიღება

საჯარო სკოლის დირექტორმა სკოლაში მიიღო ახალი მათემატიკის მასწავლებელი და დადო მასთან შრომითი ხელშეკრულება. მოგვიანებით გაირკვა, რომ მათემატიკის მასწავლებელი სკოლის დირექტორის და ყოფილა. აღნიშნულ ფაქტზე პროტესტი გამოთქვა სამეურვეო საბჭომ და სასამართლოს მიმართა შრომის ხელშეკრულების ბათილად ცნობის მოთხოვნით, რადგან მისი თანხმობის გარეშე არ უნდა დადებულიყო შრომის ხელშეკრულება დირექტორის ახლო ნათესავთან. სასამართლომ არ დააკმაყოფილა სამეურვეო საბჭოს სარჩელი.

სასამართლოს გადაწყვეტილება არის უკანონო, მას უნდა დაეკმაყოფილებინა სამეურვეო საბჭოს სარჩელი. აღნიშნული დასკვნა გამომდინარეობს შემდეგი ანალიზიდან. საქართველოს კანონის „ზოგადი განათლების შესახებ“ 36-ე მუხლის მე-4 პუნქტი ადგენს, რომ საჯარო სკოლის დირექტორსა და მის ახლო ნათესავს შორის შრომითი ხელშეკრულების დასადებად სავალდებულოა სამეურვეო საბჭოს თანხმობა. ახლო ნათესავის ცნებაში „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონი გულისხმობს „საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობის და კორუფციის შესახებ“ კანონში განსაზღვრულ ახლო ნათესავის ცნებას. კერძოდ, ახლო ნათესავს წარმოადგენს პირის ოჯახის წევრი, პირდაპირი აღმავალი და დაღმავალი შტოს ნათესავი, გერი, და და ძმა, აგრეთვე მშობლის და შვილის გერები. მაშასადამე, სკოლის დირექტორის და ჩაითვლება მის ახლო ნათესავად.

იქედან გამომდინარე, რომ დირექტორმა არ მიმართა სამეურვეო საბჭოს თანხმობის მისაღებად, მან დაარღვია კანონით დადგენილი წესი ხელშეკრულების დადებისას და ამიტომ ასეთი ხელშეკრულება შრომის კოდექსის თანახმად ბათილად უნდა ეცნოს სასამართლოს.

სიტუაციური მაგალითი: თანამშრომელთან გამოსაცდელი ვადით ხელშეკრულების დადება

№X სკოლის დირექტორმა გეოგრაფიის მასწავლებლობის კანდიდატთან დადო შრომითი ხელშეკრულება სამთვიანი გამოსაცდელი ვადით. აღნიშნული ვადის ამოწურვამდე 5 დღით ადრე დირექტორმა მოშალა ხელშეკრულება, თუმცა მითითებული 5 დღის ვასკლის შემდეგ კვლავ გააფორმა გეოგრაფიის პედაგოგობის კანდიდატთან შრომითი ხელშეკრულება 2 თვიანი გამოსაცდელი ვადით, რომლის ვასკლის შემდეგაც ის აყვანილ იქნა სამსახურში განუსაზღვრელი ვადით.

საქართველოს შრომის კანონმდებლობა ითვალისწინებს ისეთ ინსტიტუტს, როგორცაა ხელშეკრულების დადება გამოსაცდელი ვადით. კერძოდ, აღნიშნული საკითხის რეგულირება მოცემულია საქართველოს შრომის კოდექსის მე-9 მუხლში, რომელიც შრომითი ხელშეკრულების დადების წესს არეგულირებს. აღნიშნული მუხლის პირველი ნაწილის თანახმად შესაძლებელია შესასრულებელ სამუშაოსთან პირის შესაბამისობის დადგენის მიზნით, მხარეთა შეთანხმებით, კანდიდატთან დაიდოს შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით, მხოლოდ ერთხელ.

სავარჯიშოში მოცემულ პირობაში სკოლის დირექტორმა სამთვიანი გამოსაცდელი ვადის მოშლის შემდეგ, კვლავ დადო შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით იმავე მუშაკთან, რისი უფლებაც, შრომის კანონის ზემოთმითითებული ნორმის თანახმად, არ ჰქონდა. რაც შეეხება იმას, რომ დირექტორმა პირველად გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულება მოშალა ვადაზე ადრე, აღნიშნული ქმედება არ სცილდება კანონიერების ფარგლებს, ვინაიდან შრომის კოდექსის მე-9 მუხლის მე-2 ნაწილის თანახმად დაშსაქმებულს ნებისმიერ დროს შეუძლია მოშალოს გამოსაცდელი ვადით დადებული ხელშეკრულება.

სიტუაციური მაგალითი: შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა დავის გადაწყვეტამდე

სკოლის დირექციასა და მასწავლებელს შორის წარმოიშვა დავა შრომის პირობების დარღვევის თაობაზე. დირექტორმა ამ დავის განხილვის დროს შეაჩერა მასწავლებელთან დადებული შრომითი ხელშეკრულების მოქმედება დავის გადაწყვეტამდე.

შრომითი ურთიერთობების დროს წარმოშობილი დავის საკითხებს ეხება შრომის კოდექსის 47-ე მუხლი, რომლის მეხუთე ნაწილი ადგენს, რომ დავის განხილვა არ იწვევს შრომითი ურთიერთობების შეჩერებას, რაც ლოგიკურ კავშირშია ამავე კოდექსის 36-ე მუხლის მეორე ნაწილთან, რომელიც ნუმერუს კლაუზუსის (ამომწურავი ჩამონათვალი) პრინციპით ჩამოთვლის შრომითი ურთიერთობების შეჩერების საფუძვლებს, რომელთა შორის არ მოიხსენიება დავის განხილვა. ზემოაღნიშნულიდან გამოგვაქვს დასკვნა, რომ აღნიშნულ შემთხვევაში სკოლის დირექტორის მიერ შრომითი ურთიერთობის შეჩერება არ შეესაბამება მარეგულირებელ კანონს (შრომის კოდექსს). შესაბამისად, დირექტორის მოქმედება არის უკანონო.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონი, 2004
2. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, სკოლის დირექტორის სტანდარტი, 2010
3. სკოლის მართვის სახელმძღვანელო, თავისუფლების ინსტიტუტი, თბილისი, 2007
4. ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, ეროვნული სასწავლო გეგმა 2010-2011
5. განათლების სისტემის დეცენტრალიზაციისა და მართვის სისტემის განვითარების პროექტი – კვლევის საერთო ანგარიში, ფონდი „ღია საზოგადოება-საქართველო“. 2000
6. ადგილობრივი თვითმმართველობების დონეზე სკოლების დაფინანსების სისტემის მონიტორინგის სინთეზური ანგარიში, კოალიციური პროექტი „სკოლების სისტემის დემოკრატიზაცია და ფინანსური გამჭვირვალობა“, ფედერაცია გადავარჩინოთ ბავშვები და ა.შ.შ-ს საერთაშორისო განვითარების სააგენტო, 2003-04
7. ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, განმარტებითი ლექსიკონი განათლების სპეციალისტებისათვის (I, II ნაწილი). 2007
8. საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ საქართველოს კანონი. 1999
9. საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ. 2010
10. საქართველოს შრომის კოდექსი. 2006
11. საქართველოს კანონი სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ. 2005
12. საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი. 1999
13. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი. 1997
14. დანიდა, ლოგიკური მიდგომა: მონაწილეობითი განვითარების მოქნილი ხერხები, კოპენჰაგენი: საგარეო საქმეთა სამინისტრო (1996 წლის თებერვალი)
15. მაგნენი, ანდრე, განათლების პროექტები: შეფასება, დაფინანსება და მართვა, პარიზი: იუნესკო – განათლების დაგეგმვის საერთაშორისო ინსტიტუტი (1991)
16. Georgia Poverty Assessment, Human Development Sector Unit, South Caucasus Country Unit, Europe and Central Asia Region, April 2009, Document of the World Bank, Report No. 44400-GE

2

სასწავლო პროცესის მართვა

I ნაწილი

მუხლი 4. სასწავლო პროცესის მართვა

1. სკოლის დირექტორი ზრუნავს მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესებაზე და ხელს უწყობს თითოეული მოსწავლის შესაძლებლობის სრულფასოვან რეალიზებას.
2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნებისა და ეროვნული სასწავლო გეგმით განსაზღვრული შედეგების მისაღწევად შემუშავებულია მოსწავლეების საჭიროებებზე ორიენტირებული სასკოლო სასწავლო გეგმა;
 - ბ) სასკოლო სასწავლო გეგმაში გათვალისწინებულია საზოგადოებაში მიმდინარე ცვლილებები და მათი შესაძლო გავლენა მოსწავლეთა მიღწევებზე;

განათლების სისტემის რეფორმირების ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი წარმატებული სკოლაა. სკოლის წარმატებაზე მოქმედ ფაქტორებს შორის სკოლის ხელმძღვანელის როლი ერთ-ერთი ყველაზე გადამწყვეტია. განათლების სისტემის დეცენტრალიზაციის რეფორმის პროცესში სკოლის დირექტორის როლი კიდევ უფრო გაიზარდა, ამიტომ სკოლის დირექტორის პროფესიული მომზადება, მენეჯერული უნარები და განათლების სისტემის ცოდნა ის ასპექტებია, რომელიც სკოლის წარმატებაზე უმნიშვნელოვანეს გავლენას ახდენს. სკოლის დირექტორს შეუძლია, პოზიტიური გავლენა მოახდინოს

სკოლის მოსწავლეთა მიღწევებზე იმით, რომ მან, მასწავლებლებსა და სკოლის სხვა პერსონალთან ერთად, წამახალისებელი და ცოდნაზე ორიენტირებული გარემო შექმნას, სკოლის რესურსები გამოიყენოს მოსწავლეთა სწავლის მოტივაციის ამაღლებისათვის, მიიღოს ეფექტური მენეჯერული გადაწყვეტილებები და აიყვანოს მაღალკვალიფიციური კადრები, რომელთა პროფესიულ განვითარებაზე მუდმივად იზრუნებს.

როგორი უნდა იყოს სკოლის ხელმძღვანელი, რომ მან სკოლაში სასწავლო პროცესი ეფექტურად მართოს და დადებითი გავლენა მოახდინოს სკოლის მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე? ამისათვის სკოლის დირექტორმა უნდა:

- ▷ დასახოს თითოეული მოსწავლის მიმართ მაღალი მოლოდინები და ადეკვატური სასწავლო მიზნები;
- ▷ დაამყაროს წარმატებული ურთიერთობა ყველა დაინტერესებულ მხარესთან, განსაკუთრებით მშობლებთან;
- ▷ თანამშრომლობისა და ურთიერთპატივისცემის პრინციპზე ააგოს მასწავლებლებსა და სკოლის პერსონალთან ურთიერთობა;
- ▷ იყოს მუდმივ პროგრესსა და პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული;
- ▷ დააკვირდეს და შეაფასოს სასწავლო პროცესი;
- ▷ დაიცვას მოსწავლისა და მასწავლებლის უფლებები;
- ▷ შექმნას ისეთი სასწავლო გარემო, რომელიც მოსწავლეების სწავლის ხალისს გაზრდის და მათ უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს.

როგორც ვხედავთ, სკოლის დირექტორის საქმიანობა კომპლექსურია და ძალიან ბევრ ასპექტს მოიცავს, მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანი მაინც სკოლის ხელმძღვანელის მენეჯერული თვისებებია, რომელიც ოთხ ძირითად მიმართულებას აერთიანებს:

- ▷ დაგეგმვა;
- ▷ ორგანიზება;
- ▷ მართვა;
- ▷ მონიტორინგი.

დაგეგმვის დროს სკოლის დირექტორი განსაზღვრავს მომავალ მიზნებსა და გეგმებს, რა მიმართულებითაც სურს, რომ სკოლის მუშაობა წარიმართოს, როგორია შედეგები, რომელსაც სკოლამ უნდა მიაღწიოს. მაგალითად, სკოლას სურს, რომ მისი მოსწავლეების დიდმა ნაწილმა სასკოლო ოლიმპიადებში მონაწილეობა მიიღოს და წარმატებას მიაღწიოს. ამ მიზნის მისაღწევად სკოლა კონკრეტულ ღონისძიებებს გეგმავს, მაგალითად, გაძლიერებით ასწავლის იმ საგნებს, რომელშიც ოლიმპიადები ტარდება, ხელს უწყობს მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს ერთობლივი პროექტების განხორციელებაში.

დაგეგმვა უმნიშვნელოვანესი პროცესია, რადგან დაგეგმვა მონიტორინგისა და შეფასების წინაპირობაა. პირველ ეტაპზე დასახული მიზნები და გეგმები მონიტორინგის პროცესში კრიტერიუმის ფუნქციას ასრულებს, რომელთა მეშვეობითაც იზომება, თუ რამდენად შესრულდა დასახული მიზნები და ამოცანები (სკოლის სტრატეგიული გეგმის შექმნასა და მის ფუნქციებზე იხილეთ თავი 1).

მას შემდეგ, რაც სკოლის დირექტორი დაგეგმავს სამომავლო ამოცანებსა და მიზნებს, ასევე იმ გზებსა და მეთოდებს, რომელთა მეშვეობითაც ამ მიზნებს უნდა მიაღწიოს სკოლამ, ის **ორგანიზებას** უწევს კონკრეტულ საქმიანობებს. მაგალითად, თუ მიზანია, რომ წლის ბოლოს რაც შეიძლება ბევრი სკოლის პედაგოგი იყოს სერტიფიცირებული,

ორგანიზების ეტაპზე სკოლის დირექტორი ეხმარება პედაგოგებს პროფესიული განვითარების პროგრამების გავლაში, ასევე რესურსების მოძიებასა და გამოყენებაში.

ორგანიზების შემდეგი ეტაპია ამ აქტივობების **მართვა** და ხელმძღვანელობა, რაც სკოლის დირექტორის მხრიდან დიდ დროსა და ენერჯიას მოითხოვს. მართვის პროცესში ჩართულები არიან სკოლის სხვა თანამშრომლებიც და დაინტერესებული მხარეებიც, თუმცა, პროცესის წარმმართველი სკოლის დირექტორია. მართვა დემოკრატიულ პრინციპებს უნდა ემყარებოდეს, რომლის დროსაც სკოლის დირექტორი კიდევ ერთხელ ახსენებს პროცესში ჩართულ ყველა ადამიანს, რა არის მიზანი, რომლისკენაც კონკრეტული აქტივობებია მიმართული და ცდილობს, წახალისოს ადამიანები და საქმის წარმატებით დამთავრების სურვილი აღუძრას.

მონიტორინგის პროცესში, როგორც ზემოთ აღინიშნა, ხდება მისალწვევი მიზნებისა და შედეგების ერთმანეთთან შედარება. სასწავლო პროცესის მონიტორინგი სკოლის დირექტორის უმთავრესი ფუნქციაა. მონიტორინგში შეიძლება, იგულისხმებოდეს, როგორც სკოლის დერეფნებში სიარული და დაკვირვება, გაკვეთილებზე დასწრება, მონაწილეებსა და მასწავლებლებთან საუბარი, ასევე ტესტირებების, ნერებისა და გამოცდების ჩატარება. დირექტორის მიერ სკოლის მონიტორინგი დანვრილებით ქვემოთ იქნება განხილული.

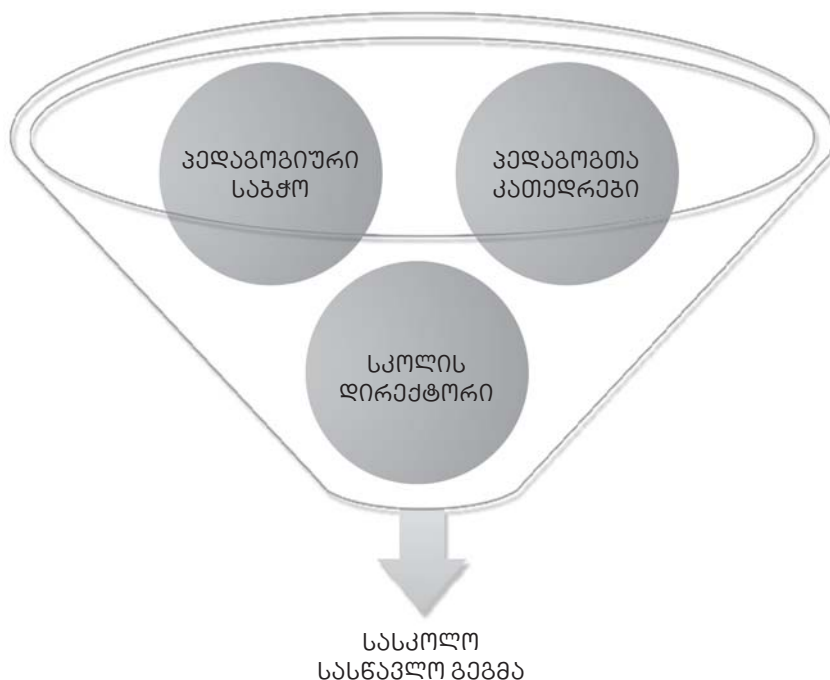
სასკოლო სასწავლო გეგმა

საქართველოს განათლების სისტემაში განხორციელებულმა დეცენტრალიზაციის რეფორმამ სკოლებისათვის ავტონომიურობის მინიჭება განაპირობა და შესაბამისად, სასკოლო სასწავლო გეგმის საჭიროებაც განსაზღვრა. სასკოლო სასწავლო გეგმა სკოლის შიდა დოკუმენტია, რომელიც საშუალებას აძლევს სკოლის დირექტორსა და სკოლის მასწავლებლებს, მოცემული სკოლის ინდივიდუალური საჭიროებები და ინტერესები სასწავლო პროცესში მაქსიმალურად გაითვალისწინონ. სასკოლო გეგმის შექმნა სკოლის არა მხოლოდ საჭირო, არამედ აუცილებელი ფუნქციაა, რომელიც კანონმდებლობით რეგულირდება. საქართველოს კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ სკოლას ავალდებულებს სასკოლო გეგმის შემუშავებასა და მის მიხედვით ფუნქციონირებას. ვიდრე სასკოლო სასწავლო გეგმის მიზანსა და დანიშნულებას განვიხილავთ, ქვემოთ გთავაზობთ „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონში მოცემულ ჩანაწერს, რომელიც სასწავლო გეგმის მიზანსა და ფუნქციებს აღწერს.

„სასწავლო გეგმა, რომელიც კონკრეტული ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებისათვის აზუსტებს ეროვნულ სასწავლო გეგმაში მოცემულ დატვირთვას აუცილებელი და მაქსიმალური დატვირთვის ფარგლებში, განსაზღვრავს ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებულ დამატებით საგანმანათლებლო მომსახურებას, აგრეთვე სკოლაში მიმდინარე საგანმანათლებლო ღონისძიებებს“.

სასკოლო სასწავლო გეგმა ეყრდნობა და იზიარებს ეროვნული სასწავლო გეგმის ძირითად პრინციპებს, მიზნებსა და მოთხოვნებს, თუმცა, მას აქვს თავისუფლების გარკვეული ხარისხი, რომელიც შეუძლია სწავლისა და სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებისათვის გამოიყენოს. სასკოლო სასწავლო გეგმას შეიმუშავებს პედაგოგიური საბჭო

სკოლის დირექტორის მონაწილეობით. სასკოლო გეგმას პედაგოგიური საბჭო სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით ამტკიცებს. აღსანიშნავია, რომ სასწავლო გეგმა უნდა განახლდეს ყოველწლიურად (ეროვნული სასწავლო გეგმა, 2010-2011).



რატომ გახდა აუცილებელი სასკოლო სასწავლო გეგმის შექმნა და განხორციელება? სასკოლო გეგმა რამდენიმე მნიშვნელოვან საგანმანათლებლო მიზანს ემსახურება, კერძოდ:

1. სასკოლო გეგმა საშუალებას აძლევს სკოლას, სკოლის შიდა პოლიტიკა და სასწავლო პროცესი უფრო ავტონომიური გახადოს;

2. სასწავლო გეგმა სკოლას ეხმარება იყოს იმ მიკროგარემოსთან შესაბამისი, რომელშიც ის არსებობს. მიკროგარემოში იგულისხმება ადგილობრივი საზოგადოება (თემი) და რესურსები, რომელიც სკოლას თავის სასარგებლოდ შეუძლია გამოიყენოს. მაგალითად, სკოლას ისეთი დამატებითი ფაქტორები შეიძლება შემოაქვს, რომელიც მონაწილეებს სკოლის დამთავრების შემდეგ მოცემულ გარემოში კონკრეტული სამუშაოს წარმატებით შესრულებაში დაეხმარება;

3. რადგან სასწავლო გეგმას პედაგოგიური საბჭო შეიმუშავებს, სკოლა ამ დოკუმენტის შექმნით ზრდის მასწავლებელთა ჩართულობას სკოლის პოლიტიკის შემუშავებაში, მხარს უჭერს ინოვაციურ იდეებსა და ორიგინალურ წამოწყებებს.

სკოლის სასწავლო გეგმას, როგორც დავინახეთ, საქართველოში პედაგოგიური საბჭო სკოლის დირექტორის მონაწილეობით შეიმუშავებს და სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით ამტკიცებს. ამ პროცესში ყველაზე აქტიური როლი მასწავლებლებს ეკისრებათ, თუმცა არსებობს სასკოლო სასწავლო გეგმის შექმნის ისეთი პრაქტიკაც, რომელშიც

მასწავლებლებსა და სკოლის დირექციასთან ერთად მოსწავლეები, მათი მშობლები და საზოგადოების წარმომადგენლებიც მონაწილეობენ. ასეთი პრაქტიკა ახალ ზელანდიაში გვხვდება. თუ გავითვალისწინებთ, რომ საქართველოში სასწავლო გეგმა სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით მტკიცდება, რომელშიც მოსწავლეები და მათი მშობლებიც შედიან, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მოსწავლეებისა და მათი მშობლების სასკოლო სასწავლო გეგმის შექმნაში ნაწილობრივ მაინც მონაწილეობენ.

ეროვნული სასწავლო გეგმის (2010-2011) მიხედვით, სასკოლო სასწავლო გეგმის აუცილებელი ნაწილებია:

- ▷ სასკოლო საათობრივი ბადე;
- ▷ ეროვნული სასწავლო გეგმით გაუთვალისწინებელი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო მომსახურება;
- ▷ სახელმძღვანელოების ჩამონათვალი;
- ▷ ინკლუზიური განათლება;
- ▷ შეფასების პრინციპები;
- ▷ სადამრიგებლო პროგრამა.

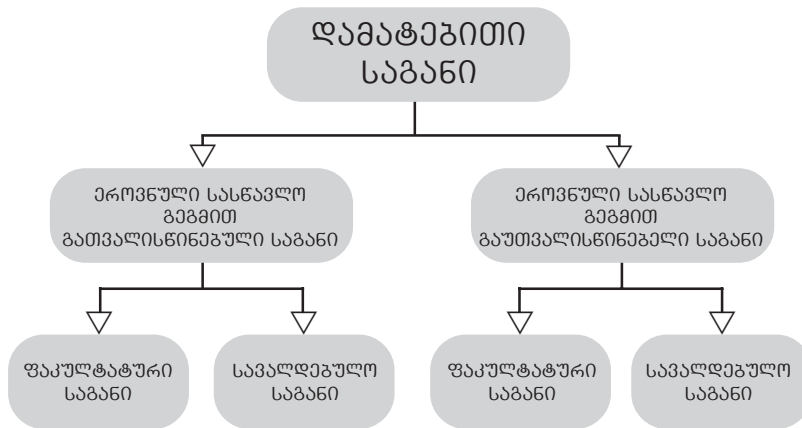
სასკოლო სასწავლო გეგმაში ასახული უნდა იყოს ყველა ის საგანი, რომელსაც მოსწავლეები სწავლის სამივე საფეხურზე გადიან, აგრეთვე, ყველა დამატებითი საგანი, რომელსაც მოსწავლეები სკოლაში სწავლობენ. **საათობრივ ბადეში** ასახულია გაკვეთილების დეტალური განრიგი, მასწავლებლის გვარი და სახელი, რომელიც კონკრეტულ საგანს ასწავლის. სასწავლო გეგმაში საათობრივ ბადეს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს და, გარდა საგანმანათლებლო მომსახურებისა, მოცემული სკოლის სააღმზრდელო მომსახურებასაც მოიცავს, ასეთის არსებობის შემთხვევაში.

ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით, სკოლას აქვს უფლება ესგ-ით გათვალისწინებული იმ საგნ(ებ)ის **გაძლიერებული სწავლებისა**, რომელსაც სკოლა თავად მიიჩნევს საჭიროდ. 2010-2011 ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით, სკოლას გაძლიერებული სწავლების შემოღებისათვის სჭირდება განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს თანხმობა, რისთვისაც სკოლას შემდეგი დოკუმენტების წარდგენა მოეთხოვება:

1. სასკოლო სასწავლო გეგმა;
2. სწავლების პროცესში გამოსაყენებელი სხვადასხვა რესურსის ჩამონათვალი;
3. სასკოლო საათობრივი ბადე, გაძლიერებული საგნებისათვის გამოყოფილი საათობრივი დატვირთვის მითითებით.

სკოლა საკუთარი საჭიროებიდან გამომდინარე განსაზღვრავს **დამატებითი საგნების** შემოღებას, რომლებიც შეიძლება **ფაკულტატური ან სავალდებულო** სახით ისწავლებოდეს. დამატებითი საგანი შეიძლება იყოს ესგ-ით გაუთვალისწინებელი საგანი. იმ შემთხვევაში, დამატებითი საგანი თუ ფაკულტატური სახით ისწავლება, მაშინ მოსწავლეებს საკუთარი სურვილით შეუძლიათ აირჩიონ მასზე დასწრება (ფაკულტატური საგანი შეიძლება სკოლამ მოსწავლეს უფასოდ ან ფასიანი მომსახურების სახით შესთავაზოს).

სავალდებულო დამატებითი საგანი ფაკულტატური დამატებითი საგნისაგან იმით განსხვავდება, რომ მასზე დასწრება სავალდებულოა მოსწავლისათვის. სავალდებულო საგანი შეიძლება იყოს ესგ-ით გათვალისწინებული ან გაუთვალისწინებელი საგანი.



სასკოლო სასწავლო გეგმაში ასევე უნდა შევიდეს:

1. დამატებითი საგანმანათლებლო მომსახურების ჩამონათვალი;
2. დამატებითი საგნების სტატუსი (ფაკულტატური თუ სავალდებულო);
3. თითოეული დამატებითი საგნისათვის სკოლის მიერ შემუშავებული სასწავლო გეგმა.

რაც შეეხება დამატებითი საგნის სასწავლო გეგმას, მასში სკოლამ დეტალურად უნდა მიუთითოს ამ საგნის შესწავლის მიზნები, შეფასების პრინციპები და საჭირო სასწავლო მასალის ჩამონათვალი (სახელმძღვანელოები და სხვა წიგნები).

სასკოლო სასწავლო გეგმაში მნიშვნელოვანი ადგილი **სახელმძღვანელოების** ჩამონათვალს უჭირავს, რომელსაც სკოლა სასწავლო წლის დაწყებამდე ირჩევს. ეროვნული სასწავლო გეგმის (2010-2011) მიხედვით, საჯარო სკოლის პედაგოგიურმა საბჭომ უნდა დაამტკიცოს ის სახელმძღვანელოები, რომელიც პედაგოგთა კათედრებმა სსიპ ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ გრიფინიჭებულ სახელმძღვანელოთა სიიდან აირჩია. ახალი ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით, სახელმძღვანელოების შერჩევა ხდება მინიმუმ 5 წლის ვადით. გამონაკლისი დაიშვება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ახალი სასწავლო გეგმის დაწერგვასთან ერთად სახელმძღვანელოებიც შეიცვლება ან არჩეულ სახელმძღვანელოს გრიფი ჩამოერთმევა (სახელმძღვანელოს არჩევის წესთან დაკავშირებით, დეტალურად იხილეთ ეროვნული სასწავლო გეგმა 2010-2011, გვ. 16).

სასკოლო სასწავლო გეგმა ასევე მოიცავს მოსწავლეთა **შეფასების სისტემის** აღწერას. დოკუმენტში წარმოდგენილი უნდა იყოს შეფასების პრინციპები და მიდგომები, შეფასების ტიპები (განმავითარებელი და განმსაზღვრელი), ნიშნების წერის სისტემა და გამოანგარიშების წესი, საგნის ტრიმესტრული ნიშნის შემადგენელი ნაწილები (საშინაო დავალება, საკლასო დავალება, შემაჯამებელი დავალება), გამოცდის ტიპები (სემესტრული გამოცდა, წლიური გამოცდა, საშემოდგომო გამოცდა, ექსტერნატის ფორმით დაძლევის გამოცდა).

ინკლუზიური განათლება და სპეციალური საჭიროებების მქონე მოსწავლეთა ჩართულობის გაზრდა ერთ-ერთი საგანმანათლებლო პრიორიტეტია. სასკოლო სასწავლო

გეგმაში კარგად უნდა იყოს აღწერილი ყველა ის მიდგომა, რომელსაც სკოლა სპეციალური საჭიროებების მქონე მოსწავლეების მიმართ იყენებს. სასწავლო გეგმაში ასევე მითითებული უნდა იყოს ყველა ის პირობა და სერვისი, რომელიც შეუძლია სკოლას სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლეებს შესთავაზოს.

სადამრიგებლო პროგრამა სასწავლო გეგმის ასევე მნიშვნელოვანი და აუცილებელი კომპონენტია. გეგმის ამ ნაწილში კარგად უნდა იყოს აღწერილი დამრიგებლის როლი, მისი ფუნქციები და მიზნები, რომელსაც დამრიგებელმა კლასთან ურთიერთობით უნდა მიაღწიოს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ დოკუმენტში ხაზგასმული იყოს დამრიგებლის როლი მოსწავლის არა მხოლოდ სწავლის, არამედ აღზრდის საქმეშიც. დამრიგებელი ხელს უნდა უწყობდეს მოსწავლეებს ჯანსაღი ცხოვრების წესის დამკვიდრებასა და დემოკრატიული ღირებულებების ჩამოყალიბებაში. დამრიგებლის მოვალეობების, მისი მუშაობის პრინციპებისა და სადამრიგებლო საათის შესახებ დანვრილებითი ინფორმაცია შეგიძლიათ იხილოთ: ეროვნული სასწავლო გეგმა 2010-2011. გვ. 8, 9, 10, 11.

სადამრიგებლო პროგრამის ნაწილში, სასურველია, სკოლამ მიუთითოს დამრიგებლის შერჩევის კრიტერიუმები და პირობები, რომლითაც ხელმძღვანელობს. შერჩევის კრიტერიუმებში მკაფიოდ და ნათლად უნდა იყოს აღწერილი სკოლის პედაგოგიური საბჭოსა და სკოლის დირექციის მიერ შერჩეული პრიორიტეტები, რომელიც შეიძლება იყოს პედაგოგიური სტაჟი და გამოცდილება, საუკეთესო სადამრიგებლო პროგრამა, როტაციის პრინციპი, კონკურსის წესი, გამოკითხვა და კვლევაზე დაფუძნებული გადანყვეტილება და სხვ.

აღსანიშნავია, რომ ბოლო დროს მთელ მსოფლიოში დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ დამრიგებლის კონკურსის წესით არჩევის მნიშვნელობას, თუმცა ამგვარ შემთხვევაში გადამწყვეტია, რომ კონკურსი გამჭვირვალე და ჯანსაღი კონკურენციის პრინციპზე იყოს აგებული, რათა გამოირიცხოს სუბიექტურობა, მასწავლებელთა შორის კამათი და დაპირისპირება. კონკურსის დროს არასწორად შერჩეულმა კრიტერიუმებმა შეიძლება მასწავლებელთა შორის დაძაბულობა წარმოშვას და სასწავლო პროცესის ეფექტიანობას შეუშალოს ხელი, ამიტომ მნიშვნელოვანია ამ პროცესში სკოლის დირექტორის როლი, რომელმაც სამართლიანობისა და თანასწორობის პრინციპი უნდა დაიცვას, შერჩევის პროცესის გამჭვირვალობას დააკვირდეს და უზრუნველყოს მისი წარმატებით დამთავრება.

სასკოლო სასწავლო გეგმა და სკოლის ავტონომიურობის საკითხი

დასაწყისში აღინიშნა, რომ სასკოლო სასწავლო გეგმა ეს ის დოკუმენტია, რომელიც სკოლის ინდივიდუალურ საჭიროებებს ასახავს და მის ინტერესებს ითვალისწინებს. სასწავლო გეგმის შინაარსის ეს მხარე ყველაზე კარგად ჩანს სკოლების თავისუფლებაში, სავალდებულო საგნების გარდა, მოსწავლეთა ინტერესებიდან გამომდინარე, დაიმატოს გარკვეული რაოდენობის საგნები.

ეროვნული სასწავლო გეგმის (2010-2011) მიხედვით, საათობრივ ბადეში დამატებით საათებზე კონკრეტული შეზღუდვა არ არსებობს. სკოლამ ეს თავად უნდა გადაწყვიტოს საკუთარი შესაძლებლობის ფარგლებში. ამ პროცესში სკოლა ითვალისწინებს სასწავლო დღისა და გაკვეთილის რეკომენდებულ ხანგრძლივობას, ასევე, აძლევს საშუალებას მოსწავლეებს, შუალედში სათანადოდ დასვენების საშუალება ჰქონდეთ.

სკოლას აქვს უფლება, საათების 25 პროცენტი საკუთარი შეხედულებების მიხედვით გადაანაწილოს საგნებს შორის, ასევე, შესაძლებელია ჯამური საათებით მანიპულირება. სკოლას აქვს უფლება, შეცვალოს საგნის ჯამური საათობრივი დატვირთვა, რაც ნიშნავს იმას, რომ სკოლას შეუძლია საათობრივი დატვირთვის გაზრდა ან შემცირება (დამატებითი ინფორმაციისათვის, იხილეთ ეროვნული სასწავლო გეგმა, 2010-2011, გვ. 45).

სასკოლო სასწავლო გეგმაში დეტალურად უნდა გაიწეროს ყველა ის ცვლილება, რომელიც სკოლას საათობრივ ბადეში შეაქვს. გარდა დეტალური აღწერისა, სკოლამ უნდა დაასაბუთოს ყველა გაძლიერებული, დამატებითი საგნის, როგორც ფაკულტატური, ასევე სავალდებულო ფორმით შემოღების აუცილებლობა და საჭიროება. ასევე, უნდა მიუთითოს ის რესურსები, რომლითაც აღნიშნული საგნების სწავლებისას იხელმძღვანელებს და გამოიყენებს.

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი აუცილებელი კომპონენტებისა, რომელიც სასკოლო სასწავლო გეგმაში უნდა შედიოდეს, სასკოლო გეგმა ასევე შესაძლებელია, ყველა იმ ინიციატივას, პროექტსა და პროგრამას მოიცავდეს, რომელსაც სკოლა წლის განმავლობაში გეგმავს და ახორციელებს.

სასწავლო პროცესის მონიტორინგი, შეფასება და ანალიზი

- გ) სკოლაში დასახულია თითოეული მოსწავლის მიმართ მაღალი აკადემიური მოსწრების მოლოდინი და გამოიყენება მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესების სტრატეგიები;
- დ) სკოლაში უზრუნველყოფილია სასწავლო პროცესისა და მოსწავლეთა მიღწევების მუდმივი შეფასება მათი გაუმჯობესების მიზნით;
- ე) სკოლაში გამოიყენება სწავლების თანამედროვე სტრატეგიები, მეთოდები და რესურსები;
- ვ) სკოლის დირექციასა და მასწავლებლებს გაზიარებული აქვთ მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული ხედვა და პასუხისმგებლობა.

სასწავლო პროცესის მონიტორინგი არის ყველა იმ აქტივობის/აქტივობების შეფასების პროცესი, რომელიც სკოლაში ხდება. სიტყვა „მონიტორინგი“ ხშირად იხმარება სხვა სიტყვებთან ერთად, მაგალითად: „მონიტორინგი და შეფასება“, „მონიტორინგი და კონტროლი“, „მონიტორინგი და შემოწმება“. მონიტორინგი სასწავლო პროცესში იმის გაგების საშუალებაა, თუ რა ხდება, როგორ მიმდინარეობს სასწავლო პროცესი ყველა ასპექტის გათვალისწინებით.

სასწავლო პროცესის მონიტორინგისა და შეფასების მთავარი მიზანია მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესება, სწავლისა და სწავლების პროცესში აღმოჩენილი ხარვეზების აღმოფხვრა და მათზე დროული რეაგირება. სკოლები ხშირად მონაწილეობენ, როგორც ეროვნულ, ასევე საერთაშორისო შეფასებებში, რის საფუძველზეც, სკოლის დირექტორს შეუძლია, დაინახოს სკოლის მიღწევების საერთო სურათი, მაგრამ ხშირად ეს ინფორმაცია არ არის საკმარისი, რადგან ამ ტიპის შეფასებები სკოლის ყველა საფეხურსა და სასწავლო საგანს არ მოიცავს. სკოლის დირექტორს უნდა შეეძლოს სკოლის, როგორც ორგანიზაციის ეფექტიანობის შეფასება, რაც სკოლის მთლიანი პროცესის დადებით და უარყოფით მხარეებს გამოავლენს.

საინტერესოა, რას გულისხმობს სასწავლო პროცესის მონიტორინგი? რაზე ხდება დაკვირვება? სასწავლო პროცესის მონიტორინგი მოიცავს სასკოლო პროცესის ყველა ასპექტის შემოწმებას, როგორცაა, მაგალითად, მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევები, მასწავლებლის სწავლების მეთოდები და მიდგომები, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება, შეფასების კრიტერიუმები და პრინციპები, სასწავლო გეგმის ადეკვატურობა, სახელმძღვანელოების ეფექტურობა, გაკვეთილების ხანგრძლივობა, მოსწავლეთა დისციპლინა, სკოლის ფიზიკური გარემო და სხვ.

სკოლის დირექტორს უნდა შეეძლოს სასწავლო პროცესის მონიტორინგის ეფექტიანი სისტემის შექმნა. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მთავარი პრინციპებია: სამართლიანობა და გამჭვირვალობა. შეფასების ტიპების მრავალფეროვნება (მაგ. ტესტირება, ზეპირი და წერილობითი გამოცდა, ანალიტიკური წერა) იძლევა იმის საშუალებას, რომ სკოლის დირექციას ნათელი წარმოდგენა შეექმნას, მიღწევების თვალსაზრის-

სით, რა დონეზე იმყოფება სკოლა, სწავლების რომელი საფეხური რა კუთხით საჭიროებს დახმარებას და სხვ.

სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის დროს სწავლისა და სწავლების შეფასება ერთ-ერთ ყველაზე რთულ საქმიანობად არის მიჩნეული. სასწავლო პროცესის განმავლობაში შეფასება ეს არის მოსწავლეების, მასწავლებლების, სასწავლო გეგმისა და სასკოლო გარემოს შესახებ ინფორმაციის შეგროვება. ამგვარი ტიპის ინფორმაციის შეგროვება სკოლის დირექტორს შეუძლია მრავალი ფორმითა და მეთოდით. შეფასება შეიძლება იყოს ფორმალური (გამოკითხვა, გამოცდა, ტესტირება და ა.შ.) და არაფორმალური (დაკვირვება, მოსწავლეებსა და მასწავლებლებთან გასაუბრება).

სკოლის დირექტორმა კარგად უნდა იცოდეს სწავლების თანამედროვე მიდგომები და მეთოდები, რათა სასწავლო პროცესის ეფექტური მონიტორინგი შეძლოს. მან ხელი უნდა შეუწყოს ისეთი პროფესიული გარემოს შექმნას, რომელიც მოსწავლეებს სწავლის მიმართ დადებითად განაწყობს, ხოლო მასწავლებლებს პროფესიული განვითარების სურვილს გაუღვიძებს.

სასწავლო პროცესის მონიტორინგი საუკეთესო საშუალებაა მასწავლებლებისათვისაც, რომ განსაზღვრონ, რამდენად ეფექტურია მათი სწავლების მეთოდები და მიდგომები, ასევე, სახელმძღვანელოები და სასწავლო პროგრამა. პროცესზე დაკვირვება და შეფასება იძლევა იმის საშუალებას, რომ არსებული ვითარება სკოლაში სასიკეთოდ შეიცვალოს.

სკოლის დირექტორის მიერ ეფექტური მონიტორინგის სისტემის შექმნა არ გულისხმობს იმას, რომ მხოლოდ დირექტორმა უნდა ადევნოს თვალი სასწავლო პროცესს. დირექტორი სისტემურად და სტრუქტურულად უნდა მიუდგეს ამ საკითხს, კერძოდ, მას შეუძლია, თითოეული კლასის პროგრესის მონიტორინგი კლასის ხელმძღვანელს დაავალლოს, რომელიც გარკვეული პერიოდულობით წერილობითი სახით მიაწვდის ინფორმაციას სკოლის დირექტორს.

მონიტორინგის გეგმა

სკოლის დირექტორს შეუძლია, შექმნას სასწავლო პროცესის მონიტორინგის გეგმა, სადაც დეტალურად იქნება განსაზღვრული კონკრეტულად რის მონიტორინგს ახორციელებს სკოლა, რა სახის მონაცემები სჭირდება, რომ მონიტორინგის პროცესში ჩართულმა ადამიანებმა (მაგალითად, დამრიგებლებმა და მასწავლებლებმა) მას ინფორმაცია მიანოდონ, რა სიხშირით არის საჭირო ამ მონაცემების შეგროვება და სკოლის დირექციისათვის ჩაბარება. მონიტორინგის გეგმის შექმნის პროცესში კარგი იქნება, თუ სკოლის დირექტორი ჩართავს არა მხოლოდ მასწავლებლებსა და სკოლაში მომუშავე სხვა ადამიანებს, არამედ რამდენიმე მოსწავლესა და მშობლებსაც. სამუშაო ჯგუფი შექმნის მონიტორინგის გეგმას და დაადგენს იმ მაჩვენებლებს ანუ ინდიკატორებს, რომელიც სკოლის წარმატების განმსაზღვრელი იქნება. მაგალითად, თუ სკოლას მათემატიკური პროფილი აქვს, მაშინ სკოლის წარმატების ერთ-ერთი მთავარი ინდიკატორი იქნება მისი კურსდამთავრებულების განსაკუთრებით მაღალი ქულები მათემატიკაში.

სკოლის დირექტორმა უნდა დაადგინოს მონაცემთა შეგროვების კონკრეტული ვადები, რომელსაც მონიტორინგში მონაწილე ყველა ადამიანი დაიცავს. მონაცემებში არა მხოლოდ მოსწავლეთა ნიშნები იგულისხმება, არამედ მათი ნებისმიერი აკადემიური წარმა-

ტება, ასევე პრობლემები და გამოწვევები სასწავლო პროცესში, რომელიც შესაბამის რეაგირებას მოითხოვს. სასურველია, მონაცემები რაც შეიძლება კონკრეტული და დაჯამებული იყოს, მაგალითად, „მე-9 კლასის მოსწავლეთა 30 პროცენტმა წარმატებით დაძლია ქიმიის გაკვეთილზე მიცემული ტესტები, ხოლოდ იმავე კლასის მოსწავლეთა მხოლოდ 15 პროცენტმა შეძლო ფიზიკის ამოცანების წარმატებით გადაჭრა“.

სკოლის დირექტორმა, ასევე, წინასწარ უნდა განსაზღვროს, თუ რა სახით და ვისთან უნდა მივიდეს მონაცემები, ვინ იქნება მონაცემთა მიღებასა და შენახვაზე პასუხისმგებელი პირი. შესაძლებელია, სკოლის დირექტორმა სამუშაო ჯგუფთან ერთად შექმნას მონიტორინგის ფორმები, რომელსაც მონიტორინგში ჩართულ ადამიანებს დაურიგებს. პროგრესის მონიტორინგის ფორმა შეიძლება გამიზნული იყოს ინდივიდუალური მოსწავლისთვის ან მთელი კლასისათვის.

მონიტორინგი და თვითშეფასება

მონიტორინგისათვის შესაძლებელია მოსწავლეების, მასწავლებლებისა და სკოლის პერსონალის თვითშეფასების კითხვარების გამოყენებაც. თვითშეფასება იძლევა საშუალებას, სასწავლო პროცესის დადებითი და უარყოფითი მხარეები გამოვლინდეს და გაუმჯობესებისათვის პრიორიტეტები დაისახოს. თვითშეფასება მხოლოდ იმ შემთხვევაში იქნება ეფექტური, თუ ის გულწრფელობასა და ნდობას დაეფუძნება. თვითშეფასებისას, დიდია რისკი, რომ მონაცემები სუბიექტური აღმოჩნდეს, ამიტომ მონიტორინგში თვითშეფასება მხოლოდ ერთი, და არა ერთადერთი კომპონენტი უნდა იყოს.

ზოგადად, ითვლება, რომ მონიტორინგში რაც უფრო მეტი ფორმა გამოიყენება, მით უფრო სანდოა მოპოვებული შედეგი. ამიტომ, სკოლის დირექტორი უნდა ცდილობდეს, მონიტორინგის პროცესი რაც შეიძლება მრავალფეროვანი იყოს და ის სხვადასხვა წყაროს ეყრდნობოდეს.

მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებს სკოლის დირექტორი რამდენიმე მთავარი მიმართულებით შეიძლება დააკვირდეს. ქვემოთ მოცემულია ის მონაცემები, რომელიც დირექტორს მოსწავლეთა მიღწევებზე მეტ-ნაკლებად სრულ შთბეჭდილებას უქმნის:

1. მოსწავლეთა ნიშნები შეჯამებული სახით (მაგალითად, მე-7 კლასის მოსწავლეთა მიღწევები სასწავლო წლის ბოლოს);
2. მოსწავლეთა წარმატებები სასკოლო ოლიმპიადებსა და კონფერენციებში;
3. ვერცხლისა და ოქროს მედლების მფლობელ მოსწავლეთა რაოდენობა;
4. პროექტებსა და სასკოლო ღონისძიებებში მონაწილეთა რაოდენობა;
5. ერთიან ეროვნულ გამოცდებში / საატესტაციო გამოცდებში სკოლის მოსწავლეთა წარმატება/წარუმატებლობის სტატისტიკა.

სასწავლო პროცესის მონიტორინგის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი, როგორც უკვე აღინიშნა, მოსწავლეთა სკოლაში სიარულის აღრიცხვაა. მოსწავლეთა სკოლაში სიარული და გაცდენები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს მათ აკადემიურ მიღწევებზე, ამიტომ სკოლის დირექტორის მიერ განსაკუთრებულად უნდა გაკონტროლდეს გაკვეთილებზე დასწრება. საკლასო ყურნალი, რომელიც მოსწავლის გაცდენებს აღწესხავს, ამ მხრივ საუკეთესო წყაროა. სასურველია, თუ კლასის დამრიგებლები სკოლის დირექტორს შემაჯამებელი სახით წარუდგენენ მოსწავლეთა გაცდენების სტატისტიკას. მაგალითისათვის, მოვიყვანოთ შემდეგი სიტუაცია:

„XII^o კლასში მოსწავლეთა გაცდენებმა მნიშვნელოვნად იმატა და სისტემატური ხასიათი მიიღო. სკოლის დირექტორმა მანანა მასწავლებელს, რომელიც XII^o კლასს ბიოლოგიას ასწავლის და კლასის დამრიგებელია, სთხოვა, მოსწავლეთა გაცდენების სტატისტიკა შეედგინა. შედეგად, მანანა მასწავლებელმა სკოლის დირექტორს შემდეგი სახის წერილი წარუდგინა:

„მოგახსენებთ, რომ XII^o კლასში ხშირია მოსწავლეთა გაცდენები, თუმცა, ბოლო ერთი თვე, კერძოდ, დეკემბერი, განსაკუთრებით გამოირჩევა მოსწავლეთა გაცდენების თვალსაზრისით. თუ ნოემბერში მოსწავლეთა მთელი რაოდენობის (27 მოსწავლე) მხოლოდ 10 პროცენტი არ დადიოდა სკოლაში, დეკემბერში მოსწავლეთა 30 პროცენტი სისტემატურად აცდენს გაკვეთილს. აღსანიშნავია, რომ იმ მოსწავლეთა შორის, ვინც სკოლას ხშირად აცდენს, მეტია ბიჭების რაოდენობა. გოგონებთან ეს სირთულე ნაკლებად შეინიშნება. A პრობლემის აღმოსაფხვრელად, არაერთხელ ვესაუბრე თავად მოსწავლეებს, თუმცა, შედეგს ვერ მივაღწიე. ვთხოვთ, თქვენც ჩაერთოთ ამ პრობლემის მოგვარებაში“.

სკოლის დირექტორი, დამრიგებლებსა და სხვა მასწავლებლებთან ერთად, განიხილავს იმ მოსწავლეთა სიას, რომელიც სკოლას ხშირად აცდენს და ცდილობს, დაადგინოს გაცდენის შესაძლო მიზეზები. აღმოჩნდა, რომ XII^o კლასელ მოსწავლეთა უმრავლესობა, ვინც სკოლას აცდენს, დაბალი აკადემიური მიღწევებით გამოირჩევა. აღნიშნული მოსწავლეები ორი თვის განმავლობაში სასწავლო პროგრამას კიდევ უფრო ჩამორჩნენ, რაც მათ ნიშნებშიც აისახა. სკოლის დირექტორი დამრიგებელთან ერთად შეიმუშავეს პრობლემურ მოსწავლეებთან მუშაობის გეგმას. კერძოდ, ინდივიდუალურად დაელაპარაკება თავად მოსწავლეებს, ასევე, მათ მშობლებს, და აუხსნის, რომ სკოლას შეუძლია დამატებითი გაკვეთილების გზით დაეხმაროს მოსწავლეებს, დაენიონ პროგრამას და მომავალში გაკვეთილებზე დასწრება ჩვეული ტემპით განაგრძონ.“

მონიტორინგისა და შეფასების გარეშე წარმოუდგენელია სასწავლო პროცესის გაუმჯობესება. თუმცა, თუ მონიტორინგსა და შეფასებაში სკოლაში მიმდინარე სასწავლო პროცესის შესახებ ინფორმაციის უბრალოდ შეკრებასა და მონაცემების შეგროვებას ვიგულისხმებთ, ამ პროცესს სკოლის შედეგების გაუმჯობესება არ მოჰყვება. საჭიროა, სკოლის დირექტორმა და მასწავლებლებმა გააანალიზონ მოპოვებული ინფორმაცია და ადეკვატური გადაწყვეტილებები მიიღონ. კვლევები აჩვენებს, რომ სკოლები, სადაც სკოლის დირექტორი მასწავლებლებთან ერთად აანალიზებს სასკოლო მონაცემებს და ახალ ეფექტურ სასწავლო სტრატეგიებს ნერგავს, უფრო წარმატებულები არიან, ვიდრე ის სკოლები, რომლებიც მხოლოდ სტანდარტული შეფასებებით შემოიფარგლებიან.



სასწავლო პროცესის მონიტორინგის შედეგად მიღებული მონაცემების დამუშავების დროს სკოლის დირექტორი გამოყოფს და ანალიზებს იმ ფაქტორებს, რომლებიც განსაკუთრებულ გავლენას მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე და, ზოგადად, სკოლის წარმატება-წარუმატებლობაზე ახდენენ. მაგალითად, თუ მოსწავლეთა ნიშნების ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ სკოლის ერთ-ერთი მათემატიკის მასწავლებლის მოსწავლეთა უმრავლესობა უმაღლეს ნიშნებს იღებს, ეს ნიშნავს, რომ ეს კონკრეტული მასწავლებელი საგნის ცოდნითა და პედაგოგიური ნიჭით გამოირჩევა. ასეთი ტიპის ინფორმაციას დირექტორმა ყურადღება უნდა მიაქციოს და ეცადოს, მასწავლებელთა ნახალისების სისტემა სწორედ ამგვარი ტიპის ინფორმაციას ეყრდნობოდეს.

მონაცემთა ანალიზი სკოლის დირექტორს საშუალებას აძლევს, კონკრეტული გადანყვეტილებები მიიღოს. ანალიზის შედეგები მართვის პროცესში დირექტორს ეხმარება, გამორიცხოს სუბიექტურობა და სკოლაში მომუშავე და სკოლასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ ადამიანს სამართლიანობის განცდა გაუჩინოს. ამასთან, ანალიზის შედეგებზე დაფუძნებული გადანყვეტილებების დასაბუთება არ არის რთული და თითქმის ყოველთვის მხარდაჭერას იმსახურებს.

უსაფრთხო და წამახალისებელი გარემოს შექმნა

3. სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს უსაფრთხო და წამახალისებელი სასწავლო გარემოს შექმნას.
4. ამ მუხლის მესამე პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორების დაკმაყოფილებით:
 - ა) სკოლაში დაცულია უსაფრთხოებისა და სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმები;
 - ბ) სკოლაში არსებობს ეფექტური, მზრუნველი და მოსწავლეებისათვის წამახალისებელი სასწავლო გარემო;
 - გ) მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად შემუშავებულია სკოლის შინაგანაწესი.

„სკოლის კულტურა“ ის ტერმინია, რომელსაც ხშირად იყენებენ, როდესაც სასკოლო გარემოს, სკოლაში არსებული დამოკიდებულებების, ურთიერთობებისა და სკოლაში არსებული ზოგადი ატმოსფეროს აღნიშვნა სურთ. სკოლის კულტურა იმ ღირებულებებს, ნორმებს, წესებს, კულტურულ თავისებურებებსა და მოლოდინებს აერთიანებს, რომლის მატარებელიც კონკრეტული სკოლაა. სკოლის კულტურის ჩამოყალიბება გულისხმობს მოსწავლის სწავლისა და დისციპლინის მიმართ სწორი მიდგომებისა და დამოკიდებულებების ერთობლიობას. პოზიტიურ სასკოლო გარემოში მოსწავლეთა დისციპლინარული გადაცდომების პრევენციაზეა აქცენტი გაკეთებული. მოსწავლეებთან მიმართებაში არსებობს ცხადი მოლოდინები, რომელიც სწავლისა და სწავლების მაღალ ხარისხთან, ასევე დისციპლინის წესების დაცვასთან არის დაკავშირებული. სკოლის კულტურა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სკოლის ეფექტურ ფუნქციონირებასა და წარმატებაში, ხოლო თავად სკოლის კულტურის შექმნასა და განვითარებაში წამყვანი როლი სკოლის ხელმძღვანელს ეკისრება.

სკოლის დირექტორი მუდმივად უნდა ცდილობდეს, რომ სკოლაში პოზიტიური და წამახალისებელი სასწავლო გარემო შექმნას. პოზიტიური სასწავლო გარემო, პირველ რიგში, უსაფრთხო გარემოს გულისხმობს. სამწუხაროდ, სკოლა ხშირად ხდება სხვადასხვა სახის ძალადობის ადგილი. ძალადობა, მოსწავლეთა მიერ თანატოლების ჩაგვრა, აგრესია და ფსიქოლოგიური ზეწოლა ნეგატიურად აისახება მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე, ამდენად, თუ სკოლა უსაფრთხო ადგილი არ არის, იქ გამოირიცხულია სასწავლო მიზნებისა და წარმატების მიღწევა.

სკოლის დირექტორი ხელს უნდა უწყობდეს უსაფრთხო და თანამშრომლობითი გარემოს შექმნას იმით, რომ:

- ▷ ატარებდეს მოსწავლეთა დისციპლინის რეგულარულ მონიტორინგს;
- ▷ ეფექტურად რეაგირებდეს ყველა ტიპის დისციპლინარულ გადაცდომაზე;
- ▷ ხელს უწყობდეს მოსწავლეთა შორის პოზიტიური სოციალური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას;
- ▷ ახალისებდეს პოზიტიურ ქცევას (მაგალითად, მეგობრის დახმარებას);

- ▷ დროულად აწვდიდეს მშობლებს ინფორმაციას მათი შვილების ქცევის შესახებ;
- ▷ ცდილობდეს, გაზარდოს მოსწავლეთა თვითშეგნება საზოგადოებრივი წესრიგის დაცვის კუთხით;
- ▷ მოსწავლეთა დასჯა-ნაზღაურებისას ხელმძღვანელობდეს სამართლიანობის, თანასწორობისა და მიუკერძოებლობის პრინციპებით.

მოსწავლის, ისევე, როგორც მასწავლებლის ეთიკის კოდექსი უსაფრთხო და წამახალისებელი გარემოს შექმნაში საყრდენი დოკუმენტის როლს ასრულებს. ქცევის კოდექსით განსაზღვრული მოსწავლეთა უფლებებისა და მოვალეობების შესახებ ინფორმაცია, სასურველია, სკოლის დირექტორმა თვალსაჩინო ადგილზე გამოაკრას, რათა მოსწავლეებს საშუალება ჰქონდეთ, ყოველდღიურად დაინახონ და მიუთითონ საკუთარ უფლება-მოვალეობებზე. სკოლას ასევე შეუძლია, შექმნას სკოლაში მიღებული და დაშვებული ქცევების შესახებ მოკლე საინფორმაციო ბუკლეტი, რომელსაც სკოლის მოსწავლეებს და მათ მშობლებს დაურიგებს. ბუკლეტში მკაფიოდ იქნება აღნიშნული, თუ რა მიზანი და დანიშნულება აქვს ქცევის წესებისა და ეთიკის ნორმების დაცვას სკოლაში, რას ნიშნავს, იყო კანონმორჩილი მოქალაქე, რა სარგებლობა მოაქვს საკუთარი და თანატოლების უფლებების პატივისცემას და როგორ ისჯება არასრულწლოვანი კანონსაწინააღმდეგო ქცევის ჩადენისათვის.

სასურველია, სკოლის დირექტორმა, დამრიგებელ მასწავლებლებთან ერთად, სკოლაში გარკვეული პერიოდულობით მოსწავლეებისათვის შეხვედრები ჩაატაროს. შეხვედრებზე სკოლის დირექტორი მასწავლებლებთან ერთად ისაუბრებს ჯანსაღი ცხოვრების წესის მნიშვნელობაზე, თამბაქოს, ალკოჰოლისა და ნარკოტიკული ნივთიერებების მავნე ზეგავლენაზე მოზარდის განვითარებასა და მომავალზე. შეხვედრებზე, სასურველია, სკოლის დირექტორმა მოიწვიოს სტუმარი, საზოგადოებაში ცნობილი ადამიანი, რომელიც მოსწავლეთა პატივისცემით სარგებლობს. ამგვარი საუბრები და დისკუსიები ჯანსაღი ცხოვრების პროპაგანდას გასწევს და დადებითად იმოქმედებს მოსწავლეთა ქცევისა და დისციპლინაზე (სკოლასა და საზოგადოებას შორის ურთიერთობის ფორმებზე დეტალურად იხილეთ სახელმძღვანელოს თავი 5).

მოსწავლეთან საუბრისას სკოლის დირექტორმა უნდა გაითვალისწინოს მოსწავლეთა ასაკი და შესაბამისად, ფსიქოლოგიური განვითარების თავისებურებები. ძალადობასა და აგრესიაზე სხვადასხვა ასაკის მოსწავლეს სხვადასხვანაირი საუბარი სჭირდება, რათა გამოირიცხოს მცირე ასაკის ბავშვების უსაფუძვლო შეშინება, რასაც, შესაძლოა, შემდგომი სტრესი და შფოთვა მოჰყვეს. მიზანშეწონილია, ზოგიერთ შემთხვევაში, გოგონებსა და ბიჭებთან ცალ-ცალკე საუბარი, თუ, რასაკვირველია, საუბრის თემა რომელიმე სქესისათვის ნაკლებად ნაცნობ ან უხერხულ საგანს შეეხება.

სკოლაში უსაფრთხო გარემოს შექმნაში სკოლის დირექტორს მშობლების ჩართვაც შეუძლია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მშობელთა ინფორმირება მოსწავლის მიერ ჩადენილი ნებისმიერი არამართლზომიერი ქცევის ჩადენის შემთხვევაში. ამ კონტექსტში ყურადღებას იმსახურებს მოსწავლის მიერ ვაკეეთილის გაცდენების შესახებ მშობლისათვის ინფორმაციის მინოდება. მსოფლიოს ბევრ განვითარებულ ქვეყანაში გავრცელებული პრაქტიკაა, როდესაც მშობლებს მოკლე ტექსტური შეტყობინების სახით ავტომატურად ეგზავნებათ ინფორმაცია შვილის/შვილების მიერ ვაკეეთილის გაცდენის შესახებ (მშობლებთან ურთიერთობის ფორმებზე დანერვილებით იხილეთ სახელმძღვანელოს თავი 5).

გაკვეთილზე მოსწავლეთა დასწრების უზრუნველყოფა, ეროვნული სასწავლო გეგმის (2010-2011) მიხედვით, სკოლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საზრუნავია, რის გამოც სკოლამ მაქსიმალური ძალისხმევა უნდა გასწიოს. მოსწავლეთა დასწრებასთან დაკავშირებით ეროვნულ სასწავლო გეგმაში ვკითხულობთ:

„მოსწავლეთა დასწრების რეგულარული აღრიცხვა, მისი ანალიზი და პრობლემებზე რეაგირება სკოლის დირექტორის პასუხისმგებლობაა“.

„დამრიგებელი ვალდებულია, მოსწავლის მშობელს/კანონიერ წარმომადგენელს მიაწოდოს დასწრების შესახებ ზუსტი ინფორმაცია, რასაც ზედამხედველობას სკოლის დირექტორი უწევს“.

„დამრიგებლის წარდგინების საფუძველზე, სკოლის დირექტორი ვალდებულია, წერილობითი ფორმით დროულად შეატყობინოს მოსწავლის მშობელს/კანონიერ წარმომადგენელს, მოსწავლის მიერ გაკვეთილების გაცდენის ფაქტისა და მისგან გამომდინარე მოსალოდნელი შედეგების შესახებ“.

როგორც ვხედავთ, მოსწავლეთა გაცდენების აღრიცხვა, ანალიზი და პრობლემების იდენტიფიკაცია სკოლის დირექტორის მოვალეობაა. უფრო სწორად რომ ვთქვათ, მოსწავლეთა გაცდენების ყოველდღიურად აღრიცხვა საგნის მასწავლებლის მოვალეობაა, თუმცა, ამ ტიპის ინფორმაცია, საბოლოო ჯამში, კრებითი სახით სკოლის დირექტორამდე მიდის, რომელსაც სკოლის სასწავლო პროცესში წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარება და მართვა ევალება.

გარდა მოსწავლეთა გაცდენების აღრიცხვისა, სასურველია, სკოლის დირექტორმა მოსწავლეთა დისციპლინარული გადაცდომების აღნუსხვის ყურნალი შეიმუშაოს, სადაც შეიტანს ინფორმაციას ყველა ტიპის დისციპლინური გადაცდომის შესახებ. ყურნალი სკოლის დირექტორს საშუალებას მისცემს, თვალი გაადევნოს წლის განმავლობაში მომხდარ ყველა უსიამოვნო შემთხვევას, გაანალიზოს მათი გამომწვევი მიზეზები და დასახოს პრობლემის გადაჭრის გზები. ქვემოთ მოცემულია დისციპლინური გადაცდომის დოკუმენტის ნიმუში:

კონფლიქტის სახე:	
კონფლიქტის თარიღი, დრო და ადგილი:	
კონფლიქტში ჩართულ მოსწავლეთა სია:	
კონფლიქტის მონმეთა სია:	
კლას(ებ)ი:	
კონფლიქტის მოკლე ისტორია:	
გადაჭრის გზა და ანალიზი:	

სკოლის დირექტორს შეუძლია დისციპლინური გადაცდომის/კონფლიქტის აღრიცხვის ფურცელი კლასის დამრიგებლებს გადასცეს და სთხოვოს, ყველა ამ ტიპის შემთხვევა წერილობითი სახით დირექტორს აცნობონ.

სკოლის დირექტორის მიერ დისციპლინაზე განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილება, მოსწავლეთა ქცევის მონიტორინგი და უდისციპლინო ქცევაზე სწრაფი რეაგირება სკოლაში წესრიგსა და უსაფრთხო გარემოს შექმნას უზრუნველყოფს. სკოლის დირექცია ყველა გზით უნდა ცდილობდეს, რომ მოსწავლეებს სკოლის შენობისა და ინვენტარის მიმართ საკუთრების განცდა გაუჩნდეთ, რაც სკოლის საკუთრების მიზანმიმართულად დაზიანების შემთხვევებს მინიმუმამდე დაიყვანს. სკოლა მოსწავლეს თვითდისციპლინის ჩამოყალიბებასა და სოციალური ქცევების რეგულაციაში უნდა დაეხმაროს. ამისათვის მასწავლებლებს, დამრიგებლებსა და სკოლის დირექციას გამუდმებული და მიზანმიმართული მუშაობა სჭირდებათ. შესაძლებელია სკოლაში სოციალური ქცევების ტრენინგების ჩატარებაც, რის ფარგლებშიც თანატოლებსა და მასწავლებლებთან ურთიერთობის წარმატებული მაგალითები განიხილება და კონფლიქტის მართვისა და გადაჭრის ეფექტური სტრატეგიები ისწავლება.

უსაფრთხო სასკოლო გარემოს იდეის ფარგლებში, სკოლას შეუძლია თავად შექმნას პროექტები და დაგეგმოს აქტივობები, რომელშიც მოსწავლეები აქტიურ მონაწილეობას მიიღებენ. სკოლის დირექტორი პირადად უნდა იყოს ჩართული ამგვარი აქტივობების ორგანიზებასა და რესურსების მოძიებაში. სკოლის დირექტორს შეუძლია, პედაგოგიურ საბჭოსთან ერთად შექმნას სკოლის უსაფრთხოების გეგმა, სადაც განერილი იქნება სკოლის უსაფრთხოების ნორმები და წესები, უსაფრთხოების მიღწევის სტრატეგიები და ხერხები. უსაფრთხოების გეგმაში საჭიროა, აქცენტი ჯერ ძალადობისა და საფრთხის სხვა ფორმების პრევენციაზე გაკეთდეს და მხოლოდ ამის შემდეგ, საფრთხის შედეგად წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარების გზებზე. უსაფრთხოების გეგმაში შედის, მაგალითად, სკოლის ევაკუაციის გეგმა, კრიზისის დროს წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარების სტრატეგიები, პოლიციასთან თანამშრომლობის ფორმები და სხვ. უმნიშვნელოვანესია, ასევე, რომ სკოლაში თვალსაჩინო ადგილზე გამოიკრას პოლიციასთან დაკავშირებისა და სასწრაფო სამედიცინო დახმარებასთან დასაკავშირებელი ტელეფონის ნომრები. სკოლის დირექტორს შეუძლია სკოლის მოსწავლეებისა და მასწავლებლებისათვის დაგეგმოს და განახორციელოს სკოლის უსაფრთხოების შესახებ მოკლე ტრენინგ-პროგრამა, სადაც ყველა ზემოთნახსენებ საკითხებს დეტალურად განიხილავენ.

უსაფრთხოების დოკუმენტი

თუ უსაფრთხოების გეგმაში უსაფრთხოების შექმნისა და საფრთხის პრევენციის გზები და სტრატეგიები განერილი, უსაფრთხოების პოლიტიკის დოკუმენტში ჩამოთვლილია სკოლის მიერ აღიარებული პრინციპები და ნორმები, რომლებიც სკოლაში უსაფრთხო გარემოს შექმნას უწყობს ხელს. უსაფრთხოების პოლიტიკის დოკუმენტი, შესაძლებელია, სკოლის სასწავლო გეგმის ნაწილი იყოს. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა სკოლა თანაბრად აღიარებს მოსწავლეთა უფლებებს, უსაფრთხოების დოკუმენტი, შესაძლოა, სკოლების მიხედვით განსხვავდებოდეს, რადგან სხვადასხვა ტიპის საზოგადოებაში საფრთხეები განსხვავებულია. ქვემოთ გთავაზობთ უსაფრთხოების პოლიტიკის დოკუმენტის ნიმუშს:

სკოლის უსაფრთხოება

ჩვენი სკოლა აღიარებს, რომ ყველა მოსწავლესა და სკოლაში მომუშავე ყველა ადამიანს აქვს თანაბარი უფლება უსაფრთხო და დაცულ გარემოში იცხოვროს.

სკოლა მონოდებულია, დაიცვას და პატივი სცეს მოსწავლეთა, მასწავლებელთა და სკოლაში მომუშავე ყველა ადამიანის უფლებებს.

სკოლაში მომუშავე ყველა ადამიანი იმსახურებს პატივისცემას, მიუხედავად მისი ეთნიკური წარმომავლობის, სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობისა და რელიგიური აღმსარებლობისა.

დაუშვებელია ერთი ინდივიდის მიერ მეორის, ან ინდივიდთა ჯგუფის მიერ სხვა ჯგუფის დისკრიმინაცია, ასევე ფიზიკური და ფსიქოლოგიური ძალადობა.

სკოლის დირექცია მხარს უჭერს სკოლაში წესრიგისა და ეთიკის ნორმების დაცვას, ამ მიზნით, სკოლა მოუწოდებს ყველა მოსწავლეს დაიცვას დისციპლინა.

სკოლის ფიზიკური და სოციალური გარემო

სკოლის ფიზიკური გარემო სკოლის ატმოსფეროს მნიშვნელოვანი შემადგენელი ელემენტია. სკოლის შენობას, სკოლის დიზაინსა და გაფორმებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება და, რაც მთავარია, მოსწავლეთა და სკოლაში მომუშავე ადამიანთა სკოლის მიმართ დამოკიდებულებაზე აისახება. სკოლის ფიზიკური გარემო ისე უნდა მოეწყოს, რომ მოსწავლეებს სწავლის ხალისს უძლიერებდეს და მოტივაციას უმაღლებდეს. გარდა ამისა, სკოლის ფიზიკური გარემო მნიშვნელოვნად განაპირობებს სკოლის სოციალური გარემოს შექმნას. მოსწავლეებისათვის შექმნილი წამახალისებელი გარემო, სადაც ისინი დასვენებაზე ან გაკვეთილების შემდეგ გაერთობიან და დაისვენებენ, ხელს შეუწყობს სკოლის მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულების ფორმირებას.

სასურველია, სკოლის შენობა არ იყოს მოსწავლეებით ზედმეტად გადატვირთული და მასში ზუსტად იმ რაოდენობის მოსწავლე სწავლობდეს, რომელიც ე.წ. „მოსწავლე/საკლასო ფართის შეფარდების“ საერთაშორისო სტანდარტით არის განსაზღვრული; საკლასო ოთახები იყოს სუფთა და მონესრიგებული; გაკვეთილის დროს დერეფნებში იყოს სიჩუმე; საკლასო ოთახები საკანცელარიო ნივთებით საკმარისად იყოს მომარაგებული.

სკოლის დირექტორმა ხელი უნდა შეუწყოს მოსწავლეთა შორის პოზიტიური სოციალური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. ამისათვის, მას შეუძლია სხვადასხვა სახის ღონისძიების, ექსკურსიისა და საღამოს მოწყობა. ღონისძიებების დაწყების წინ, სასურველია, სკოლის დირექტორმა პირადად გადაუხადოს მადლობა ყველა იმ პირს, რომელიც ღონისძიებაში მონაწილეობდა.

მრავალი კვლევა ადასტურებს, რომ სკოლა, რომელიც პოზიტიურ სასკოლო კულტურას ქმნის, უფრო წარმატებულია აკადემიური მიღწევების თვალსაზრისით, ვიდრე ის სკოლა, რომლებიც სკოლის ატმოსფეროს შექმნას ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ (მიჩიგანის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2004). პოზიტიურ სასკოლო გარემოში მოსწავლეები უფრო წარმატებულები არიან, ნაკლებია ფსიქოლოგიური სტრესი და გაღიზიანება და მაღალია მოსწავლეთა თვითშეფასება.

სკოლის შინაგანანესის შექმნის პრინციპები

სკოლის შინაგანანესი არეგულირებს და აწესრიგებს სასწავლო პროცესს და წარმოადგენს იმ წესებისა და პრინციპების ერთობლიობას, რომელთა დაცვა არა მხოლოდ მოსწავლეებს, არამედ მასწავლებლებს, სკოლის ადმინისტრაციას და სკოლაში მომუშავე ყველა ადამიანს ერთნაირად მოეთხოვება. საჭიროა, სკოლის დირექტორმა ორგანიზება გაუწიოს სკოლის შინაგანანესის შექმნის პროცესს და უზრუნველყოს ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობა წესების შემუშავებაში. სკოლის დირექციის, სამეურვეო საბჭოსა და მასწავლებლების გარდა, სასურველია, შინაგანანესის შექმნაში მოსწავლეებისა და მშობლების ჩართვაც, რათა გაიზარდოს საკუთრებისა და პასუხისმგებლობის განცდა. რადგან შეუძლებელია, დოკუმენტის შექმნაში ყველა მოსწავლემ და მშობელმა მიიღოს მონაწილეობა, ამიტომ მიზანშეწონილია ამ პროცესში მოსწავლეთა თვითმმართველობის, ან მოსწავლეთა კომიტეტის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ან მშობელთა კომიტეტის წარმომადგენლების ჩართვა.

სკოლის შინაგანანესი დემოკრატიულ პრინციპებზე აგებული დოკუმენტი უნდა იყოს. მოსწავლესთან დაკავშირებით, სკოლის შინაგანანესი გულისხმობს, რომ მოსწავლე ითვალისწინებს საკუთარ უფლებებს სხვების უფლებებთან მიმართებაში, კანონმორჩილია და მოქმედებს დემოკრატიული ღირებულებების გათვალისწინებით. კერძოდ, სკოლის შინაგანანესის მიხედვით, მოსწავლე:

1. წყვეტს კონფლიქტებს მშვიდობიანი გზით;
2. პატივს სცემს თანატოლებისა და სკოლაში მომუშავე ყველა ადამიანის ღირსებას;
3. ეწინააღმდეგება ნებისმიერი სახის დისკრიმინაციას;
4. მონაწილეობს სასკოლო ღონისძიებებში;
5. თანატოლებსა და უფროსებთან ურთიერთობას თანამშრომლობის პრინციპებზე აწყობს.

სკოლის შინაგანანესი, სასურველია, სკოლამ არა მხოლოდ სკოლის საინფორმაციო დაფაზე გამოაკრას, არამედ განათავსოს სკოლის ვებგვერდზე და ასევე, საზოგადოებასთან ურთიერთობის ყველა საშუალებით, ცნობილი გახადოს მოსწავლეების, მათი მშობლების, თემის წევრებისა და სკოლის პრობლემატიკით დაინტერესებული ყველა მხარისათვის.

სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმების დაცვა

სკოლაში უსაფრთხო გარემოს შექმნა, ძალადობისა და აგრესიის პრევენციის გარდა, ჯანმრთელ და სუფთა გარემო პირობებსაც გულისხმობს. სუფთა გარემოში, უპირველეს ყოვლისა, სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმების დაცვა და შენარჩუნება მოიაზრება. სკოლის მართვისას, სკოლის დირექტორმა ყურადღება უნდა მიაქციოს სისუფთავის შენარჩუნე-

ბას და გააკონტროლოს სკოლის სანიტარულ-ჰიგიენურ პირობებზე პასუხისმგებელი პირი/პირები და მათ მიერ შესრულებული სამუშაო. სამწუხაროდ, ხშირია შემთხვევა, როდესაც სკოლაში არ არის სანიტარული და ჰიგიენური პირობები სათანადოდ დაცული, საჭიროებს რეგულარულ განმედასა და მოვლას. ასეთ პირობებში დიდია ალბათობა სკოლაში სხვადასხვა სახის ინფექცია გავრცელდეს და მოსწავლეთა ჯანმრთელობას საფრთხე შეუქმნას. სანიტარული პირობების დარღვევა განსაკუთრებით გოგონებსა და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე მოსწავლეებზე მოქმედებს. ამას გარდა, არადა-მაკმაყოფილებელმა სანიტარულმა მდგომარეობამ შეიძლება გავლენა მოსწავლის სკოლაში სიარულზე მოახდინოს და სასწავლო პროცესის ფუნქციონირებას ხელი შეუშალოს.

მსგავსი პრობლემები რომ არ წარმოიქმნას, ამისათვის სკოლის დირექტორმა პირადად რეგულარულად უნდა გააკონტროლოს სანიტარული მდგომარეობა სკოლაში, ასევე ჰიგიენური სტანდარტის დაცვა მოითხოვოს სკოლის სასააღილოში.

სიტუაციური ამოცანა №1

№... სკოლაში სამი პარალელური მე-8 კლასია. სამივე კლასი მოსწავლეთა მაღალი აკადემიური მიღწევებით გამოირჩეოდა 7 კლასის განმავლობაში, თუმცა მე-8 კლასში თითქმის ყველა მოსწავლემ სწავლას უკლო. აღნიშნული პრობლემის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება სასწავლო საგნების გართულება, ახალი საგნების დამატება და ასაკობრივ განვითარებასთან დაკავშირებული პრობლემებია. სკოლის მასწავლებლები, სამივე მერვე კლასის დამრიგებელი და სკოლის ადმინისტრაცია დაინტერესებულია ამ საკითხით და ცდილობენ პრობლემის მოგვარებას.

პრობლემის გადაჭრა:

სკოლის დირექტორი სამივე კლასის მოსწავლეებს პირადად შეხვდა და შემდეგი ინიციატივა წარუდგინა: სკოლის ადმინისტრაციისა და სამეურვეო საბჭოს თანხმობით, სკოლის დირექტორი წლის ბოლოს იმ მერვე კლასის ყველა მოსწავლეს, რომელიც მოსწავლეთა საერთო ნიშნებით ორ დანარჩენ კლასს გაუსწრებდა, დააჯილდოებდა, კერძოდ, საზაფხულო სკოლაში სკოლის ხარჯით გაუშვებდა. მერვე კლასელებს ძალიან მოეწონათ დირექტორის წინადადება და ხალისით ჩაერთვნენ კლასების შეჯიბრში. სკოლის დირექტორის აღნიშნულმა ინიციატივამ მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევები და სასწავლო პროცესში ჩართულობა მნიშვნელოვნად გაზარდა, და რაც მთავარია, კლასის შიგნით მოსწავლეთა თანამშრომლობას შეუწყო ხელი. აღმოჩნდა, რომ მოსწავლეები ერთმანეთს წარმატების მიღწევაში ეხმარებოდნენ, რადგან თითოეული მათგანის წარმატება ყველა საგანში წლის ბოლოს ჯამდებოდა და პარალელური კლასის მოსწავლეთა მიღწევებს ედარებოდა.

სიტუაციური ამოცანა №2

მარნეულის № ... სკოლაში სკოლის დირექტორი და პედაგოგიური საბჭო მეთორმეტელასელებისათვის ახალი ფაკულტატური საგნის შემოღებაზე კამათობენ.

მასწავლებელთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ საჭირო არ არის ახალი საგნის დამატება, სასურველია, სკოლამ არსებული საგნებიდან რომელიმე გაძლიერებული სახით შესთავაზოს მოსწავლეებს, ნაწილი კი ფიქრობს, რადგან რაიონში ხელსაყრელი პირობებია სოფლის მეურნეობის პროდუქტის წარმოებისათვის, სასურველია, მოსწავლეებს დამატებით საგნად სოფლის მეურნეობის საფუძვლები შესთავაზონ. კამათი მასწავლებლებს შორის საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში უშედეგოდ მიმდინარეობს.

პრობლემის გადაჭრა:

სკოლის დირექტორი გადაწყვეტს, რომ ახალი ფაკულტატური საგნის არჩევის ბედი თავად მოსწავლეებს მიანდოს, რომლებიც ამჟამად მეთერთმეტე კლასში არიან. ამისათვის, სკოლის დირექტორი ორგანიზებას გაუწევს მოსწავლეთა გამოკითხვას კითხვარების მეშვეობით. კითხვარების დამუშავებისა და ანალიზის შედეგად, აღმოჩნდა, რომ მეთერთმეტე კლასელების 90 პროცენტი მხარს უჭერს სოფლის მეურნეობის საფუძვლების სწავლებას, ხოლო 8 პროცენტი ფიქრობს, რომ უმჯობესია, რომელიმე სასწავლო საგანი, რომელიც ერთიან ეროვნულ გამოცდებზე ბარდება, გაძლიერებით ისწავლებოდეს. მოსწავლეთა 2 პროცენტისათვის კი მნიშვნელობა არა აქვს, რომელ საგანს ისწავლის დამატებით. სკოლის დირექტორი გაითვალისწინებს მეთერთმეტე კლასელების 90 პროცენტის არჩევანს და დამატებით საგნად სოფლის მეურნეობის საფუძვლებს შემოიღებს. სასწავლო წლის განმავლობაში, მოსწავლეებს არაერთხელ მიეცემათ პრაქტიკული მუშაობის საშუალება, რაც სასწავლო პროცესს უფრო სახალისოსა და საინტერესოს გახდის.

3 პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა

I ნაწილი

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სასკოლო პროგრამა

მუხლი 5. მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა

1. სკოლის დირექტორი ხელს უწყობს მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებას, ქმნის ხელსაყრელ, კონსტრუქციულ და წამახალისებელ გარემოს.
2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) სკოლაში შემუშავებულია მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სასკოლო პროგრამა, რომელიც შეესაბამება მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტს, მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემას და უპასუხებს სკოლის საჭიროებებს;
 - ბ) სკოლაში დანერგილია მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული შიდა სასკოლო შეფასების სისტემა;
 - გ) სკოლაში მოქმედებს მენტორ-მადიებლობის პროგრამა; მასწავლებლებს შორის გამოცდილების, ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ურთიერთგაზიარება.

სიტუაცია 1

თბილისის № სკოლის მათემატიკის მასწავლებელს VII² კლასის მოსწავლეების უმრავლესობასთან სწავლების

პრობლემა აქვს. მრავალი ძალისხმევის მიუხედავად, ნელი მასწავლებელმა ვერ მოახერხა კლასში სწავლების ხარისხის გაუმჯობესება. პირველ რიგში, რა ნაბიჯები უნდა გადადგას მასწავლებელმა აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად?

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება პირდაპირ უკავშირდება სკოლის მიერ დასახული მიზნების წარმატებას. მოსწავლის სწავლის შედეგებზე ყველაზე დიდ გავლენას სწორედ მასწავლებლები ახდენენ. მასწავლებლის ყოველდღიური და უწყვეტი პროფესიული განვითარება მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ მისი მოსწავლისათვის, არამედ მასწავლებლის პროფესიული თვითრეალიზაციისათვის.

თუ სკოლა განიხილება, როგორც ორგანიზაციული ერთეული, სადაც მასწავლებლის ლიდერობის როლი მნიშვნელოვანია, მაშინ მისი პროფესიული განვითარება სკოლის წარმატების ერთ-ერთ ინდიკატორს წარმოადგენს.

ბოლამის (Bolam;1993) აზრით, მასწავლებლის პროფესიული განვითარება დამოკიდებულია „ყველა სახის პროფესიულ აქტივობაზე, რომლითაც დაკავებულია მასწავლებელი. ის ცდილობს გაიმჯობესოს საკუთარი ცოდნა და უნარ-ჩვევები და თავისი დამოკიდებულება შეიქმნას, რომელსაც განიხილავს და ახალ გამოცდილებას საკუთარი მოსწავლეებისაკენ მიმართავს, რათა სწავლების ხარისხი და სწავლის პროცესი გააუმჯობესოს“.

ყოველთვის, როცა საუბარია მასწავლებლის პროფესიულ განვითარებაზე, სკოლის დირექტორმა უნდა იცოდეს, თუ რატომ სჭირდება მასწავლებელს კონკრეტულად ამა თუ იმ საკითხში პროფესიული ზრდა? რა სარგებელს მოუტანს მისი პროფესიული განვითარება სკოლას? რამდენად ეფექტურად იქნა შერჩეული მასწავლებლის პროფესიული განვითარების აქტივობები? მნიშვნელოვანია, რომ მასწავლებლის პროფესიული განვითარება პირველ რიგში აუცილებლად მოსწავლეთა სწავლის შედეგებზე აისახოს.

მასწავლებლის პროფესიულ განვითარებას რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი უწყობს ხელს. კერძოდ:

- ▷ მასწავლებელი განიხილება, როგორც აქტიური მოსწავლე (ის ყოველთვის უნდა იყოს ძიებისა და სწავლის პროცესში);
- ▷ ის არის ხანგრძლივი, დროში განვლილი პროცესი, სადაც მასწავლებლები სწავლობენ დიდი ხნის განმავლობაში;
- ▷ ის აღიქმება, როგორც პროცესი, სადაც განიხილავენ კონკრეტულ საკითხებს;
- ▷ ის მჭიდროდ არის დაკავშირებული სკოლის განვითარებასთან;
- ▷ მასწავლებელი შექმნილ ცოდნას პრაქტიკაში უნდა იყენებდეს;
- ▷ ის მჭიდროდ არის დაკავშირებული თანამშრომლობით პროცესთან.

მასწავლებლის პროფესიული განვითარება წარმატებულად შეიძლება ჩაითვალოს თუ:

- ▷ განათლების გაუმჯობესებისათვის სხვადასხვა გზას აერთიანებს;
- ▷ მიმართავს ინდივიდუალური განვითარების გეგმას;
- ▷ მოსწავლეთა შეფასების შედეგები წარმატებულია;
- ▷ მასწავლებელი სწორად განსაზღვრავს არსებულ საჭიროებებს;

- ▷ პროფესიული განვითარების გეგმა შემუშავებულია მოსწავლის სწავლა/სწავლების პირველადი საჭიროებებიდან გამომდინარე და საერთო პრობლემის მოგვარებას ემსახურება;
- ▷ მასწავლებლებს კოლეგებთან თანამშრომლობის საშუალებას აძლევს, როგორც სკოლაში, ისე მის გარეთ;
- ▷ ხელს უწყობს მიმდინარე და შემდგომ პროფესიულ განვითარებას;
- ▷ აერთიანებს ზრდასრულთა განათლების პრინციპებს;
- ▷ უზრუნველყოფს საკმარის დროსა და საჭირო რესურსებს;
- ▷ მოსწავლეთა სწავლების შედეგების მიხედვით დადებითად იქნება შეფასებული მასწავლებლის საქმიანობა.

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სასკოლო პროგრამა პირდაპირ კავშირშია მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტსა და მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემასთან. პროფესიული სტანდარტი განსაზღვრავს მასწავლებლის პროფესიულ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს, მის ღირებულებებსა და ვალდებულებებს. მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემა კი განსაზღვრავს პედაგოგის სქემაში ჩართვას, მასწავლებლისთვის კატეგორიის მინიჭების სავალდებულო კრედიტების ოდენობასა და მათი დაგროვების შესაძლებლობას.

სკოლის ბრენდირება და მასწავლებლის პროფესიული განვითარება

სკოლის ბრენდირებისათვის სახელმწიფომ ერთ-ერთ კრიტერიუმად **მასწავლებელთა კვალიფიკაცია გამოაცხადა**. მასწავლებელთა კვალიფიკაციაში იგულისხმება:

- ▷ რამდენმა მასწავლებელმა გაიარა პროფესიული განვითარების ტრენინგი;
- ▷ სერტიფიცირებულ მასწავლებელთა რაოდენობა;
- ▷ მუშაობს თუ არა სკოლაში მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემა;
- ▷ მენტორ-მადიებელთა არსებობა;
- ▷ მაგისტრისა და დოქტორის ხარისხმინიჭებული პედაგოგები.

რა უნდა გააკეთოს სკოლის დირექტორმა, რომ მისმა სკოლამ ამ კრიტერიუმში მიიღოს ვარსკვლავი სახელმწიფოსაგან?

სკოლის დირექტორი, პირველ რიგში, პედაგოგებს შეხვდება და დაარწმუნებს ამ კრიტერიუმისა და ვარსკვლავის მიღების აუცილებლობასა და ასევე მასწავლებლის პროფესიული განვითარების მნიშვნელობაში. ამის მისაღწევად, უპირველესად, ყველა მასწავლებელმა უნდა აიღოს სახელმწიფო ვაუჩერი, რაც მათ საშუალებას მისცემს, უფასოდ გაიარონ როგორც საგნობრივი, ისე პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარების ტრენინგები. სანამ მასწავლებლები შეარჩევენ აკრედიტებულ პროვაიდერ ორგანიზაციას, ისინი სკოლის დირექტორთან ერთად უნდა გაეცნონ თითოეული პროგრამის შინაარსს. მასწავლებლებმა წინასწარ უნდა განსაზღვრონ, თუ პროფესიული უნარ-ჩვევების რა საკითხებში (მაგ; კლასის მართვა, შეფასების სისტემა და სხვ.) სჭირდებათ განვითარება.

სკოლის ინტერესებიდან გამომდინარე, ასევე მასწავლებელთა მხრიდან შედეგის მიღწევისათვის, სკოლის დირექტორი ესწრება ტრენინგებს და შეამომნებს ამა თუ იმ პროვაიდერის მიერ მოწოდებულ პროგრამას და ტრენინგის კვალიფიკაციას.

მეორე ეტაპი მასწავლებელთა სერტიფიცირებაა. სერტიფიცირებულ მასწავლებელს უფლება ექნება, ჩაერთოს მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემაში, რათა გარკვეული დროის შემდეგ განაახლოს სერტიფიკატი. რისთვისაც მან კრედიტები უნდა დააგროვოს.

მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემის მიზანია, ხელი შეუწყოს სკოლების სწავლა-სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებას, მასწავლებლის კომპეტენციის ამაღლებას, მის პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ ზრდას.

სასწავლო წლის დასაწყისში სქემაში ჩართული მასწავლებელი სკოლის დირექციის თანამონაწილეობით ადგენს შეთანხმებული აქტივობების გეგმას, რომელსაც დირექცია ხელმოწერით ადასტურებს. სერტიფიცირებული მასწავლებელი სწორედ სკოლის დირექციასთან შეთანხმებულ აქტივობათა გეგმას, სხვა საბუთებთან ერთად, შესაბამის რესურსცენტრში წარადგენს, რათა ოფიციალურად ჩაერთოს სქემაში.

მხოლოდ სერტიფიცირებულ მასწავლებელს აქვს უფლება ჩაერთოს მენტორ-მადიებლობის პროგრამაში, რომელზეც ქვემოთ დანვრილებით ვისაუბრებთ.

სკოლის ბაზაზე მასწავლებლის პროფესიული განვითარება

მასწავლებლების პროფესიული განვითარება, ძირითადად, სკოლის ბაზაზე ხდება. ვინაიდან მასწავლებელს აქ ცოდნის პრაქტიკაში განხორციელების მეტი საშუალება აქვს. თუმცა, თანამედროვე მოთხოვნების გათვალისწინებით, სკოლის დირექტორმა აქტიურად უნდა ჩართოს პედაგოგები განათლებაში მიმდინარე პროცესებში. ის მასწავლებლებს ხელს უწყობს ეროვნული და სასკოლო სასწავლო გეგმებით გათვალისწინებული სასწავლო მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაში.

მასწავლებლებმა, სკოლის დირექტორის დახმარებით, მუდმივად უნდა მოიძიონ ინფორმაცია სწავლების თანამედროვე მეთოდებისა და მიდგომების შესახებ. ისინი უნდა გაეცნონ განათლების სფეროში ჩატარებულ ახალ, როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო კვლევებს.

დირექტორმა, სასურველია, სკოლისათვის გამოიწეროს ყველა ის პერიოდული ჟურნალ-გაზეთი და ლიტერატურა, რომელიც მასწავლებლებს პროფესიულ განვითარებაში დაეხმარება.

ასევე სასურველია, დირექტორმა სკოლაში მრგვალი მაგიდის შეხვედრები დანერგოს, სადაც მასწავლებლები, სკოლის დირექტორთან ერთად, გაეცნობიან და აირჩევენ იმ სიახლეებს, რომელიც მათთვის, მოსწავლეებისა და სკოლისათვის გამოსადეგი იქნება. ყოველივე ეს ხელს შეუწყობს სკოლაში არსებული ხარვეზების აღმოფხვრას.

კარგი იქნება, თუ სკოლა უნივერსიტეტებთან (რომლებსაც პედაგოგიური ან განათლების ფაკულტეტები აქვთ) გარკვეულ ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმს გააფორმებს, რომლის მიზანი სკოლის მასწავლებლების, ადგილზე ან უნივერსიტეტში, პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლება იქნება. მაგალითად, სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების ტრენინგს სკოლის მიერ შერჩეული მასწავლებლები გადაიან. ისინი დაეს-

ნრებიან ლექციებსა თუ სემინარებს, რომლებსაც ატარებენ უნივერსიტეტები, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ან სხვა საგანმანათლებლო ცენტრების მიერ მოწვეული ქართველი თუ უცხოელი ექსპერტები. ეს მასწავლებლები ვალდებულები არიან, სამუშაო ადგილებზე დაბრუნების შემდეგ, თავიანთ კოლეგებს გაუზიარონ ტრენინგსა თუ სემინარზე მიღებული გამოცდილება და საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა სკოლის განვითარებაზე.

მნიშვნელოვანია, სკოლამ გაიზიაროს სხვა სკოლის გამოცდილება იმ საკითხში, რომელშიც მას პრობლემა აქვს (მაგ; საბაზო საფეხურზე კლასში ქცევის წესების შემუშავება) და სკოლის დირექტორი, მეორე სკოლასთან შეთანხმებით, მიავლენს მასწავლებლების გარკვეულ ჯგუფს ამ სკოლაში, რათა გაეცნონ, თუ როგორ მიაღწიეს მათ ამ კონკრეტულ საკითხში წარმატებას.

სკოლის დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს სკოლის კოლექტივის, როგორც ერთი მთლიანი გუნდის შექმნა, რაც გააუმჯობესებს თანამშრომლებს შორის ურთიერთობებს, გაზრდის კოლეგიალობას, მათ შორის ნდობით დამოკიდებულებას. ეს თავიდან აგვაცილებს მასწავლებლების ცალკეული დაჯგუფების არსებობას. ამის განხორციელება კი შესაძლებელია არაფორმალური შეხვედრებით. მაგ; ექსკურსიით, მნიშვნელოვანი დღესასწაულის ერთად აღნიშვნით, ქალაქგარეთ პიკნიკით და სხვ. ეს, თავის მხრივ, სანდო და საიმედო გარემოს შექმნის, სადაც ყველას თავისუფლად შეეძლება საუბარი საკუთარ პედაგოგიურ საქმიანობასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე.

დირექტორი ყოველთვის მზად უნდა იყოს მისი ყველა მასწავლებლის პრობლემის მოსასმენად. მას უნდა ჰქონდეს სურვილი პედაგოგების დახმარებისა. დირექტორისა და თითოეული მასწავლებლის ურთიერთობა თანამშრომლობასა და პატივისცემას უნდა ემყარებოდეს, რაც, თავისთავად, გაზრდის ურთიერთნდობის ხარისხს. ეს სკოლას თავიდან ააცილებს დირექტორისაგან დაფარული პრობლემების არსებობას.

მნიშვნელოვანია სკოლაში კოლეგების თანამშრომლობისა და ურთიერთსწავლების მეთოდის დანერგვა, რომლის მიზანი გამოცდილების გაზიარების გზით მასწავლებლების პროფესიული განვითარებაა. ეს მეთოდი, ამასთანავე, ქმნის მეგობრულ გარემოს და ორიენტირებულია ცვლილებებსა და პიროვნულ განვითარებაზე. მეთოდი მიმართულია არა სამუშაოს შეფასებისაკენ, არამედ მისი გაუმჯობესებისაკენ. არსებობს თანამშრომლობის ყველაზე გავრცელებული ორი ფორმა: კოლეგების თანამშრომლობა წყვილებში და კრიტიკული მეგობარი.

1. *კოლეგების თანამშრომლობა წყვილებში* – ამ დროს მასწავლებლები პრობლემებისა და საჭიროებების დადგენის, გადამწყვეტილების მიღებისა და უკუგების უნარჩვევებს გამოიმუშავენ. წყვილებში, სასურველია, უფრო გამოცდილი მასწავლებელი დაეხმაროს მეორეს საჭირო უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებაში;
2. *კრიტიკული მეგობარი* – ერთი მასწავლებელი ეხმარება მეორეს, რათა გააანალიზოს ჩატარებული სამუშაოების ან გაკვეთილების გავლენა არსებულ მდგომარეობაზე და პრობლემის წამოჭრის შემთხვევაში, ეხმარება საჭიროების დადგენაში. მიმოხილვა და ანალიზი უნდა იყოს მიმართული პრაქტიკაზე, დახმარებაზე და არა პიროვნების შეფასებასა და კრიტიკაზე.

ზოგადი განათლების სფეროში ხშირად ვრცელდება სიახლეების, დამხმარე ლიტერატურისა და პროფესიული განვითარების პროგრამების შესახებ ინფორმაცია. ამ მხრივ, დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს მასწავლებლების დროულად ინფორმირება. მან ინ-

ფორმაცია დეტალურად და მკაფიოდ უნდა მიაწოდოს. პირველ რიგში, დირექტორმა ყოველდღე უნდა შეამოწმოს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ვებგვერდი და გაეცნოს სიახლეებს. სასურველია, სიახლეები სკოლის მასწავლებლების მცირე ჯგუფებში განიხილოს. ჯგუფს ეყოლება ფასილიტატორი. ჯგუფი განიხილავს ინფორმაციის მნიშვნელობას და სამინისტროს შემოთავაზებულ იდეებსა და წინადადებებს და გამოკვეთს იმ საკითხებს, თუ სკოლამ როგორ და რა ვადებში უნდა შეასრულოს სამინისტროს მიერ მინოდებული ახალი ინიციატივა.

თუ სკოლაში სხვადასხვა ეროვნების ან რელიგიური აღმსარებლობის მასწავლებლები არიან, დირექტორმა უნდა იცოდეს მათი კულტურისა და რელიგიის მნიშვნელოვანი დღეები და მიულოცოს მათ.

სკოლა სასურველი გარემო უნდა იყოს არა მხოლოდ ბავშვებისთვის, არამედ მასწავლებლებისთვისაც. დირექტორი უნდა ზრუნავდეს მათთვის კომფორტული გარემოს შექმნაზე.

კათედრების როლი მასწავლებლის პროფესიულ განვითარებაში

სკოლაში კათედრების ეფექტური მუშაობა სკოლის განვითარებისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. კათედრების მუშაობა უშუალოდ უკავშირდება მასწავლებლის პროფესიულ განვითარებას, სასწავლო პროცესში მოსწავლის ჩართულობას, ასევე მოსწავლის წარმატებულ შედეგს. ამ მიმართულებით, სკოლის დირექტორი ყოველი სემესტრის დასაწყისში, კათედრის გამგებთან შეთანხმებით, დაგეგმავს შეხვედრების განრიგს. სკოლის საჭიროებიდან გამომდინარე, დირექტორი განსაზღვრავს შეხვედრების რაოდენობას თითოეული სემესტრის განმავლობაში.

ყველა სკოლაში, სადაც ერთზე მეტი საგნის მასწავლებელია, შექმნილია საგნობრივი ჯგუფების მასწავლებელთა კათედრები, რომლებიც საგნობრივი ჯგუფის ყველა მასწავლებელს გააერთიანებს. კათედრების მუშაობის ფუნქციები შეიძლება იყოს:

- ▷ საგნობრივი ჯგუფის საგნის/საგნების სწავლების კოორდინაცია;
- ▷ ერთმანეთის გამოცდილების გაზიარება, წარმატებების წინაპირობების განსაზღვრა და პრობლემების გადაჭრის გზების ძიება;
- ▷ სახელმძღვანელოებისა და დამხმარე ლიტერატურის შერჩევა;
- ▷ შეფასების კომპონენტებისა და კრიტერიუმების შემუშავება;
- ▷ სხვა საგნობრივი ჯგუფების მასწავლებლებთან მჭიდრო თანამშრომლობა;
- ▷ პროფესიული განვითარებისათვის წლიური გეგმის შემუშავება;
- ▷ რეკომენდაციების შემუშავება დამხმარე სასწავლო მასალებისა და ბიბლიოთეკისთვის საჭირო წიგნების შესახებ;
- ▷ მუშაობა ახალ სასწავლო მეთოდოლოგიებზე, მოდელებსა და მიდგომებზე.

კათედრის ეფექტური მუშაობისთვის კათედრა ერთი წლის ვადით ირჩევს კათედრის გამგეს, რომლის ფუნქციებში შედის:

- ▷ რეგულარული შეხვედრების ორგანიზება (დღის წესრიგის მომზადება, საჭიროების შემთხვევაში ოქმებისა და საბუთების წარმოება);

- ▷ სკოლის დირექტორისათვის შესრულებულ სამუშაოზე ანგარიშის წარდგენა;
- ▷ პროფესიული განვითარებისთვის წლიურ გეგმაში ასახული ღონისძიებების (შეხვედრების, ტრენინგების, კონფერენციების და სხვ.) მონყოლა.
- ▷ პორტფოლიოს წარმოება;
- ▷ დირექტორის სხვადასხვა საკითხზე ინფორმირება და ყოველთვიური ანგარიშის წარდგენა;
- ▷ კათედრის წევრების შეხვედრების დაგეგმვა და ორგანიზება;
- ▷ კათედრის შეხვედრებზე კათედრის წევრებთან მჭიდრო თანამშრომლობა და საერთო გადანყვეტილების მიღება;
- ▷ კათედრაზე წევრებთან ერთად კონკრეტულ პრობლემურ საკითხებზე მსჯელობა;
- ▷ კათედრის წევრებთან ერთად პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა;

კათედრის წევრები თითოეულ სემესტრში მინიმუმ ორჯერ მაინც იკრიბებიან. სასურველია, კათედრის პირველი შეკრება სასწავლო წლის დასაწყისში ჩატარდეს და ამ შეკრებაზე ეროვნული სასწავლო გეგმის საგნობრივი პროგრამები და შესაბამისად, არჩეული სახელმძღვანელოები განიხილოს. წინასწარ უნდა იმსჯელოს იმაზეც: თუ რა საჭიროებებისა და პრობლემების გადაჭრა იქნება აუცილებელი; რა რესურსების გამოყენება იქნება საჭირო ეფექტური სწავლებისათვის, როგორ უნდა იზრუნონ პროფესიულ განვითარების კონკრეტულ საკითხებზე და ა. შ. (ეროვნული სასწავლო გეგმა 2010-211).

სასურველია, სემესტრის ბოლოს, თითოეულმა კათედრამ გადახედოს და შეაფასოს, რამდენად შესრულდა ეროვნული სასწავლო გეგმის საგნის სტანდარტები. კათედრებმა უნდა გამოავლინონ არსებული კონკრეტული პრობლემების და შეაფასონ ისინი (ეროვნული სასწავლო გეგმების და შეფასების ცენტრი. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების დირექტორების ტრენინგი. 2007).

კათედრის მიერ გამოცდილების გაზიარება მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მასწავლებლის პროფესიულ განვითარებაში. სიტუაციურ ამოცანაში ნახსენებმა წელი მასწავლებელმა, სასურველია, გააცნოს არსებული პრობლემა მათემატიკის კათედრას. კათედრაზე მასწავლებლები მიზნად დაისახავენ ამ პრობლემის შესწავლას, ახალი ლიტერატურის გაცნობას, მოიძიებენ ინტერნეტით შესაბამის ინფორმაციას. დამუშავებულ მასალას ისინი გააცნობენ სხვა მასწავლებლებს: მათემატიკის კათედრის მიერ შედგენილი განცხადება განთავსდება კედელზე სამასწავლებლოში ორი კვირით ადრე, რომ მსურველებს (მასწავლებლებს) ჰქონდეთ საშუალება საკუთარი დრო დაგეგმონ. განცხადებაში იწერება შეხვედრის თარიღი, დრო და ადგილი. ცხრილი ივსება კათედრის გამგის ან თვითონ მონაწილე მასწავლებლების მიერ.

სასწავლო ჯგუფები

თუ სიტუაციაში აღწერილი პრობლემა კვლავ დაუძლეველი დარჩა, ამ შემთხვევაში შეიძლება სკოლის დირექტორმა სკოლაში სასწავლო ჯგუფები შექმნას, რომლებიც ჩართულები არიან მასწავლებლების მიერ საერთო პრობლემის გადაჭრის ძიებაში. სკოლის თანამშრომლები ძირითადად ოთხ-ექვს კაციან ჯგუფებში ნაწილდებიან. ჯგუფები შეიძლება იყოს ერთი საგნის ან სხვადასხვა საგნის მასწავლებლებით დაკომპლექტებული.

მიუხედავად ამისა, ყველა ჯგუფი ფოკუსირებულია საერთო პრობლემის გადაჭრაზე. თუმცა, თითოეული ჯგუფი პრობლემის სხვადასხვა ასპექტზე მუშაობს. მაგ; თუ სკოლაში გამოიკვეთა მოსწავლეთა მხრიდან წერიტი სავარჯიშოების პრობლემები და საჭირო გახდა მისი გაუმჯობესება, ერთი ჯგუფი ფოკუსირებული იქნება, გამოიკვლიოს წერის სწავლების ტექნოლოგიების გამოყენება, მეორე ჯგუფი ორიენტირებული იქნება მოსწავლეთა წერის საუკეთესო შედეგების და უკუკავშირის შედარებითი ანალიზის დადგენაზე, მესამე ჯგუფი კი საზოგადოებრივი და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების, წერიტი სავარჯიშოების სწავლების შეფასებაზე იმუშავებს. სწორი და საბოლოო დასკვნების გამოსატანად, ჯგუფები ერთმანეთთან თანამშრომლობენ, იღებენ ცალკეულ რეკომენდაციებსა და შენიშვნებს. ყოველივე ეს მიზანმიმართულია მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სრულყოფისაკენ სწავლა/სწავლების მიმართულებით. სასწავლო ჯგუფები ეფექტურია მაშინ, როცა ისინი არიან კარგად ორგანიზებული, საკითხზე ფოკუსირებული და აქვთ საკმარისი დრო დასახული ამოცანების შესასრულებლად.

პრობლემის გადაჭრა ინდივიდუალურად

მასწავლებლებს, საკუთარი პრაქტიკიდან და გამოცდილებიდან გამომდინარე, აქვთ უნარი და შესაძლებლობები, ფორმულირება გაუკეთონ პრობლემას, დასვან კითხვები და მათ შესაბამისი პასუხები გასცენ. ყოველივე ეს შესაძლებელია, როგორც ინდივიდუალურად, ისე მასწავლებლების მცირე ჯგუფებში ან მთლიანად პედაგოგიურ კოლექტივში. ეს მასწავლებლებს პრობლემის სისტემურად გადაჭრის და სწორად გადანყვეტილების მიღების უნარებს უმუშავებს.

თუმცა პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მასწავლებლების უმრავლესობა ხშირად არ ცდილობს ინდივიდუალურად დაადგინოს კონკრეტული პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები იპოვოს.

ეს მიმართულება, ძირითადად, ხუთ ეტაპად იყოფა, სადაც დირექტორს, მასწავლებლებთან ერთად, ესაჭიროება:

- ▷ პრობლემის გამოყოფა ან საერთო ინტერესზე კითხვის დასმა;
- ▷ პრობლემასთან დაკავშირებით ინფორმაციის შეგროვება, ორგანიზება და ინტერპრეტაცია;
- ▷ სწორად შერჩეული პროფესიული ლიტერატურის შესწავლა;
- ▷ განსაზღვრონ შესაძლო ღონისძიებები, რომლებიც საერთო დასახულ მიზნებამდე მიიყვანს;
- ▷ მიიღონ შესაბამისი ზომები და შესაბამისი შედეგები.

სამოღელო გაკვეთილების როლი სასკოლო პროგრამაში

ხშირად მასწავლებლებს ჰგონიათ, რომ რაღაც საკითხი უკვე იციან და აღარ სჭირდებათ მისი პროფესიული განვითარება. თუმცა, პრაქტიკამ და საქართველოში მოსწავლეთა სწავლების ბოლო შედეგებმა (მაგ: 2006-2007 წლებში ჩატარებული 9-10 და 13-14 წლის

მოსწავლეებში მათემატიკისა და საბუნებისმეტყველო საგნების სწავლისა და სწავლების კვლევის შედეგები და 9-10 წლის მოზარდებში წიგნიერების დონისა და მისი განმაპირობებელი ფაქტორების საერთაშორისო კვლევები) გვიჩვენა, რომ ეს ასე ნამდვილად არ არის. ამ მიმართულებით სკოლის დირექტორმა დიდი მნიშვნელობა უნდა მიანიჭოს სკოლაში სამოდელო გაკვეთილების ჩატარებას. სამოდელო გაკვეთილის დროს მასწავლებელი ცდილობს მისი გაკვეთილი იყოს მაქსიმალურად მოსწავლეზე ორიენტირებული, ინტერაქტიული და ა.შ. რასაც ხშირად, შესაძლოა, არ აკეთებდეს ჩვეულებრივი გაკვეთილის დროს. სამოდელო გაკვეთილების ჩატარება ხელს უწყობს მასწავლებლის პრაქტიკაში ახალი გამოცდილებისა და პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარებას. სხვა მასწავლებლებისათვის კი სამოდელო გაკვეთილი ახალი მეთოდებისა და აქტივობების გაცნობის საშუალება შეიძლება იყოს. სკოლამ, სასურველია, სემესტრში ერთხელ მაინც შეიმუშაოს სამოდელო გაკვეთილების კვირეული. ასეთი გაკვეთილების ცხრილი კი მასწავლებლოში იქნება გამოკრული. პედაგოგები, სურვილის მიხედვით და საგნის ინტერესიდან გამომდინარე, დაესწრებიან სხვა მასწავლებლების სამოდელო გაკვეთილებს. სკოლის დირექტორი მასწავლებლებთან ერთად შეიმუშავებს გაკვეთილის შეფასების კომპონენტებს (დაგეგმვა და მომზადება, კლასის მართვა, სწავლებისა და სწავლის სტრატეგიები, სწავლებისა და სწავლის ხელშემწყობი გარემო), რომელსაც წინასწარ აცნობს მასწავლებლებს. სამოდელო გაკვეთილის დასრულების შემდეგ, სასურველია, მოხდეს გაკვეთილის განხილვა, სადაც ყურადღება მიექცევა არა მარტო შენიშვნებს, არამედ გაკვეთილის პოზიტიურ მხარეებსაც. კარგი იქნება, თუ სამოდელო გაკვეთილის განხილვაში მასწავლებლებთან ერთად სკოლის დირექტორიც მიიღებს მონაწილეობას. მასწავლებელი გაეცნობა საკუთარი გაკვეთილის სხვების მიერ შეფასებას და სამომავლოდ გაითვალისწინებს და ეცდება, განსაკუთრებული ყურადღება იმ საკითხებს მიაქციოს, რომელთა დახვეწაც მას ყველაზე ძალიან სჭირდება.

სამოდელო გაკვეთილს, პროფესიული განვითარების ჩრდილში, სხვა დატვირთვაც აქვს. კერძოდ, მასწავლებელთა შიდა სასკოლო შეფასებაში (რომელსაც სხვა თავში უფრო დანვრილებით განვიხილავთ). სამოდელო გაკვეთილი დირექტორს საშუალებას აძლევს, შეაფასოს, თუ რამდენად იცის მასწავლებელმა ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით გაკვეთილის დაგეგმვა, მოსწავლეთა შესაძლებლობების გათვალისწინება, აქტივობების თემასთან მიმართებაში ეფექტური გამოყენება და სხვ. ასევე, როგორ იყენებს მასწავლებელი ამ ცოდნას საგაკვეთილო პროცესში.

სკოლის დირექტორი გაკვეთილზე დასწრებას ახორციელებს და მასწავლებლის ჩატარებულ გაკვეთილს აფასებს შემდეგი კრიტერიუმებით:

- ▷ გაკვეთილის გეგმა და შინაარსის ორგანიზებულობა;
- ▷ საგაკვეთილო მასალის მომზადება და კლასში ეფექტური სასწავლო კლიმატის შექმნა;
- ▷ საგაკვეთილო დროის მართვა;
- ▷ კლასის მართვა და დისციპლინა;
- ▷ სასწავლო რესურსებისა და აქტივობების ეფექტური გამოყენება;
- ▷ მოსწავლეებთან ინდივიდუალური მუშაობა და მათი შესაძლებლობების გათვალისწინება;
- ▷ მოსწავლეების ჩართულობა საგაკვეთილო პროცესში;
- ▷ სწავლებისა და სწავლის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენება;
- ▷ მოსწავლეთა შეფასება;
- ▷ გაკვეთილის მიზნის მიღწევა და შედეგები.

მასწავლებელთა შიდა სასკოლო შეფასების სისტემა

სიტუაცია 2

ქუთაისის № სკოლაში სკოლის დირექტორმა II სემესტრის ბოლოს შეამოწმა საკლასო ყურნალები და აღმოაჩინა რომ მასწავლებლების უმრავლესობას კომპონენტ – საკლასო დავალებაში თითქმის არ აქვთ დაწერილი არც განმავითარებელი და არც განმსაზღვრელი შეფასება. მისი ვარაუდით, სწორედ ეს უნდა ყოფილიყო ერთ-ერთი მიზეზი მოსწავლეთა რესპუბლიკურ ოლიმპიადებზე დაბალი შედეგებისა. რა ღონისძიებები უნდა გაატაროს დირექტორმა პრობლემის გადასაჭრელად?

შიდა სასკოლო შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები

პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ მასწავლებლები (თუ მიეცათ ამის შანსი) ცდილობენ საკუთარი პასუხისმგებლობის სხვისთვის გადაბარებას ან დაბრალებას. ხშირად ისინი გაურბიან საკუთარ პასუხისმგებლობას/მოვალეობას და სკოლის მიმართ ანგარშვალდებულებას. შიდა სასკოლო შეფასება არეგულირებს და აწესრიგებს მსგავს შემთხვევებს.

შიდა სასკოლო შეფასების დროს დირექტორი შეიმუშავებს და განახორციელებს პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებულ შეფასების კომპონენტებს. მასწავლებელთა შიდა სასკოლო შეფასების სისტემა ძირითადად მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტსა და მასწავლებლის ეთიკის კოდექსს ეყრდნობა.

სკოლა მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტის მიხედვით შეიმუშავებს მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების შეფასების სქემას, გამოყოფს იმ პრიორიტეტებსა და კრიტერიუმებს, რის საშუალებითაც ამა თუ იმ პრობლემაზე დიაგნოზის დასმა მოხერხდება და გაითვალისწინებს სკოლის მომავალი წლის სტრატეგიულ გეგმაში ყველა საჭირო საკითხს.

სკოლის მიერ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების შიდა სასკოლო შეფასების სქემა ოთხ მიმართულებად შეიძლება დაიყოს:

1. მოსწავლის სწავლა/სწავლება;
2. შეფასების ობიექტურობა;
3. პასუხისმგებლობა და ვალდებულება;
4. პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა.

(ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების დირექტორების ტრენინგი. 2007)

მოსწავლის სწავლა/სწავლება. ამ მიმართულებაში გაერთიანებულია ის ძირითადი კრიტერიუმები, რომელთა საშუალებითაც მოსწავლის სწავლა/

სწავლება შემონმდება. მასწავლებლის მუშაობის შედეგი ამ კუთხით თვალსაჩინო ხდება, თუ მოსწავლეს:

- ▷ აქვს გაკვეთილზე მაღალი აკადემიური მოსწრება;
- ▷ აქვს საშინაო და საკლასო დავალებები შესრულებული;
- ▷ აქვს მაღალი წლიური ნიშანი;
- ▷ იღებს სკოლისა და კლასის მიერ მოწყობილ სხვადასხვა სახის ღონისძიებაში (პროექტი, პრეზენტაცია, კონკურსი) მონაწილეობას;
- ▷ აღწევს მაღალ შედეგებს სკოლაში და მის გარეთ ჩატარებულ კონკურსებში, საგნობრივ ოლიმპიადებსა და კონფერენციებში.

შეფასების ობიექტურობა. ამ მიმართულებაში ძირითადი ყურადღება გადატანილია მასწავლებლის მხრიდან შეფასების ობიექტურობაზე. მასწავლებლის შეფასება ობიექტურია, თუ:

1. ემთხვევა ერთმანეთს შიდა სასკოლო და მასწავლებლის შეფასება;
2. ემთხვევა ერთმანეთს ეროვნულ გამოცდებზე მიღებული მოსწავლის შედეგები და სკოლაში მასწავლებლების შეფასება;
3. ემთხვევა ერთმანეთს მოსწავლეების სკოლის გარეთ კონკურსებში, საგნობრივ ოლიმპიადებსა და კონფერენციებში მიღებული შედეგები სკოლის შიგნით მიღებულ შედეგებს.

პასუხისმგებლობა და ვალდებულება. მასწავლებლის მოვალეობაა, ეთიკურად და პასუხისმგებლობით მოეკიდოს საკუთარ პროფესიას. ისინი ვალდებული არიან, დაიცვან ეთიკის ნორმები მოსწავლეებსა და მშობლებთან ურთიერთობისას.

პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა. მასწავლებლის მიერ საკუთარი პროფესიული განვითარება გულისხმობს სკოლაში ცვლილებების შეტანას სწავლა/სწავლების, დამოკიდებულებებისა და ღირებულებების მიმართ. პროფესიულ განვითარებას ადგილი აქვს მაშინ, როცა მასწავლებელი:

1. ესწრება აკრედიტებულ ტრენინგ-პროგრამებს;
2. მონაწილეობს კათედრის მიერ დაგეგმილ ღონისძიებებში;
3. ატარებს სამოძებლო გაკვეთილებს;
4. საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით ქმნის დამატებით სასწავლო მასალებს;
5. ქმნის საგანმანათლებლო პროდუქტს.

სკოლის დირექტორმა, შესაძლებელია, თითოეული მიმართულება სასწავლო წლის დასაწყისში, I სემესტრის ან II სემესტრის ბოლოს შეაფასოს. დირექტორს შეუძლია, დაამატოს და შეიმუშაოს მასწავლებლების პროფესიული განვითარების განმსაზღვრელი კრიტერიუმები, სადაც მასწავლებლების შესაძლებლობები და ინტერესები იქნება გათვალისწინებული. მნიშვნელოვანია, რომ პროფესიული განვითარების კრიტერიუმები აუცილებლად შესრულებადი და დაძლევადი უნდა იყოს.

წლიური სასწავლო კურსი (სილაბუსი)

წლიურ სასწავლო პროგრამაში (სილაბუსი) მოცემულია სასწავლო კურსის სათაური, საგანი, სწავლების საფეხური, მიზანი და ამოცანები, სწავლების მეთოდი, კურსის საათობრივად გაწერილი შინაარსობრივი გეგმა გამოყენებული სახელმძღვანელოს და სხვა დამხმარე რესურსების მითითებით. ასევე, წლიური სასწავლო კურსის შეფასება და მოსალოდნელი შედეგები.

სილაბუსში ასახულია ყველა ის აუცილებელი ინდიკატორი, რომლის საშუალებითაც დირექტორი ამონმებს, თუ რა მოსალოდნელ შედეგებს მიაღწევს მასწავლებელი სასწავლო წლის ბოლოს. სილაბუსში ასახული მოსალოდნელი შედეგები აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს სასწავლო წლის ბოლოს თითოეული მოსწავლის შედეგს. სილაბუსის შემუშავებას ორი მთავარი მიზანი აქვს: პირველი – სკოლის დირექტორი მისი საშუალებით მოახდენს მასწავლებელთა შიდა სასკოლო შეფასებას; მეორე – მოსწავლემ სასწავლო წლის დაწყებამდე სილაბუსის საშუალებით უნდა გაიგოს, თუ რა და როგორ უნდა ისწავლოს, რა თემები და საკითხები უნდა ასწავლოს მასწავლებელმა, რა უნარ-ჩვევების განვითარებას მიაქცევს ყურადღებას, სწავლის როგორი ფორმით და სტილით იქნება სასწავლო კურსი აგებული. ასევე, თუ როგორ უნდა ისწავლოს და შეფასების რა კომპონენტები გამოიყენება მისი ნაშრომისათვის (წერილობითი თუ ზეპირი). ყოველივე ამის წინასწარ ცოდნა გააუმჯობესებს მოსწავლის სწავლის შედეგს.

სკოლის დირექტორი მასწავლებელთა შიდა სასკოლო შეფასების დროს მასწავლებლის სილაბუსს ამონმებს შემდეგი ძირითადი კრიტერიუმებით:

- ▷ პედაგოგის სახელი და გვარი;
- ▷ საგანი;
- ▷ წლიური სასწავლო კურსის ხანგრძლივობა;
- ▷ კვირაში საათების რაოდენობა;
- ▷ საგნის მიზანი და ამოცანა;
- ▷ საგნის სწავლების მეთოდები;
- ▷ საგნის სახელმძღვანელო;
- ▷ დამატებითი ლიტერატურა და სასწავლო მასალა;
- ▷ შეფასების კომპონენტები;
- ▷ სასწავლო კურსის მოსალოდნელი შედეგები.

მასწავლებლის პორტფოლიო

სკოლის დირექტორმა შიდა სასკოლო შეფასების სისტემაში დიდი მნიშვნელობა უნდა მიანიჭოს მასწავლებლის პორტფოლიოს წარმოებას. მასწავლებლის პორტფოლიო არის მასწავლებლის პროფესიული მომზადების, უწყვეტი პროფესიული განვითარების, პრაქტიკული საქმიანობის ანალიზის, შეფასებისა და პროფესიული წარმატებების დამადასტურებელი დოკუმენტების ერთობლიობა. ძირითადად პორტფოლიოში თავმოყრილია მასწავლებლის სხვადასხვა სახისა და შინაარსის დოკუმენტები, სადაც ასახულია

მასწავლებლის პროფესიული ზრდა და მისი სწავლების მიღწევების ისტორია, რომელიც უნდა მოიცავდეს მასწავლებლის საქმიანობის ამსახველ ფოტო, ვიდეო, აუდიო თუ სხვა ტიპის მასალას. პორტფოლიოს მიზანია ყველა დაინტერესებულ პირს გააცნოს მისი წარმატებული პროფესიული კარიერის ზრდა, სწავლების გაუმჯობესება და მომავლის გეგმები. მასწავლებლის პორტფოლიოში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მის მიერ შესრულებულ საგანმანათლებლო ნამუშევრებს: სხვადასხვა სახის აქტივობები, პრაქტიკული საქმიანობა, შესრულებული პროექტები, სილაბუსი, დავალებების განკუთვნილი ცხრილი, მოსწავლის წარმატებული ნაშრომები და სხვ.

მასწავლებლის პორტფოლიოს გამოყენების მრავალი მიზეზი არსებობს. მაგალითად, კარგად ორგანიზებული და მონესრიგებული პორტფოლიო იძლევა უკეთესი სამსახურის მოძებნის საშუალებას. პორტფოლიო არის დამატებითი ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებით სკოლა და მისი დირექტორი შეარჩევს ახალ მასწავლებელს სკოლაში სამუშაოდ.

პორტფოლიოს საშუალებით, სემესტრის ბოლოს მასწავლებელი აანალიზებს საკუთარ წარმატებებსა და პროფესიულ ზრდას. აკეთებს დასკვნებს და გეგმავს მომავალ აქტივობებს.

მასწავლებლის პორტფოლიოს წარმოება სკოლის დირექტორს საშუალებას აძლევს, შეაფასოს მასწავლებლის პროფესიული საქმიანობა.

მასწავლებლის პორტფოლიო შინაარსობრივად სამ კომპონენტად იყოფა:

I. მასწავლებლის პირადი მონაცემები:

1. სახელი, გვარი;
2. დაბადების თარიღი – თვე, რიცხვი, წელი;
3. ავტობიოგრაფია;
4. რეგიონი;
5. სკოლა;
6. სკოლის დირექტორის ხელმოწერა;
7. მასწავლებლის ხელმოწერა.

II. განათლების კვალიფიკაცია:

1. განათლების დამადასტურებელი მოწმობა;
2. აკადემიური ხარისხი;
3. სკოლაში მუშაობის გამოცდილება;
4. სარეკომენდაციო წერილი. შერჩეული 3 ან 4 ყველაზე საუკეთესო სარეკომენდაციო წერილი (კოლეგის, დირექციის წარმომადგენლის, მშობლის, პროფესორის და ა.შ.), სადაც აღწერილი იქნება მასწავლებლის საუკეთესო პროფესიული უნარჩვევები;
5. მაძიებლობის მუშაობის გამოცდილება;
6. კვალიფიკაციის დამადასტურებელი (მიღებული დიპლომები და სერტიფიკატები) დოკუმენტების ასლები.
7. ბოლო 5 წლის წარმატებული სამუშაო გამოცდილება. (სწავლების გამოცდილება პირდაპირ უნდა იყოს დაკავშირებული საგნის სწავლების წარმატებაზე);

III. სკოლის ბაზაზე თუ მის გარეთ მასწავლებლის პროფესიული განვითარება:

1. ყველა კლასისათვის სასწავლო კურსის პროგრამა (სილაბუსი);
2. სწავლების გაუმჯობესება და მომავალი წლის გეგმები;
3. პროექტები;
4. კვლევები;
5. სტაჟირების, კონფერენციაში თუ სემინარზე მონაწილეობის დამადასტურებელი დოკუმენტაციის ასლები;
6. სკოლაში ჩატარებული აქტივობების ჩამონათვალი;
7. დაგეგმილი 3 საუკეთესო გაკვეთილი. (სასურველია ფოტო, აუდიო/ვიდეო მასალა).
8. გაკვეთილზე განხორციელებული აქტივობების რამდენიმე ფოტოსურათი;
9. შედეგები და მიღწევები;
10. შეფასებისა და თვითშეფასების ფორმები;
11. სხვა საჭირო დოკუმენტაცია.

მასწავლებლის პორტფოლიოს შეფასება

მასწავლებლის პორტფოლიოს შეიძლება შეფასდეს:

1. კოლეგების მიერ;
2. სკოლის ადმინისტრაციის მიერ;
3. თვით მასწავლებლის მიერ.

კოლეგების მიერ მასწავლებლის პორტფოლიოს შეფასება – საუკეთესო მასწავლებლის პრიზი; კოლეგების კომენტარები; კათედრის შეფასება; სამოძღვეო გაკვეთილის შეფასება;

სკოლის ადმინისტრაციის მიერ მასწავლებლის პორტფოლიოს შეფასება – აკრედიტირებული ტრენინგ-პროგრამების გავლა, რომლებიც მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტს შეესაბამება. სემინარებში, კონფერენციებსა და სხვადასხვა საგანმანათლებლო სახის შეხვედრაში მონაწილეობა. კოლეგასთან ან კოლეგების ჯგუფთან ერთად და მოსწავლესთან ან მოსწავლეთა ჯგუფთან პროექტების განხორციელება, პუბლიკაციები, სტატიები, სამოძღვეო გაკვეთილი.

მასწავლებლის მიერ საკუთარი პორტფოლიოს შეფასება – მონიტორინგი, ჩატარებული და მომავალი სასწავლო გეგმების შეფასება და გაუმჯობესება.

დამრიგებლის პორტფოლიო

სკოლის დირექტორი დამრიგებლის მუშაობას აფასებს დამრიგებლის პორტფოლიოთი. კლასის დამრიგებლის მუშაობა სასკოლო ცხოვრებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. დამრიგებლის პროფესიული განვითარებისთვის მზაობას დიდი მნიშვნელობა აქვს სკოლის წარმატებისათვის. დამრიგებლის ფუნქციაში შედის მისი სადამრიგებლო კლასის მოსწავლეებს შორის პოზიტიური ურთიერთობების დამყარება კლასთან, მასწავლებლებთან, სკოლასა თუ სკოლის გარეთ. დამრიგებლის მუშაობა „ემყარება ზოგადი

განათლების ეროვნულ მიზნებს და ხელს უწყობს მოსწავლეებში გონებრივი და ფიზიკური უნარების განვითარებას, მათ ჩაბმას სხვადასხვა კლუბსა თუ წრეში; ასევე უნდა უწყობდეს ხელს მოსწავლეებში ჯანსაღი ცხოვრების წესის დამკვიდრებას... და ეხმარებოდეს მათ ოჯახის, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს წინაშე საკუთარი უფლებამოვალეობების გაცნობიერებაში“. (ეროვნული სასწავლო გეგმა 2010-211)

დამრიგებლის წარმატებული მუშაობისათვის აუცილებელია შეხვედეს მოსწავლეებს ინდივიდუალურად თუ ჯგუფურად, შეისწავლოს, შეაფასოს და გაანალიზოს მოსწავლეების დადებითი და უარყოფითი მხარეები. დაეხმაროს თითოეულ მოსწავლეს კლასის მიგნით ურთიერთობის დარეგულირებასა და ერთ გუნდად ჩამოყალიბებაში;

სკოლის დირექტორი ყოველთვის უნდა იყოს ინფორმირებული დამრიგებლის საქმიანობის შესახებ, რომლის მოვალეობაა, იცოდეს და განახორციელოს:

- ▷ მოსწავლეებთან შეხვედრა კვირაში მინიმუმ ერთხელ;
- ▷ მოსწავლის ინტერესებისა და მისწრაფებების დადგენა;
- ▷ მოსწავლის აქტიური ჩართულობა სასკოლო ცხოვრებაში (ოლიმპიადა, კონკურსი, პროექტი და სხვ.);
- ▷ მოსწავლის ოჯახური და სოციალური მდგომარეობა;
- ▷ შეხვედეს მოსწავლის მშობელს (სასურველია, სახლში) და შეძლოს გაარკვიოს მოსწავლის ძლიერი თუ სუსტი მხარეები და პრობლემები (თუ ასეთი არსებობს) თითოეულ საგანში;
- ▷ მიაწოდოს საგნის მასწავლებლებს მოსწავლეებზე აკადემიური მოსწრების, წარმატებებისა და პიროვნული პრობლემების შესახებ მათთვის საჭირო ინფორმაცია;
- ▷ შეასრულოს ფასილიტატორის როლი მოსწავლეს, მშობლებსა და მასწავლებლებს შორის პრობლემების წარმოქმნის შემთხვევაში;
- ▷ მშობლებისათვის შვილის ყოფაქცევისა და აკადემიური მოსწრების გაცნობა თვეში მინიმუმ ერთხელ;
- ▷ მოსწავლეების აღრიცხვის ყოველდღიური შემოწმება;
- ▷ სასწავლო წლის დასაწყისში მოსწავლისა და მისი მშობლების ინფორმირება, მოსწავლის მიერ გაკვეთილების გაცდენის შემთხვევაში, მოსალოდნელი სავარაუდო შედეგების შესახებ;
- ▷ მოსწავლის სხვა კლასში გადასვლის შემთხვევაში, მისი მიმღები სკოლისათვის მოსწავლის აკადემიური მოსწრებისა და გაკვეთილებზე დასწრების შესახებ ინფორმაციის მიწოდების უზრუნველყოფა.

დამრიგებლების ეფექტური მუშაობისათვის მნიშვნელოვანია სკოლაში არსებობდეს დამრიგებლების კათედრა, სადაც კლასის დამრიგებლები დაგეგმავენ შეხვედრებს. შეხვედრაზე განიხილავენ დამრიგებლის კლასთან მუშაობის საკითხებს, პორტფოლიოს წარმოების წესს, გაუზიარებენ ერთმანეთს გამოცდილებას, გააცნობენ კლასის წარმატებებსა და პრობლემებს, ასევე დაეხმარებიან ერთმანეთს კლასში არსებული კონკრეტული პრობლემის გადაჭრაში. დამრიგებლების შეხვედრა, სასურველია, სემესტრში სამჯერ ტარდებოდეს: სემესტრის დასაწყისში, შუაში და ბოლოს.

მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული შიდა სასკოლო შეფასების სისტემის დროს სკოლის დირექტორმა სკოლის ინტერესებისა და საჭიროებებიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოიყენოს სხვადასხვა ფორმისა და შინაარსის შეფასების რუბრიკები.

ქვემოთ მოცემული შეფასების რუბრიკები ემსახურება მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებულ შიდა სასკოლო შეფასებას და არ ითვალისწინებს მასწავლებლების ინსპექტირებას ან დასჯას. შეფასების რუბრიკები ატარებს რეკომენდაციის ხასიათს. დირექტორს შეუძლია სკოლისა და მასწავლებლის შესაძლებლობებიდან გამომდინარე დაამატოს ან შეამციროს კრიტერიუმები.

დირექტორის მიერ კლასის დამრიგებლის შეფასების სქემა

კრიტერიუმები	რეგულარულად	ხშირად	იშვიათად	არასდროს
მოდის სკოლაში კლასის გამოცხადებამდე არაუგვიანეს 15 წუთით ადრე				
ატარებს სადამრიგებლო საათს				
ანარმოებს მოსწავლეების აღრიცხვის ყოველდღიურ შემოწმებას				
უვლის საკლასო ოთახში არსებულ ინვენტარს				
უზრუნველყოფს შესვენების პერიოდში კლასში დისციპლინას				
ახერხებს მოსწავლეს, მშობლებსა და მასწავლებლებს შორის შუამავლობას პრობლემების წარმოქმნის შემთხვევაში				
აქტიურებს მოსწავლეების ჩართულობას სასკოლო ცხოვრებაში (ოლიმპიადა, კონკურსი, პროექტი და ა.შ.)				
ანვდის საგნის მასწავლებლებს მოსწავლეებზე აკადემიური მოსწრების, პიროვნული პრობლემებისა თუ ზოგადი წარმატებების შესახებ მათთვის საჭირო ინფორმაციას				
ანარმოებს მოსწავლეთა სემესტრული და წლიური ნიშნების ფურცელს				

სკოლის დირექტორის მიერ მასწავლებლის პროფესიული ცოდნის შემოწმება

კრიტერიუმები	რეგულარულად	ხშირად	იშვიათად	არასდროს
იცის გაკვეთილის დაგეგმვა ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით				
იცის მრავალფეროვანი აქტივობების გაკვეთილზე გამოყენების ხერხები				
იცნობს ახალი ინოვაციების გამოყენებას გაკვეთილზე				
იცის, როგორ გამოიყენოს ისტ გაკვეთილზე				
იცის, შეფასების სხვადასხვა ხერხის გამოყენება სასწავლო პროცესში				
იცის, როგორ ჩამოუყალიბოს მოსწავლეს ცხოვრების ჯანსაღი წესი				
იცის, როგორ გაუზარდოს მოსწავლეს სწავლისადმი მოტივაცია				

სკოლის დირექტორის მიერ მასწავლებლის პროფესიული უნარ-ჩვევების შემოწმება

კრიტერიუმები	რეგულარულად	ხშირად	იშვიათად	არასდროს
შეუძლია სასწავლო პროცესის ორგანიზება				
შეუძლია გაკვეთილის ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით დაგეგმვა				
შეუძლია ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის შექმნა				
შეუძლია მოკლევადიანი და გრძელვადიანი სასწავლო გეგმების შედგენა				
შეუძლია დაგეგმოს სწავლება კოლეგებთან ერთად				
იყენებს ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებულ მოსწავლეთა შეფასების სხვადასხვა ფორმას				
შეუძლია გაკვეთილის დროში განაწილება				

სკოლის დირექტორის მიერ მასწავლებლის ვალდებულებებისა და ღირებულებების შემოწმება

კრიტერიუმები	რეგულარულად	ხშირად	იშვიათად	არასდროს
იცნობს და იცავს პედაგოგიურ საქმიანობასთან დაკავშირებულ სამართლებრივ ბაზას				
ცდილობს განივითაროს და დახვეწოს პროფესიული უნარები				
ხელს უწყობს კოლეგებს პროფესიულ განვითარებაში				
მონაწილეობს განათლების სისტემაში მიმდინარე ცვლილებებში				
მონაწილეობს სკოლის მიერ დასახული მიზნების მიღწევაში				

**სკოლის დირექტორის მიერ მასწავლებლის
თვითგანვითარების შემონიშვნა**

კრიტერიუმები	რეგულარულად	ხშირად	იშვიათად	არასდროს
შეუძლია ითანამშრომლოს კოლეგებთან მოსწავლეთა სწავლის ხარისხის გასაუმჯობესებლად				
შეუძლია საკუთარი სამუშაოს კრიტიკულად შეფასება				
იცის, როგორ განვითარდეს პროფესიულად				
ჩართულია საგნის სწავლების პროფესიულ განხილვებში				
შეუძლია, დაგვემოს თავისი პროფესიული განვითარების სამოქმედო გეგმა				
აქტიურად მონაწილეობს სკოლის დაგეგმილ ღონისძიებებში				

მენტორ-მაძიებლობის პროგრამა

სიტუაცია 3

გორის № სკოლას 2010-2011 წლის სასწავლო წლისათვის 45 მასწავლებლიდან ჰყავს მხოლოდ 3 სერტიფიცირებული მასწავლებელი. მასწავლებელთა უმრავლესობა 60 წელს გადაცილებულია და გარკვეული „სუბიექტური“ მიზეზების გამო არ სურთ გამოცდების ჩაბარება. რა უნდა გააკეთოს სკოლის დირექტორმა, რომ შეძლოს ახალი კადრების მოზიდვა სკოლაში, რითაც ის მასწავლებლებს შორის ჯანსაღ და პოზიტიურ კონკურენციას შექმნის?

სკოლაში მენტორ-მაძიებლობის პროგრამის განხორციელება მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მასწავლებლებს შორის ახალი გამოცდილების, ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და დამოკიდებულებების ურთიერთგაზიარებისა და ცვლილებებისაკენ მზაობისათვის. მისი მიზანია პროფესიული ცოდნის გაღრმავება, პედაგოგიური უნარ-ჩვევების შექმნა/განვითარება და სასკოლო გარემოსთან ადაპტაცია.

მაძიებელთა შერჩევის მიზნით სკოლის ხელმძღვანელობაზე უფლებამოსილი პირის გადანყვეტილებით იქმნება შესარჩევი კომისია, რომლის შემადგენლობაში შედის სკოლის დირექტორი, რომელიც უზრუნველყოფს მაძიებლობის პროცესის ხელშეწყობას ყველა საჭირო პირობას. გარდა სკოლის დირექტორისა, კომისიაში შედის სამეურვეო საბჭოსა და პედაგოგიური საბჭოს თავმჯდომარე, შესაბამისი რესურს-ცენტრის წარმომადგენელი და იმ საგნის/საგნობრივი ჯგუფის მენტორი, რა საგანშიც მაძიებელი გაივლის

მაძიებლობის პერიოდს. კომისია საჯაროდ და ყველა დაინტერესული პირისათვის გამოაცხადებს მაძიებელთა შესარჩევ კონკურსს. კომისია დამოუკიდებელად განსაზღვრავს მაძიებელთა შესარჩევი კონკურსის შინაარსსა და ფორმას მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის რეკომენდაციის საფუძველზე. მასწავლებლობის მაძიებელი არის პირი, რომელიც დროებით ასწავლის სკოლაში მასწავლებლის სტატუსის მოსაპოვებლად. კანონით მაძიებლობის პერიოდი ერთი წლით განისაზღვრება.

შერჩეული კომისია, სადაც სკოლის დირექტორს აქტიური როლი აკისრია, ირჩევს კომისიის თავმჯდომარესა და მდივანს. თავმჯდომარის ფუნქციებს ასრულებს კომისიის ერთ-ერთი წევრი. კომისია გადაწყვეტილებებს იღებს სხდომაზე, რომელიც წელიწადში მინიმუმ ერთხელ იკრიბება. კომისია უფლებამოსილია, განიხილოს საკითხი, თუ კომისიის სხდომას ესწრება წევრთა სრული შემადგენლობის უმრავლესობა. აღსანიშნავია, რომ ხმების გაყოფის შემთხვევაში გადაწყვეტა მენტორის ხმა. (მასწავლებლობის მაძიებელთა რეგისტრაციისა და მაძიებლობის პერიოდის გავლის წესი. 2010.) ყოველი სემესტრის ბოლოს კომისია ატარებს სამუშაო შეხვედრას მაძიებელთან, სადაც მაძიებელი წარმოადგენს საკუთარ პორტფოლიოს. პორტფოლიოში ძირითადად ასახულია მაძიებლის მიერ ჩატარებული სადემონსტრაციო გაკვეთილი, რომლის მიზანია მაძიებლის პროფესიული ცოდნისა და პედაგოგიური უნარ-ჩვევების დემონსტრირება და მენტორის მიერ ჩატარებული სამოდელიო გაკვეთილი, რომელიც ხელს უწყობს მენტორს საკუთარი პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების დემონსტრირებაში. სამოდელიო გაკვეთილზე მაძიებლის დასწრება სავალდებულოა. მისთვის მენტორის მიერ ჩატარებული სამოდელიო გაკვეთილი არის ახალი ცოდნისა და გამოცდილების მიღება და მასწავლებლობისათვის მომზადების საუკეთესო საშუალება. სასურველია, სკოლის დირექტორთან ერთად სამოდელიო გაკვეთილზე სკოლის მასწავლებლებიც დაესწრონ. ეს მათი პროფესიული განვითარებისა და პედაგოგიური პრაქტიკის წინსვლას შეუწყობს ხელს. სკოლის დირექტორი გაკვეთილის დამთავრების შემდეგ, საჭიროების შემთხვევაში, მაძიებელთან ატარებს სამუშაო შეხვედრებს, სადაც ის აძლევს შესაბამის რჩევებსა და რეკომენდაციებს პროფესიული განვითარებისა და პედაგოგიური საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით.

სკოლის დირექტორი შეხვედბა და გაიცნობს მაძიებელს მაძიებლობის პერიოდის დასაწყისში. ის კათედრის ხელმძღვანელის ან შესაბამისი საგნის სხვა მასწავლებლის მონაწილეობით მონიტორინგს გაუწევს მაძიებლის პედაგოგიურ საქმიანობას. ეცნობა მაძიებლის სემესტრულ ანგარიშებს.

მენტორი არის სერტიფიცირებული მასწავლებელი, რომელიც ხელმძღვანელობს მაძიებელთა პედაგოგიურ საქმიანობას სკოლაში. მენტორს შეიძლება ჰყავდეს არაუმეტეს 4 მაძიებელი. მენტორი ცდილობს, მაძიებელს გააცნოს სკოლის კოლექტივი და მოსწავლეები. მაძიებელი ჩართული უნდა იყოს მოსწავლეებთან საგაკვეთილო, სააღმზრდელო და ინდივიდუალურ მუშაობასა და სხვადასხვა სასკოლო ღონისძიებებში. მაძიებელს მენტორის დახმარებით უნდა შეეძლოს სხვადასხვა პედაგოგთან კომუნიკაცია და შექმნას მის გარშემო თბილი დამოკიდებულება. მაძიებელი რეგულარულად თვითშეფასებას მიმართვას და მონაწილეობს ცენტრის მიერ ორგანიზებულ გამოკითხვებსა და კვლევებში. ის მჭიდროდ თანამშრომლობს მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის წარმომადგენელთან მაძიებლობის პერიოდის მონიტორინგის გან-

მავლობაში. გეგმავს და ატარებს სადემონსტრაციო გაკვეთილებს, სადაც ითვალისწინებს მენტორის რეკომენდაციებს და საკუთარი მოტივაციის ამაღლებაზე ზრუნავს. შეიმუშავებს მაძიებლის სემესტრულ ანგარიშს და წარუდგენს მენტორს.

მენტორ-მაძიებლობის პროგრამაში ასევე იგულისხმება მასწავლებლობის მაძიებლის ინდივიდუალური პროგრამა, რომელიც არის მენტორის მიერ მაძიებლის თანამონაწილეობით წერილობით შემუშავებული პროგრამა, რომელიც დანვრილებით აღწერს მაძიებლობის ერთწლიანი პერიოდის მიზნებს, მაძიებლობის გავლის ეტაპებს, მაძიებლისა და მენტორის მიერ განსახორციელებელი ღონისძიებების ჩამონათვალს. მაძიებლობის ინდივიდუალური პროგრამა ითვალისწინებს მაძიებლის ცოდნას, უნარებს, შესაძლებლობებსა და გამოცდილებას. მენტორი ატარებს თემატურ და მიზნობრივ კონსულტაციებს მაძიებელთან, უზიარებს მას პროფესიულ გამოცდილებას და საჭიროებიდან გამომდინარე აძლევს სათანადო რჩევებს. ის ხელმძღვანელობს მაძიებლის მიერ საგაკვეთილო, სააღმზრდელო და დამატებით ინდივიდუალურ მუშაობას. ინდივიდუალური პროგრამის საფუძველზე მენტორმა შეიძლება შეიმუშაოს ერთ ან რამდენიმე მაძიებელზე გათვლილი სამოქმედო გეგმა. სკოლის დირექტორი მაძიებლის ინდივიდუალურ პროგრამაში ასახულ თითოეულ ღონისძიებას ამონმებს შემდეგი ცხრილით:

განხორციელებული ღონისძიება	დანყების თარიღი	განმავითარებელი უნარ-ჩვევები	დამთავრების თარიღი	მოსალოდნელი შედეგები

დირექტორი ცხრილს უკეთებს კომენტარს და, საჭიროების შემთხვევაში, მაძიებელს აძლევს რეკომენდაციებს. პარალელურად დირექტორი ამონმებს მენტორის სამოქმედო გეგმას. რამდენად შეესაბამება მენტორისა და მაძიებლის სამოქმედო გეგმები ერთმანეთს.

მაძიებლობის ვადის გავლის შემდეგ სკოლის დირექტორი მაძიებელს აძლევს მაძიებლობის პერიოდის გავლის დამადასტურებელ დოკუმენტს, რომელიც ადასტურებს მაძიებლის პროფესიული ცოდნისა და პედაგოგიური უნარ-ჩვევების შესაბამისობას მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტსა და მასწავლებლის პროფესიულ ეთიკის კოდექსთან. პარალელურად, სკოლის დირექტორი მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნულ ცენტრს წარუდგენს დოკუმენტს მასწავლებლობის მაძიებლის მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტთან და მასწავლებლის პროფესიული ეთიკის კოდექსთან შესაბამისობის შესახებ. ეს დოკუმენტი შეიძლება შეიცავდეს ერთ-ერთ შემდეგ გადაწყვეტილებას:

1. მასწავლებლობის მაძიებელმა წარმატებით გაიარა მაძიებლობის პერიოდი;
 2. მასწავლებლობის მაძიებელმა ვერ გაიარა მაძიებლობის პერიოდი.
- საჯარო სკოლის დირექტორი ინდივიდუალური ადმინისტრაციული სამართლებრივი აქტის

ფორმით ადგენს დოკუმენტს, რომლის დამონმებულ ასლს გაუგზავნის მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნულ ცენტრს შედგენიდან არანაკლებ 5 დღის ვადაში.

მნიშვნელოვანია, რომ მაძიებელმა უნდა იხელმძღვანელოს სხვა მასწავლებლების გამოცდილებითა და რჩევებით. დაესწროს სკოლაში ჩატარებულ სამოდელო გაკვეთილებს და მათ განხილვებს. მაძიებელს ახალ გამოცდილებას შესძენს სამოდელო გაკვეთილის შეფასება, განხილვის დროს გაკვეთილის უარყოფითი და დადებითი მხარეების გამოყოფა, გამოყენებული მეთოდოლოგია და სწავლება/სწავლის სტრატეგიები.

სკოლაში მენტორ-მაძიებლობის პროგრამის განხორციელება ხელს უწყობს სხვა მასწავლებლების პროფესიულ განვითარებას. დირექტორი ცდილობს მენტორისა და მაძიებლის მოტივაციას, ცდილობს სხვა მასწავლებლებიც ჩართოს მენტორ-მაძიებლობის პროგრამაში. ეს სკოლას უფრო მეტ წარმატებას მოუტანს და ბრენდირების ერთი ვარსკვლავის მიღებაში წინ გადადგმული ნაბიჯია.

მუხლი 6. სკოლის დირექტორის პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა

1. სკოლის დირექტორი ზრუნავს საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე.
 2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) სკოლის დირექტორს შემუშავებული აქვს თვითშეფასების ფორმა;
 - ბ) სკოლის დირექტორს შემუშავებული აქვს პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა.
-

სკოლის დირექტორის თვითშეფასების ფორმა

სიტუაცია 4

ბათუმის № სკოლის დირექტორს მასწავლებლების გარკვეულმა ნაწილმა დაუწერა საჩივარი განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მისამართით, სადაც ხაზგასმული იყო, რომ დირექტორი დიდ დროს ატარებდა საკუთარ კაბინეტში, არ თანამშრომლობდა მასწავლებლებთან და არ ფლობდა ინფორმაციას განათლების სისტემაში მიმდინარე სიახლეებზე. როგორ უნდა მოიქცეს დირექტორი, რომ მსგავსი პრობლემა აიცილოს თავიდან?

სკოლის დირექტორის მრავალკომპონენტური თვითშეფასების ფორმა

თვითშეფასება არის „მე“-ს მიმართ განზოგადებული შეფასებითი დამოკიდებულება, რომელიც გავლენას ახდენს როგორც გუნება-განწყობილებაზე, ისე ქცევაზე და ძლიერ ზემოქმედებს ინდივიდუალური და სოციალური ქცევების ასპექტზე. (რ. გერიგი & ფ. ზიმბარდო. ფსიქოლოგია და ცხოვრება. გვ. 793. თბ. 2009). სამეცნიერო ლიტერატურაში განასხვავებენ სამი სახის თვითშეფასებას: მალალი, ადეკვატური და დაბალი.

სკოლის დირექტორი თვითშეფასების საფუძველზე ზრუნავს თავის საქმიანობასთან დაკავშირებული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მუდმივ განვითარებაზე. დირექტორის თვითშეფასებაში უნდა იყოს გათვალისწინებული შემდეგი მიმართულებები:

სკოლის დონეზე:

- ▷ მატერიალური რესურსები;
- ▷ ფინანსური რესურსები;
- ▷ მოსწავლე-მასწავლებლის თანაფარდობა;
- ▷ მშობლის გავლენა/მხარდაჭერა;
- ▷ სკოლის ტივადობა.

კლასის დონეზე:

- ▷ მასწავლებლის გამოცდილება;
- ▷ მასწავლებლის ვალდებულება;
- ▷ მოსწავლეების რაოდენობა კლასში.

მოსწავლის დონეზე:

- ▷ სქესი;
- ▷ ასაკი;
- ▷ ეროვნება;
- ▷ მოსწავლის სასკოლო რესურსები სახლში;
- ▷ ოჯახის მხარდაჭერა;
- ▷ წინასწარი მიღწევები.

სკოლის დირექტორი თვითშეფასების დროს ითვალისწინებს ყველა დაინტერესებული პირისა თუ ორგანიზაციის შეფასებას. ძირითადად, გამოიყოფა ის მიმართულებები, რომლებიც სკოლის დირექტორმა თვითშეფასებაში უნდა გაითვალისწინოს:

- ▷ ატესტატის მინიმალური კომპეტენციის შეფასება;
- ▷ ქვეყანაში ჩატარებული საერთაშორისო კვლევების შეფასება;
- ▷ სკოლის მიერ განეული მუშაობის ანგარიშის პრეზენტაცია;
- ▷ მოსწავლეთა მონიტორინგის სისტემები;
- ▷ სკოლის შიდა გამოცდები;
- ▷ სკოლის ბრენდირება;
- ▷ გენერალური ინსპექციის მიერ დირექტორის შეფასება;
- ▷ სკოლის აკრედიტაცია;
- ▷ სამეურვეო საბჭოს მიერ დირექტორის შეფასება;
- ▷ მასწავლებლების მიერ დირექტორის შეფასება;
- ▷ სკოლის მანდატურის მიერ დირექტორის შეფასება.

ატესტაციის მინიმალური კომპეტენციის შეფასება

ატესტაცია გულისხმობს სახელმწიფოს მიერ გამოცხადებულ საგნობრივ გამოცდებს XII კლასში. ამ შედეგებით სკოლის დირექტორს ეცოდინება, თუ რომელი საგნის მიმართულებით არის პოზიტიური და ნეგატიური შედეგები. ამ მიმართულებით, სკოლამ დამატებით შეიძლება შეიმუშაოს საკუთარი შეფასების (საგნობრივი ტესტები) ფორმები, რომლის მიხედვითაც ის დაადგენს თავის სკოლაში მოსწავლეთა სწავლების შედეგებს.

საერთაშორისო კვლევების შეფასება

საქართველოში ჩატარებული საერთაშორისო კვლევების შეფასებით პირველ რიგში სახელმწიფოა დაინტერესებული, რათა დაადგინოს კონკრეტულ საკითხში თუ რა შედე-

გები აქვს მის მომავალ თაობას, შეადაროს სხვადასხვა ქვეყნის შედეგებს, შეაფასოს და ანალიზი გაუკეთოს შემდგომ ღონისძიებებს. საქართველოში სხვადასხვა დროს ჩატარდა საერთაშორისო კვლევები. მათ შორის გამოყოფილი PISA (Program for International Student Assessment) და PIRLS (Progress in Reading Literacy Study) საერთაშორისო კვლევებს. ამ კვლევებს ორი ძირითადი მნიშვნელობა აქვს: I – თუ სახელმწიფო თვლის, რომ მისი ეროვნული სასწავლო პროგრამები ითხოვს დახვეწასა და გაუმჯობესებას, ის ამის შედეგად მიიღებს საერთაშორისო გამოცდილებების სხვადასხვა ინსტრუმენტებს, რომლის მოდიფიცირებას მოახდენს და მოარგებს ეროვნულ სასწავლო გეგმას. II – ამ კვლევებზე დაყრდნობით გაუმჯობესდება ეროვნული სასწავლო გეგმა და საერთაშორისო სტანდარტების დონეს გაუთანაბრდება. სკოლამ კვლევის შედეგები უნდა გაითვალისწინოს და შესაბამისი ზომები მიიღოს. მაგ; თუ კვლევამ გამოავლინა, რომ საქართველოში დაწყებით კლასებში წიგნიერების დონე დაბალია, სკოლამ უნდა შეიმუშაოს შესაბამისი სტრატეგიები ამ პრობლემის აღმოსაფხვრელად.

სკოლის მიერ განეული მუშაობის ანგარიშის პრაქტიკა

სკოლის მიერ განეული მუშაობის პრაქტიკა არის სტატისტიკური ინფორმაცია შიდა სასკოლო გამოცდების, მოსწავლეების ოლიმპიადებში მონაწილეობის, პროექტებისა და სხვადასხვა ღონისძიების შედეგებზე, რომელიც სკოლაში ჩატარდა. მშობლებისათვის, თემისა და ყველა დაინტერესებულ პირისათა ხელმისაწვდომობისათვის, სასურველია, ანგარიში საჯაროდ გამოქვეყნდეს, მაგ; საგანმანათლებლო გაზეთში, სკოლის ინტერნეტ ვებგვერდზე და სხვ.

მოსწავლეთა მონიტორინგის სისტემა

მოსწავლეთა მონიტორინგის სისტემების შესრულება თითოეულ კლასში ხდება. ეს არის ტესტირების შედეგად მოსწავლეთა ცოდნისა და უნარ-ჩვევების შემოწმება და გაუმჯობესება. მონიტორინგის საშუალებით მოხდება თითოეული მოსწავლის შემოწმება და დადგენა, თუ რომელ საგანში სჭირდება ამა თუ იმ მოსწავლეს ცოდნის გაუმჯობესება. გასათვალისწინებელია, რომ მოსწავლეთა მონიტორინგის სისტემების კომპეტენცია დამოკიდებულია სკოლაში საგნების სწავლების რაოდენობასთან.

სკოლის შიდა გამოცდა

სკოლის გამოცდებით ხდება სხვადასხვა სასწავლო დავალებების, ტესტების, წერიტი/ზეპირი გამოცდებისა და მოსწავლის პორტფოლიოს შემოწმება. გამოცდები ამოწმებს, თუ მოსწავლეს რა ცოდნა აქვს კონკრეტულ საგანში და დაადგენს, შეძლებს თუ არა ის წარმატებით დაასრულოს მიმდინარე ან წლის ბოლოს სასწავლო პროგრამა.

სკოლის ბრენდირება

ბრენდირების ერთ-ერთი მთავარი მიზანია სკოლებს შორის კონკურენტული გარემოს შექმნა და მათი წახალისება სასწავლო პროცესის სრულყოფის მიზნით. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ 10 ვარსკვლავის მქონე სკოლის მოსწავლეები ავტომატურად მიიღებენ ზოგადი განათლების ატესტატს და მათთვის მინიმალური კომპეტენციის დამადასტურებელი გამოცდების ჩაბარება აღარ იქნება აუცილებელი. ბრენდირების კრიტერიუმებია:

- ▷ პროგრამებსა და პროექტებში მონაწილეობა;
- ▷ ინსტიტუციური მონაცემები;
- ▷ სწავლა/სწავლება;
- ▷ მასწავლებელთა კვალიფიკაცია;
- ▷ აკრედიტაცია.

მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში სპეციალურად შექმნილია კომისია, რომელიც მუდმივად ახორციელებს სკოლის თვითშეფასების შედეგად მიღებული მონაცემების გადამოწმებას. მონაცემების განახლება მოხდება წელიწადში ერთხელ.

გენერალური ინსპექციის მიერ დირექტორის შეფასება

სკოლის დირექტორის თვითშეფასების ფორმაში სკოლის ინსპექტირებას განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს. სკოლის ინსპექტირების უფლება აქვს გენერალურ ინსპექციას, რომელიც არის საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს სტრუქტურული ქვედანაყოფი. მისი ამოცანაა სამინისტროს აპარატისა და სისტემის ორგანოების თანამდებობის პირთა და მოსამსახურეთა მიერ კანონიერების დაცვის შემოწმება, სამსახურებრივი გადაცდომის ფაქტების გამოკვლევა, შემოსული განცხადებებისა და ინფორმაციების შემოწმება და სამსახურებრივი გადაცდომების პროფილაქტიკა. მას უფლება აქვს სკოლებში ჩაატაროს შემოწმება, მოითხოვოს, მიიღოს ინფორმაცია და ახსნა-განმარტება სკოლის დირექტორისაგან. ასევე განახორციელოს მოკვლევა მოქმედი კანონმდებლობის ფარგლებში. გენერალურ ინსპექციას უფლება აქვს, საჭიროების შემთხვევაში, შემოწმების მსვლელობის პროცესში გამოითხოვოს პირველადი დოკუმენტები სამართალდამცავი ორგანოებისათვის გადასაცემად.

სკოლის აკრედიტაცია

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების აკრედიტაციის წესს აწესრიგებს კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ და „ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებათა აკრედიტაციის დებულება“. აკრედიტაციის შინაარსი ეფუძნება სკოლის თვითშეფასებასა და გარე შეფასებას. სკოლაში აკრედიტაციის განხორციელების ერთ-ერთი მიზანია სკო-

ლებს შორის ჯანსაღი კონკურენციის ხელშეწყობით განათლების ხარისხის ამაღლება და სახელმწიფოში ზოგადი განათლების ხარისხით დაინტერესებულ მხარეებში სკოლებისადმი ნდობის ამაღლება. სკოლამ აკრედიტაციისათვის უნდა შექმნას საორგანიზაციო კომიტეტი და მისი წევრები უნდა უზრუნველყოს სკოლაში სამინისტროს მიერ შემუშავებული ყველა აუცილებელი მასალით. კომიტეტს სათავეში ჩაუდგება სკოლის მიერ შერჩეული პიროვნება, რომელიც დაგეგმავს და მეთვალყურეობას გაუწევს სკოლაში მუშაობას და პასუხისმგებლობას აიღებს საბოლოო ანგარიშის რედაქტირებაზე. სკოლის დირექტორი და კომიტეტის თავმჯდომარე თვითშეფასების პროცესში ერთ-ერთ მთავარ როლს ასრულებენ. სკოლის დირექტორის მოვალეობაა უზრუნველყოს ხელსაყრელი პირობები თვითშეფასების განხორციელებისათვის. დირექტორმა სხვადასხვა სტრატეგიით სკოლის მასწავლებლები აუცილებლად უნდა წაახალისოს თვითშეფასების პროცესში (ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებათა აკრედიტაციის დებულება).

სკოლა აკრედიტაციის სტანდარტებს აკმაყოფილებს, როცა:

- ▷ დაინტერესებული მხარეები იზიარებენ და მოსწონთ სკოლის მისია და ხედვა;
- ▷ შემუშავებულია სკოლის ეფექტური სტრატეგიული გეგმა;
- ▷ სკოლის შიდა სახელმძღვანელო დოკუმენტები შეესაბამება გარე სახელმძღვანელო დოკუმენტებს;
- ▷ დელეგირებული და უზრუნველყოფილია სკოლის შიგნით მოვალეობების გადანაწილება და თანამშრომლობა;
- ▷ გამჭვირვალეა სკოლის შიგნით ინფორმაციის საჯაროობა;
- ▷ უზრუნველყოფილია სკოლის უსაფრთხოება და კეთილმოწყობა;
- ▷ შემუშავებულია ფინანსური და მატერიალური შემოსავლების მოზიდვისათვის ეფექტური გეგმა;
- ▷ მუშაობს სკოლაში დარღვევებისა და გადაცდომების პრევენცია.

სკოლის თვითშეფასების შედეგები აისახება თვითშეფასების კითხვარში, რომლის ფორმასაც ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით ამტკიცებს ცენტრის დირექტორი. თვითშეფასების კითხვარის ფორმა ქვეყნდება საჯაროდ (ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებათა აკრედიტაციის დებულება. მუხლი 4).

სამეურვეო საბჭოს მიერ სკოლის დირექტორის შეფასება

სამეურვეო საბჭო მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სკოლის მართვაში, რომელიც გულისხმობს სკოლის მიზნებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრას და მისი განვითარების ზედამხედველობას. სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, შეაფასოს სკოლის დირექტორის მუშაობის პროცესი, რითაც ყოველწლიურად აფასებს სკოლის დირექტორის საქმიანობას. დირექტორის საქმიანობის შეფასების მიზნით საბჭოს საჭიროების შემთხვევაში შეუძლია დანიშნოს ორი ან სამი წევრი დირექტორის შესაფასებლად ან მოინვიოს დამოუკიდებელი ექსპერტი. შეფასება ძირითადად ხდება შემდეგი მიმართულებებით:

1. ფინანსური მართვა. როგორ განკარგავს დირექტორი სკოლის ფინანსებს, არის თუ არა სკოლაში ფინანსური დარღვევები;
2. ადამიანური რესურსების მართვა. სამეურვეო საბჭო სკოლის დირექტორთან და პედაგოგებთან ერთად შეიმუშავებს და ამტკიცებს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას. მას შეუძლია დასაქმებისა და შეფასების პროცედურების შემუშავება დაავალოს სკოლის დირექტორს მასწავლებლებთან კონსულტაციის შედეგად. ის ვალდებულია გადაამოწმოს, რომ ეს კონსულტაცია შედგა. სამეურვეო საბჭოს დავალების შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას შეიმუშავებს სკოლის დირექტორი, რომლის მუშაობის შეფასებასაც ახდენს სამეურვეო საბჭო.
3. სწავლება, სწავლა და ეროვნული სასწავლო გეგმა. სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, განახორციელოს სასკოლო სასწავლო გეგმების შესრულებაზე ზედამხედველობა. მას შეუძლია პედაგოგიური საბჭოს მიერ წარდგენილი ცვლილებები დაამტკიცოს ან შესაბამისი არგუმენტებით არ დაამტკიცოს. დაავალოს სკოლის დირექტორს ეროვნული სასწავლო გეგმების შესაბამისად დამამთავრებელ გამოცდებზე ზრუნვა და პასუხისმგებლობა.
4. საჩივრები და დისციპლინა. სამეურვეო საბჭო განიხილავს სკოლაში შემოსულ საჩივრებს, დისციპლინას და ამ მიმართულებებით აფასებს დირექტორის საქმიანობას. სამეურვეო საბჭოს/დისციპლინური კომიტეტის მიერ შემუშავებული ზოგადი პრინციპების შესაბამისად სკოლის დირექტორი ვალდებულია, შეიმუშაოს და განახორციელოს შესაბამისი პოლიტიკა და პროცედურები სკოლაში მოსწავლეთა დისციპლინისა და მოსწავლის ეთიკის კოდექსის დამკვიდრების მიზნით. (სკოლის მართვის სახელმძღვანელო. თავისუფლების ინსტიტუტი. 2007).

მასწავლებლის მიერ დირექტორის შეფასება

სკოლაში მასწავლებელი ერთ-ერთი მთავარი ფიგურაა. მასწავლებლის მიერ დირექტორის ობიექტური შეფასება მნიშვნელოვან წილად განსაზღვრავს მისი საქმიანობის შეფასებას. მასწავლებლის მიერ სკოლის დირექტორის შეფასების დროს გათვალისწინებულია სხვადასხვა ფაქტორი, რომელიც სკოლის განვითარებაში დიდ გავლენას ახდენს. კერძოდ:

- ▷ არის თუ არა სკოლის დირექტორი ყურადღებიანი მასწავლებლების პრობლემებისა და მოთხოვნების მიმართ. ხომ არ იჩენს დირექტორი მასწავლებლების მიმართ ზედაპირულ დამოკიდებულებას.
- ▷ ავლენს თუ არა სკოლის დირექტორი მასწავლებლების მიმართ მხარდაჭერას მასწავლებლის მიერ მოსწავლეთა დისციპლინის დარღვევების დაფიქსირებისას.
- ▷ ხომ არ არის ხშირად დირექტორის მხრიდან მასწავლებლების არასწორი შეფასება.
- ▷ რამდენად ზუსტად და დროულად აწვდის დირექტორი მასწავლებლებს ახალ ინფორმაციას.
- ▷ ეძლევა თუ არა ყველა მასწავლებელს დირექტორთან შეხვედრის დროს საკუთარი მოსაზრების გამოთქმის საშუალება. ისმენს თუ არა დირექტორი მათ მოსაზრებებს;

- ▷ ეხმარება თუ არა სკოლის დირექტორი მასწავლებელს სასწავლო პროცესში არსებული პრობლემების მოგვარებაში;
- ▷ ხომ არ ავლენს დირექტორი გარკვეული მასწავლებლების მიმართ მეტ ყურადღებასა და მხარდაჭერას;
- ▷ გამჭირვალეა თუ არა სკოლის ახალი თანამშრომლების შერჩევის პროცესი და რამდენად ჩართული არიან ამ პროცესში მასწავლებლები;
- ▷ უზრუნველყოფს თუ არა დირექტორი სკოლის შესაძლებლობებიდან გამომდინარე სასწავლო პროცესს საჭირო რესურსებით;
- ▷ იღებს თუ არა დირექტორი სკოლის მიერ მონეობილ ღონისძიებებში სისტემატურად მონაწილეობას;
- ▷ რამდენად ეფექტურად და სამართლიანად არის განაწილებული ფინანსური რესურსები სასკოლო პროგრამებზე.

სკოლის მანდატურის მიერ დირექტორის შეფასება

სკოლის დირექტორი მნიშვნელოვან როლს ანიჭებს სკოლის მანდატურის მიერ მის შეფასებას. მანდატურის ძირითადი მოვალეობაა სკოლაში სხვადასხვა სახის კონფლიქტისა და წესრიგის დარღვევის პრევენცია. სკოლაში მანდატური მჭიდროდ თანამშრომლობს სკოლის დირექტორთან და მისი თხოვნით აწარმოებს სოციალური ქცევის პრობლემების მქონე მოსწავლეებთან ინდივიდუალურ გასაუბრებას. დირექტორი ეხმარება მანდატურს სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებაში, ხელს უწყობს მის საქმიანობას და მხარდაჭერას ამჟღავნებს სკოლის პედაგოგებისა და მოსწავლეებისადმი. მანდატური უფლებამოსილია, სათათბიროს ხმის უფლებით დაესწროს და საკუთარი პოზიცია დააფიქსიროს სკოლის დირექტორის საქმიანობის შეფასების შესახებ სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და დისციპლინარული კომიტეტის სხდომებზე.

სკოლის დირექტორის თვითშეფასების ფორმა

სკოლის დირექტორის თვითშეფასების ფორმა არის სკოლის მუშაობის დაგეგმვისა და შეფასების მიმდინარე პროცესის განუყოფელი ნაწილი. თვითშეფასების ანგარიშში მკაფიოდ და ზუსტად უნდა აისახოს სკოლაში, როგორც შეფასების მომენტში არსებული ვითარება, ასევე მომავლის ხედვა. თვითშეფასების დროს ხდება გარკვევა, აღწევს თუ არა სკოლა დასახულ მიზნებს; თუ რამდენად მიაღწია სკოლამ სასურველ შედეგებს; დირექტორის გაცნობიერება, თუ რა შედეგები მოიტანა ამა თუ იმ აქტივობამ. გაამართლა თუ არა დასახულმა სტრატეგიამ; დირექტორმა ყურადღება უნდა მიაქციოს ასევე დაშვებული შეცდომებისა და ხარვეზების წარმოჩენასა და სამომავლო გეგმების დასახვას; რამდენად სწორად ხდება რესურსების განკარგვა. დირექტორის თვითშეფასების ფორმაში გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი შინაარსის კრიტერიუმები:

- ▷ პირველ კლასში ჩარიცხული მოსწავლეები ყოველთვის აჭარბებს დადგენილ კონტიგენტს;
- ▷ II-XII კლასებში სხვა სკოლიდან გადმოსულ მოსწავლეთა რაოდენობა ყოველთვის აჭარბებს გასულთა რაოდენობას;
- ▷ სკოლის წარმატებულ კურსდამთავრებულთა დიდი ნაწილი წარმატებით აბარებს ეროვნულ გამოცდებს;
- ▷ მოსწავლეთა დიდი ნაწილი წარმატებით მონაწილეობს კონკურსებში, საგნობრივ ოლიმპიადებსა და კონფერენციებში;
- ▷ მოსწავლეებისა და მშობლების მხრიდან არ არის პრეტენზიები პედაგოგის შეფასების ობიექტურობის გამო;
- ▷ მასწავლებლები და მოსწავლეები იცავენ ქცევის კოდექსს და სკოლის შინაგანაწესს;
- ▷ მოსწავლეების თვითმმართველობა აქტიურადაა ჩართული სკოლის ცხოვრებაში და აწყობს სხვადასხვა სასკოლო ღონისძიებას;
- ▷ მშობლები ეხმარებიან სკოლის პედაგოგებსა და ადმინისტრაციას პრობლემების გადაჭრაში;
- ▷ სკოლის კურსდამთავრებულები აქტიურად ეხმარებიან (ალუმნაის პროგრამა) სკოლას;
- ▷ მასწავლებლები მუდმივად ცდილობენ პროფესიულ განვითარებას;
- ▷ სკოლაში მუშაობს მენტორ-მადიებლობის პროგრამა;
- ▷ სკოლაში მუშაობს ინკლუზიური პროგრამა;
- ▷ სკოლას აქვს სწავლების მონიტორინგისა და ხარისხის სრულყოფის მექანიზმები;
- ▷ სკოლას მკაფიოდ აქვს ჩამოყალიბებული განვითარების სტრატეგიული გეგმა;
- ▷ პედაგოგთა, მშობელთა და მოსწავლეთა მხრიდან არ არის პრეტენზიები და საჩივრები;
- ▷ სკოლა აქტიურად თანამშრომლობს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან და მასთან არსებულ სხვა ორგანიზაციებთან;
- ▷ სკოლა აქტიურად თანამშრომლობს ადგილობრივ თემთან და ითვალისწინებს სკოლასთან არსებულ მათ რეკომენდაციებს.

სკოლის დირექტორი თვითშეფასებაში ასევე მნიშვნელოვან ადგილს უთმობს კლასგარეშე ღონისძიებებს, სადაც ძირითადად მოსწავლეთა განსხვავებული მოთხოვნები და ინტერესები გათვალისწინებული. მაგალითად:

- ▷ სხვადასხვა საგნის სწავლების გასაძლიერებლად სკოლაში შექმნილია კლუბები (საგნის წრეები, ცეკვის, უცხო ენების წრეები, სათემო პროგრამები/პროექტები, სამეცნიერო ოლიმპიადები და ა. შ.);
- ▷ სკოლაში არსებობს სპორტული გუნდები და ტარდება სხვადასხვა სპორტული ღონისძიებები, რომლებიც ყველა მოსწავლისათვის ხელმისაწვდომია;
- ▷ სკოლას აქვს სახელობო პროგრამები;
- ▷ სკოლა მონაწილეობს სხვადასხვა საგრანტო პროგრამაში.

სკოლის დირექტორის პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა

სიტუაცია 5

თელავის № სკოლის დირექტორმა პედაგოგიური საბჭოს სხდომაზე შენიშვნა მისცა რამოდენიმე დიდი ხნის მუშაობის სტაჟის მქონე და გამოცდილ დამრიგებელს საკლასო ურუნალის არასწორად წარმოებისათვის. დამრიგებლებმა არ გაითვალისწინეს დირექტორის შენიშვნა, რაც მათ შორის კონფლიქტის განვითარების მიზეზი გახდა. სად დაუშვა შეცდომა დირექტორმა და როგორ უნდა მოგვარდეს მსგავსი პრობლემა სკოლაში?

ადამიანის ინდივიდუალური განვითარება ბუნებრივი პროცესია. ეს არის ადამიანის ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური, ინტელექტუალური და სოციალური განვითარების რაოდენობრივი და თვისებრივი ცვლილებების რიგი, რომელსაც იგი სიცოცხლის განმავლობაში გადის. სკოლის დირექტორი ყოველთვის უნდა ცდილობდეს ინდივიდუალურ პროფესიულ განვითარებას. ამ მიმართულებით ის შეიმუშავებს გეგმას, სადაც გაითვალისწინებს ყველა იმ აუცილებელ კრიტერიუმებს, რომელიც მას პროფესიული განვითარებისათვის სჭირდება. ინდივიდუალურ გეგმაში იწერება ყველა ის ცოდნა და უნარჩვევა, რომლის გაუმჯობესებაც დაისახა მიზნად სკოლის დირექტორმა. მაგალითად: თანამშრომლებთან კომუნიკაციის გაუმჯობესება, დროის მენეჯმენტი და სხვ.

დირექტორმა პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმის შემუშავებისას უნდა გაითვალისწინოს, რომ მხოლოდ საკუთარ პროფესიულ განვითარებას გეგმავს და ის არის კონფიდენციალური. გეგმას ასევე აქვს შესრულების ვადები. ვადის ამონურვის შემდეგ დირექტორი ახდენს ინდივიდუალური გეგმის შედეგის შეფასებასა და ანალიზს. კონკრეტულ საკითხში კომპეტენციის გაზრდა ხელს შეუწყობს დირექტორის პიროვნულ და კარიერული მიზნის მიღწევას, როგორც სკოლის შიგნით, ისე მის გარეთ. სკოლის დირექტორის მიერ უნარების გაუმჯობესება მისი ინდივიდუალური გეგმის მიხედვით, რომელიც სკოლისა და მისი პიროვნების განვითარებისათვის აუცილებელი საჭიროებებიდან გამომდინარეა შედგენილი, სასიკეთოდ წაადგება სკოლას. სწორად შედგენილი ინდივიდუალური გეგმა არა მხოლოდ პიროვნულ და პროფესიულ, არამედ ადამიანის მორალურ ზრდასაც განაპირობებს. ეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია ისეთი ორგანიზაციისათვის, რომელსაც ბავშვთა აღზრდა და განათლება ევალება. პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა სკოლის დირექტორს ეხმარება:

- ▷ საკუთარი კარიერული მიზნების ანალიზში;
- ▷ ისწავლოს, თუ როგორ შეასრულოს ინდივიდუალური განვითარების გეგმა;
- ▷ მოამზადოს საკუთარი ინდივიდუალური განვითარების გეგმა;
- ▷ მოახდინოს სკოლის საჭიროებების ანალიზი ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში;
- ▷ ინდივიდუალური განვითარებისათვის მოიძიოს და ეფექტურად გამოიყენოს

ყველა მისთვის საჭირო რესურსი.

ძირითადად, დირექტორი საჭირო უნარ-ჩვევების განვითარების მიზნით ეცნობა შესაბამის ლიტერატურას, ესწრება ტრენინგებს, შეხვედრებს, სემინარებს და აკეთებს შეფასებას (დანართი №1).

დანართი №1

შეხვედრის შეფასება

შეხვედრის თემა:
დრო და ადგილი:
რატომ დავინტერესდი ამ შეხვედრით?
რა ჩემთვის მნიშვნელოვან ცოდნას ნავიღებ ამ შეხვედრიდან?
შეხვედრის შემდეგ რას შევცვლიდი ჩემი პრაქტიკიდან
თუკი ეს იქნებოდა შესაცვლელი?
ჩემი პროფესიული გაუმჯობესების სფეროა:
ჩემს სამოქმედო გეგმაში ამ თემაზე არის:
დახმარებას, რომელსაც მე ვხედავ, არის:
რომ მივალწიო გეგმის შესრულებას, მე მჭირდება დახმარებები:
რომ მივალწიო გეგმით დასახულ მიზნებს, მე უნდა შევცვალო:
მე ვაფასებ ჩემს წარმატებას:
თარიღი:
რა ცვლილებები განვახორციელებ ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმის გამოყენების შედეგად?
რა ვისწავლე ამის შედეგად?

ვინ მიიღო სარგებელი:

სკოლის ადმინისტრაცია:
მოსწავლეები:
საკუთრივ მე:
სამომავლოდ კიდევ როდის დავგეგმავ პროფესიულ განვითარებას?

წყარო: R. While, M. Attwood. *Professional development: a guide for general practice*. 2000.

პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა ყველა ადამიანისათვის მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით სკოლის დირექტორისათვის, რომელიც პასუხისმგებელია სკოლაზე, როგორც ორგანიზაციაზე და მასში არსებული ადამიანების სწავლა-განვითარებაზე. ის უნდა იყოს კოლეგებისათვის მაგალითი და თვითონ უნდა იყოს მუდმივი ზრდის პროცესში, რაც საშუალებასა და მორალურ უფლებას მისცემს, სხვებისგანაც მოითხოვოს, როგორც პროფესიული, ასევე პიროვნული ზრდა. განვითარება არის რთული და უწყვეტი პროცესი, რომელიც ადამიანისგან გარკვეულ ძალისხმევას მოითხოვს. სკოლის დირექტორი კი მზად უნდა იყოს ამ ძალისხმევის გასაღებად.

განმარტავითი ლექსიკონი

- 1. სკოლის ბრენდირება** – სკოლების შეფასება ათვარსკვლავიანი სისტემით. მასში შედის შემდეგი კრიტერიუმები: პროგრამებში და პროექტებში მონაწილეობა, ინსტიტუციური მონაცემები, სწავლა/სწავლება, მასწავლებელთა კვალიფიკაცია და აკრედიტაცია. სახელმწიფოს მიერ სკოლის შეფასების დანყებისას ყველა სკოლას ავტომატურად აქვს მინიჭებული ხუთი ვარსკვლავი, ხოლო მომდევნო ხუთის მინიჭება ხდება ზემოთ აღნიშნული კრიტერიუმების მიხედვით.
- 2. საგანმანათლებლო პროდუქტის შექმნაში იგულისხმება:**
 1. სასკოლო სახელმძღვანელოს ავტორობა;
 2. კლასგარეშე სასკოლო საკითხავის ავტორობა;
 3. საგანმანათლებლო აკრედიტებული პროგრამის ავტორობა;
 4. საგანმანათლებლო აკრედიტებული პროგრამის პილოტირებაში მონაწილეობა;
 5. საგანმანათლებლო პროექტის შექმნა;
 6. საგანმანათლებლო კონფერენციებში, სემინარებში და სხვა სახის შეხვედრებში მონაწილეობა;
 7. გამოქვეყნებული სტატიები და სხვადასხვა მეთოდური რეკომენდაციები;
- 3. კათედრის გამგის პორტფოლიო** – იმ საჭირო დოკუმენტების ერთობლიობა, რომელიც აუცილებელია კათედრის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის. პორტფოლიოში შედის:
 1. დირექტორთან შეხვედრების სემესტრული/წლიური განრიგი;
 2. კათედრის მუშაობის სემესტრული/წლიური განრიგი;
 3. კათედრის შეხვედრების მოკლე აღწერა;
 4. დირექტორთან კათედრის გამგის ყოველთვიური ანგარიში;
 5. კათედრის ჯგუფის წევრების მიერ კათედრის გამგის სემესტრული/წლიური შეფასება;
 6. კათედრის ჯგუფის წევრების მუშაობის სემესტრული/წლიური შეფასება;
 7. კათედრაზე პრობლემის აღწერის ცხრილი;
 8. კათედრის მიერ გამოცდილების გაზიარება;
 9. კათედრის მიერ რესურსების ეფექტური გამოყენება;

4. დამრიგებლის პორტფოლიო – იმ საჭირო დოკუმენტების ერთობლიობა, რომელიც კლასის დამრიგებლის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია. პორტფოლიოში შედის:

1. მშობლების საკონტაქტო მონაცემები;
2. მოსწავლის შესახებ საჭირო ინფორმაცია.
3. დამრიგებლის კლასთან შეხვედრის ჩანაწერი;
4. დამრიგებლის მიერ მოსწავლის მდგომარეობის შემსწავლელი ცხრილი;
5. დამრიგებლის მშობლებთან შეხვედრების ჩანაწერი;
6. დამრიგებლის მოსწავლეზე დაკვირვების ცხრილი;
7. მოსწავლეთა სემესტრული და წლიური ნიშნების ფურცლები.

5. მენტორ/მაძიებლის პორტფოლიო – მენტორ/მაძიებლის პროფესიული მომზადებისა და განვითარების, პრაქტიკული საქმიანობის ანალიზის, შეფასებისა და პროფესიული წარმატებების დამადასტურებელი დოკუმენტების ერთობლიობა. პორტფოლიოში შედის:

1. მაძიებლის მიერ ჩატარებული სადემონსტრაციო გაკვეთილი;
2. მენტორის მიერ ჩატარებული სამოდელო გაკვეთილი;
3. მენტორისა და მაძიებლის შეხვედრების განრიგი;
4. კომისიის მიერ შემუშავებული რეკომენდაციები;
5. მაძიებლის სემესტრული ანგარიში;
6. სკოლის დირექტორთან შეხვედრის ჩანაწერები და რეკომენდაციები.

6. დირექტორის მიერ მენტორის სამოქმედო გეგმის შემოწმება

მენტორის სახელი და გვარი: _____

მაძიებლის სახელი და გვარი: _____

თარიღი: _____

მენტორობის მიზნები და ამოცანები:

განვითარების საჭიროებები	თარიღი (დანყების)	თარიღი (დამთავრების)	დაფინანსების წყარო

განმავითარებელი აქტივობები:			
ა.			
ბ.			
გ.			

განვითარების საჭიროებები	თარიღი (დანყების)	თარიღი (დამთავრების)	დაფინანსების წყარო

განმავითარებელი აქტივობები:			
ა.			
ბ.			
გ.			

განვითარების საჭიროებები	თარიღი (დანყების)	თარიღი (დამთავრების)	დაფინანსების წყარო

განმავითარებელი აქტივობები:			
ა.			
ბ.			
გ.			

პოზიცია	თარიღი	ხელმოწერა
მენტორი:		
მადიებელი:		
სკოლის დირექტორი:		

1. „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი, 2004;
2. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. სკოლის დირექტორის სტანდარტი. 2010;
3. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტი. 2008;
4. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. მასწავლებლის პროფესიული ეთიკის კოდექსი. 2010;
5. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. სკოლის დირექტორის ეთიკის კოდექსი. 2010;
6. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. მოსწავლის ქცევის კოდექსი. 2010;
7. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. მასწავლებლობის მაძიებელთა რეგისტრაციისა და მაძიებლობის პერიოდის გავლის წესი. 2010;
8. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემა (პროექტი);
9. ზოგადსაგანმანათლებლო დანესებულებათა აკრედიტაციის დებულება.;
10. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. მოსწავლის ეთიკის კოდექსი. 2010;
11. ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი. ეროვნული სასწავლო გეგმა 2010-2011;
12. ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი. განმარტებითი ლექსიკონი განათლების სპეციალისტებისათვის. (I ნაწილი). 2007.
13. ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების დირექტორების ტრენინგი. 2007;
14. სკოლის მართვის სახელმძღვანელო. (2007). თავისუფლების ინსტიტუტი. თბილისი;
15. გერიგი რ. & ზიმბარდო. ფ. (2009). ფსიქოლოგია და ცხოვრება. თბილისი;
16. სტივენ. ტიმოთი. ა. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი;
17. Flaherty, J. (1999). Coaching. Evoking excellence in others. Butterworth-Heinemann. Elsevier (USA).
18. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books.
19. Guskey T. R. (2000). Evaluating professional development; Corwin Press.
20. Rodrigues S. (2004) A model of teacher professional development. Nova Science Publishers.
21. Scheerens J. & Glaas C. & Thomas S.M. (2003). Educational, Evaluation, Assessment, and Monitoring; Swets&Zeitlinger B.V., Lisse, The Netherlands.
22. Throop. R. K. & Castellucci. M.B. (2004). Reaching your potential: personal and professional development. (Third edition); Delmar learning&Thomson learning.
23. While R. & Attwood, M. (2006). Professional development. A guide for general practice. Blackwell Science Ltd.

4

ანგარიშვალდებულების სისტემის უზრუნველყოფა

მუხლი 7. ანგარიშვალდებულების წარმოება

1. სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს სკოლაში კანონის შესაბამისი, გამჭვირვალობისა და საჯაროობის პრინციპებზე დაფუძნებული ანგარიშვალდებულების სისტემის არსებობას.
2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) სკოლის დირექტორი კანონმდებლობით დადგენილი წესით ახორციელებს ანგარიშვალდებულებას მკონტროლებელ ორგანოებთან;
 - ბ) სკოლის დირექტორი კანონმდებლობით დადგენილი წესით ახორციელებს ანგარიშვალდებულებას სკოლის თვითმმართველობის უმაღლეს არჩევით ორგანოსთან;
 - გ) სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს სკოლის ანგარიშვალდებულების სისტემის გამჭვირვალობას, საჯაროობასა და ადვილად ხელმისაწვდომობას;
 - დ) სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს სკოლის ანგარიშვალდებულების წარმოებას ხარისხიანად, წინასწარ დადგენილ ვადებში.

ზოგადი განათლების რეფორმირების ძირითადი ორიენტირი მართვის სისტემის დეცენტრალიზაცია გახლდათ. მსგავსი პროცესი მსოფლიოს არაერთი ქვეყნის რეალობაში განხორციელებულა და, სტანდარტულად, მისი მიზანი სისტემის დემოკრატიზაციაა. ამდენად, სკოლები დარეგისტრირდნენ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირად; მათ აქვთ დამოუკიდებელი საბანკო ანგარიში; სკოლის უმაღლესი თვითმმარ-

თველობითი ორგანო გახდა სამეურვეო საბჭო, რომლის შემადგენლობაშიც განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსა და ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებთან ერთად შედის მშობელი, მასწავლებელი და მოსწავლე; სკოლას დამოუკიდებლად განკარგვის უფლებით სახელმწიფო ქონება გადაეცა უვადო, უსასყიდლო უზუფრუქტის წესით.

აღნიშნული ცვლილებების შედეგად, მნიშვნელოვნად გაიზარდა სკოლის ავტონომიურობის ხარისხი და სამეურვეო საბჭოს ფორმირების გზით სახელმწიფო ბიუროკრატიული კონტროლი მნიშვნელოვნად ჩანაცვლდა საზოგადოებრივი კონტროლით. სწორედ ამიტომ, სკოლის საქმიანობის ძირითადი მახასიათებელი გამჭვირვალობა და საჯაროობაა და, შესაბამისად, სკოლის დირექტორის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია ანგარიშვალდებულების სისტემის სრულფასოვანი ფუნქციონირებაა.

სკოლის, ისევე როგორც ნებისმიერი ორგანიზაციის, მართვის სისტემა შიდა და გარე გარემოსაგან შედგება. გზამკვლევის მოცემულ ნაწილში, პირველ რიგში, სკოლის გარე გარემოს განვიხილავთ, რომელშიც სხვადასხვა სამთავრობო, კერძო თუ არასამთავრობო ორგანიზაცია, სტრუქტურა და დანესებულება შედის და სკოლას ყოველ მათგანთან სხვადასხვა ხარისხისა და ფორმის ანგარიშვალდებულება გააჩნია.

გარე ანგარიშვალდებულების სისტემაში სკოლას შეიძლება ჰქონდეს ფორმალური და არაფორმალური, პირდაპირი და არაპირდაპირი ანგარიშვალდებულება, მაგრამ მოცემულ სახელმძღვანელოები ჩვენ, ძირითადად, გავიაზრებთ ფორმალური ანგარიშვალდებულების სისტემას, რაც საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით არის განპირობებული და სკოლის დირექტორისათვის მისი რეალიზება სავალდებულო ხასიათისაა.

ვიდრე კონკრეტულად ანგარიშვალდებულების ფორმებსა და პროცედურებზე გადავიდოდეთ, აუცილებელია, გავიაზროთ გარე მართვის სისტემის სუბიექტები. ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის, თავი №4-ის შესაბამისად, ზოგადი განათლების სისტემის მართვაში ჩართული არიან: საქართველოს პარლამენტი, საქართველოს მთავრობა, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, სხვა სამინისტროები, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების განათლების სამინისტროები და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები.

გარე ანგარიშვალდებულების სისტემის ზემოთჩამოთვლილ სუბიექტებთან სკოლის დირექტორის ურთიერთობები გამომდინარეობს ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ბ“ ქვეპუნქტიდან, რომლის მიხედვითაც სკოლის დირექტორი „წარმოადგენს სკოლას მესამე პირებთან ურთიერთობებში, გარდა ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონითა და სკოლის წესდებით გათვალისწინებული შემთხვევებისა“.

სკოლის დირექტორის პროფესიული სტანდარტის მიხედვით, სკოლის დირექტორი, დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობით, შეიმუშავებს და ახორციელებს შიდა ანგარიშვალდებულების სისტემას. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ანგარიშვალდებულების სისტემის ფორმირება არაპირდაპირ, მაგრამ შინაარსობრივად უკავშირდება აკრედიტაციის პროცესს, რომლის მიზანიც, ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-2 მუხლის „ა“ ქვეპუნქტის მიხედვით, არის განათლების ხარისხის ასამაღლებლად

დანესებულების სისტემური თვითშეფასების დამკვიდრება და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების განვითარების ხელშეწყობა.

იმისათვის, რომ კარგად გავიაზროთ სკოლის დირექტორის შიდა ანგარიშვალდებულების სისტემა, უპირველეს ყოვლისა, მართებულია, გავიხსენოთ ზოგადსაგანმანათლებლო დანესებულების სტრუქტურა, რომელიც, ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 35-ე მუხლის მე-2 პუნქტის თანახმად, მოიცავს: „პედაგოგიურ საბჭოს, სამეურვეო საბჭოს, დირექციას, მოსწავლეთა თვითმმართველობასა და დისციპლინურ კომიტეტს. დისციპლინური კომიტეტის გადანყვეტილებების გასაჩივრების მიზნით შეიძლება წესდებით გათვალისწინებული იყოს სააპელაციო კომიტეტის არსებობა“. სკოლის არამმართველობით რგოლს წარმოადგენს ტექნიკური პერსონალი (საქმის მწარმოებელი, სამეურნეო ნაწილის გამგე, ბიბლიოთეკარი და სხვ.). 2010-2011 სასწავლო წლიდან სკოლებში დაიწყო ფუნქციონირება მანდატურის ინსტიტუტმა.

სკოლის შიდამმართველობითი სისტემა, ფორმალური სტრუქტურების გარდა, სხვადასხვა არაფორმალურ ჯგუფს, ე.წ. „ინტერესთა ჯგუფებს“ მოიცავს. ფორმალური სტრუქტურებისა და არაფორმალური ინტერესთა ჯგუფების არსებობა სკოლაში, ისევე როგორც ნებისმიერ ორგანიზაციაში, საკმაოდ რთულსა და შრომატევადს ხდის მართვის სისტემასა და მართვის საკითხებს.

სკოლის დემოკრატიზაციის პროცესის წარმატებულად განხორციელებისათვის, გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების ეფექტურად დამკვიდრებისათვის, მნიშვნელოვანია სკოლის შიდა ანგარიშვალდებულების სისტემის ფორმირებაში სასკოლო საზოგადოების ინტერესთა ჯგუფების მაქსიმალური ჩართულობის უზრუნველყოფა.

არსებული კანონმდებლობის მიხედვით, მნიშვნელოვანი გადანყვეტილებების მიღების პროცესში ინტერესთა ჯგუფების (მოსწავლეები, მშობლები, მასწავლებლები) ჩართულობისა და თანამონაწილების მექანიზმს სამეურვეო საბჭოების ფუნქციონირება წარმოადგენს. სკოლის მართვის პროცესში სამეურვეო საბჭოს მონაწილეობის რამდენიმე საფეხურს გამოყოფენ: 1) მანიპულაცია; 2) თერაპია; 3) ინფორმირება; 4) კონსულტირება; 5) გარიგება; 6) თანამშრომლობა; 7) უფლებების დელეგირება და 8) მოქალაქეთა კონტროლი. აღნიშნულ თემაზე სრულყოფილად ინფორმაციის მოძიება შეიძლება საინფორმაციო ბროშურაში „სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორის თანამშრომლობა“⁶.

ანგარიშვალდებულების სისტემის ფორმირება, პირველ რიგში, სკოლის ოფიციალურ სტრუქტურულ რგოლებს შორის უფლება-მოვალეობების განაწილებას გულისხმობს. შინაგანანესი ის დოკუმენტია, რომელიც ყოველი კონკრეტული სკოლისთვის კანონმდებლობით განსაზღვრულ თამაშის წესებს აკონკრეტებს. ნორმის ფარგლებში სკოლის შინაგანანესის შექმნა უნდა განხორციელდეს მას შემდეგ, რაც სკოლის მისია და სტრატეგიული მიზნები ჩამოყალიბდება, რადგანაც შინაგანანესი არის ერთგვარი „მოძრაობის წესები“, რომელიც სკოლის სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულისა და ინტერესთა ჯგუფების მონესრიგებული მოქმედებების წარმართვაში გვეხმარება, რათა მივალწინოთ დასახულ მიზნებს.

⁶ „სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორის თანამშრომლობა“ – განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო, 2007

შინაგანანესი შეიძლება ხარისხიანად ჩაითვალოს, თუ ის მკაფიოდ, ნათლად და მარტივით ენით აჩვენებს სასკოლო ცხოვრებაში რა არის დაშვებული და რა არა, თუ რა ურთიერთმიმართებაშია სკოლის სხვადასხვა სტრუქტურული რგოლი და როგორია მათ შორის ანგარიშვალდებულების სისტემა. დოკუმენტი, უფლება-მოვალეობების ანუ ძალაუფლების განაწილების გარდა, მკაფიოდ უნდა განსაზღვრავდეს პროცედურებსა და მოქმედებების განხორციელებისათვის განკუთვნილ ვადებს.

შინაგანანესის სტრუქტურას რაც შეეხება, რაიმე უნივერსალური მოდელი არ არსებობს. ეს დოკუმენტი ყოველმა სკოლამ, გამომდინარე მოქმედი კანონმდებლობიდან, დამოუკიდებლად უნდა შეიმუშაოს, მაგრამ მთავარია, ის არეგულირებდეს სკოლის საქმიანობის ყველა საკითხს.

მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით, სკოლის შინაგანანესის პროექტს შეიმუშავენს დირექტორი, რომელიც მას დასამტკიცებლად სკოლის სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს. აუცილებელია, რომ შინაგანანესის შემუშავებისას, გათვალისწინებული იქნას და სამეურვეო საბჭოს წარედგინოს მოსწავლეთა თვითმმართველობის მიერ შემუშავებული რეკომენდაციები.

ზოგადი განათლების შესახებ კანონის მე-10 მუხლიდან გამომდინარე, სკოლა ვალდებულია, მოსწავლეს, მშობელს თუ მასწავლებელს გააცნოს საკუთარი უფლებები და მოვალეობები, რაც მაქსიმალურად კონკრეტულად უნდა იყოს განერილი სკოლის შინაგანანესში. აუცილებელია, რომ დირექტორმა შინაგანანესი ხელმისაწვდომ ადგილზე განათავსოს, ხოლო არსებობის შემთხვევაში, სკოლის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე.

დირექტორის პროფესიული სტანდარტის მიხედვით, ანგარიშვალდებულების სისტემის შექმნისა და ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია შემდეგი თეორიული ცოდნა და უნარ-ჩვევები:

თეორიული ცოდნა:

- ▷ ანგარიშვალდებულებასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო ბაზა;
- ▷ ანგარიშვალდებულების სისტემის მნიშვნელობა სკოლის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის;
- ▷ შიდა და გარე ანგარიშვალდებულების სისტემების შემუშავების პრინციპები;
- ▷ ორგანიზაციული ქცევის თეორიული საფუძვლები;
- ▷ დაინტერესებულ მხარეებთან ეფექტური კომუნიკაციის ხერხები.

უნარ-ჩვევები:

- ▷ დაინტერესებულ მხარეებთან შეთანხმებული ანგარიშვალდებულების სისტემის დანერგვა სკოლაში;
- ▷ შიდა ანგარიშვალდებულების სისტემის მუშაობის მონიტორინგი და შეფასება;
- ▷ დაინტერესებულ მხარეებთან ეფექტური და კონსტრუქციული კომუნიკაციის წარმოება;
- ▷ შიდა და გარე ანგარიშვალდებულების ეფექტურად და გამჭვირვალედ წარმოება.

ანგარიშვალდებულება მაკონტროლებელ ორგანოებთან

ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 49-ე მუხლის პირველი პუნქტის შესაბამისად, „სკოლაზე სახელმწიფო კონტროლს ახორციელებენ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, კანონმდებლობით დადგენილი სახელმწიფო კონტროლის სხვა ორგანოები, აგრეთვე აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების განათლების სამინისტროები – საქართველოს კანონმდებლობით, მათ შორის, ამ კანონით გათვალისწინებულ შემთხვევებში“, ხოლო ამავე მუხლის მეორე პუნქტის მიხედვით, „სახელმწიფო კონტროლი გულისხმობს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნების და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტების შესრულებაზე ზედამხედველობას.“

სკოლის ანგარიშვალდებულება საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან

ზოგადი განათლების სფეროში საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს უფლებამოსილება განისაზღვრება ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 26-ე მუხლის მიხედვით, ხოლო მისადმი ანგარიშვალდებულების ნორმები გამომდინარეობს ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 26-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ქ“ ქვეპუნქტისა და ამავე კანონის №49-ე მუხლიდან („სახელმწიფო კონტროლი“) გამომდინარე, რომლის მიხედვითაც სკოლაზე სახელმწიფო კონტროლს ახორციელებენ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, კანონმდებლობით დადგენილი სახელმწიფო კონტროლის სხვა ორგანოები, აგრეთვე აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების განათლების სამინისტროები – საქართველოს კანონმდებლობით, მათ შორის ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონით გათვალისწინებულ შემთხვევებში.

როდესაც განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან სკოლის ანგარიშვალდებულების თემაზე ვსაუბრობთ, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ამ ურთიერთობების კონტექსტში, სკოლას უშუალო კონტაქტი აქვს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ტერიტორიულ ორგანო საგანმანათლებლო რესურსცენტრთან, რომლის საქმიანობაც საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2006 წლის 17 იანვრის №31 ბრძანებით დამტკიცებული დებულებით განისაზღვრება.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსადმი სკოლის ანგარიშვალდებულების სისტემაში მნიშვნელოვანი ფაქტორია სკოლის ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის პროცესი (ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 32-ე მუხლი). მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით, ავტორიზაცია არის „ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსის მოპოვების პროცედურა, რომლის მიზანია სახელმწიფოს მიერ აღიარებული განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტის გასაცემად შესაბამისი საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი სტანდარტების დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა“, ხოლო აკრედიტაცია არის „აკრედიტაციის სტანდარტებთან ზოგად-

საგანმანათლებლო დაწესებულების საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისობის განსაზღვრის პროცედურა, რომლის მიზანია განათლების ხარისხის ასამაღლებლად დაწესებულების სისტემატური თვითშეფასების დამკვიდრება და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების განვითარების ხელშეწყობა“. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ აკრედიტაციის გავლა ზოგადასაგანმანათლებლო დაწესებულებისათვის ნებაყოფლობითია.

ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის №49-ე მუხლის მე-3 პუნქტის შესაბამისად „საჯარო სკოლა მომდევნო სასწავლო წლის დაწყებამდე საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარუდგენს გასული წლის საქმიანობის ანგარიშს საქართველოს კანონმდებლობის შესრულებისა და სასწავლო პროცესის შესახებ. ანგარიშის წარდგენის ფორმებსა და ვადებს ადგენს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო“; ამავე მუხლის მე-4 პუნქტის მიხედვით, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო სახელმწიფო კონტროლის განხორციელებელის მიზნით, „გამოითხოვს მასალებსა და ინფორმაციას ან ადგილზე შეისწავლის სკოლის მიერ საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნების და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტების შესრულებას.“ ხოლო ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის №49-ე მუხლისა და საჯარო სკოლის წესდების (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 15 სექტემბრის №448 ბრძანების დანართი №1) მე-20 მუხლის მე-3 პუნქტის მიხედვით სკოლა ვალდებულია, სამინისტროს მოთხოვნილი ინფორმაცია წარუდგინოს 15 დღის ვადაში.

მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, სკოლის დირექტორი ვალდებულია, ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე ფინანსური ანგარიში წარუდგინოს საგანმანათლებლო რესურსცენტრს ანუ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, ხოლო საჯარო სკოლის წესდების (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 15 სექტემბრის №448 ბრძანების დანართი №1) მე-20 მუხლის მეორე პუნქტის მიხედვით სკოლა ყოველი წლის არაუგვიანეს 1-ლი მაისისა მაკონტროლებელ ორგანოს წარუდგენს გასული წლის საქმიანობის ანგარიშს საქართველოს კანონმდებლობის, სასწავლო პროცესისა და ფინანსური საქმიანობის შესახებ.

სკოლის დირექტორის სამინისტროსადმი ანგარიშგების რეალიზების ერთ-ერთი ბერკეტია სამეურვეო საბჭოში, ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 26-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ჩ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარმომადგენლის დანიშვნა.

რაც შეეხება სკოლის ფინანსური რესურსების მართვის პროცესში გარე ანგარიშვალდებულების სისტემას, ფინანსური ანგარიშებისა და სახელმწიფო კონტროლის საკითხები ძირითადად დარეგულირებულია ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-11 თავში – ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების სახელმწიფო კონტროლი, ქონება, დაფინანსება, ანგარიშგება და ბუღალტრული აღრიცხვა და საჯარო სკოლის წესდების მე-19 მუხლით.

საჯარო სკოლის დაფინანსების ძირითადი წყარო არის განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსაგან მიღებული დაფინანსება, სახელმწიფოს მიერ დადგენილი ვაუჩერის გაცემით, მაგრამ ამავედროულად, ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 51-ე მუხლის მე-2 პუნქტის შესაბამისად, სკოლას აქვს უფლება მოიზიდოს საქართველოს

კანონმდებლობით ნებადართული სხვა ფინანსური სახსრები, მათ შორის მიიღოს შემოსავალი ეკონომიკური საქმიანობით. სკოლა ანგარიშვალდებულია, ყველა შემოსავალი და ხარჯი ასახოს მის ბიუჯეტში და აღნიშნული სახსრები მხოლოდ სკოლის მიზნებსა და განვითარებას მოახმაროს.

სკოლა ანგარიშვალდებულია, რომ საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობის აღრიცხვა-ანგარიშგების დოკუმენტები ანარმოს მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად (ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 52-ე მუხლის მე-4 პუნქტი). აღნიშნულიდან გამომდინარე სკოლა ადგენს ბალანსს, რომელსაც რესურსცენტრის საშუალებით დასამტკიცებლად წარუდგენს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს.

„ბიუჯეტების დაფინანსებაზე მყოფი ორგანიზაციების ბუღალტრული აღრიცხვის შესახებ“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის №1321 ბრძანებით დამტკიცებული ინსტრუქციის თანახმად, აღრიცხვას ექვემდებარება ყველა მატერიალურ-ნივთობრივი ფასეულობა, მათ შორის საბიბლიოთეკო ფონდები, ხელოვნური მრავალწლიანი ნარგავები – ხეები და ბუჩქები ქუჩებში, მოედნებზე, პარკებში, ბაღებსა და სკვერებში, ორგანიზაციის ტერიტორიაზე არსებული გამწვანებისა და დეკორატიული ნარგავები; ცოცხალი ღობე, თოვლსაცავი და მინდორსაცავი ზოლები, ქვიშისა და მინდვრის ნაპირების გასამაგრებელი ნარგავები და სხვ.

ზემოაღნიშნული ფინანსური და ქონების მფლობელობასთან დაკავშირებული ნორმების დარღვევები ხშირ შემთხვევაში საბიუჯეტო სახსრების არასწორ განაწილებასა და არამიზნობრივ ხარჯვას იწვევს. პრაქტიკაში ორგანიზაციების მხრიდან ხშირია საგადასახადო კოდექსის დარღვევები, რაც დაკავშირებულია ბიუჯეტში შესატანი თანხის ოდენობის არასწორ გამოანგარიშებასთან. ნაღდი ფულით ანგარიშსწორების განხორციელებისას ორგანიზაციებს ხშირ შემთხვევაში არა აქვთ საგადასახადო კოდექსის 971-ე მუხლის 1-ლი პუნქტით დადგენილი სალარო აპარატის ჩეკი, რომლის მიხედვით ეკონომიკური საქმიანობის განმახორციელებელი პირების მიერ საქონლის/მომსახურების მიწოდების დროს მომხმარებლებთან ნაღდი ფულით ანგარიშსწორებისას შესაბამისი მონაცემები აღირიცხება მხოლოდ საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოყენებით. აღნიშნული მოთხოვნა ცალსახად უნდა იქნას დაცული, რაც, როგორც წესი, არ არის გათვალისწინებული ორგანიზაციების მხრიდან.

საჯარო სკოლის ფინანსური რესურსების კუთხით, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან ანგარიშვალდებულების კონტექსტში, საჯარო სკოლის წესდების მე-19 მუხლის მე-4 პუნქტის შესაბამისად სამინისტროს უფლება აქვს, სკოლის წლიური ბალანსის შემომწმების მიზნით მოინვიოს გარე აუდიტი.

მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, სკოლას სახელმწიფოსაგან უვადო და უსასყიდლო უზუფრუქტის წესით/ხელშეკრულებით გადაცემული აქვს შენობა და შესაბამისი მიწის ფართობი. სკოლის განვითარებისათვის მეტად მნიშვნელოვანია დამატებითი სახსრების მოზიდვის მიზნით შენობის და/ან მიწის ნაკვეთის დროებით სარგებლობაში გადაცემა, მაგალითად იჯარის წესით გადაცემა. ასეთ შემთხვევაში განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსადმი ანგარიშვალდებულების კონტექსტში სკოლა ვალდებულია მოიპოვოს შესაბამისი თანხმობა (ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 50-ე მუხლის მე-2 პუნქტი). აღნიშნული მოთხოვნა არ ვრცელდება იმ შემთხვევაში, თუ სკოლა, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მიზნით, დროებით სარგებლობაში

გადასცემს ფართობს მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების აკრედიტებულ სა-
განმანათლებლო პროგრამის განმახორციელებელს.

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან სკოლის ანგარიშვალდებულების
კონტექსტში, თუ სკოლის/მისი სტრუქტურული ერთეულების მიერ ადგილი აქვს კანონ-
მდებლობის მოთხოვნებისა და სამინისტროს ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-
სამართლებრივი აქტების დარღვევას, სამინისტრო უფლებამოსილია, სკოლას წერილო-
ბითი გაფრთხილება მისცეს ან/და სკოლის სამეურვეო საბჭოს მიმართოს შესაბამისი
დასაბუთებული წარდგინებით დირექტორისათვის უფლებამოსილების ვადამდე შენ-
ყვეტის თაობაზე, ხოლო სამეურვეო საბჭო ვალდებულია, დაასაბუთოს თავისი გადაწ-
ყვეტილება, თუ ვადამდე ადრე არ შეუწყვეტს უფლებამოსილებას დირექტორს. თავის
მხრივ სამინისტრო უფლებამოსილია, არ დაეთანხმოს სამეურვეო საბჭოს გადაწყვეტი-
ლებას და ვადამდე შეუწყვიტოს უფლებამოსილება სკოლის დირექტორს.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო უფლებამოსილია დაით-
ხოვოს სამეურვეო საბჭო ან/და ვადამდე შეუწყვიტოს უფლებამოსილება დირექტორს,
თუ საჯარო სკოლა წერილობით გაფრთხილებაში მითითებულ ვადაში არ აღმოფხვრის
დარღვევას ან/და სკოლა 1 წლის განმავლობაში 2 წერილობით გაფრთხილებას მიიღებს.

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან სკოლის ანგარიშვალდებულების კონ-
ტექსტში უნდა გამოვყოთ ურთიერთობები ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფა-
სების ცენტრთან, ასევე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნულ ცენტრ-
თან ზოგადი განათლების სფეროში. ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენ-
ტრის უფლებამოსილება ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 28-ე მუხლის
მიხედვით განისაზღვრება, ხოლო მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვ-
ნული ცენტრის უფლებამოსილება განისაზღვრება ამავე კანონის 28' მუხლის მიხედვით.

სკოლაში მასწავლებლობის მაძიებლის მიერ მაძიებლობის პერიოდის დასრულების
შემდეგ სკოლის დირექტორი ანგარიშვალდებულია მასწავლებელთა პროფესიული განვი-
თარების ეროვნულ ცენტრს წარუდგინოს დოკუმენტი მაძიებლის მასწავლებლის პრო-
ფესიულ სტანდარტთან და მასწავლებლის პროფესიული ეთიკის კოდექსთან შესაბამისო-
ბის შესახებ (ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 21¹⁴ მუხლის მე-6 პუნქტი).

რაც შეეხება აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების განათლების
სამინისტროებთან შესაბამისი სკოლების ურთიერთობებს, აღნიშნული სამინისტროების
უფლებამოსილებები განსაზღვრულია ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს
კანონის 29-ე მუხლის მიხედვით.

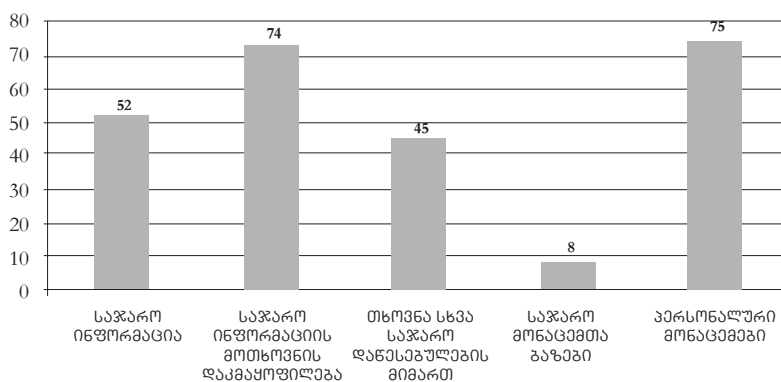
მართალია, სკოლის მაკონტროლებელი ორგანო უშუალოდ განათლებისა და მეცნი-
ერების სამინისტროა, მაგრამ სხვადასხვა საკითხში სკოლას უნევს ურთიერთობა ამა თუ იმ
სტრუქტურასთან და თუ დაწესებულებასთან. ამდენად, სახელმძღვანელოს მოცემულ
ნაწილში განვიხილავთ ანგარიშვალდებულების საკითხებს სკოლის მმართველობით გარე
გარემოში.

სკოლის ანგარიშვალდებულება პარლამენტსა და პრეზიდენტთან

ზოგადი განათლების სფეროში პარლამენტის უფლებამოსილება განისაზღვრება ზო-
გადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 24-ე მუხლის მიხედვით. პარლამენტის

უფლებამოსილებიდან გამომდინარე, ის ამტკიცებს ნებისმიერი სკოლისათვის უმნიშვნელოვანეს დოკუმენტს „ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებს“. ხოლო სკოლის პირდაპირი ანგარიშვალდებულება პარლამენტის წინაშე განისაზღვრება საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 49-ე მუხლის შესაბამისად, რომლის მიხედვითაც, სკოლის დირექტორს ევალება ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე საჯარო ინფორმაციის შესახებ ანგარიშის წარდგენა პრეზიდენტისა და პარლამენტისადმი, რომელიც უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

გაცემული კორესპონდენციები (2007-2008 ს.წ.)



- ა) საჯარო დაწესებულებაში შესული საჯარო ინფორმაციის გაცემისა და საჯარო ინფორმაციაში შესწორების შეტანის მოთხოვნათა რაოდენობის შესახებ და მოთხოვნაზე უარის თქმის თაობაზე მიღებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობის შესახებ;
- ბ) მოთხოვნის დაკმაყოფილების, ან მასზე უარის თქმის თაობაზე მიღებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობის, გადაწყვეტილების მიმღები საჯარო მოსამსახურის ვინაობის, აგრეთვე კოლეგიური საჯარო დაწესებულების მიერ საკუთარი სხდომის დახურვის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ;
- გ) საჯარო მონაცემთა ბაზებისა და საჯარო დაწესებულებათა მიერ პერსონალური მონაცემების შეგროვების დამუშავების, შენახვისა და სხვისთვის გადაცემის თაობაზე;
- დ) საჯარო მოსამსახურეთა მიერ ამ კოდექსის მოთხოვნების დარღვევის რაოდენობისა და პასუხისმგებელ პირებზე დისციპლინური სახდელის დადების შესახებ;
- ე) იმ საკანონმდებლო აქტების შესახებ, რომლებსაც დაწესებულება ეყრდნობა საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმისას ან კოლეგიური საჯარო დაწესებულების სხდომის დახურვისას;
- ვ) საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების შესახებ;

ბ) საჯარო დაწესებულების მიერ ინფორმაციის დამუშავებასა და გაცემასთან, აგრეთვე ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების ან კოლეგიური საჯარო დაწესებულების სხდომის დახურვის თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრებასთან დაკავშირებული ხარჯების, მათ შორის მხარის სასარგებლოდ გადახდილი თანხების შესახებ.

აღნიშნული ანგარიშის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის გაზრდის მიზნით უმჯობესია, თუ დირექტორი მოამზადებს შესაბამის ვიზუალურ მასალას და სკოლაში თვალსაჩინო ადგილზე განათავსებს და/ან უზრუნველყოფს სკოლის საქმიანობის შესახებ მომზადებულ ანგარიშებში განთავსებას. გაცემული კორექტივების სტატისტიკის შესახებ მომზადებულ დიაგრამას გთავაზობთ მაგალითის სახით.

სკოლის ანგარიშვალდებულება ქვეყნის პრეზიდენტთან ასევე განისაზღვრება სამოქალაქო თავდაცვის საკითხებში. კერძოდ, „ბუნებრივი და ტექნოგენური ხასიათის საგანგებო სიტუაციებზე ეროვნული რეაგირების გეგმის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს პრეზიდენტის 2008 წლის 26 აგვისტოს №415 ბრძანების შესაბამისად, სკოლებში უნდა შეიქმნას საგანგებო სიტუაციების საობიექტო კომისია და მოსწავლეთა და მომსახურე პერსონალის ორგანიზებულად გაყვანის მიზნით შეიქმნას საევაკუაციო კომისია.

სკოლის ანგარიშვალდებულება მთავრობასთან

ზოგადი განათლების სფეროში საქართველოს მთავრობის უფლებამოსილება განისაზღვრება ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 25-ე მუხლის მიხედვით, რომლის მიხედვითაც მთავრობა ახორციელებს სახელმწიფო პოლიტიკას განათლების სფეროში, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარდგენით იღებს ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებს, რითაც არსებობს ირიბი ანგარიშვალდებულება სკოლასა და მთავრობას შორის.

სკოლის ანგარიშვალდებულება სხვა სამინისტროსთან და სახელმწიფო სტრუქტურებთან

ზოგადი განათლების სფეროში, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს გარდა, სხვა სამინისტროების უფლებამოსილება ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 27-ე მუხლის მიხედვით განისაზღვრება, რომლის მიხედვითაც იმ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების დაფუძნებას, რომელიც ზოგადი განათლების მიღებასთან ერთად პროფილურ სახელოვნებო და სასპორტო მომზადებასა და განათლებასაც უზრუნველყოფს, შესაბამისი დარგობრივი სამინისტროს წარდგინებით ახდენს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.

სკოლა, შენობის ფართის დროებით სარგებლობაში გადაცემის შემთხვევაში, ანგარიშვალდებულია, შესაბამისი ნებართვა მოიპოვოს არა მარტო განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროდან, არამედ ასევე ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტროდანაც.

სკოლა, თავისი საქმიანობის ფარგლებში, მნიშვნელოვნად არის ანგარიშვალდებული შესყიდვების სააგენტოს წინაშე. სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ საქართველოს კანონის მე-9 მუხლის მე-4 პუნქტის მიხედვით სკოლა შესყიდვების წლიურ გეგმას შესყიდვების სააგენტოს წარუდგენს არაუგვიანეს 20 თებერვლისა. პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევები, როდესაც შესაბამის ვადებში არ არის წარდგენილი შესყიდვების გეგმა, ამავე დროს ორგანიზაციების მიერ არ არის გამოქვეყნებული ეს ვადები ამავე კანონის მე-3 მუხლის „ა.ა“ და „ა.ზ“ პუნქტების მიხედვით სააგენტოში წარსადგენი შესყიდვების ვადებისაგან, რომელიც დიფერენცირებულია საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტისა და სახელმწიფო ბიუჯეტში კონსოლიდირებული სახსრებით განსახორციელებელი შესყიდვებისა და საჯარო სამართლის იურიდიული პირის (გარდა წევრობაზე დაფუძნებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირისა) სახსრებით განხორციელებული შესყიდვების მიხედვით.

ზოგიერთ შემთხვევაში ორგანიზაციების მიერ შესყიდვები განხორციელებულია „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-9 მუხლის მე-4 პუნქტით განსაზღვრულ ვადაში სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოში შეტყობინების გაგზავნამდე. ორგანიზაციების მიერ ხდება თანხის გადახდა წინასწარ შესყიდვის განხორციელებისა და შესაბამისი დოკუმენტაციის გადაცემამდე, რითაც ირღვევა სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის 2006 წლის 3 იანვრის №1 ბრძანებით დამტკიცებული „სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელების წესის შესახებ“ დებულების 26-ე მუხლის მე-14 პუნქტი.

„სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონის 21-ე მუხლის 1-ლი პუნქტის თანახმად, სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულება იდება მხოლოდ წერილობითი ფორმით. სკოლები ხშირად არღვევენ ამ მოთხოვნას მცირეფასიანი საქონლის შესყიდვის დროს და შესაბამისად, ხშირია კანონმდებლობის დარღვევა.

სკოლა ასევე ვალდებულია „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონის 22-ე მუხლის შესაბამისად სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოში წარადგინოს კვარტალური ანგარიშები.

სკოლის ანგარიშვალდებულება ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების ორგანოებთან

ზოგადი განათლების სფეროში ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების უფლებამოსილება განისაზღვრება ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 30-ე მუხლის მიხედვით. ადგილობრივ თვითმმართველობასთან სკოლის ანგარიშვალდებულების ფუნქციის რეალიზების ერთ-ერთ მექანიზმად შეგვიძლია განვიხილოთ სკოლის სამეურვეო საბჭოში ადგილობრივი თვითმმართველობის მიერ წარმომადგენლის დანიშვნის უფლება.

ადგილობრივ თვითმმართველობას, აღნიშნული 30-ე მუხლის „თ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად, უფლება აქვს სკოლიდან გამოითხოვოს ყველა სახის ინფორმაცია, რომელიც ადგილობრივი ბიუჯეტიდან გამოყოფილი ფინანსური სახსრების განკარგვასთან არის დაკავშირებული, ხოლო სასკოლო სასწავლო გეგმის შესასრულებლად დამატებითი ფინანსური სახსრების გამოყოფისას, ფინანსური დარღვევის შემთხვევაში, უფლებამოსი-

ლია, მიმართოს სკოლის სამეურვეო საბჭოს დირექტორისათვის უფლებამოსილების შეწყვეტის საკითხის დაყენების წინადადებით, ხოლო სამეურვეო საბჭოს უმოკმედობის შემთხვევაში – საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს სამეურვეო საბჭოს დათხოვნის ან/და დირექტორისათვის უფლებამოსილების ვადამდე შეწყვეტის წინადადებით.

ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავთ სკოლის სახანძრო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის საქმეში. კერძოდ, სახანძრო უსაფრთხოების შესახებ საქართველოს კანონის, მუხლი 11, პუნქტი 4-ის შესაბამისად სკოლამ, სასურველია, მიმართოს ადგილობრივი თვითმმართველობის შესაბამის სამსახურს თხოვნით, დაეხმაროს სახანძრო უსაფრთხოების ნორმების კუთხით არსებული მდგომარეობის დადგენასა და საჭირო რეკომენდაციების შემუშავებაში. შესაბამისი დასკვნისა და რეკომენდაციების მიღების შემდეგ სკოლა ვალდებულია, უზრუნველყოს მათი შესრულება, რადგანაც სახანძრო უსაფრთხოების მოთხოვნები ოფიციალურ დოკუმენტს წარმოადგენს და მათი შესრულება სავალდებულოა..

სკოლის ანგარიშვალდებულება სამოქალაქო საზოგადოებასთან

მართალია, სკოლის გარე ანგარიშვალდებულების სისტემაში კანონმდებლობით არაფერია ნათქვამი საზოგადოებასთან ურთიერთობებზე, რაშიც არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, მასმედიასა და კერძო სექტორთან ურთიერთობები მოიაზრება, მაგრამ სკოლის ავტონომიურობის ხარისხის ზრდის, მართვის სისტემის დეცენტრალიზაციისა და სასკოლო სისტემის დემოკრატიზაციის ფონზე სკოლის წარმატებისათვის კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია აღნიშნულ ორგანიზაციებსა და ინსტიტუტებთან თანამშრომლობა.

სკოლების ავტონომიურობის ხარისხის ზრდის პირობებში სკოლებს ეძლევათ უფრო მეტი საშუალება, ჩამოაყალიბონ საკუთარი ინდივიდუალური სახე, მოსწავლეებს შეთავაზონ სხვადასხვა, განსხვავებული მომსახურება და გახდნენ უფრო მეტად კონკურენტუნარიანები. შესაბამისად, სკოლებს უჩნდებათ საჭიროება, მოიზიდონ სხვადასხვა დამატებითი მატერიალური, ფინანსური, ადამიანური, ინტელექტუალური თუ სხვა რესურსები. სწორედ ამიტომ არის თანამედროვე სკოლისათვის უფრო და უფრო აქტუალური სამოქალაქო საზოგადოებასთან მჭიდრო ორმხრივი ურთიერთობების დამყარება და ამ მხრივ წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამყარებული ნდობის ფაქტორზე, სკოლის მხრიდან გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების რეალიზებაზე.

სამოქალაქო საზოგადოებასთან სკოლის შესაძლო ურთიერთობებზე უფრო დეტალურად საუბარი იქნება წინამდებარე სახელმძღვანელოს V თავში.

ანგარიშვალდებულება სკოლის თვითმმართველობასთან

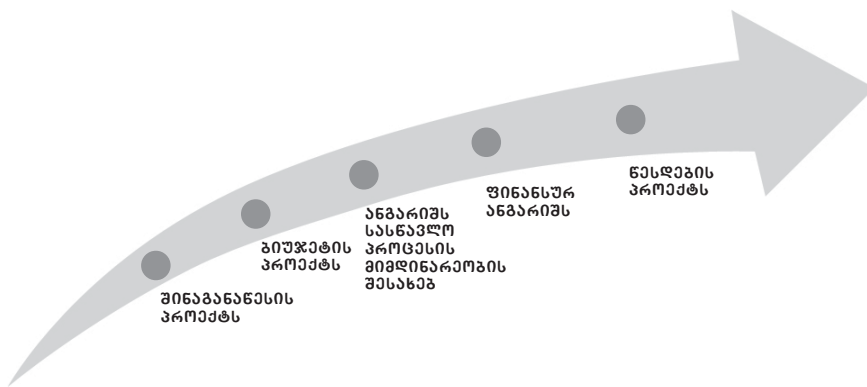
ანგარიშვალდებულება სამეურვეო საბჭოსთან

საქართველოს საჯარო სკოლებში სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობა განისაზღვრება ზოგადი განათლების შესახებ კანონის 37-ე მუხლის პირველი პუნქტით, მისი არჩევის წესი ამავე კანონის 39-ე მუხლით, ხოლო მისი ფუნქციები ამავე კანონის 38-ე მუხლით.

სკოლის სამეურვეო საბჭოსთან მიმართებაში ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის შემდეგი ქვეპუნქტების შესაბამისად, დირექტორი:

- გ) სამეურვეო საბჭოს დასამტკიცებლად წარუდგენს სკოლის შინაგანაწესსა და სკოლის ბიუჯეტს;
- თ) სკოლის სამეურვეო საბჭოს ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე აბარებს ანგარიშს სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის შესახებ, ხოლო საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ ვადებში – ანგარიშს ფინანსური საქმიანობის შესახებ;
- მ) შეიმუშავებს სკოლის წესდების პროექტს და წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს შესათანხმებლად, ხოლო საბჭოსთან შეთანხმებულ პროექტს – საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს დასამტკიცებლად;
- ნ) სამეურვეო საბჭოს დავალების შემთხვევაში, ეროვნული სასწავლო გეგმის შესაბამისად, სასწავლო წლის დამამთავრებელი გამოცდების ჩატარების მიზნით მიმართავს გამოცდების ეროვნულ ცენტრს და დებს შესაბამის ხელშეკრულებას;
- ნ¹) ასრულებს საჯარო სკოლის მართვის ორგანოების ფუნქციებს ახალდაფუძნებული ან/და რეორგანიზებული საჯარო სკოლის პირველი სამეურვეო საბჭოს შექმნამდე.

დირექტორი სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს



სკოლის დირექტორსა და სამეურვეო საბჭოს შორის ურთიერთობა ასევე მოიცავს დირექტორისათვის შრომითი ხელშეკრულების გაფორმებას, რომელიც რეგულირდება განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2007 წლის 31 აგვისტოს №785 ბრძანებით – საჯარო სკოლის დირექტორსა და სამეურვეო საბჭოს შორის დადებული შრომითი ხელშეკრულების პირობების დამტკიცების შესახებ.

საქართველოს საჯარო სკოლებში სამეურვეო საბჭოები, უკვე საკმაოდ დრო არის, რაც ფუნქციონირებენ, მაგრამ კვლევები აჩვენებს, რომ დირექციასა და სამეურვეო საბჭოს შორის ხშირია ფუნქციების აღრევის ფაქტები⁷. სასკოლო საზოგადოების გარკვეულ ნაწილს უჭირს ისეთი ტერმინების განსხვავება, როგორცაა „შემუშავება“, „შეთანხმება“, „განსაზღვრა“, „დამტკიცება“, „აღსრულება“, „წარმართვა“ და სხვ. ამდენად რეალურ

⁷ დეცენტრალიზაციის პროცესის კვლევა – განათლების პოლიტიკის ინსტიტუტი, 2008.

ცხოვრებაში ადგილი აქვს დირექციის საქმიანობაში სამეურვეო საბჭოს უხეშ ჩარევასა და სკოლის მმართველობით რგოლებს შორის ფუნქციების აღრევას.

პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევები, როდესაც სამეურვეო საბჭოს, პედაგოგიური საბჭოს, დისციპლინური კომიტეტის სხდომის ოქმები არ არსებობს ან ხარვეზებით არის შედგენილი (არა აქვს ხელმოწერა, თარიღი, არ არის მითითებული დამსწრეთა ვინაობა, კენჭისყრის შედეგები/ხმათა განაწილება, რა გადანყვეტილება იქნა მიღებული). მართალია, სამეურვეო საბჭოს სხდომის ოქმის შედგენა არ შედის დირექტორის/დირექციის კომპეტენციაში, მაგრამ პრაქტიკაში, უმეტეს შემთხვევაში, სწორედ დირექცია უზრუნველყოფს აღნიშნული სამუშაოს შესრულებას, რაც შესაძლოა, გარკვეულწილად პარტნიორული ურთიერთობების არსებობით აიხსნას, მეორეს მხრივ, დირექციის მხრიდან საბოლოო პასუხისმგებლობის გააზრებით იყოს ნაკარნახევი, რაც გულისხმობს იმ გარემოებას, რომ ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 52-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ვ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად, ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი უნდა შეიცავდეს მისივე გამოცემი ორგანოს მიერ მინიჭებულ სარეგისტრაციო ნომერს, რისი განხორციელებაც სკოლის დირექციას/ადმინისტრაციას უკავშირდება. აღნიშნული პრაქტიკის შეცვლის ერთ-ერთ ალტერნატივად შეიძლება განვიხილოთ სამეურვეო საბჭოს წევრებისათვის შესაბამისი საკანონმდებლო აქტების/ნორმების (ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის III და IV თავები) ხელმისაწვდომობის გამარტივება.

სამეურვეო საბჭოს არჩევნების პროცესში დირექტორის ვალდებულებაა საარჩევნო კომისიის წევრობის კანდიდატთა რეგისტრაცია (დებულება – სამეურვეო საბჭოს წევრების არჩევის, მათთვის უფლებამოსილების შეწყვეტისა და რეგისტრაციის წესის შესახებ, მე-11 მუხლის პირველი პუნქტი), ხოლო რეგისტრაციის ვადის დასრულებიდან არა უგვიანეს მომდევნო სამუშაო დღისა კოორდინატორს წარუდგენს რეგისტრირებული კანდიდატების სიას (მე-11 მუხლის მე-3 პუნქტი).

ამავე დებულების მე-18 მუხლის მე-8 პუნქტის შესაბამისად, სკოლის დირექტორს უფლება არა აქვს, უარი უთხრას კანდიდატებს ან მათ მხარდამჭერებს წინასაარჩევნო კამპანიისა და აგიტაციისათვის საკლასო ოთახით, დარბაზით და/ან სკოლის სხვა ქონებით სარგებლობისათვის, რაც თანაბრად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა კანდიდატისათვის.

კენჭისყრის შედეგების შეჯამების შემდეგ შეფუთული და დალუქული საარჩევნო ბიულეტენების ყოველი პაკეტი ინახება დირექციაში, რაზედაც ფორმდება მიღება-ჩაბარების აქტი, რომელსაც ხელს აწერს საარჩევნო კომისიის თავმჯდომარე და სკოლის დირექტორი (28-ე მუხლის მე-2 პუნქტი).

დირექტორი, კენჭისყრის დღიდან არა უგვიანეს მესამე დღისა, ასევე უზრუნველყოფს არჩევნების შედეგების გამოქვეყნებას შენობის ყველაზე ხელმისაწვდომ ადგილას და არსებობის შემთხვევაში სკოლის ოფიციალურ ვებგვერდზე განთავსებას (30-ე მუხლი).

სკოლის სამეურვეო საბჭოსადმი დირექტორის ანგარიშვალდებულების კუთხით მნიშვნელოვან გარემოებას წარმოადგენს მისი ვალდებულება, სამეურვეო საბჭოს დასამტკიცებლად წარუდგენოს სკოლის შინაგანაწესი და ბიუჯეტი. პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როცა სკოლის დირექტორი აღნიშნულ დოკუმენტებს მხოლოდ სამეურვეო საბჭოს წევრებთან ერთად შემუშავებს და ინტერესთა ჯგუფების აღნიშნულ პროცესში ჩართულობის მოთხოვნის დაკმაყოფილებად ასახელებს იმ გარემოებას, რომ სამეურვეო

საბჭოში სწორედ, რომ მოსწავლეების, მშობლებისა და პედაგოგების წარმომადგენლები შედიან. ასეთი მიდგომის შედეგად აღნიშნულ დოკუმენტებს არ იზიარებს სკოლის საზოგადოების დიდი ნაწილი და შესაბამისად, მხარდაჭერა და მოტივი მათი ცხოვრებაში ეფექტურად რეალიზებისათვის ძალიან დაბალია. ამდენად, მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის დირექტორმა შინაგანაწესისა და ბიუჯეტის მომზადებაში მაქსიმალურად ჩართოს სკოლის სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფების წარმომადგენლები, ხოლო მათ შორის თუ მონაწილეობას მიიღებს სამეურვეო საბჭოს წევრებიც, ეს მხოლოდ დადებითი მოვლენა იქნება და აღნიშნული დოკუმენტების განხილვა და დამტკიცება სამეურვეო საბჭოს მიერ მარტივად მოხდება.

ფინანსური რესურსების მართვის კუთხით, სკოლის დირექტორის ანგარიშვალდებულება სამეურვეო საბჭოს წინაშე ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 52-ე მუხლის პირველი პუნქტის მიხედვით განისაზღვრება, რომლის თანახმადაც დირექტორი ვალდებულია, თანხები სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული ბიუჯეტის მიხედვით განკარგოს. ამავე მუხლის მეორე პუნქტის მიხედვით დირექტორი ანგარიშვალდებულია, სამეურვეო საბჭოსთან შეათანხმოს ბიუჯეტის ისეთი ცვლილება, როდესაც ბიუჯეტის ერთი მუხლის სახსრების 10%-ზე მეტის გადანაცვლება ხდება მეორე მუხლში. ამავდროულად, აღნიშნულმა ცვლილებამ მასწავლებელთა ხელფასების შემცირება არ უნდა გამოიწვიოს.

დირექტორი ასევე ანგარიშვალდებულია სამეურვეო საბჭოსთან შეათანხმოს ისეთი გარიგების დადება, რომლის ღირებულებაც სკოლის ბიუჯეტის 5%-ს აღემატება.⁸

ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით, დირექტორის სამეურვეო საბჭოსადმი ანგარიშვალდებულების კონტექსტში მნიშვნელოვანია საშტატო განრიგის შემუშავების პროცედურა. კანონმდებლობის ფარგლებში დირექტორს არ გააჩნია ვალდებულება, ეს საკითხი სამეურვეო საბჭოსთან შეათანხმოს, მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ დირექტორმა უნდა შეათანხმოს სკოლის ბიუჯეტი, ხოლო საშტატო განრიგში ცვლილებები ბუნებრივად საბიუჯეტო ცვლილებებსაც გამოიწვევს და გამოდის, რომ ამ კუთხითაც გააჩნია დირექტორს ანგარიშვალდებულება სამეურვეო საბჭოს წინაშე.

დირექტორი ანგარიშვალდებულია, სამეურვეო საბჭოს შეუთანხმოს სამეურვეო საბჭოს წევრ მასწავლებელთა შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის გადანაცვლება.⁹

დირექტორი, ასევე, ვალდებულია, შვებულებაში წასვლა, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან ერთად, სამეურვეო საბჭოსთანაც შეათანხმოს¹⁰.

სკოლის დირექტორსა და სამეურვეო საბჭოს შორის ანგარიშვალდებულების სისტემის ფორმირებისა და ურთიერთთანამშრომლობის საკითხებზე დამატებითი ინფორმაციის მოძიება შეიძლება განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ, აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს მხარდაჭერით მომზადებულ ბროშურაში „სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორის თანამშრომლობა“.

მართალია, სკოლის თვითმმართველობის უმაღლესი ორგანო სამეურვეო საბჭოა, მაგრამ სკოლის ფარგლებში სხვადასხვა საკითხთან დაკავშირებით დირექტორს უწევს ურთიერთობა სკოლის ამა თუ იმ სტრუქტურასა და ინტერესთა ჯგუფებთან. ამდენად,

⁸ ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 52-ე მუხლის მესამე პუნქტი.

⁹ ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ზ“ ქვეპუნქტი.

¹⁰ ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ზ“ ქვეპუნქტი.

გზამკვლევის მოცემულ ნაწილში განვიხილავთ ანგარიშვალდებულების საკითხებს სკოლის მმართველობით შიდა გარემოში.

ანგარიშვალდებულება დისციპლინარულ კომიტეტსა და სააპელაციო კომიტეტთან

სკოლაში დისციპლინარული კომიტეტის შექმნა და ფუნქციონირება ზოგადი განათლების შესახებ კანონის მე-2, მე-18, 35-ე, 36-ე და 38-ე მუხლებით რეგულირდება. სკოლის დირექტორის ურთიერთობები დისციპლინარულ კომიტეტთან განისაზღვრება დირექტორის მიერ დისციპლინურ გადაცდომებზე გამოტანილი გადაწყვეტილებების ამ უკანასკნელ ორგანოში გასაჩივრების შესაძლებლობით.

რიგ შემთხვევებში დისციპლინურ კომიტეტებს აქვთ აღქმა, რომ მათ ყოველი კონკრეტული დისციპლინური გადაცდომის ფაქტი უნდა განიხილონ და კონკრეტული შემთხვევის განხილვის მიზნით შეიკრიბონ.

პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როდესაც მოსწავლეთა გარიცხვის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს არა დისციპლინური კომიტეტი, არამედ დირექტორი ან პედსაბჭო, რაც სკოლის ცალკეული ორგანოების კომპეტენციათა გამიჯვნის პრინციპის აღრევას წარმოადგენს და შესაბამისად, კანონმდებლობის არსებით დარღვევას (ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-18 მუხლის მე-12 პუნქტი). შესაბამისად, სკოლის დირექტორმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ თუ მესამე საფეხურის მოსწავლის დისციპლინური გადაცდომები შინაგანანესის მიხედვით ითვალისწინებს სკოლიდან გარიცხვის სახდელს, ის ვალდებულია, ასეთი საკითხი განსახილველად სწორედ დისციპლინურ კომიტეტს გადასცეს.

ანგარიშვალდებულება პედაგოგიურ საბჭოსთან

პედაგოგიურ საბჭოსთან დირექტორის/დირექციის ურთიერთობები ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ე“ ქვეპუნქტით განისაზღვრება, რომლის მიხედვითაც დირექტორი პედაგოგიური საბჭოს მიერ სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავებაში მონაწილეობს. ხოლო თავად პედაგოგიური საბჭოს ფუნქციები განისაზღვრება იგივე კანონის 46-ე მუხლით.

ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ლ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად, დირექტორი სკოლაში მიმდინარე სასწავლო-სააღმზრდელო პროცესს ზედამხედველობს.

მართლია, კანონდებლობით დირექტორი პედსაბჭოს მიერ სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავებაში მონაწილეობს, მაგრამ პრაქტიკაში დირექციის როლი ამ პროცესში გაცილებით დიდია, რაც, სავარაუდოდ, სპეციფიკური კომპეტენციის ფლობით არის განპირობებული (საათობრივი ბადის შექმნა, საგაკვეთილო ცხრილის შედგენა და სხვ.), თუმცაღა თანამედროვე ტექნოლოგიების – სპეციალური კომპიუტერული პროგრამების გამოყენებით შესაძლებელია, რომ საგაკვეთილო ცხრილი პედაგოგების ინტერესების მაქსიმალური გათვალისწინებით შემუშავდეს.

დირექციის აქტიური მონაწილეობა და პროცესის ფასილიტირება ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებს შორის ნეიტრალური „არბიტრისა“ და მედიატორის ფუნქციის შესრულების საჭიროებითაა განპირობებული. ბუნებრივია, რომ ერთი და იგივე საგნის პედაგოგებს მსგავსი და ხშირად ურთიერთგამომრიცხავი ინტერესები ამოძრავებთ.

რაციონალური მოსაზრებების გარდა, ალბათ, არსებობს ძველი ტრადიციებისა და სტერეოტიპების გავლენაც, როცა დირექტორი ერთპიროვნული მმართველი იყო სკოლაში და შესაძლებელია, რომ ამ მემკვიდრეობაზე უარის თქმა უჭირდეს, როგორც დირექტორს, ასევე პედაგოგებს.

სხვადასხვა მიზეზით პრაქტიკაში გვხვდება შემთხვევები, როდესაც არ არსებობს პედსაბჭოს ოქმები, რომელიც მის მიერ სასკოლო სასწავლო გეგმის, სახელმძღვანელოების ნუსხის დამტკიცების ფაქტს ადასტურებს, ასევე, რიგ შემთხვევებში, პედსაბჭოს მიერ სამეურვეო საბჭოსთან არ არის შეთანხმებული სახელმძღვანელოების ნუსხა.

ანგარიშვალდებულება საგნობრივ კათედრებთან

პედაგოგებთან დირექციის ურთიერთობების ერთ-ერთი ფორმა არის საგნობრივი ჯგუფების მასწავლებელთა კათედრები. მათი შექმნა შეიძლება დაეყრდნოს ეროვნულ სასწავლო გეგმას, რომლის მიხედვითაც ასეთი „სტრუქტურული ერთეულის“ შექმნა სკოლაში სარეკომენდაციო ხასიათისაა და არ ატარებს სავალდებულო ხასიათს, მაგრამ სასწავლო-სააღმზრდელო პროცესის უკეთ ზედამხედველობისა და სკოლის მართვისათვის უმჯობესია დირექტორმა, საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, ხელი კათედრების შექმნასა და ფუნქციონირებას შეუწყოს.

ანგარიშვალდებულება მოსწავლეთა თვითმმართველობასთან

სკოლაში მოსწავლეთა თვითმმართველობა ოფიციალურ სტრუქტურულ რგოლს წარმოადგენს და მისი ფუნქციონირება ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-10 თავის შესაბამისად რეგულირდება.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რომელიც მოსწავლეთა თვითმმართველობას აქვს მინიჭებული კანონმდებლობით, არის სკოლის შინაგანანგის მუშაობაში მონაწილეობა რეკომენდაციების შემუშავების ფორმით.

მიუხედავად იმისა, რომ მოსწავლეთა თვითმმართველობის წარმომადგენელი სამეურვეო საბჭოში საარჩევნო ხმის უფლებით არ სარგებლობს, მოსწავლეთა თვითმმართველობა ასევე აქტიურად უნდა იყოს ჩართული სკოლის ბიუჯეტის შემუშავებასა და განხილვაში.

ანგარიშვალდებულება დირექციის სხვა წევრებსა და ტექპერსონალთან

ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 41-ე მუხლის შესაბამისად სკოლის დირექტორი შედის დირექციის შემადგენლობაში, სადაც მასთან ერთად შედიან დირექტორის მოადგილე/მოადგილეები და ბუღალტერი, თუმცაღა დირექციისა და მასწავლებლების გარდა სკოლის თანამშრომლებს შორის არის ე.წ. ტექნიკური პერსონალი, რომელიც ამავე კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ვ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად უზრუნველყოფს მასწავლებლებსა და სკოლის სხვა თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულებების დადებას. გამომდინარე 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ა“ ქვეპუნქტიდან სკოლის დირექტორი ახორციელებს რა სკოლის მართვას, ლოგიკურად, ის უშუალოდ ხელმძღვანელობს დირექციას და ტექპერსონალს, რაც შრომითი ურთიერთობის შესახებ საერთო სამართლებრივი ნორმებით რეგულირდება.

სკოლის აღნიშნული სტრუქტურული ერთეულის შემადგენლობას დირექტორი საშტატო განრიგით განსაზღვრავს, რომლის შემუშავებაც მისი უშუალო ფუნქციაა. ამის

მიუხედავად პრობლემას წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ სახელმწიფოს მიერ ცენტრალიზებულად არ არის განსაზღვრული დირექციის თანამდებობრივი კომპეტენციები/საკვალიფიკაციო მოთხოვნები და კვალიფიცირებული კადრების მოზიდვა და შენარჩუნება დირექტორების მხრიდან სუბიექტურ ფაქტორებზეა დამოკიდებული.

დირექტორის/დირექციის ურთიერთობები მანდატურთან

საჯარო სკოლაში მანდატურის საქმიანობა და მისი უფლება-მოვალეობები დარეგულირებულია ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-10¹ თავის მიხედვით. კანონმდებლობის მიხედვით მანდატური არის დანიშნული განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ და შესაბამისად ანგარიშვალდებულია მის წინაშე. ასევე არ არის ანგარიშვალდებული მანდატურის წინაშე სკოლის დირექტორი.

დირექტორს/დირექციას, ასევე სამეურვეო საბჭოს, პედსაბჭოს ან მასწავლებელს უფლება აქვთ მიმართონ მანდატურს თხოვნით, რომ სოციალური ქცევის პრობლემების მქონე მოსწავლეებთან ინდივიდუალური გასაუბრება, ქცევაზე დაკვირვება და კონტროლი აწარმოოს.¹¹

დირექტორი ვალდებულია, კანონმდებლობითა და სკოლის შინაგანანესით განსაზღვრული შესაბამისი რეაგირება მოახდინოს მანდატურის მიერ გამოვლენილ დარღვევაზე, რომლის შესახებაც მანდატური ადგენს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დამტკიცებული ფორმის შესაბამის დარღვევის აღრიცხვის ფურცელს.

ანგარიშვალდებულების სისტემის გამჭვირვალობა, საჯაროობა და ხელმისაწვდომობა

სკოლა, როგორც საჯარო დაწესებულება

მას შემდეგ, რაც საქართველოში 2005 წელს სკოლები დარეგისტრირდნენ საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სტატუსით საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მე-2 მუხლის პირველი პუნქტის „ა“ ქვეპუნქტის თანახმად, სკოლა ჩამოყალიბდა, როგორც ადმინისტრაციული ორგანო და მისი მართვის სისტემის, როგორც საჯარო დაწესებულების წინაშე თვისობრივად ახალი მოთხოვნები გაჩნდა. აღნიშნული ცვლილება და ზოგადად სისტემაში განხორციელებული დეცენტრალიზაციის დანიშნულება სასკოლო სისტემის დემოკრატიზაცია გახლდათ, რაც თავისთავად საბჭოთა მემკვიდრეობის ფონზე მომავლის გამოწვევა.

ზოგადი განათლების სისტემაში გატარებული რეფორმა ქვეყანაში მიმდინარე ცვლილებების ლოგიკური გამოძახილი გახლდათ. საბჭოთა ტოტალიტარული რეჟიმის შემდეგ ქვეყანა სამოქალაქო საზოგადოების, დემოკრატიული ინსტიტუტების მშენებლობის, ხოლო ცენტრალიზებული, ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური ეკონომიკიდან კერძო საკუთრებაზე დაყრდნობით საბაზრო ეკონომიკის მშენებლობის გზას დაადგა. თავისთავად ცხადია, ასეთი ძირეული გარდაქმნა განათლებისა და, მითუმეტეს, ზოგადი განათლების სისტემის რეფორმირების გარეშე წარმოუდგენელი იქნებოდა. ბუნებრივია, ყო-

¹¹ ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის X¹ მუხლის პირველი პუნქტის „გ“ ქვეპუნქტი

ველდლიურ ცხოვრებაში ძნელია, სისტემის რეფორმირების ძირეულ საკითხებზე იფიქრო, მაგრამ სკოლის დირექტორებს წარმატებული საქმიანობისათვის ნამდვილად სჭირდებათ გაცნობიერება იმისა, რომ თანამედროვე სკოლა პირველ რიგში იმით განსხვავდება და უნდა განსხვავდებოდეს ახლო წარსულის სკოლისაგან, რომ ის არის საჯარო დაწესებულება.

ლოგიკურია, რომ დირექტორების პროფესიული სტანდარტი მოითხოვს, რომ სკოლის გარე და შიდა ანგარიშვალდებულების სისტემა იყოს გამჭვირვალე, საჯარო და ადვილად ხელმისაწვდომი. სწორედ, რომ გამჭვირავლობისა და ანგარიშვალდებულების სათანადო დონის უზრუნველყოფას ემსახურება თავისი შინაარსით სკოლის მართვაში მშობლებისა და მასწავლებლის როლის გაზრდა და მათი მონაწილეობა სამეურვეო საბჭოში.

ლიბერალურ-დემოკრატიულ ღირებულებებზე ორიენტირებული ღია საზოგადოების ცენტრალური იდეა არის პიროვნების თავისუფლება და ინდივიდუალიზმის პატივისცემა. საჯაროობის პრინციპის რეალიზების მომენტში სკოლის დირექტორს არ უნდა დაავინწყდეს სწორედ თანამშრომლის ან მისი მოსწავლის პირადი ინტერესების, მათი პერსონალური ინფორმაციის დაცვა და ბუნებრივია, ამ ფონზე კიდევ უფრო მეტად იზრდება მოთხოვნილება პროფესიონალიზმზე, მაღალ სამართლებრივ ცნობიერებასა და კანონმორჩილებაზე.

ზოგადი განათლების თანამედროვე სისტემაში სკოლებს შორის კონკურენციის ფაქტორი უფრო მეტად არის გაზრდილი დაფინანსების ვაუჩერული მოდელის შედეგად. ამ ფონზე სკოლაში გამჭვირავლობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების დანერგვა სკოლისადმი ნდობის ხარისხის მომატებას ნიშნავს, რაც აუცილებელია, დამატებითი რესურსების მობილიზებისა და მოზიდვისათვის, მაგალითად კურსდამთავრებულების, მშობლების, ადგილობრივი თემისა და სხვა ინტერესთა ჯგუფების მხრიდან. საბაზრო ეკონომიკის განვითარების ლოგიკა გვკარნახობს, რომ რაც არ უნდა გაიზარდოს სახელმწიფო დაფინანსება, სკოლებისათვის დამატებითი, არასაბიუჯეტო სახსრების მოზიდვა მაინც მნიშვნელოვანი საკითხი იქნება სრულფასოვანი განვითარებისათვის, ამდენად სკოლის საჯაროობის პრინციპს ალტერნატივა არ გააჩნია.

ინფორმაციის თავისუფლება

თანამედროვე სკოლაში გამჭვირავლობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების დამკვიდრება, არა მარტო სკოლების დემოკრატიზაციითაა ნაკანახები, არამედ, ის კანონმდებლობის მოთხოვნაცაა. კერძოდ, სკოლაში ინფორმაციის საჯაროობა და ხელმისაწვდომობა ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის III თავის მოთხოვნაა, რომელიც სკოლას, როგორც საჯარო დაწესებულებას, უშუალოდ ეხება.

თუმცა, როდესაც საუბარი აღნიშნულ პრინციპებზე მიდის, რატომღაც, უმეტეს შემთხვევაში, ბიუჯეტის მართვაში მათ დამკვიდრებას მოიაზრებენ. რა თქმა უნდა, გამჭვირავლობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების დამკვიდრება ბიუჯეტისა და ფინანსური რესურსების მართვასაც მოიაზრებს, მაგრამ სკოლაში არანაკლებ მნიშვნელოვანია ამ პრინციპების დამკვიდრება სხვა მრავალი მიმართულებითაც: ადამიანური რესურსების მართვა; მოსწავლეთა აკადემიური შეფასება; საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა; მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების მართვა და სხვა.

მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის დირექტორმა მკაფიოდ განუმარტოს თანამშრომლებს, თუ რას ნიშნავს ინფორმაციის თავისუფლება და როგორია ამ მხრივ საკანონმდებლო

მოთხოვნები. სკოლების არაერთ წარმომადგენელს დღესაც უჭირს იმ აზრთან შეგუება, რომ ნებისმიერ ადამიანს, მოტივის დასაბუთების გარეშე, შეუძლია სკოლიდან, როგორც ადმინისტრაციული ორგანოდან, გამოითხოვოს ნებისმიერი საჯარო ინფორმაციას მიკუთვნებული ინფორმაცია (საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 37-ე მუხლი).

კოდექსის შესაბამისად, საჯარო ადმინისტრაციულ ორგანოში თავმოყრილი არა ნებისმიერი ინფორმაცია, არამედ მხოლოდ ის ინფორმაცია, რაც ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის თანახმად წარმოადგენს საჯარო ინფორმაციას. იმ ინფორმაციის სახეებს, რომლის გასაიდუმლოებაც დაუშვებელია და იგი ყველამ შეიძლება იცოდეს (საჯარო ინფორმაცია), ჩამოთვლის ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 42-ე მუხლი, რომლის თანახმადაც ყველას აქვს უფლება იცოდეს ადმინისტრაციული ორგანოს საქმიანობის ძირითადი პრინციპები და მიმართულებები, მოსამსახურეთა ფუნქციების განსაზღვრისა და განაწილების წესი, ასევე სხვა საკითხები, რასაც შინაგანაწესი მოიცავს.

კოდექსის მე-40 მუხლი ადგენს, რომ საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, საჯარო ინფორმაცია დაუყოვნებლივ გასცეს, თუ ინფორმაციის მინოდებისას საჭირო არ არის სხვა დასახლებული პუნქტიდან დამატებითი ინფორმაციის გამოთხოვა ან დამატებითი კონსულტაციის გავლა, ან ინფორმაციის გაცემისას საჭირო არ ხდება ერთმანეთთან დაუკავშირებელი მნიშვნელოვანი მოცულობის დოკუმენტების მოძიება. ჩამოთვლილ შემთხვევებში ინფორმაციის გაცემის ვადაა 10 დღე.

საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა

სკოლაში, როგორც საჯარო დაწესებულებაში, ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 36-ე მუხლიდან გამომდინარე შესაბამისი ბრძანებით უნდა იყოს დადგენილი, თუ ვინ არის პასუხისმგებელი საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაზე. ტრადიციულად, ასეთი პიროვნება არის სკოლის საქმეთა მმართველი, რომელიც წარმოადგენს სკოლის კანცელარიას. რიგ შემთხვევებში ეს თანამდებობა და/ან სტრუქტურული რგოლი სხვადასხვა დასახელებით ფუნქციონირებს (კანცელარიის მდივანი, სამდივნო და სხვა).

სკოლაში საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის მიზნით, საქართველოს ადმინისტრაციული კოდექსის 36-ე მუხლის შესაბამისად, დირექტორი ვალდებულია, დაადგინოს და შესაბამისი ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით განსაზღვროს სკოლაში საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირი. ამავე კანონის 57-ე მუხლის შესაბამისად, დირექცია ვალდებულია, განსაზღვროს სკოლაში საჯარო ადგილი, სადაც უზრუნველყოფილი იქნება ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის საჯაროდ გამოცხადება და ეს ადგილი უნდა იყოს ღია და ყველასათვის ხელმისაწვდომი. ასევე აუცილებელია არქივის/ელექტრონული არქივის ორგანიზება და საქმისწარმოების წესების დაცვა.

სკოლიდან საჯარო ინფორმაციის გამოთხოვის შემთხვევაში, საფოსტო ხარჯები საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის (კანონი მოსაკრებლების შესახებ) შესაბამისად უნდა დაფაროს საჯარო ინფორმაციის მომთხოვნმა მხარემ და არა სკოლამ.

სკოლაში, როგორც საჯარო დაწესებულებაში, გამჭვირვალობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინდიკატორად მისი ბიუჯეტის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა

შეიძლება განვიხილოთ. ამდენად, სასურველია, რომ დირექტორი ბიუჯეტის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის მაქსიმალურად გაზრდაზე ზრუნავდეს. მაგალითად, უზრუნველყოფდეს სკოლაში ხელმისაწვდომ და თვალსაჩინო ადგილზე ნაბეჭდი სახით ინფორმაციის გავრცელებას. უმჯობესია, ეს რამდენიმე ადგილზე გაკეთდეს. მაგალითად, – პედაგოგებისათვის, სამასწავლებლოში, ხოლო მოსწავლეებისა და მშობლებისათვის – სკოლის ფოიეში, ხელმისაწვდომ ადგილზე.

ბიუჯეტის მართვის პროცესში გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების დამკვიდრებისათვის მეტად მნიშვნელოვანია, სკოლაში ყველანაირი ფინანსური ოპერაცია მხოლოდ საბანკო გადარიცხვების გზით განხორციელდეს. ასევე მნიშვნელოვანია, სკოლის ბიუჯეტის დაგეგმვაში გათვალისწინებული იყოს მაქსიმალურად ყველა ინტერესთა ჯგუფის ინტერესები, მათი ჩართვა ბიუჯეტის შემუშავებისა და განხილვების პროცესებში, ხოლო დამტკიცების შემდეგ ბიუჯეტის მართვის ყოველთვიური და ყოველკვარტლური ანგარიშების განთავსება საჯარო ინფორმაციის განთავსების ადგილებში.

ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი

ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის მეორე პუნქტის შესაბამისად, დირექტორი საქართველოს კანონმდებლობითა და სკოლის წესდებით გათვალისწინებულ ფარგლებში გამოცემს ინდივიდუალურ სამართლებრივ აქტებს. თუ რას ნიშნავს ტერმინი „ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი“ სრულყოფილად განმარტავს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის IV თავი.

მართალია, რომ სკოლის დირექტორის უფლებამოსილებაა ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის გამოცემა, მაგრამ თანამედროვე მენეჯმენტის პრინციპებიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რომ მმართველ გუნდში დირექტორს რეალურად ჰქონდეს განხორციელებული სხვადასხვა მმართველობითი კომპეტენციების დელეგირება სხვადასხვა თანამშრომელსა და სტრუქტურულ ერთეულზე. მაგალითად, ის ერთპიროვნულად არ ახორციელებდეს სახელმწიფო შესყიდვებს და ეს ფუნქცია რეალურად ჰქონდეს დელეგირებული შესყიდვების კოორდინატორსა (პრაქტიკაში ეს არის სამეურნეო ნაწილის გამგე) და ბუღალტერზე. ფუნქციების დელეგირება უზრუნველყოფს მართვის სხვადასხვა საკითხზე ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის სრულფასოვნად მომზადებაზე პასუხისმგებელი ადამიანის არსებობას და მართვის პროცესში უამრავ საკითხზე ოპერატიული რეაგირების განხორციელებას.

პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როდესაც ადმინისტრაციულ სამართლებრივი აქტი არ არის სრულყოფილი და კოდექსის 52-ე მუხლის შესაბამისად არ შეიცავს სავალდებულო რეკვიზიტებს:

1. ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი უნდა შეიცავდეს:
 - ა) ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის სახეს;
 - ბ) ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის გამომცემ ორგანოს;
 - გ) ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის სათაურს;
 - დ) უფლებამოსილი თანამდებობის პირის გვარს, სახელსა და ხელმოწერას;
 - ე) გამომცემის დროსა და ადგილს;
 - ვ) ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის გამომცემი ორგანოს მიერ მინიჭებულ სარეგისტრაციო ნომერს.

2. წერილობითი ფორმით გამოცემულ ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ აქტში უნდა მიეთითოს ის ორგანო, რომელშიც შეიძლება ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის გასაჩივრება, მისი მისამართი და საჩივრის წარდგენის ვადა.

დასაბუთება

სავალდებულოა, ასევე, რომ დირექტორის მიერ გამოცემული ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი კოდექსის 53-ე მუხლის შესაბამისად შეიცავდეს დასაბუთებას, რომელიც წინ უნდა უძღოდეს სარეზოლუციო ნაწილს.

რეგისტრაცია

ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 52-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ვ“ ქვეპუნქტიდან გამომდინარე სკოლაში უნდა ხდებოდეს ცენტრალიზებული წესით დოკუმენტაციის რეგისტრაცია, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ასეთ ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ აქტს არა აქვს სამართლებრივი დატვირთვა. ცენტრალიზებული წესით რეგისტრაციას ასევე ექვემდებარება სამეურვეო საბჭოს, პედსაბჭოს თუ მოსწავლეთა თვითმმართველობის სხდომის ოქმები.

ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის ძალაში შესვლა

ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი ძალაში შედის კოდექსის 54-ე, 55-ე 56-ე და 57-ე მუხლებით გათვალისწინებული ნორმების დაცვის შემდეგ. კერძოდ, ამ აქტის სათანადო წესით მხარისათვის გაცნობის ან გამოქვეყნების შემდეგ. თუ აქტი ეხება 50-ზე მეტ პირს, ის გასაცნობად გადაეცემა მხოლოდ განმცხადებელს, ხოლო თუ განცხადებას ხელს აწერს რამდენიმე პირი – პირს, რომლის ხელმოწერაც განცხადებაში პირველია.

ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის გამოქვეყნების წესი ითვალისწინებს ბეჭდვით ორგანოში მის გამოქვეყნებას ან საჯაროდ გამოცხადებას, რაც, თავის მხრივ, ნიშნავს აქტის განთავსებას ადმინისტრაციულ ორგანოში ყველასათვის ხელმისაწვდომ ადგილზე. შესაბამისად, სასურველია, სკოლას შინაგანაწესით ჰქონდეს განსაზღვრული ადგილი, სადაც შესაძლებელი იქნება საჯარო ინფორმაციის გაცნობა.

ადმინისტრაციული ხელშეკრულება

ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 65-ე მუხლის შესაბამისად, სკოლაში ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი ურთიერთობები ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით რეგულირდება, რომლის დადებისას გამოიყენება ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსისა და საქართველოს სამოქალაქო კოდექსით გათვალისწინებული დამატებითი მოთხოვნები ხელშეკრულებათა შესახებ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კერძო სამართლებრივ ურთიერთობებში ადმინისტრაციული ორგანო მოქმედებს, როგორც სამოქალაქო სამართლის სუბიექტი (ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი, მუხლი 65¹).

ადმინისტრაციული წარმოება

ადმინისტრაციული წარმოება სკოლის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია, რომელიც სამართლებრივად რეგულირდება ზოგადი ადმინისტრაციული

კოდექსის VI თავის მიხედვით. ამ კუთხით პრაქტიკაში იკვეთება რამდენიმე ძირითადი ხარვეზი, კონკრეტულად, არის შემთხვევები, როდესაც სკოლაში არასათანადოდ ხდება განცხადებების რეგისტრაცია (ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 79-ე მუხლი). ასევე მნიშვნელოვანია, რომ სკოლამ, როგორც ადმინისტრაციულმა ორგანომ, ამავე კოდექსის 85-ე მუხლის შესაბამისად, უზრუნველყოს ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ სამართლებრივი დახმარების განწევა.

ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-12 მუხლის მე-3 პუნქტის თანახმად „საჯარო სკოლის დირექტორსა და სკოლის თანამშრომლებს, სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორს შორის, აგრეთვე, საჯარო სკოლის დირექტორსა და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შორის წარმოშობილ შრომით დავებს, როგორც სამოქალაქო დავებს, სამოქალაქო სამართალწარმოების წესით განიხილავს სასამართლო“.

ინფორმაციის/კორესპოდენციების მართვა

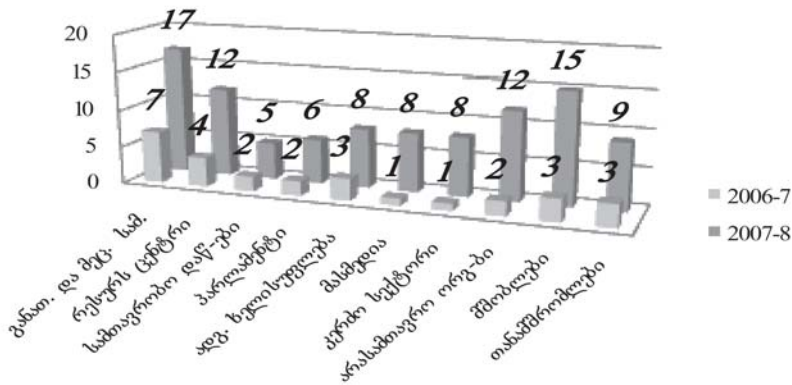
სკოლა, როგორც ადმინისტრაციული ორგანო, ვალდებულია, ინფორმაციების/კორესპოდენციების აღრიცხვა აწარმოოს. შესაბამისად, უნდა დარეგისტრირდეს გასული და შემოსული წერილები და დოკუმენტაციები, სადაც მითითებული იქნება ინფორმაციის დასახელება, იმ ფიზიკური ან იურიდიული პირის, საჯარო მოსამსახურის, საჯარო დაწესებულების დასახელება, რომლისგანაც შემოვიდა, ან/და რომელსაც გაეგზავნა ეს ინფორმაცია, მიღების ან გაგზავნის თარიღი, რეაგირების შესახებ ინფორმაცია.

რაც შეეხება შემოსული განცხადებების რეგისტრაციას, ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 78-ე მუხლიდან გამომდინარე, სკოლაში შემოსული განცხადება კანონის მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს:

1. განცხადება უნდა იყოს წერილობითი ფორმით და შეიცავდეს:
 - ა) იმ ადმინისტრაციული ორგანოს დასახელებას, რომელსაც მიმართავს განმცხადებელი;
 - ბ) განმცხადებლის ვინაობასა და მისამართს;
 - გ) მოთხოვნას;
 - დ) განცხადების წარდგენის თარიღსა და განმცხადებლის ხელმოწერას;
 - ე) განცხადებაზე დართული საბუთების ნუსხას (მათი არსებობის შემთხვევაში).
2. განცხადებას უნდა დაერთოს ყველა ის საბუთი, რომლის წარდგენის ვალდებულებაც განმცხადებელს ეკისრება.
3. განმცხადებელს უფლება აქვს, წარუდგინოს შესაბამის ადმინისტრაციულ ორგანოს ყველა სხვა საბუთი, რომლებიც შეიძლება განმცხადებლის მიერ მოთხოვნილი ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის გამოცემას დაედოს საფუძვლად.

სკოლის საკომუნიკაციო სტრატეგიის, მისი გამჭვირვალობისა და საჯაროობის ანალიზისათვის, თვითშეფასების ორგანიზებისათვის, კარგი იქნება, თუ დირექტორი უზრუნველყოფს ინფორმაციის/კორესპოდენციების, მათ შორის გასული და შემოსული წერილების სტატისტიკური მონაცემების ანალიზს, ხოლო შესაბამის ვიზუალურ მასალას დიაგრამების სახით გახდის სასკოლო საზოგადოებისათვის მაქსიმალურად ხელმისაწვდომს და/ან განათავსებს სკოლაში თვალსაჩინო ადგილზე. გასული წერილების სტატისტიკის შესახებ დიაგრამას გთავაზობთ მაგალითის სახით.

გასული წლების სტატისტიკა



პირადი საქმეები

სკოლაში, როგორც საჯარო დაწესებულებაში, პერსონალური მონაცემების დამუშავების წესი საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 43-ე მუხლის მიხედვით განისაზღვრება.

პირობითად, სკოლაში პირადი საქმეები შეიძლება ორ ჯგუფად გავყოთ: მოსწავლეთა და თანამშრომელთა პირადი საქმეები.

პრაქტიკაში, რიგ შემთხვევებში, პრობლემას წარმოადგენს კანონმდებლობის შესაბამისად პირადი საქმეების არ წარმოება. მაგალითისთვის – გვხვდება შემთხვევები, როდესაც სკოლაში მოსწავლეთა პირად საქმეებში, კანონმდებლობით მოთხოვნილი დოკუმენტებიდან, არ დევს დაბადების მოწმობის დედნები, რიგ შემთხვევებში, დაბადების მოწმობის ასლებიც კი. დაბადების მოწმობის სკოლიდან გატანის უფლება აქვს მშობელს/კანონიერ წარმომადგენელს წერილობითი განცხადების საფუძველზე და თუ მისი გატანის ვადა არ აღემატება 30 კალენდარულ დღეს. ასეთ შემთხვევაში, სკოლაში უნდა დარჩეს სანოტარო წესით დამონმებული ასლი (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2007 წლის 16 ავისტოს 675 ბრძანება საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო დეწესებულებაში მოსწავლის ჩასარიცხად წარსადგენი აუცილებელი დოკუმენტების ნუსხის დამტკიცების შესახებ). იმისათვის, რომ მშობლის მიერ საჭიროების შემთხვევაში, დაბადების მოწმობის გატანისას არ შეიქმნეს უზერხულობა და სათანადო წესით დამონმებული ასლის დატოვების უზრუნველყოფა, თუგინდ, ტექნიკური მიზეზების გამო, უმჯობესია, სკოლამ წინასწარ იზრუნოს სანოტარო წესით დამონმებული დაბადების მოწმობის ასლის მობილიზებაზე. ყველაზე მარტივია მოსწავლის სკოლაში მიღების მომენტშივე ასეთი დოკუმენტის მოთხოვნა.

იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლე უცხო ქვეყნის მოქალაქეა და/ან დაბადების მოწმობა წარმოდგენილი აქვს უცხო ენაზე, დაბადების მოწმობას თან უნდა ახლდეს სანოტარო წესით დამონმებული თარგმანი.

„ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის“ მე-3 თავი, 27-ე-50-ე მუხლები ეხება ინფორმაციის თავისუფლებას. ამ ნორმების თანახმად, ნებისმიერი ინფორმაცია საჯაროა, თუ იგი არ განეკუთვნება პირად, კომერციულ ან პროფესიულ საიდუმლოებას. ამასთან, აღნიშნული კოდექსის 37-ე მუხლის პირველი ნაწილის თანახმად ყველას აქვს უფლება,

მოითხოვოს საჯარო ინფორმაცია. რაც შეეხება პერსონალური მონაცემების შესახებ ინფორმაციის მიღებას, აქ კანონმდებელი აწესებს შეზღუდვას. კერძოდ, ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 37-ე მუხლის მე-2 ნაწილის თანახმად, სავალდებულოა, განმცხადებელმა წარადგინოს შესაბამისი პირის (რომლის შესახებაც გამოითხოვეს პერსონალური ინფორმაცია) სანოტარო წესით ან ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ დამონმებული თანხმობა.

არქივი

სკოლაში, როგორც საჯარო დაწესებულებაში, შიდა და გარე ანგარიშვალდებულების სისტემის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფისათვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს არქივის სრულფასოვნად ორგანიზება წარმოადგენს.

სკოლაში, როგორც საჯარო დაწესებულებაში, მონაცემთა შემუშავების, შენახვისა და შემადგენლობის კანონით განსაზღვრულ მიზნებსა და ვადებთან შესაბამისობის კონტროლის პროგრამის შემუშავება და დანერგვა სკოლას ევალება ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 43-ე მუხლის „გ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად.

კანონმდებლობით განსაზღვრული მოთხოვნების გარდა, სკოლას დამოუკიდებლად, შინაგანწესით შეუძლია დაადგინოს ამა თუ იმ ინფორმაციის შენახვის ვადები, პირობები და პროცედურები. ბუნებრივია, სკოლა რაც უფრო გამჭვირვალეა და ანგარიშვალდებული, აღნიშნული ვადები მით უფრო ხანგრძლივი იქნება. ხოლო თანამედროვე ტექნოლოგიების გათვალისწინებით, სკოლას ასევე შეუძლია, ელექტრონული არქივის შექმნაც უზრუნველყოს.

ანგარიშვალდებულების სისტემის ხარისხი და ეფექტურობა

საჯარო სკოლის შიდა და გარე ანგარიშვალდებულების სისტემის ფუნქციონირების ეფექტურობის შეფასების ინდიკატორი მისი ხარისხიანად და წინასწარ დაგეგმილ ვადებში წარმოება გახლავთ. მისი შესრულება დირექტორის პროფესიული სტანდარტის ნაწილია.

სკოლის ანგარიშვალდებულების სისტემის ხარისხიანად და წინასწარ დაგეგმილ ვადებში წარმოება, ბუნებრივია, სკოლის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის ნაწილს შეადგენს, რომელზეც უფრო დეტალურად საუბარი წინამდებარე სახელმძღვანელოს პირველ თავში იყო, ხოლო წინამდებარე ნაწილში, იგივე კონტექსტში, უფრო მეტი კონცენტრაცია მხოლოდ ანგარიშვალდებულების სისტემაზე მოხდება.

ანგარიშვალდებულების სისტემის ფუნქციონირების წესები, პროცედურები და/ან ვადების დიდი ნაწილი, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით არის განსაზღვრული, ხოლო გარკვეული საკითხები დარეგულირებული უნდა იყოს სკოლის შინაგანწესით. რაც შეეხება ანგარიშვალდებულების სისტემის შეფასებას, ამ შემთხვევაშიც სკოლას აქვს უფლება, გამოიყენოს ხუთივე შესაძლო კრიტერიუმი: რელევანტობა და დიზაინი; ეფექტიანობა; ეფექტურობა; წვლილი/გავლენა და სიცოცხლისუნარიანობა/მდგრადობა. ამ შემთხვევაშიც ყოველი კრიტერიუმი შეიძლება შეფასდეს შემდეგი სისტემით: A = შესანიშნავი; B = კარგი; C = გვერდის შესაბამისი, დამაკმაყოფილებელი; D = პრობლემები; E = სერიოზული დარღვევები.

რაც შეეხება ანგარიშვალდებულების ვადებს, როგორც უკვე ზემოთმოცემულ ნაწილში განვიხილეთ, ძირითადად, ის ორ ეტაპად იყოფა: ერთი ეტაპი ემთხვევა კალენდარული წლის დაწყებას, მაგალითად, სკოლის საბიუჯეტო წელი, ხოლო მეორე მსხვილი ეტაპი ემთხვევა სასწავლო წლის დაწყებას. მაგრამ ამის გარდა, არსებობს ანგარიშვალდებულების კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა თარიღები და ვადები. ხოლო ის, რაც კანონმდებლობით არ არის განსაზღვრული, უნდა დარეგულირდეს სკოლის შინაგანანენესით და როგორც უკვე ზემოთ აღვნიშნეთ, შინაგანანენესი მით უფრო ხარისხიანია, რაც უფრო კონკრეტულად, მარტივად და ყველასათვის გასაგებად აღწერს ანგარიშვალდებულების კუთხით უფლებებსა და მოვალეობებს, პროცედურებს, მექანიზმებსა და ვადებს.

სკოლის გარე ანგარიშვალდებულების სისტემის ფარგლებში დაკავშირებული საკითხების მარტივად აღქმის მიზნით, შეგვიძლია ვიხელმძღვანელოთ №1 ცხრილით

ცხრილი №1. სკოლის გარე ანგარიშვალდებულების სისტემა

№	თარიღი /ვადები	ანგარიშვალდებულების საგანი	ვის წინაშე?	სამართლებრივი საფუძველი
1	ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე	საჯარო ინფორმაციის შესახებ ანგარიშის წარდგენა	პრეზიდენტისა და პარლამენტისადმი	საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 49-ე მუხლი
2		სამოქალაქო თავდაცვის საკითხები	პრეზიდენტისადმი	„ბუნებრივი და ტექნოგენური ხასიათის საგანგებო სიტუაციებზე ეროვნული რეაგირების გეგმის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს პრეზიდენტის 2008 წლის 26 აგვისტოს №415 ბრძანება
3	მომდევნო სასწავლო წლის დაწყებამდე	გასული წლის საქმიანობის ანგარიში საქართველოს კანონმდებლობის შესრულებისა და სასწავლო პროცესის შესახებ	საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის №49-ე მუხლის მე-3 პუნქტი

№	თარიღი /ვადები	ანგარიშვალდებულების საგანი	ვის წინაშე?	სამართლებრივი საფუძველი
4	ინფორმაციის წარდგენა მოთხოვნიდან 15 დღის ვადაში	საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნების და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტების შესრულება	საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის №49 მუხლის მე-4 პუნქტი და საჯარო სკოლის წესდების მე-20 მუხლის მე-3 პუნქტი
5	ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე	ფინანსური ანგარიში	საგანმანათლებლო რესურსცენტრი	
6	ყოველი წლის არა უგვიანეს 1-ლი მაისისა	გასული წლის საქმიანობის ანგარიში საქართველოს კანონმდებლობის, სასწავლო პროცესისა და ფინანსური საქმიანობის შესახებ	საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	საჯარო სკოლის წესდების მე-20 მუხლის მეორე პუნქტის
7		სკოლის წესდების დამტკიცება	საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „მ“ ქვეპუნქტი
8	ყოველი წლის არა უგვიანეს 1-ლი მაისისა	საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობის აღრიცხვა-ანგარიშგების დოკუმენტების წარმოება – ბალანსის შედგენა	რესურსცენტრის საშუალებით დასამტკიცებლად წარუდგენს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 52-ე მუხლის მე-4 პუნქტი
9		უძრავი ქონების დროებით სარგებლობაში გადაცემისათვის თანხმობის მოპოვება	საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო და მდგრადი ეკონომიკური განვითარების სამინისტრო	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 50-ე მუხლის მე-2 პუნქტი
10	ყოველი წლის არა უგვიანეს 1-ლი მაისისა	სკოლაში მასწავლებლობის მაძიებლის მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტსა და მასწავლებლის პროფესიული ეთიკის კოდექსთან შესაბამისობის შესახებ	მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 21'4 მუხლის მე-6 პუნქტი

№	თარიღი /ვადები	ანგარიშვალდებულების საგანი	ვის წინაშე?	სამართლებრივი საფუძველი
11	არა უგვიანეს 20 თებერვლისა	შესყიდვების წლიური გეგმა	სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო	სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ საქართველოს კანონის მე-9 მუხლის მე-4 პუნქტი
12		შესყიდვის შესახებ და კვარტლური ანგარიშების წარდგენა	სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო	„სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონის 22-ე მუხლი
13		ინფორმაციის გამოთხოვა ადგილობრივი ბიუჯეტიდან გამოყოფილი ფინანსური სახსრების განკარგვასთან დაკავშირებით	ადგილობრივი თვითმმართველობა	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 30-ე მუხლის „თ“ ქვეპუნქტი
14		სახანძრო უსაფრთხოების უზრუნველყოფა	ადგილობრივი თვითმმართველობა	სახანძრო უსაფრთხოების შესახებ საქართველოს კანონი, მუხლი 11, პუნქტი 4

სკოლის შიდა ანგარიშვალდებულების სისტემის ფარგლებში დაკავშირებული საკითხების მარტივად აღქმის მიზნით, შეგვიძლია ვიხელმძღვანელოთ №2 ცხრილით

ცხრილი №2. სკოლის შიდა ანგარიშვალდებულების სისტემა

№	თარიღი /ვადები	ანგარიშვალდებულების საგანი	ვის წინაშე?	სამართლებრივი საფუძველი
1	ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე	ანგარიშს სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის შესახებ	სკოლის სამეურვეო საბჭო	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „თ“ ქვეპუნქტი
2	საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ ვადებში	ფინანსური საქმიანობის ანგარიში	სკოლის სამეურვეო საბჭო	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „თ“ ქვეპუნქტი

№	თარიღი /ვადები	ანგარიშვალდებულების საგანი	ვის წინაშე?	სამართლებრივი საფუძველი
3		სკოლის შინაგანაწესისა და სკოლის ბიუჯეტის დამტკიცება	სკოლის სამეურვეო საბჭო	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „გ“ ქვეპუნქტი
4		სკოლის წესდების პროექტის შეთანხმება	სკოლის სამეურვეო საბჭო	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 43-ე მუხლის პირველი პუნქტის „მ“ ქვეპუნქტი
5		ბიუჯეტის ცვლილების შეთანხმება, როდესაც ბიუჯეტის ერთი მუხლის სახსრების 10%-ზე მეტის გადანაცვლება ხდება მეორე მუხლში	სკოლის სამეურვეო საბჭო	ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის 52-ე მუხლის პირველი პუნქტი

სიტუაციური მაგალითების სამართლებრივი ინტერპრეტაცია

სიტუაციური მაგალითი №1

საჯარო ინფორმაციის გაცემა

დაინტერესებულმა პირმა 31 დეკემბერს მოითხოვა საჯარო ინფორმაცია, კერძოდ, სკოლის შრომის შინაგანაწესის ასლი, რაზედაც, სკოლაში საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელმა პირმა უპასუხა, რომ შრომის შინაგანაწესს მომთხოვნი აუცილებლად მიიღებდა, მაგრამ იმის გამო, რომ ახალი წელი ახლოვდებოდა და დირექტორი დაკავებული იყო საახალწლო ზემის ორგანიზებით, შინაგანაწესის გადაცემა შესაძლებელი იქნებოდა სადღესასწაულო დღეების შემდეგ.

შეფასეთ ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირის მოქმედება.

საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი (თავის III) ადგენს ადმინისტრაციულ ორგანოში ინფორმაციის თავისუფლების საკითხებს. ასევე, განსაზღვრავს საჯარო ინფორმაციის (ნებისმიერი პირისთვის ხელმისაწვდომი ინფორმაციის) გაცემის წესებს. კოდექსის შესაბამისად, საჯარო ადმინისტრაციულ ორგანოში თავმოყრილი არა

ნებისმიერი ინფორმაცია, არამედ მხოლოდ ის ინფორმაცია, რაც ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის თანახმად საჯარო ინფორმაციას წარმოადგენს. იმ ინფორმაციის სახეებს, რომლის გასაიდუმლოებაც დაუშვებელია და იგი ყველამ შეიძლება იცოდეს (საჯარო ინფორმაცია), ჩამოთვლის ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 42-ე მუხლი, რომლის თანახმადაც ყველას აქვს უფლება იცოდეს ადმინისტრაციული ორგანოს საქმიანობის ძირითადი პრინციპები და მიმართულებები, მოსამსახურეთა ფუნქციების განსაზღვრისა და განაწილების წესი, ასევე სხვა საკითხები, რასაც მოიცავს შინაგანანესი. ამდენად, ცხადია, რომ სკოლის შინაგანანესი განეკუთვნება ყველასათვის ხელმისაწვდომი ინფორმაციის – საჯარო ინფორმაციის კატეგორიას და სკოლას უნდა გადაეცა მომთხოვნზე ეს დოკუმენტი. გარდა აღნიშნულისა, მოცემული სავარჯიშოს ანალიზისას მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ, ხომ არ აწესებს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი საჯარო ინფორმაციის გაცემისთვის რაიმე სპეციალურ წესს ან ვადას. ამ კოდექსის მე-40 მუხლი ადგენს, რომ საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, გასცეს საჯარო ინფორმაცია დაუყოვნებლივ თუ ინფორმაციის მინოდებისას საჭირო არ არის სხვა დასახლებული პუნქტიდან დამატებითი ინფორმაციის გამოთხოვა ან დამატებითი კონსულტაციის გავლა ან ინფორმაციის გაცემისას საჭირო არ ხდება ერთმანეთთან დაუკავშირებელი მნიშვნელოვანი მოცულობის დოკუმენტების მოძიება. ჩამოთვლილ შემთხვევებში, ინფორმაციის გაცემის ვადაა 10 დღე. შინაგანანესის ასლის გადაღება არ მოითხოვს არც ერთი იმ მოქმედების განხორციელებას, რისთვისაც დაწესებულია 10 დღიანი ვადა.

ამდენად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ სკოლის შინაგანანესი დაუყოვნებლივ გადასაცემი ინფორმაციის კატეგორიას განეკუთვნება. ამიტომ, სკოლაში ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირის მოქმედება იყო უკანონო. მას დაუყოვნებლივ უნდა გადაეცა შინაგანანესის სათანადოდ დამოწმებული ასლი განმცხადებლისათვის.

სიტუაციური მაგალითი №2

ბრძანების ასლის დამოწმება

№... სკოლის დირექტორმა დაამოწმა მის მიერ გამოცემული ბრძანების ასლი, კერძოდ, დოკუმენტის ყოველ გვერდს დაუსვა ბეჭედი და ხელი მოაწერა. ასევე, შეადგინა დამოწმების ფურცელი, სადაც მიუთითა შემდეგი მონაცემები: დოკუმენტის დასახელება, ასლის დედანთან შესაბამისობის დადასტურება, მოაწერა ხელი და დაუსვა თანამდებობრივი ბეჭედი.

შეფასეთ №X სკოლის დირექტორის ქმედება.

საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი განსაზღვრავს ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ გამოცემული აქტის ან დოკუმენტის ასლის ოფიციალური დამოწმების წესს. რამდენადაც, სკოლა წარმოადგენს ადმინისტრაციულ ორგანოს, აღნიშნული წესი ვრცელდება სკოლის ხელმძღვანელობის მიერ გამოცემულ აქტებსა და დოკუმენტებზე. ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მე-20 მუხლის მე-4 ნაწილის თანახმად,

დამონმების დროს შედგება დამონმების ფურცელი, რომელიც უნდა შეიცავდეს: ა) დოკუმენტის ზუსტ დასახელებას; ბ) ასლის დედანთან შესაბამისობის დადასტურებას; გ) დამონმების დროსა და ადგილს; დ) პასუხისმგებელი თანამდებობის პირის ხელმოწერას, სამსახურებრივ ბეჭედს.

მოცემულ სავარჯიშოში სკოლის დირექტორმა არ შეასრულა კანონით სავალდებულო ერთი კომპონენტი, კერძოდ, დამონმების ფურცელში არ აღნიშნა დამონმების დრო და ადგილი, რის გამოც, ბრძანების ასლის დამონმების პროცედურა განხორციელდა კანონდარღვევით.

სიტუაციური მაგალითი №3

სკოლის სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარის მიერ ბრძანების გამოცემა

სკოლის დირექტორის არყოფნაში, დირექტორის თხოვნით, სკოლის სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარემ გამოსცა ბრძანება სკოლაში დარაჯის დანიშვნის შესახებ. ბრძანება გამოიცა საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მოთხოვნების დაცვით, თუმცა, სკოლის ბუღალტერმა უარი თქვა დარაჯისთვის ბრძანებით განსაზღვრული ანაზღაურების გადარიცხვაზე (მუხლი 60).

შეფასეთ ბუღალტერის მოქმედება.

საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის IV თავი არეგულირებს ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ ადმინისტრაციული აქტის გამოცემასთან დაკავშირებულ საკითხებს, მათ შორის აქტის გამომცემი უფლებამოსილი პირის საკითხს. იმ შემთხვევაში, თუ აქტი გამოცემულია არაუფლებამოსილი პირის მიერ, ასეთი აქტი ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მე-60 მუხლის თანახმად, ითვლება არარა აქტად გამოცემის თანავე.

ამდენად, მოცემულ სავარჯიშოში უნდა გავარკვიოთ, იყო თუ არა სკოლის სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე უფლებამოსილი დირექტორის თხოვნის საფუძველზე გამოეცა ინდივიდუალურ-სამართლებრივი აქტი – ბრძანება მუშაკის გარკვეულ სამუშაოზე დანიშვნის შესახებ.

საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, ბრძანებას მუშაკის სამუშაოზე მიღების შესახებ გამოსცემს ადმინისტრაციული ორგანოს ხელმძღვანელი, ჩვენს შემთხვევაში სკოლის დირექტორი. რაც შეეხება სკოლის სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარეს, მას არა აქვს უფლებამოსილება (კანონი ზოგადი განათლების შესახებ, მუხლი 38), თუნდაც დირექტორის თხოვნით, გამოსცეს ბრძანება მუშაკის სამუშაოზე მიღების შესახებ.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, სავარჯიშოში მითითებული, სამეურვეო საბჭოს მიერ მიღებული ბრძანება გამოცემულია არაუფლებამოსილი პირის მიერ და იგი გამოცემისთანავე ითვლება არარა აქტად. შესაბამისად, სკოლის ბუღალტერის მოქმედება (დარაჯისათვის ბრძანებით განსაზღვრული ანაზღაურების გადარიცხვაზე უარის თქმის შესახებ) არის კანონიერი.

სიტუაციური მაგალითი №4

პერსონალური ინფორმაციის გაცემა პედაგოგის შესახებ

დაინტერესებულმა პირმა მოითხოვა სკოლიდან დათხოვილი პედაგოგის შესახებ სკოლაში არსებული პერსონალური ინფორმაცია. განცხადებას, განმცხადებელთან ერთად, ხელს აწერდა აგრეთვე შესაბამისი პედაგოგიც, შემდეგი სიტყვებით: გთხოვთ, გასცეთ ჩემ შესახებ სკოლაში არსებული ინფორმაცია განცხადების წარმომდგენზე. სკოლამ უარი უთხრა განმცხადებელს ინფორმაციის გაცემაზე.

შეაფასეთ, რამდენად მართებულია სკოლის მიერ განხორციელებული მოქმედება.

„ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის“ მე-3 თავი, 27-ე-50-ე მუხლები ეხება ინფორმაციის თავისუფლებას. ამ ნორმების თანახმად, ნებისმიერი ინფორმაცია საჯაროა, თუ იგი არ განეკუთვნება პირად, კომერციულ ან პროფესიულ საიდუმლოებას. ამასთან, აღნიშნული კოდექსის 37-ე მუხლის პირველი ნაწილის თანახმად, ყველას აქვს უფლება, მოითხოვოს საჯარო ინფორმაცია. რაც შეეხება პერსონალური მონაცემების შესახებ ინფორმაციის მიღებას, აქ კანონმდებელი აწესებს შეზღუდვას. კერძოდ, ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 37-ე მუხლის მე-2 ნაწილის თანახმად, სავალდებულოა, განმცხადებელმა წარადგინოს შესაბამისი პირის (რომლის შესახებაც გამოითხოვეს პერსონალური ინფორმაცია) სანოტარო წესით ან ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ დამონმებული თანხმობა.

მოცემულ სავარჯიშოში, განცხადებას სხვისი პერსონალური ინფორმაციის მოთხოვნის შესახებ არ ახლდა შესაბამისი პირის სანოტარო წესით ან ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ დამონმებული თანხმობა. განცხადებაზე გაკეთებული მინანერი ვერ შეცვლის სანოტარო წესით ან ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ დამონმებული თანხმობის ფორმას. შესაბამისად, სკოლის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება იყო კანონიერი.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონი, 2004
2. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, სკოლის დირექტორის სტანდარტი, 2010
3. საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი. 1999
4. საგანმანათლებლო რესურს-ცენტრების ტიპური დებულება. 2006
5. „სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორის თანამშრომლობა“ – განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო, 2007
6. ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, ეროვნული სასწავლო გეგმა 2010-2011
7. საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ საქართველოს კანონი. 1999
8. საქართველოს კანონი სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ. 2005

5

მშობლებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა

I ნაწილი

მუხლი 8. მშობლებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის უზრუნველყოფა

1. სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს მშობლებისა და საზოგადოების სხვა წარმომადგენლების ჩართულობას სასკოლო ცხოვრებაში.
2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული სტანდარტის შესრულება განისაზღვრება შემდეგი ინდიკატორებით:
 - ა) მშობლები და საზოგადოების სხვა წარმომადგენლები ეფექტურად და კონსტრუქციულად არიან ჩართულები სასკოლო ცხოვრებაში;

მშობელთა ჩართულობის მნიშვნელობა სასწავლო პროცესში

მშობლებთან ურთიერთობა და მათი სკოლის ცხოვრებაში ჩართვა სკოლის კომუნიკაციის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს. მშობლებთან წარმატებული კომუნიკაცია თავისთავად არ ხდება, ამისათვის სკოლის ხელმძღვანელს, დირექციასა და მასწავლებლებს სერიოზული და მიზანმიმართული მუშაობა სჭირდებათ.

ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ მშობელთა ჩართულობის მნიშვნელობას სასწავლო პროცესში, გავცნობთ სკოლასა და მშობლებს შორის ურთიერთობის ფორმებს, ასევე რთულ და კონფლიქტურ მშობლებთან ურთიერთობის ეფექტურ სტრატეგიებს, ვისაუბრებთ იმ ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობებზე, რომლებიც, მშობლებთან ურთიერთობის თვალსაზ-

რისით, სკოლას ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით ეკისრება. აღნიშნული საკითხების ცოდნა სკოლის ხელმძღვანელს დაეხმარება, მშობლებსა და საზოგადოებასთან წარმატებული ურთიერთობა დაამყაროს და ეს ურთიერთობა სკოლის წინსვლისა და განვითარებისათვის გამოიყენოს.

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

ზოგიერთი ავტორი ჩართულობის ორ სახეს განასხვავებს: მშობელთა ჩართულობა სკოლის ცხოვრებაში და მშობელთა ჩართულობა სახლში მოსწავლის სწავლის პროცესში. ფართო გაგებით, მშობელთა ჩართულობა მოიცავს მშობლის მხრიდან შვილის სასწავლო პროცესთან ურთიერთობას, როგორც სკოლის ცხოვრებაში აქტიურ მონაწილეობას, ასევე სახლში შვილისათვის სასწავლო გარემოს შექმნასა და საშინაო დავალებებში დახმარებას.

განათლების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მოქმედ ფაქტორებს შორის, მკვლევარები ხშირად მოიხსენიებენ ხოლმე მშობლებისა და თემის ჩართულობას სკოლის ცხოვრებაში. არაერთი საერთაშორისო კვლევა ადასტურებს, რომ მშობლის ჩართულობა სასწავლო პროცესში დადებითად აისახება არა მხოლოდ მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე, არამედ სკოლის მიმართ დამოკიდებულებაზეც. როდესაც მშობლები ჩართულები არიან შვილების სკოლის ცხოვრებაში, მოსწავლეები უფრო დადებითად არიან განწყობილები სკოლის მიმართ. ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებულმა რამდენიმე კვლევამ აჩვენა, რომ მშობელთა ჩართულობა არა მხოლოდ დადებით გავლენას ახდენს მოსწავლეთა მოსწრებაზე, არამედ ასევე მნიშვნელოვნად ამცირებს სკოლის მიტოვების ან სკოლიდან გარიცხვის შემთხვევებს (ტეილორი, 2000). აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ აშშ-ის კონგრესმა განათლების მიზნებში სპეციალურად დაამატა თავი, რომელიც მოუწოდებს სკოლებს, წაახალისონ მშობლები, რათა ისინი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უფრო აქტიურად ჩაებან.

მიუხედავად ზემოთქმულისა, მშობლების საკმაოდ მცირე პროცენტია ჩართული საკუთარი შვილის სასკოლო ცხოვრებაში, როგორც საქართველოში, ასევე საზღვარგარეთ. ამის მიზეზი თანამედროვე ცხოვრების ტემპი და სტილია, როდესაც მშობლები განსაკუთრებით არიან დაკავებული სამსახურით, დრო არა აქვთ, რომ შვილის სწავლის მონიტორინგი სისტემატურად განახორციელონ. სწორედ ამიტომ, დღეს აქტუალური გახდა სკოლის მხრიდან მშობლებთან ორმხრივი კომუნიკაციის დამყარება, რაშიც გადამწყვეტი როლი სკოლის დირექტორსა და დამრიგებელ-მასწავლებლებს ეკისრებათ, მათი აქტიური მუშაობისა და სწორად დაგეგმილი ღონისძიებების შედეგად, შესაძლებელია, პოზიტიურად გაიზარდოს მშობელთა სკოლაში ჩართულობის ხარისხი.

მშობელთა ნაკლებ ჩართულობას სასწავლო პროცესში, შესაძლოა, მრავალი მიზეზი განაპირობებდეს, მათ შორის, დროის სიმცირე, რომელიც, ზემოთ უკვე აღინიშნა, ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია. დროის გარდა, მშობელთა ჩართულობაზე შეიძლება, იმოქმედოს ოჯახის ეკონომიკურმა მდგომარეობამ, მშობელთა განათლების დონემ, შვილების რაოდენობამ, ქორწინების მდგომარეობამ და ა.შ. მაგალითად, მშობლები, რომელთა განათლების დონეც უფრო მაღალია, უფრო ჩართულები არიან სასწავლო პროცესში, ვიდრე ის მშობლები, რომლებიც განათლების დონით ჩამორჩებიან; მშობლები, რომლებსაც უფრო ცოტა შვილები ჰყავთ, უფრო ჩართულები არიან სკოლის ცხოვრებაში, ვიდრე მრავალშვილიანი მშობლები; თუ მშობელი დარწმუნებულია, რომ მას საკმარისი კომპეტენცია აქვს, რომ შვილს სწავლის პროცესში დაეხმაროს, უფრო თამამად ერთვება სკოლის ცხოვრებაში; მშობელთა წარმოდგენა ბავშვის უნარებსა და ნიჭზე ასევე გავლენას ახდენს მშობელთა ჩართულობის ხარისხზე; მშობელი უნდა გრძნობდეს, რომ სკოლის ხელმძღვანელი, სკოლის დირექცია და მასწავლებლები მშობლის ჩართულობას მნიშვნელოვნად თვლიან, რათა მას სკოლასთან ურთიერთობის მოტივაცია და სურვილი გაუჩნდეს.

საგულისხმოა მშობელთა ჩართულობის გავლენა მოსწავლეთა მიერ სკოლაში სიარულსა და გაკვეთილებზე დასწრებაზე. ამ საკითხს არა ერთი კვლევა ეძღვნება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. ცნობილია, რომ მოსწავლეების მიერ სკოლის გაცდენა ერთ-ერთ ყველაზე დიდ საგანმანათლებლო პრობლემად არის მიჩნეული, რადგან სკოლის ხშირი გაცდენა მოსწავლეს სასწავლო მასალას ჩამოარჩენს და მის საბოლოო აკადემიურ მიღწევებზე უარყოფითად მოქმედებს. რაც უფრო ნაკლები ბავშვი დადის სკოლაში, სკოლა მით უფრო სუსტი და ნაკლებად ფუნქციურია, რადგან სკოლის სიძლიერის უმთავრესი წყარო წარმატებული მოსწავლეები არიან. სხვადასხვა კვლევამ აჩვენა, რომ მშობელთა ჩართულობა დადებითად აისახება მოსწავლეთა დასწრებაზე, რაც იმას ნიშნავს, რომ რაც მეტად არის მშობელი შვილის სასწავლო პროცესში ჩართული, მით უფრო ნაკლებად აცდენს ბავშვი სკოლას.

საინტერესოა, მშობელთა ყველა ტიპის ჩართულობა მოქმედებს ბავშვის სკოლაში სიარულზე თუ მხოლოდ რომელიმე ფორმით ჩართულობა? კვლევებმა აჩვენა, რომ მშობლის ჩართულობა, რომელიც გამოიხატება საშინაო დავალების შემოწმებითა და ბავშვებთან ერთად კითხვით, პირდაპირ კავშირშია მოსწავლეთა ნიშნების გაუმჯობესებასთან, ხოლო მშობელთა მიერ შვილების მონიტორინგი, შვილებისა და მშობლების დისკუსიები, ასევე მშობლის სკოლის ცხოვრებაში ჩართულობა დადებითად მოქმედებს ბავშვის მიერ სკოლაში სიარულზე (ეფშტეინი და შელდონსორსი, 2002).

სკოლის დირექტორს წარმატებით უნდა შეეძლოს ყველა ტიპის მშობლებთან ურთიერთობა, ამისათვის საჭიროა, ის კარგად ერკვეოდეს, თუ რა ძირითადი კატეგორიის მშობლები არსებობენ და რა თავისებურებებით ხასიათდებიან ისინი. 2007 წელს, ამერიკაში ფართომასშტაბიანი და საფუძვლიანი კვლევა ჩატარდა, რომლის ფარგლებშიც 500 სკოლის დირექტორი შეირჩა და გამოიკითხა, რათა მშობელთა ჩართულობის სხვადასხვა ეფექტური სტრატეგიები დაედგინათ და გაეანალიზებინათ. კვლევის შედეგად, ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო მიგნება მშობელთა კატეგორიზაციის სქემა იყო, რომელსაც ქვემოთ გთავაზობთ:

მშობლის ტიპი: მხარდამჭერი

განათლება: საშუალოზე დაბალი/საშუალო.

თვისებები: კმაყოფილი, ჩართული, პრაქტიკულ საკითხებში დახმარებისათვის მზად მყოფი, სასიამოვნო პარტნიორი, აქტიური, აქვს საკმარისი დრო.

შესაფერისია: მშობელთა კომიტეტისათვის.

ნაკლებად შესაფერისია: სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და მრჩეველთა საბჭოსათვის, ვიდრე არ გაივლის რამდენიმე მოსამზადებელ ტრენინგს.

მიდგომა: აგრძნობინეთ, რომ მისი მოკავშირე ხართ; სოლიდარობის გრძნობა გამოიჩინეთ.

მშობლის ტიპი: პოლიტიკოსი

განათლება: საშუალო/საშუალოზე მაღალი.

თვისებები: აქვს სურვილი, მოახდინოს გავლენა და გადანყვეტილების მიღების პროცესში ჩაერთოს; კრიტიკული მომხმარებელია, უპირატესობას ანიჭებს სკოლის არჩევანის დემოკრატიულ ხასიათს.

შესაფერისია: მშობელთა კომიტეტისათვის.

ნაკლებად შესაფერისია: პრაქტიკულ საქმიანობაში დახმარებისათვის.

მიდგომა: აგრძნობინეთ, რომ გინდათ დადებითი გავლენა მოახდინოს სკოლის ცხოვრებაზე, რომ მისი აზრი ძალიან მნიშვნელოვანია თქვენთვის.

მშობლის ტიპი: პასიური

განათლება: საშუალოზე დაბალი/საშუალო.

თვისებები: არ არის ჩართული, მხოლოდ მაშინ ერთვება, როდესაც სთხოვენ, რთულია მასთან დაკავშირება.

შესაფერისია: შეიძლება, სხვა მსგავსი ტიპის მშობლებთან ურთიერთობაში დაეხმაროს სკოლას.

ნაკლებად შესაფერისია: სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და მრჩეველთა საბჭოსათვის, ვიდრე არ გაივლის რამდენიმე მოსამზადებელ ტრენინგს.

მიდგომა: შეეცადეთ, დაუკავშირდეთ, გამოხატეთ ინტერესი, მისთვის საინტერესო თემებზე ესაუბრეთ.

მშობლის ტიპი: კარიერაზე ორიენტირებული

განათლება: საშუალო/საშუალოზე მაღალი.

თვისებები: ბავშვის აღზრდასა და განათლებაზე პასუხისმგებლობას სკოლას აკისრებს, სკოლის მიმართ კრიტიკულია.

შესაფერისია: სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და მრჩეველთა საბჭოსათვის.

ნაკლებად შესაფერისია: პრაქტიკული დახმარებისათვის.

მიდგომა: საუბარი მისი საქმიანობის, კარიერისა და განათლების შესახებ დაიწყეთ, მოუყევით სამეურვეო საბჭოს თაობაზე და უთხარით, რა მნიშვნელობა აქვს მშობელთა ჩართულობას.

მშობლის ტიპი: რთული

განათლება: საშუალო/საშუალოზე მაღალი

თვისებები: ზედმეტად კრიტიკულია, უყვარს სკოლის შეცდომებზე საუბარი.

შესაფერისია: სკოლის მრჩეველთა საბჭოსათვის.

ნაკლებად შესაფერისია: მშობელთა კომიტეტისათვის.

მიდგომა: აგრძნობინეთ, რომ გაინტერესებთ მისი შეხედულებები აღზრდასა და განათლებაზე, იყავით კარგად მომზადებული.

მშობლის ტიპი: საშუალო მშობელი

განათლება: საშუალოზე მაღალი.

თვისებები: ბავშვის აღზრდასა და განათლებაზე პასუხისმგებლობას სკოლასა და მასწავლებლებთან ერთად ინანილებს, კრიტიკულია და კონსტრუქციული, სკოლას შემოქმედებითი იდეებით ეხმარება.

შესაფერისია: პრობლემების გადაჭრისა და კრიზისების დასაძლევად, დახმარების სათხოვნელად, ფონდების მოსაზიდად, სამეურვეო საბჭოსათვის.

ნაკლებად შესაფერისია: მშობელთა კომიტეტისათვის

მიდგომა: გამოხატეთ კეთილგანწყობა და ინტერესი მისი აზრების მიმართ.

ნებისმიერი სახის კომუნიკაციის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა საკითხისადმი ცალმხრივი მიდგომა და მხოლოდ ერთი პერსპექტივიდან განხილვაა. სკოლის დირექციისა და მასწავლებლებისათვის ადვილია მშობლების გაკრიტიკება უყურადღებობის გამო, სკოლის პრობლემების მიმართ გამოჩენილი ინდიფერენტულობისათვის. ასევე, მშობლების მხრიდან ადვილია სკოლის კრიტიკა და ბავშვის სწავლაში გამოვლენილი პრობლემების მასწავლებლებისათვის, სასკოლო პროგრამისა და სახელმძღვანელოებისათვის გადაბრალება. სკოლასა და მშობლებს შორის წარმატებული კომუნიკაციის ერთ-ერთი უმთავრესი პირობა გულისხმობს და ერთმანეთის პრობლემების მიმართ თანაგრძნობის გამოჩენას. სკოლის დირექტორმა უნდა იზრუნოს მშობლების ნდობისა და მხარდაჭერის გაზრდაზე, რადგან ნდობა და მხარდაჭერა წარმატებული კომუნიკაციის საწინდარია.

აღსანიშნავია, რომ მშობლების სკოლაში ჩართულობა განსაკუთრებით დაწყებით საფეხურზე არის მნიშვნელოვანი, რადგან ბავშვს უჩნდება განცდა, რომ სკოლა და ოჯახი ერთმანეთისაგან არა მკვეთრად გამიჯნული, არამედ ერთიანი სივრცეა. სწავლის ზედა დონეზე, საბაზო და საშუალო საფეხურებზე, მშობლებსა და ოჯახთან მიჯაჭვულობა შედარებით მცირდება და ბავშვებს მშობლებთან ფიზიკური სიახლოვე კი აღარ სჭირდებათ, არამედ მათგან უკვე შეფასებებსა და რჩევებს ელიან. გარდა ამისა, დაწყებით საფეხურზე, როდესაც ბავშვებს დამოუკიდებლად მუშაობის ჩვევები კარგად არა აქვთ განვითარებული, მნიშვნელოვანია მშობლის დახმარება საშინაო დავალების შესრულების თვალსაზრისით, ამ მხრივ, სწავლების ზედა საფეხურებზე მშობელთა როლი მცირდება.

არსებობს სკოლასა და მშობლებს შორის კომუნიკაციის რამდენიმე ყველაზე გავრცელებული ფორმა, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ:

- ▷ სკოლა მშობელს აწვდის ინფორმაციას სკოლის მიზნების, მიმდინარე და დაგეგმილი ღონისძიებების, ასევე მათი შვილის/შვილების მოსწრებისა და გაცდენების შესახებ;

- ▷ სკოლა მშობლებს გადანყვეტილების მიღების პროცესში რთავს (მაგალითად, სამეურვეო საბჭოში მშობელთა მონაწილეობა);
- ▷ სკოლა ატარებს ღონისძიებებს, რის ფარგლებშიც მშობლები ეცნობიან საკუთარი შვილების პროგრესსა და წარმატება-წარუმატებლობას (საჩვენებელი გაკვეთილი, დისკუსიები, სპორტული შეჯიბრი, თეატრალური ღონისძიება);
- ▷ ნებაყოფლობითი ღონისძიებები, რომელსაც სკოლა მშობლების ჩართულობის გაზრდისათვის მართავს (მაგალითად, ექსკურსიები, სადაც მოსწავლეები მშობლებთან ერთად მიდიან).

ეროვნული სასწავლო გეგმის (2010-2011) მიხედვით, სკოლას ეკისრება პასუხისმგებლობა, მშობლებს დროულად და ამომწურავად მიაწოდოს ინფორმაცია მოსწავლის, როგორც აკადემიური მოსწრების, ასევე ყოფაქცევის შესახებ. ქვემოთ ჩამოთვლილია ის პასუხისმგებლობები, რომელსაც ეროვნული სასწავლო გეგმა სკოლის ხელმძღვანელს, დირექციასა და დამრიგებელს აკისრებს:

„დამრიგებელი ვალდებულია, მოსწავლის მშობელს/კანონიერ წარმომადგენელს მიაწოდოს დასწრების წესების შესახებ ზუსტი ინფორმაცია, რასაც ზედამხედველობას უწევს სკოლის დირექტორი“.

„იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლის საშუალო წლიური ნიშანი 5.1-ზე დაბალია, დამრიგებელი ვალდებულია, გააფრთხილოს მშობელი და მოსწავლე იმის შესახებ, რომ აუცილებელია მნიშვნელოვანი პროგრესი მომდევნო სასწავლო წლებში (თუ ეს არ არის საფეხურის ბოლო კლასი), რათა მოსწავლემ შეძლოს საფეხურის დაძლევა“.

„არჩეული სახელმძღვანელოების სია უნდა გამოიკრას მშობლებისათვის თვალსაჩინო ადგილას სასწავლო წლის დაწყებამდე 10 დღით ადრე“.

„დამრიგებელი ვალდებულია, შეხვედეს დაინტერესებულ მშობელს და მიაწოდოს ინფორმაცია მისი შვილის აკადემიური მოსწრების, ქცევისა და გაცდენების შესახებ“.

„დამრიგებლის წარდგინების საფუძველზე სკოლის დირექტორი ვალდებულია, წერილობითი ფორმით დროულად შეატყობინოს მოსწავლის მშობელს/კანონიერ წარმომადგენელს მოსწავლის მიერ გაკვეთილის/გაკვეთილების გაცდენის ფაქტისა და მისგან გამომდინარე მოსალოდნელი შედეგების შესახებ“.

როგორც ვხედავთ, ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით, მშობლებთან ურთიერთობაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დამრიგებლის როლი, მაგრამ ის, თუ რამდენად ეფექტურად ახერხებს დამრიგებელი მშობლებთან ურთიერთობას, რამდენად იცავს ეთიკის ნორმებს, ამ პროცესის მონიტორინგი სკოლის დირექტორის პასუხისმგებლობაა.

მშობლებთან ურთიერთობის ფორმაები

სკოლები მშობლებთან ურთიერთობის სხვადასხვა ფორმას მიმართავენ, რომელთაგანაც, ძირითადად, გავრცელებულია შემდეგი ფორმები:

- ▷ ზეპირი გადაცემა (მასწავლებელი მოსწავლეს სთხოვს, მშობელს გადასცეს ინფორმაცია);
- ▷ მშობლებთან წერილობითი ურთიერთობა (წერილის გაგზავნა);
- ▷ დარეკვა მოსწავლის სახლში ან მშობლის პირად ტელეფონზე;
- ▷ მოკლე ტექტური შეტყობინების გაგზავნა;
- ▷ მშობლების საყურადღებოდ სკოლაში ინფორმაციის გაკვრა;
- ▷ ელექტრონული ფოსტის საშუალებით წერილის გაგზავნა.

ტექნოლოგიური განვითარება იძლევა საშუალებას, სკოლასა და მშობლებს ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით ჰქონდეთ ურთიერთობა, რაც ორივე მხარის დროსა და სხვა რესურსებს დაზოგავს, მაგრამ ასეთი ურთიერთობა მშობლებთან დღეს ნაკლებად გამოიყენება საქართველოში. პროექტ „ირმის ნახტომის“ ფარგლებში, სკოლების კომპიუტერიზაციის პროგრამა წარმატებით განხორციელდა მთელი საქართველოს მასშტაბით. თითქმის ყველა სკოლა ჩართულია ინტერნეტის ქსელში, ან მიმდინარეობს აქტიურად ამ მიმართულებით მუშაობა. ამდენად, სავარაუდოა, რომ მშობლებთან ურთიერთობის ელექტრონული ფორმა მალე ერთ-ერთი ყველაზე უფრო აქტუალური გახდება საქართველოშიც, ისევე, როგორც ეს განვითარებულ ქვეყნებში არის მიღებული.

მასწავლებლის პედაგოგი

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში დამკვიდრებული პრაქტიკაა, როდესაც მასწავლებლებს საკუთარი ვებგვერდები აქვთ, სადაც საგნის შესახებ ყველა საჭირო ინფორმაცია განთავსებული, მაგალითად, საგნის სილაბუსი, წესები და პროცედურები, საშინაო დავალებები, სასარგებლო რესურსები და სხვა მასალა. მშობლებსა და მოსწავლეებს ყოველდღიურად შეუძლიათ, ნახონ განახლებული ინფორმაცია, სასწავლო რესურსები; ნაიკითხონ მასწავლებლის მიმართვები და დატოვონ კომენტარი, თუ ამის სურვილი გააჩნიათ.

წერილი მშობლებს

ეფექტური კომუნიკაციის ერთ-ერთი წარმატებული მაგალითია სასწავლო წლის დაწყებამდე მშობლებისათვის წერილის გაგზავნა, რომელსაც მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში ეფექტურად იყენებენ. წერილი მოკლედ უნდა აღწერდეს სკოლაში მიმდინარე მოვლენებს, სიახლეებს, ცვლილებებსა და ინიციატივებს. წერილის მიღებით მშობლები არა მხოლოდ ინფორმირებულები იქნებიან სკოლაში მიმდინარე მოვლენების შესახებ, არამედ გაუჩნდებათ შეგრძნება, რომ სკოლის ადმინისტრაცია მშობლებს სკოლის ცხოვ-

რების განუყოფელ ნაწილად აღიქვამს, აფასებს და მათ ინტერესებსა და შეხედულებებს ითვალისწინებს. შესაძლებელია, წერილს თან დაერთოს რეკომენდაციების გვერდი, სადაც მშობლებს კომენტარების გაკეთება და სკოლის ადმინისტრაციისთვის გაგზავნა შეეძლება. ამით კიდევ უფრო გაიზრდება მშობელთა ჩართულობა სკოლის ცხოვრებაში.

მშობლის საათი

მშობლებთან ურთიერთობის ასევე ძალიან საინტერესო ფორმაა ე.წ. „მშობლის საათი“, რომელიც სკოლის მიერ ორგანიზებულ პროგრამას გულისხმობს, სადაც მშობლები მოხალისის სახით ერთვებიან. პროგრამები სპეციალურად მშობლებისათვის არის შექმნილი, რის ფარგლებშიც მშობლები იღებენ ინფორმაციას, როგორ დაეხმარონ შვილს/შვილებს, მაგალითად, საშინაო დავალების შესრულებაში და როგორ შეუქმნან შვილებს სახლში საუკეთესო სასწავლო გარემო. გარდა საშინაო დავალებაში განუღი დახმარებისა, სკოლა ასევე აწვდის ინფორმაციას, როგორ განუვითარონ მშობლებმა დამოუკიდებლად მუშაობის უნარ-ჩვევები შვილებს და როგორ აღუძრან სწავლის მოტივაცია.

მშობლების მონაწილეობა გაკვეთილებაში

შესაძლებელია, რომ მშობლები რიგრიგობით დაპატიჟოთ გაკვეთილზე. ამით ისინი უკეთესად გაიგებენ, როგორ სწავლობენ მათი შვილები, რა ტიპის გაკვეთილებზე უწევთ სიარული, როგორი ატმოსფეროა სკოლაში, ვინ ასწავლის მათ შვილებს, როგორია გაკვეთილის პროცესი და სხვ. გაკვეთილზე დასწრებით, მშობლები სასწავლო პროცესის მიმდინარეობაში უფრო აქტიურად ჩაერთვებიან და სასწავლო პროცესზე კონტროლის განცდა გაუჩნდებათ.

ტოლერანტობის მხარდაჭერა

სკოლა, როგორც საზოგადოებრივი ინსტიტუტი, საზოგადოებაში არსებულ მრავალფეროვნებას ასახავს. სკოლაში თავს იყრიან სხვადასხვა კულტურის, ტრადიციების, რელიგიური აღმსარებლობის, ენისა და ეთნიკური წარმომავლობის მოსწავლეები. ამდენად, სკოლის ეფექტური კომუნიკაციის სტრატეგია მნიშვნელოვანია, ითვალისწინებდეს საზოგადოებაში არსებულ მრავალფეროვნებას და იყოს ტოლერანტული განსხვავებულის მიმართ.

სკოლის დირექტორს კარგად უნდა ესმოდეს კულტურული და რელიგიური თავისებურებები ყველა იმ ბავშვისა და მათი მშობლებისა, რომლებიც ეთნიკურ უმცირესობებს მიეკუთვნებიან. მრავალი კვლევით დასტურდება, რომ სხვადასხვა კულტურული და ეთნიკური ჯგუფის წარმომადგენელი მშობლები შვილის/შვილების სასკოლო პროცესში სხვადასხვა ფორმით ერთვებიან. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატა-

რებული კვლევის მიხედვით, აფრიკელი ამერიკელი მოსწავლეების მშობლები სკოლაში უფრო ხშირად აკითხავენ შვილებს, ვიდრე – აზიელი ამერიკელი მოსწავლეების მშობლები, თუმცა, ეს უკანასკნელები უფრო მეტად არიან ჩართულები შვილების აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესებაში, ვიდრე – აფრიკელი ამერიკელი მშობლები (ფენი, 2001).

სკოლაში შექმნილი ტოლერანტული გარემოს მეშვეობით, სკოლის დირექტორი უნდა აგრძნობინებდეს ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენელი ბავშვების მშობლებს, რომ მათი კულტურა, ენა, რელიგია და მსოფლმხედველობა დაფასებულია სკოლის მიერ. ამ მიზნის მიღწევა რამდენიმე გავრცელებული ხერხითაა შესაძლებელი:

- ▷ სკოლის დირექტორი განსხვავებული ეთნიკური წარმომადგენლობის წარმომადგენელ ბავშვებს მათთვის განსაკუთრებულ დღესასწაულს ულოცავს;
- ▷ სკოლაში იკვრება ბანერი, სადაც ამ დღესასწაულზე და მის მნიშვნელობაზე არის ყურადღება გამახვილებული;
- ▷ სკოლის სასადილოში მრავალფეროვანი მენიუა წარმოდგენილი, რომელიც ეთნიკური უმცირესობების ინტერესებსაც ითვალისწინებს (იმ შემთხვევაში, თუ მათ გარკვეული ტიპის საკვების მიღება არ შეუძლიათ);
- ▷ სკოლაში ტარდება ღონისძიებები, სადაც ეთნიკური უმცირესობების კულტურასა და ზნე-ჩვეულებებს ყველა ბავშვი ეცნობა.

ამგვარი მიდგომების გამოყენებით, სკოლის დირექტორი განსხვავებული ეთნიკური თუ სხვა ნიშნით წარმოდგენილ ბავშვებსა და მშობლებს აგრძნობინებს, რომ სკოლა პატივს სცემს მათ კულტურასა და ტრადიციებს, იცავს ადამიანის უფლებებს, აღიარებს ყველა ადამიანის თანასწორუფლებიანობასა და ინდივიდუალურ თავისებურებებს.

რთული მშობლება

ყველა სკოლას უხდება რთული კატეგორიის მშობლებთან ურთიერთობა, რომლებიც თითქმის არასოდეს არ არიან სასწავლო პროცესით კმაყოფილები. სკოლის ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს რთულ მშობლებთან კომუნიკაციის კარგად შემუშავებული სტრატეგია და შეეძლოს, ადეკვატურად და ეფექტურად გაუმკლავდეს პრობლემებს. ქვემოთ ჩამოთვლილია პრაქტიკული რჩევები, რომელიც სკოლის ხელმძღვანელს რთულ მშობლებთან ურთიერთობისას დაეხმარება:

- ▷ როდესაც მშობელი პრობლემით მოგმართავთ, დაუყოვნებლივ შეხვდით და დაე-ლაპარაკეთ, ან თუ დაკავებული ხართ, მოუბოდიშეთ და შეხვედრის სავარაუდოდ დაუნიშნეთ;
- ▷ მშობლებთან შეხვედრისას იყავით აქტიური მსმენელი. აგრძნობინეთ, რომ მისი პრობლემა თქვენი პრობლემაც არის;
- ▷ მოუსმინეთ ბოლომდე; სასურველია, არ გაანწყვეტინოთ მოყოლა;
- ▷ თუ ამჩნევთ, რომ მშობელი აღარ ამთავრებს მოყოლას, ან შეურაცხყოფაზე გადადის, კორექტულად მიანიშნეთ დროზე, ისე რომ მისი გაღიზიანება არ გამოიწვიოს;

- ▷ შესაძლებელია, საუბარის მოსასმენად მესამე პირიც მოიწვიოთ, მაგალითად, მასწავლებელი ან სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენელი, მაგრამ სასურველია, ეს წინასწარ შეათანხმოთ მშობელთან;
- ▷ თუ კონფლიქტური მშობელი არ ჩერდება და შეურაცხყოფას გაყენებთ თქვენ ან თქვენს კოლეგებს, შეგიძლიათ, კორექტულად გააწყვეტინოთ და უთხრათ: „უკაცრავად, მაგრამ ვერავის მივცემ უფლებას, ასე მომმართოს, შეგვიძლია, მაშინ გავგრძელოთ ლაპარაკი, როცა დამშვიდდებით“;

რთულ მშობლებთან ურთიერთობაში მაინც ყველაზე მთავარი მოსმენის უნარი და სიმშვიდისა და თავდაჯერებულობის შენარჩუნებაა. მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის დირექტორს რთულ სიტუაციაში სწრაფად გარკვევის უნარი ჰქონდეს და შეეძლოს, ეფექტურად მართოს სკოლაში წარმოქმნილი კონფლიქტები.

საზოგადოებასთან ეფექტური კომუნიკაცია

სკოლის, ისევე, როგორც ყველა ტიპის ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი მთავარი პირობა საზოგადოებასთან ეფექტური კომუნიკაციაა. სკოლის ეფექტურ კომუნიკაციაში მოიზარება ურთიერთობა არა მხოლოდ სკოლის მოსწავლეებთან, მათ მშობლებსა და მასწავლებლებთან, არამედ ყველა დაინტერესებულ მხარესთან. აქედან გამომდინარე, სკოლის განვითარებასა და რეფორმირებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სკოლის ხელმძღვანელის კომუნიკაციურ უნარებს, რომელშიც მისი მხრიდან ინფორმაციის მეორე მხარისათვის არა უბრალოდ გადაცემა იგულისხმება, არამედ უკუკავშირის მიღება და შეფასებაც. სკოლის დირექტორი ხელს უნდა უწყობდეს სკოლის, ოჯახისა და ადგილობრივი საზოგადოების დაახლოებას მოსწავლეთა წარმატების ხელშეწყობის მიზნით.

სკოლა, ოჯახი და საზოგადოება ის სამი ძირითადი კონტექსტი და სოციალური სივრცეა, სადაც მოსწავლეები ცხოვრობენ, სწავლობენ და იზრდებიან. ხშირად ამ სამ სოციალურ რგოლს „გავლენის ურთიერთგადადამფარავ სფეროებსაც“ უწოდებენ (ეფმტენინი, 1985), რადგან სამივე მათგანი განსაკუთრებულ როლს თამაშობს მოსწავლის აღზრდა-განვითარების საქმეში. სწორედ ამიტომ, სკოლის, ოჯახისა და საზოგადოების ეფექტიანი თანამშრომლობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, რაშიც სკოლის დირექტორის სწორად დაგეგმილი კომუნიკაციის სტრატეგიაა გადამწყვეტი, რათა ეს პარტნიორობა სკოლის სასარგებლოდ იქნეს გამოყენებული.

ადგილობრივი საზოგადოების, ანუ თემის ჩართულობას ზოგადად განმარტავენ, როგორც მოქმედებათა ერთობლიობას, რომელსაც თემში არსებული ორგანიზაციები და ინდივიდები (მაგ. მშობლები, ბიზნეს-ჯგუფები, კომპანიები, უნივერსიტეტები, მედია) მოსწავლეთა წარმატების ხელშესაწყობად ახორციელებენ.

სკოლამ, ოჯახმა და საზოგადოებამ უნდა გააცნობიერონ, რომ მოსწავლესთან მიმართებაში მათ საერთო მიზნები, ინტერესები და მისწრაფებები გააჩნიათ. როგორც ეს ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებშია აღწერილი, სასკოლო სისტემა მონოდებულია, „შექმნას ხელსაყრელი პირობები, ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მატარებელი, თავისუფალი პიროვნების ჩამოყალიბებისათვის“ (განათლების ეროვნული

მიზნები, 2004). სკოლის, ოჯახისა და საზოგადოების თანამშრომლობით არის შესაძლებელი ამგვარი პირობების შექმნა. მათი ერთმანეთისაგან გათიშულობის შემთხვევაში კი ირღვევა ეს მთლიანობა.

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში მშობლებსა და საზოგადოებასთან პარტნიორობა სკოლის ერთ-ერთ უმთავრეს მიზნად და სტრატეგიულ მიმართულებად სახელდება. საზოგადოებასთან ეფექტური კომუნიკაცია გულისხმობს იმას, რომ სკოლაში მიმდინარე პროცესების შესახებ საზოგადოებაში ყველა დაინტერესებული მხარე დროულად არის ინფორმირებული. თანამედროვე საზოგადოებაში ტექნოლოგიურმა წინსვლამ საზოგადოებასთან მრავალფეროვანი კომუნიკაცია განაპირობა. აუცილებელია, სკოლის ხელმძღვანელი და სკოლის ადმინისტრაცია დაინტერესებული იყოს საზოგადოებასთან აქტიური თანამშრომლობით. მნიშვნელოვანია, რომ სკოლისა და საზოგადოების ურთიერთობა იყოს სისტემატური, დაგეგმილი და ორმხრივი პროცესი.

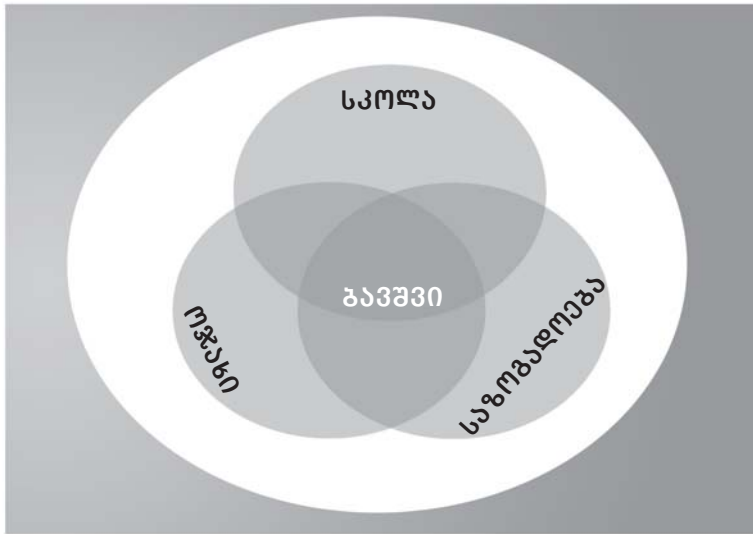
მშობლებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაში ოთხი ძირითადი პრინციპია მნიშვნელოვანი, რაც სკოლის ხელმძღვანელს, სასურველია, ახსოვდეს. ეს პრინციპებია:

- ▷ გამჭვირვალობა;
- ▷ გულწრფელობა;
- ▷ მისანდომობა;
- ▷ მოქნილობა.

სკოლა, როგორც საგანმანათლებლო დაწესებულება, დამოუკიდებლად, განცალკევებით არ არსებობს, არამედ ის გარკვეულ გეოგრაფიულ არეალშია მოქცეული. ადგილობრივ საზოგადოებას, ანუ თემს განსაკუთრებული ადგილი აქვს სკოლის განვითარებაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თემი არის სოციალური წარმონაქმნი, რომელშიც სკოლა უმნიშვნელოვანესი ინსტიტუტია.

სკოლას, საზოგადოებასა და ოჯახს შორის ურთიერთობის კვლევის თვალსაზრისით ერთ-ერთი პირველი ამერიკელი მეცნიერი და მკვლევარი ჯონის ეფშტეინია. ეფშტეინის თეორია აერთიანებს საგანმანათლებლო, ფსიქოლოგიურ და სოციოლოგიურ მიდგომებს და ცდილობს, მრავალფეროვანი მიდგომით ახსნას ამ სამ სოციალურ ინსტიტუტს შორის ურთიერთობა. ეფშტეინის აზრით, სკოლა და ოჯახი ბავშვის სოციალიზაციაში მონაწილეობენ და, შესაბამისად, ამ პროცესზე პასუხისმგებლობასაც ინაწილებენ. ამიტომ, მისი ცნობილი გამონათქვამი, რომ ოჯახი, სკოლა და საზოგადოება გავლენის ურთიერთგადამფარავი სფეროებია, სწორედ ამ საერთო მიზნებსა და მოვალეობებს გულისხმობს. ბავშვი ის ცენტრალური ფიგურაა, რომელიც სკოლას, საზოგადოებასა და ოჯახს შორის თანამშრომლობის მთავარი მიზეზია. სკოლა, ოჯახი და საზოგადოება სამი მთავარი სოციალური სივრცეა, რომელშიც ბავშვი იზრდება და ვითარდება.

ეფშტინის გავლენის სფეროები:



ეფშტინი განასხვავებს ექვსი ძირითადი ტიპის აქტივობას, რომელიც ოჯახს, სკოლასა და საზოგადოებას აკავშირებს:

- ▷ **მშობლები:** ოჯახები ბავშვის ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე ზრუნავენ და ქმნიან სახლში ისეთ გარემოს, რომელიც ბავშვს სწავლისათვის განაწყოფს. სკოლებმა მშობლებს უნდა მიაწოდონ ყველა ის ინფორმაცია, რაც მათ დაეხმარებათ, ხელი შეუწყონ ბავშვების სწავლასა და განვითარებას სახლში;
- ▷ **კომუნიკაცია:** სკოლებმა უნდა გაითავისონ პასუხისმგებლობა, რომ ყველა მშობელთან უნდა ჰქონდეთ ურთიერთობა და შეატყობინონ ხოლმე მათ სკოლის პროგრესისა და კონკრეტულად მათი შვილის/შვილების აკადემიური მოსწრების შესახებ. მშობლებთან ურთიერთობის პროცესი კულტურულ თავისებურებებს უნდა ითვალისწინებდეს და უნდა იყოს ორმხრივი.
- ▷ **მოხალისეობა:** მშობლებს შეუძლიათ, სკოლის გარემოსა და ფუნქციებში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ. სკოლებს, თავის მხრივ, შეუძლიათ, მოქნილი გრაფიკი შესთავაზონ მშობლებს, რათა უფრო მეტმა მშობელმა ითანამშრომლოს სკოლასთან.
- ▷ **სახლში სწავლა:** მასწავლებლების მხარდაჭერითა და ხელმძღვანელობით მშობლებს შეუძლიათ, სახლში ბავშვებს სკოლასთან დაკავშირებული აქტივობების შესრულებაში დაეხმარონ.
- ▷ **გადანყვეტილების მიღება:** სკოლებს მშობლებისათვის მნიშვნელოვანი როლის მინიჭება შეუძლიათ, კერძოდ, მათი ჩართვა მნიშვნელოვანი გადანყვეტილების მიღების პროცესში.
- ▷ **საზოგადოებასთან თანამშრომლობა:** სკოლებმა უნდა ითანამშრომლონ თემთან და გამოიყენონ საზოგადოებაში არსებული რესურსები, რათა სასკოლო პროგრამები უფრო გაძლიერდეს.

მკვლევარები განსაკუთრებით უსვამენ ხაზს სკოლასა და ოჯახს შორის თანამშრომლობის პარტნიორული ხასიათის მნიშვნელობას და ცდილობენ, პატრნიორული ურთიერთობა გამიჯნონ ტრადიციულად არსებული ურთიერთობისაგან. ქვემოთ გთავაზობთ ცხრილს, სადაც სკოლასა და ოჯახს შორის ურთიერთობის ეს ორი ფორმა განსხვავებული იქნება ერთმანეთისაგან:

პარტნიორული ურთიერთობა	ტრადიციული ურთიერთობა
სკოლა და ოჯახი თანამშრომლობს, რათა ხელი შეუწყონ მოსწავლეს წარმატების მიღწევაში	ხაზგასმულია სწავლის პროცესში სკოლის როლი და ფუნქციები
ხშირი ურთიერთობა, რომელიც ორმხრივ ხასიათს ატარებს	კომუნიკაცია, რომელიც სკოლის მიერ არის ინიცირებული. ურთიერთობა ხშირი არ არის და ძირითადად პრობლემებზეა ორიენტირებული
განსხვავებული პერსპექტივები დაფასებულია	„ყველა ერთი საზომით იზომება“ – კულტურული თავისებურებები ეს ის საკითხია, რომელიც უნდა დაიძლიოს
როლები გამოკვეთილია, ურთიერთზიარია და მხარდამჭერი	როლები ერთმანეთისაგან მკაცრად გამიჯნულია
მოსწავლეთა მიზნები ორივე მხარესთან შეთანხმებულია და გაზიარებულია	მიზნებს განსაზღვრავს სკოლა და ზოგჯერ მასში მშობლებიც ერთვებიან
გეგმები მშობლებთან თანამშრომლობით იქმნება, და ყველა მონაწილე ამ პროცესში ჩართულია აქტიურად	გეგმები იქმნება და ხორციელდება სკოლის დირექციისა და მოსწავლეების მიერ

სკოლისა და თემის ურთიერთობას მრავალი მიზეზი შეიძლება ჰქონდეს. მაგალითად:

- ▷ საზოგადოებრივი რესურსების სკოლის სასარგებლოდ გამოყენება;
- ▷ ერთობლივი ღონისძიებების დაგეგმვა;
- ▷ თემის უფლებებისა და ინტერესების სკოლის ცხოვრებაში გათვალისწინება;
- ▷ მოსწავლეთა ქცევისა და სწავლის პასუხისმგებლობების გაზიარება;
- ▷ საზოგადოებაში დანაშაულის პრევენცია;
- ▷ მოსწავლეთა უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;
- ▷ უმუშევრობასთან ბრძოლა.

სკოლის წარმატებისათვის აუცილებელია, მას ჰქონდეს თემში არსებული ისეთი რესურსების მხარდაჭერა, როგორცაა, მაგალითად, ადგილობრივი ხელისუფლება, მშობლები, საზოგადოებისათვის პატივსაცემი ადამიანები, ბიზნეს-ჯგუფები, ეკლესია, კერძო და საჯარო დაწესებულებები, ბიბლიოთეკა და სხვ.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფორმაები და სტრატეგიები

საზოგადოებასა და მშობლებთან ეფექტური ურთიერთობა სკოლას შეუძლია მრავალი ფორმითა და მეთოდებით განახორციელოს. საზოგადოებასთან ურთიერთობის პროცესში განსაკუთრებით დიდ მნიშვნელობას იძენს სკოლის პიარ-კამპანია, რითაც ერთი მხრივ, სკოლა პოპულარიზებას უწევს საკუთარ თავს და მეორე მხრივ, იზიდავს საზოგადოებაში არსებულ ადამიანურ და მატერიალურ რესურსებს.

სკოლის ლოგო და სლოგანი

სკოლის კორპორატიული იდენტობის გაზრდაში უმნიშვნელოვანესი როლი აქვს სკოლის ლოგოსა და სლოგანს, რომელიც ნათლად უნდა ასახავდეს სკოლის მისიასა და ხედვას და რომელიც ნათელი გზავნილი უნდა იყოს ყველასათვის, ვისაც სკოლაში მიმდინარე პროცესები აინტერესებს.

ლოგო უნდა იყოს შინაარსიანი და, ამავე დროს, ადვილად აღსაქმელი; სლოგანი სასურველია, იყოს მარტივი დასამახსოვრებელი და, რაც მთავარია, წარმატებასა და პროგრესზე ორიენტირებული. სკოლის დირექტორს შეუძლია, გამოაცხადოს კონკურსი მოსწავლეებს შორის სკოლის ლოგოსა და სლოგანის შესაქმნელად და დაანოსსო ჯილდო გამარჯვებული მოსწავლისა თუ მოსწავლეთა ჯგუფისათვის. ასეთი მიდგომა ამ პროცესს უფრო სახალისოს გახდის და რაც მთავარია, გაზრდის მოსწავლეთა თანამონაწილეობასა და ჩართულობას.

სკოლის დროშა და ჰიმნი

სკოლას შეუძლია ჰქონდეს საკუთარი დროშა და ჰიმნი. სკოლის დროშაზე შეიძლება ეწეროს სკოლის სლოგანი, ან უბრალოდ სიმბოლოები იყოს წარმოდგენილი. ჰიმნის ტექსტში უნდა ჩანდეს სკოლის ძირითადი მიზანი და მთავარი ღირებულებები.

სკოლის ვებგვერდი

მისასალმებელია ის ფაქტი, რომ საქართველოში უკვე მრავლად არიან სკოლები, რომლებსაც საკუთარი ვებგვერდი და ელექტრონული ფოსტა გააჩნიათ. თუმცა, სასურველია, მათი რიცხვი უფრო დიდი იყოს. სკოლის ვებგვერდზე სკოლის შესახებ ყველანაირი ინფორმაციის განთავსება არის შესაძლებელი, სკოლის დაარსების ისტორიიდან დაწყებული, მისი მისიისა და დანიშნულების, სკოლის ინფრასტრუქტურის, ინიციატივებისა და კლასგარეშე აქტივობების, სკოლაში მოსწავლეთა და მასწავლებელთა რაოდენობის, მათი მიღწევებისა და პროგრესის აღწერით დამთავრებული.

სკოლის კარგად განვითარებული გვერდი იმის საშუალებასაც უნდა იძლეოდეს, რომ ყველა მოსწავლესა და მასწავლებელს სკოლის კორპორატიული ელექტრონული ფოსტა ჰქონდეთ. სკოლის დირექტორი ყურადღებას უნდა აქცევდეს, თუ რამდენად ხშირად ხდება ვებგვერდის ახალი მასალით განახლება, რადგან საკმაოდ ხშირია შემთხვევები, როდესაც სკოლის ვებგვერდის შექმნა ერთჯერადი აქტია და შექმნის შემდეგ მას არანაირი ცვლილება არ ეტყობა.

Facebook-ი და Twitter-ი

სკოლას სასურველია, ჰქონდეს გახსნილი გვერდი პოპულარულ სოციალურ ქსელებზე – Facebook-სა და Twitter-ზე, რომლის მეშვეობითაც მას შეუძლია, საერთო შეტყობინება გაუზიაროს, როგორც მოსწავლეებს, ასევე მშობლებსა და დაინტერესებულ პირებს.

Facebook-ისა და Twitter-ის მეშვეობით, სკოლას შეუძლია ექსკურსიების, საქველმოქმედო და სხვა ღონისძიებების დაგეგმვა და ორგანიზება. ღონისძიებების პროგრამის, მარშრუტისა და მონაწილეების შესახებ ინფორმაციის განთავსება, სკოლის მისიისა და ხედვის, სტრატეგიული მიმართულებების, სკოლის მიღწევებისა და წარმატებების ფართო საზოგადოებისათვის გაცნობა და პოპულარიზაცია. სოციალური ქსელების მეშვეობით, სკოლას ეძლევა საშუალება, ხმა მიანვიდინოს სკოლის კურსდამთავრებულებს, სკოლაში მიმდინარე აქტივობები გააცნოს და სკოლის ცხოვრებაში ჩართოს.

გარდა ამისა, სკოლას შეუძლია Facebook-სა და Twitter-ზე გააკეთოს ოფიციალური განცხადება, შეახსენოს დაინტერესებულ პირებს სკოლაში მოქმედი წესები და მათ დისციპლინის დაცვისაკენ მოუწოდოს. სკოლის ღონისძიებებისა და სასწავლო პროცესის ამსახველი ფოტო და ვიდეო მასალის განთავსება გვერდს უფრო მიმზიდველს გახდის და დაინტერესებულ მხარეებს სკოლის შესახებ ვიზუალურ ინფორმაციას მიანვიდის.

აღსანიშნავია, რომ სოციალური ქსელების, როგორც კომუნიკაციის ეფექტური ფორმის გამოყენება, განსაკუთრებით ურბანულ დასახლებებშია შესაძლებელი, რადგან ინტერნეტის მომხმარებელთა რიცხვი გაცილებით დიდია, ვიდრე – სოფლად. იქ, სადაც საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურა განვითარებულია, ინტერნეტის მეშვეობით საზოგადოებასთან ურთიერთობა სავსებით შესაძლებელია, იქნება ეს მაღალმთიანი სოფელი თუ რაიონული ცენტრი.

სკოლის პერიოდული გამოცემა

საზოგადოებასთან ურთიერთობის შედარებით რთული, მაგრამ ძალიან ეფექტური გზა სკოლის პერიოდული გამოცემის შექმნაა. ეს შეიძლება იყოს გაზეთი, ყურნალი ან მოკლე დაიჯესტი, რომელიც სკოლაში მიმდინარე სასწავლო პროცესს აღწერს და მკითხველს გარკვეული პერიოდულობით მიენიშნება. სასურველია, თუ პერიოდულ გამოცემას სკოლის მოსწავლეები ჩაუდგებიან სათავეში, თავად მოიძიებენ და შექმნიან მასალას, გადაიღებენ ფოტოებს. ამით სკოლის მოსწავლეებს დამოუკიდებლად მუშაობის, შემოქმედებითი წერისა და კრიტიკული აზროვნების უნარ-ჩვევები განუვითარდებათ, რაც მათ სკოლის შემდგომ სწავლასა და ცხოვრებაშიც გამოადგებათ.

საინფორმაციო ბუკლეტი

სკოლის მისია, ხედვა და სამოქმედო გეგმა შემოკლებული ფორმით შეიძლება, გადატანილი იყოს საინფორმაციო ბუკლეტზე, რომელიც მკითხველს მოკლედ გააცნობს სკოლას, მის მთავარ მიღწევებსა და შედეგებს. საინფორმაციო ბუკლეტი შეიძლება, დარიგდეს სკოლის ღონისძიებების დროს, ასევე სასურველია, ის გარკვეული რაოდენობით მოთავსდეს საინფორმაციო დაფაზე, საიდანაც დაინტერესებულ მკითხველს მისი აღება და წაკითხვა შეეძლება.

პარტნიორობის პოლიტიკის დოკუმენტი

იმისათვის, რომ სკოლამ საზოგადოებასთან უფრო ეფექტურად ითანამშრომლოს, სასურველია, სკოლის დირექტორმა ხელმძღვანელობა გაუწიოს სკოლასა და საზოგადოებას შორის ურთიერთობის დოკუმენტის შემუშავებას, სადაც განერილი იქნება ურთიერთთანამშრომლობის ფორმები, ნესები და პროცედურები. დოკუმენტში შეიძლება, ასახული იყოს, მაგალითად, მშობლებსა და საზოგადოებასთან შეხვედრის დრო და ადგილი, ასევე ვიზიტისა და შეხვედრების განრიგი. ქვემოთ გთავაზობთ სკოლასა და საზოგადოებას შორის პარტნიორობის ზოგადი დოკუმენტის ნიმუშს:

სკოლას, ოჯახსა და საზოგადოებას შორის პარტნიორობის პოლიტიკა

ჩვენი სკოლა აცნობიერებს, რომ მოსწავლეთა განათლება და მათი წარმატებისათვის ზრუნვა სკოლის, ოჯახისა და საზოგადოების საერთო პასუხისმგებლობაა. სკოლა, მშობლები და საზოგადოება მჭიდროდ უნდა თანამშრომლობდნენ, რათა საერთო მიზნებს წარმატებით მიაღწიონ.

სკოლა მხარს უჭერს სკოლაში მიმდინარე ყოველგვარ აქტივობას, რომელიც ხელს უწყობს:

- ▷ სკოლასა და მშობლებს შორის თანამშრომლობას;
- ▷ სკოლასა და საზოგადოებას შორის პარტნიორობას;
- ▷ მშობელთა კონსტრუქციულ ჩართულობას სასწავლო პროცესში;
- ▷ მშობელთა მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- ▷ საზოგადოებრივი რესურსების სკოლის სასარგებლოდ გამოყენებას.

მშობლებისა და საზოგადოების გამოკითხვა

სკოლის დირექტორმა, მშობლებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაში მეტი ეფექტიანობის მისაღწევად, შეიძლება ჩაატაროს გამოკითხვა. გამოკითხვის მიზანი მრავალნაირი შეიძლება იყოს. სკოლას შეიძლება აინტერესებდეს მშობლებისა და ზოგადად, საზოგადოების განწყობა, დამოკიდებულება და მოლოდინები სკოლის მიმართ. რა ფუნქცია აქვს მათთვის სკოლას და სასწავლო პროცესს, რა მოსწონთ და რის გამოსწორებას ისურვებდნენ, რა რჩევებისა და რეკომენდაციების მიცემა შეუძლიათ სკოლის დირექტორის, ადმინისტრაციისა და პედაგოგებისათვის.

გარდა ზოგადი აზრის გამოკითხვისა, სკოლის დირექტორს შეუძლია მშობლებისა და საზოგადოების გამოკითხვა კონკრეტულ თემაზე, მაგალითად, სკოლის დირექტორს

ანტიერესებს, რას ფიქრობენ მშობლები ახალი ფაკულტატური საგნის დამატებაზე, ან რომელიმე საგნის გაძლიერებულად სწავლაზე. ამ შემთხვევაში სკოლის დირექტორი იმ კონკრეტული საფეხურის მოსწავლეთა მშობლებს მიმართავს, ვის შვილებსაც ეს შესაძლო ცვლილება ეხებათ, და ეკითხება ამ ინიციატივის მნიშვნელობასა და საჭიროებაზე. კითხვარი ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ შესავალში კარგად იყოს დასაბუთებული ცვლილების საჭიროება, თუ რატომ ჩათვალა სკოლის დირექციამ და სამეურვეო საბჭომ, რომ საგნის გაძლიერებული სწავლება სასურველია მოსწავლეთა მოსწრების გაუმჯობესებისათვის. როდესაც სკოლა მშობლებსა და საზოგადოებას მიმართავს და აცნობს ახალ ინიციატივას, ეს მიმართვა ისე უნდა იყოს დანერგილი, რომ მშობლებს და სხვა დაინტერესებულ პირებს შეექმნათ შთაბეჭდილება, რომ მათი აზრი მნიშვნელოვანია, რომ მათ რჩევებს სკოლა სერიოზულად განიხილავს და საჭიროების შემთხვევაში, გაითვალისწინებს.

კითხვარში, კითხვების ნაწილი, სასურველია, მოსალოდნელ რისკებსა და შესაძლო უარყოფით ეფექტებს ეხებოდეს, რომელიც შეიძლება, ამ ინიციატივას მოჰყვეს. რისკების გათვალისწინება და მათი დროული პრევენცია ინიციატივის წარმატების წინაპირობა შეიძლება გახდეს. ქვემოთ განვიხილავთ კითხვარის შექმნის რამდენიმე მთავარ პრინციპს, რომელიც სკოლის დირექტორმა და კითხვარზე მომუშავე ფგუფმა უნდა გაითვალისწინოს, რათა ის რეალობას ადეკვატურად ასახავდეს და პრობლემასა და საჭიროებას პასუხობდეს.

კითხვარის შექმნის პრინციპები

სკოლის დირექტორმა აუცილებელია იცოდეს საზოგადოებრივი გამოკითხვის ძირითადი პრინციპები და მიზნები, გამოკითხვის ფორმები და მეთოდები, რაც დაეხმარება მას სკოლის სამომავლო გეგმები უფრო ადეკვატურად დასახოს და განახორციელოს.

კითხვარი შეიძლება შედგებოდეს ღია და დახურული კითხვებისაგან. შეიძლება მათი შერეული სახით წარმოდგენა. ღია კითხვაზე რესპოდენტმა (მაგ. მშობელმა, საზოგადოების წარმომადგენელმა) პასუხი თავად უნდა მოიფიქროს და ჩაწეროს, მაშინ, როდესაც დახურულ კითხვაზე სავარაუდო პასუხებს რესპოდენტს თავად ვთავაზობთ, მან მხოლოდ ჩამონათვალიდან უნდა გააკეთოს პასუხების არჩევანი.

გაითვალისწინეთ, რომ ღია კითხვებზე პასუხების დამუშავებას დიდი დრო და ენერგია სჭირდება. დახურული კითხვები შედარებით მარტივად მუშავდება. თუმცა, ხშირად საკითხის ღრმა შესწავლისა და ანალიზისათვის სწორედ ღია კითხვები გამოიყენება.

ქვემოთ გთავაზობთ კითხვარის შექმნის რამდენიმე მთავარ პრინციპს:

- ▷ უპირველეს ყოვლისა, კითხვარი უნდა იყოს, რაც შეიძლება, მარტივი ენით დანერგილი;
- ▷ მოერიდეთ ორაზროვან კითხვებს;
- ▷ კითხვარი უნდა შეესაბამებოდეს კვლევის მიზნებს;
- ▷ ნუ გამოიყენებთ ემოციურად დატვირთულ სიტყვებს;
- ▷ შეკითხვა არ უნდა შეიცავდეს ორმაგ უარყოფას;

- ▷ კითხვები არ უნდა იყოს დამაბნეველი;
- ▷ კითხვარი ისე შეადგინეთ, რომ რესპოდენტს მასზე პასუხის გასაცემად სპეციალური მომზადება ან დიდი დრო არ დასჭირდეს;

კითხვარის დისტრიბუციაში შესაძლებელია მოსწავლეების ჩართვა. შევსებული კითხვარის დამუშავებაში მოსწავლეების დახმარება სკოლის დირექტორსა და მასწავლებელს საქმეს გაუმარტივებს, ხოლო მოსწავლეებს მოტივაციას აღუძრავს და გაახალისებს. გარდა ამისა, მოსწავლეებს ამ აქტივობით კითხვარის დამუშავების სტრატეგიებსაც ვასწავლით, რაც მათ საკუთარ პროექტებშიც გამოადგებათ.

კომუნიკაციის სტრატეგიის ეფექტიანობის დასადგენად, თვითშეფასების კითხვარებიც გამოიყენება. კითხვარი კომუნიკაციაში ჩართული ყველა მხარისათვის შეიძლება, შედგეს. ქვემოთ გთავაზობთ თვითშეფასების კითხვარებს, რომელიც სკოლის დირექტორისათვის, სკოლის მასწავლებლისა და მშობლისათვის არის განკუთვნილი.

სკოლის დირექტორის თვითშეფასების კითხვარი (კომუნიკაცია)

	არასოდეს	ზოგჯერ	თითქმის ყოველთვის
ვცდილობ, სკოლაში შევქმნა მშობლებისა და სხვა დაინტერესებული პირებისათვის სასიამოვნო გარემო			
ვპასუხობ მშობლების სატელეფონო ზარებს			
პირადად ვხვდები მშობლებს			
ვცდილობ, სკოლაში პატივი ვცე სხვადასხვა კულტურისა და ეთნიკური წარმომავლობის მოსწავლეებსა და მათ მშობლებს			
ჩემი ინიციატივით მშობლებსა და დაინტერესებულ საზოგადოებას სკოლის შესახებ ინფორმაცია მიენოდებათ			
თვალყურს ვადევნებ, როგორ თანამშრომლობენ სკოლის მასწავლებლები და სკოლაში დასაქმებული სხვა ადამიანები მშობლებსა და საზოგადოებასთან			
ვცდილობ, სკოლაში მიმდინარე ღონისძიებებზე მშობლები და თემის წარმომადგენლები დავპატიჟო			
მუშაობის პროცესში ვითვალისწინებ მშობლების აზრს და დამოკიდებულებას სკოლის მიმართ			
ვცდილობ, ნავახალისო ადგილობრივი საზოგადოება, რომ სკოლის ცხოვრებაში პოზიტიურად ჩაერთონ			

მშობლის თვითშეფასების კითხვარი (კომუნიკაცია)

	არასოდეს	ზოგჯერ	თითქმის ყოველთვის
ხშირად ვაკითხავ ჩემს შვილს/შვილებს სკოლაში			
ვცდილობ, მასწავლებლებთან ხშირი და რეგულარული კონტაქტი მქონდეს			
ჩემი შვილის/შვილების სასკოლო ცხოვრებაში აქტიურად ვარ ჩართული			
ვთანამშრომლობ ჩემი შვილის/შვილების კლასელების მშობლებთან			
ვცდილობ, დავეხმარო ჩემს შვილს/შვილებს საშინაო დავალების მომზადებაში			
ინფორმირებული ვარ ჩემი შვილის, შვილების აკადემიური მოსწრებისა და ყოფაქცევის შესახებ			
ვცდილობ, ჩავერთო სკოლაში მიმდინარე საინტერესო ღონისძიებებში			
მე თავად ვუკავშირდები ჩემი შვილის/შვილების მასწავლებელს, თუ ინფორმაცია მჭირდება			

მასწავლებლის თვითშეფასების კითხვარი (კომუნიკაცია)

	არასოდეს	ზოგჯერ	თითქმის ყოველთვის
ვურეკავ/ვწერ ჩემი მოსწავლეების მშობლებს და მოსწავლის აკადემიური მოსწრებისა და დისციპლინის შესახებ ინფორმაციას ვწვდი			
ვცდილობ, ჩავრთო მშობლები როგორც საკლასო, ასევე კლასგარეშე მუშაობაში			
პირადად ვხვდები მშობლებს			
მშობლებთან შეხვედრისას განსაკუთრებით ვუსვამ ხაზს მშობელთა ჩართულობის მნიშვნელობას მოსწავლის სწავლის პროცესში			
დაინტერესებულ მშობლებს ვწვდი დეტალურ ინფორმაციას მოსწავლის ნიშნისა და ყოფაქცევის შესახებ			
მშობლებს ვთავაზობ კონსულტაციას თემაზე „როგორ დავეხმაროთ ბავშვს საშინაო დავალების მომზადებაში“			
მოსწავლეთა მშობლებს ვეპატიჟები გაკვეთილზე დასასწრებად			
მშობლებს ვრთავ მნიშვნელოვანი გადწყვეტილების პროცესში			

ვიზიტი სკოლაში

სასურველია, სკოლას დანიშნული ჰქონდეს ვიზიტის დღე ან საათები, როდესაც დაინტერესებულ პირებს შეეძლება სკოლაში სტუმრობა და მისი დათვალიერება. ვიზიტის შესაძლებლობა და მასთან დაკავშირებული წესები აღნიშნული უნდა იყოს სკოლის შინაგანანწესში. ვიზიტის ფარგლებში საზოგადოების დაინტერესებულ წარმომადგენელს საშუალება მიეცემა, სკოლა და მის მფლობელობაში შემავალი შენობა-ნაგებობები მოინახულოს. შესაძლებელია სკოლის გიდებად მოხალისე მოსწავლეების ჩართვაც. სკოლის დირექტორმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ სკოლაში ვიზიტები და ტურები ისე უნდა დაგეგმოს, რომ ამით სასწავლო პროცესი არ შეფერხდეს.

სკოლა, როგორც განათლების ცენტრი

განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც სკოლა ადგილობრივ თემში ერთადერთი საგანმანათლებლო დაწესებულებაა, მისი ფუნქცია და როლი ორმაგად მნიშვნელოვანი ხდება. ასეთ შემთხვევებში, სკოლას შეიძლება, განათლების ცენტრის ფუნქცია დაეკისროს. მაგალითად, შესაძლებელია, სკოლაში ჩატარდეს სხვადასხვა ტიპის ღონისძიება და აქტივობა, რაშიც ადგილობრივი თემი აქტიურად და პოზიტიურად ჩაერთვება.

- ბ) საზოგადოების მრავალფეროვანი რესურსი ეფექტიანად გამოიყენება სასწავლო პროცესის გაუმჯობესებისთვის;
 - გ) სკოლა თანამშრომლობს სხვადასხვა ორგანიზაციასთან სკოლის ინტერესების სასარგებლოდ;
 - დ) სკოლა თანამშრომლობს სხვადასხვა სკოლასთან გამოცდილებისა და მიღწევების გაზიარების მიზნით.
-

სკოლის დირექტორი მცდელობას არ უნდა იშურებდეს, რომ ადგილობრივ საზოგადოებაში არსებული მატერიალური, კულტურული თუ ინტელექტუალური კაპიტალი სკოლის სასარგებლოდ გამოიყენოს. სკოლამ და საზოგადოებამ თანამშრომლობის გზით ერთმანეთი უნდა გააძლიერონ.

თავის მხრივ, საზოგადოებამ უნდა დაინახოს სკოლა, არა როგორც მხოლოდ საგანმანათლებლო ორგანიზაცია, არამედ როგორც რესურსების უწყვეტი წყარო, რესურსებისა, რომელმაც საზოგადოების განვითარებას, მის სოციალურ და ეკონომიკურ წინსვლას უნდა შეუწყოს ხელი.

სკოლის წარმატებულმა ხელმძღვანელმა კარგად უნდა იცოდეს მისი სკოლის მოსწავლეების, მასწავლებლების, სკოლის პერსონალის, მშობლებისა და თემის ინტერესები და საჭიროებები. ინტერესებისა და საჭიროებების ცოდნა ეფექტური კომუნიკაციის უმთავრესი საფეხურია. ქვემოთ განხილულია სკოლისა და საზოგადოების ურთიერთობის რამდენიმე ფორმა და მოდელი, მოცემულია პრაქტიკული რჩევები, რომლებიც სკოლის დირექტორს დაეხმარება, უფრო ეფექტიანი ურთიერთობა დაამყაროს საზოგადოების წარმომადგენლებთან, თემში არსებულ ორგანიზაციებთან, ბიზნეს-კომპანიებთან, სკოლის კურსდამთავრებულებსა და მეზობელ სკოლებთან.

სკოლა და თემის ინდივიდუალური წარმომადგენლები

თემში მრავლად არიან ინდივიდები, რომლებიც საზოგადოებაში პატივისცემას იმსახურებდნენ. ასეთი ადამიანები საკუთარი საქმის პროფესიონალები არიან და, ამავე დროს, საზოგადოების სიკეთისათვის იღწვიან (მაგ. მეცნიერები, ექიმები, პოლიციელები, მწერლები და სხვ.). სასურველია, სკოლის დირექტორის ინიციატივით, ამგვარ ადამიანებთან სკოლამ მჭიდრო ურთიერთობა დაამყაროს. ურთიერთობის ერთ-ერთი ფორმაა „სტუმარი გაკვეთილზე“, რაც გულისხმობს, რომ საზოგადოების თვალსაჩინო წარმომადგენელი სკოლაში გაკვეთილს ატარებს, ან ესწრება და აქტიურად ერთვება გაკვეთილის მსვლელობაში. ასეთი საინტერესო სტუმარი გაკვეთილზე სასწავლო პროცესს უფრო მრავალფეროვანს ხდის და მოსწავლეთა სწავლის მოტივაციის გაზრდასაც უწყობს ხელს.

ადგილობრივ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა

მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში გავრცელებული პრაქტიკაა, როცა სკოლები პარტნიორული ურთიერთობის მემორანდუმს აფორმებენ ადგილობრივ კულტურულ-საგანმანათლებლო ორგანიზაციებთან, მაგალითად, მუზეუმებსა და ბიბლიოთეკებთან. ბევრი კლასგარეშე აქტივობა შეიძლება, დაიგეგმოს და განხორციელდეს მუზეუმებთან ერთად, განსაკუთრებით საზოგადოებრივი და საბუნებისმეტყველო საგნების სწავლების თვალსაზრისით. თავის მხრივ, ადგილობრივი კულტურულ-საგანმანათლებლო ორგანიზაციები ცდილობენ, სკოლასთან განსაკუთრებული ურთიერთობა ჰქონდეთ და სთავაზობენ სპეციალურ სერვისებს, რაშიც ხშირ შემთხვევაში სკოლის მოსწავლეების, პედაგოგებისა და სკოლაში დასაქმებული პერსონალისათვის ფასდაკლებები და უფასო ვიზიტები იგულისხმება.

თემში არსებული კულტურული და მატერიალური რესურსების ამ ფორმით გამოყენება ნაახალისებს მოსწავლეებს, გაზრდის მათ ჩართულობას საზოგადოებრივ ცხოვრებაში და სკოლასა და თემის დაახლოებას შეუწყობს ხელს.

სკოლასა და ადგილობრივ კომპანიებს შორის ურთიერთობა

სკოლასა და ადგილობრივ ბიზნეს-კომპანიებს შორის ურთიერთობა შეიძლება მოსწავლეების კომპანიებში ვიზიტს, კომპანიების წარმომადგენლების სკოლაში სტუმრობას, ერთობლივი პროექტებსა და ღონისძიებებს მოიცავდეს.

მოსწავლეები ამ ტიპის პარტნიორობის მეშვეობით მეტ ინფორმაციას იგებენ საზოგადოებაში არსებული მოთხოვნების შესახებ, მაგალითად, თუ რომელი პროფესია/საქმიანობა არის უფრო პრესტიჟული ან თუნდაც მაღალანაზღაურებადი. ამ გზით ისინი სამუშაო ბაზარს უფრო უახლოვდებიან, რაც ეხმარება მათ მომავალი პროფესიული ორიენტაციის განსაზღვრაში. გარდა ამისა, ბიზნეს-ორგანიზაციებთან ურთიერთობით მოსწავლეთა სოციალური ქსელი ფართოვდება, რაც მომავალში მათ დასაქმებას შეუწყობს ხელს.

თემში არსებულ სხვა სკოლებთან თანამშრომლობა

სკოლის ხელმძღვანელი მუდმივად უნდა ზრუნავდეს არა მხოლოდ საკუთარი სკოლის მასწავლებლებსა და სხვა პერსონალთან წარმატებული ურთიერთობის დამყარებაზე, არამედ თემში არსებულ სხვა სკოლებთან თანამშრომლობაზეც. მეზობელ სკოლებთან თანამშრომლობას სკოლის დირექტორის მხრიდან ინიციატივის გამოჩენა და ხელშეწყობა სჭირდება. სკოლებს შორის ურთიერთობა სამი ძირითადი მიმართულებით ხორციელდება:

- ▷ მოსწავლეებს შორის ურთიერთობა;
- ▷ მასწავლებლებსა და სკოლის პერსონალს შორის ურთიერთობა;
- ▷ სკოლის დირექტორებს შორის ურთიერთობა.

სკოლებს შორის ურთიერთობის მთავარი მიზანია გამოცდილების გაზიარება, წარმატებული პრაქტიკის გაზიარება, სწავლა/სწავლების მეთოდების გაუმჯობესება და ამ გზით სასწავლო პროცესის მხარდაჭერა.

სკოლის კურსდამთავრებულებთან კავშირის დამყარება და განმტკიცება

სასურველია, სკოლის დირექტორმა უზრუნველყოს სკოლის კურსდამთავრებულებთან კომუნიკაციის ეფექტური სისტემის შექმნა. სასურველია, სკოლაში არსებობდეს სკოლის კურსდამთავრებულების ერთიანი ბაზა, რომელიც მუდმივად განახლდება და მის განახლებაზე პასუხისმგებელი იქნება კონკრეტული პირი.

სკოლის კურსდამთავრებულებთან მიმართებაში სკოლის მთავარი მიზანია, უზრუნველყოს კურსდამთავრებულების სკოლასა და ერთმანეთთან კავშირი. ამ მიზნით, შეიძლება, სკოლამ წელიწადში რამდენჯერმე მოაწყოს ღონისძიება და კურსდამთავრებულები დაპატიჟოს. შეხვედრებზე კურსდამთავრებულები საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას გააცნობენ მოსწავლეებს და საკუთარი საქმიანობის შესახებ უამბობენ.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც სკოლის კურსდამთავრებულები ასოციაციებსა და კლუბებს ქმნიან და ორგანიზაციული ფორმით მხარს უჭერენ თავიანთ ყოფილ სკოლას. კურსდამთავრებულთა კლუბები და ასოციაციები მათ ეხმარებათ სკოლის დამთავრების შემდეგ აღიდგინონ და შეინარჩუნონ ერთმანეთთან ურთიერთობა. სკოლა, თავის მხრივ, დაინტერესებული უნდა იყოს კურსდამთავრებულებთან ურთიერთობის შენარჩუნებით და მუდმივად უნდა ზრუნავდეს, რომ კურსდამთავრებულებს პერიოდულად მიანოდოს ინფორმაცია სკოლაში მიმდინარე და დაგეგმილი ღონისძიებების შესახებ.

სკოლასა და კურსდამთავრებულებს შორის ურთიერთობა შეიძლება მრავალი ფორმით წარიმართოს. ქვემოთ ჩამოთვლილია რამდენიმე ფართოდ გავრცელებული ფორმა:

- ▷ წლის კურსდამთავრებულის არჩევა. კურსდამთავრებული, რომელმაც ყველაზე დიდი წვილილი შეიტანა სკოლის განვითარებაში და/ან საზოგადო ასპარეზზე წარმატებას მიაღწია;
- ▷ კურსდამთავრებულებთან ერთად კლასგარეშე აქტივობების მონაწილეობა, მაგალითად, ექსკურსიაზე წასვლა;
- ▷ კურსდამთავრებულების სპორტული გუნდისა და სკოლის მოსწავლეთა გუნდის შეჯიბრება;
- ▷ კურსდამთავრებულთა ჩართვა სკოლისათვის ფონდების მოზიდვაში;
- ▷ სკოლის ბიბლიოთეკის განახლებასა და წიგნებით მომარაგებაში კურსდამთავრებულების დახმარება.

სკოლის დირექტორი სკოლის კურსდამთავრებულებს ხშირად უნდა ხვდებოდეს და ითვალისწინებდეს მათ აზრს სკოლის განვითარებისა და წარმატების შესახებ. სასურველია, თუ სკოლის საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგიაში კურსდამთავრე-

ბულებიც იქნებიან ჩართულები. მაგალითად, სკოლას შეუძლია, სკოლის ვებგვერდზე კურსდამთავრებულების გვერდი გააკეთოს, სადაც მათ შესახებ საინტერესო ინფორმაცია განთავსდება და ყველა დაინტერესებულ პირს შეეძლება მას გაეცნოს. კურსდამთავრებულების პროფესიული წარმატება სკოლის წარმატების ერთ-ერთი მთავარი და მნიშვნელოვანი საზომია.

სიტუაციური ამოცანა №1

საპილოტე პროგრამის ფარგლებში №... სკოლის მეოთხე კლასში ახალი საგანი შევიდა. საგნის ათვისება მოსწავლეებს ძალიან გაუჭირდათ. მასწავლებელმა და კლასის დამრიგებელმა მშობელთა კრება მოიწვიეს და ეს საკითხი დაწვრილებით განიხილეს. მშობელთა უმრავლესობამ გამოთქვა აზრი, რომ რადგან საგანი ახალი იყო და მათ შესაბამისი ცოდნა არ გააჩნდათ ამ საგანში, სათანადოდ ვერ ეხმარებოდნენ შვილებს საშინაო დავალების შესრულებაში. ბავშვები ისეთ კითხვებს სვამდნენ, რაზეც მშობლებს პასუხი არ ჰქონდათ, რის გამოც მოსწავლეებმა საგნისადმი ინტერესი დაკარგეს, რაც მათ ნიშნებზეც აისახა. დამრიგებელმა გადაწყვიტა, აღნიშნული პრობლემის შესახებ სკოლის დირექტორისათვის ეცნობებინა.

პრობლემის გადაჭრა:

სკოლის დირექტორი პრობლემას მთელი სერიოზულობით მოეკიდა და შეეცადა, საკითხში კარგად გარკვეულიყო. თავად დაუკავშირდა რამდენიმე მშობელს და აზრის გამოთქმა სთხოვა. პედაგოგიურ საბჭოსთან შეთანხმებით, გადაწყდა, რომ სკოლა ორგანიზებას გაუწევდა მშობლებისათვის ხანმოკლე ტრენინგების ჩატარებას ამ საგანში. ყველა მშობელი, რომელიც სურვილს გამოთქვამდა, მიიღებდა ტრენინგში მონაწილეობას. მშობლები დირექტორის ამ ინიციატივას დიდი ენთუზიაზმით გამოეხმაურნენ და ტრენინგებშიც ხალისით ჩაერთვნენ. ტრენინგებში მშობელთა მონაწილეობამ დადებითი შედეგი გამოიღო – მოსწავლეთა მიღწევები ახალ საგანში მეორე სემესტრში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. მშობლები ერთმანეთს, სკოლის მასწავლებლებსა და დირექციას კიდევ უფრო დაუახლოვდნენ და პოზიტიური ურთიერთობა მომავალშიც გააგრძელეს.

სიტუაციური ამოცანა №2

№... სკოლა მცირეკონტიგენტიან სკოლათა რიცხვს მიეკუთვნება. წლების განმავლობაში სკოლას სააქტო დარბაზი არ ჰქონია. სკოლის დირექცია გადაწყვიტეს, რომ ერთ-ერთი ყველაზე დიდი კლასი სააქტო დარბაზად გადააკეთოს. იდეა მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს ძალიან მოსწონთ, თუმცა ფაქტია, რომ საკლასო ოთახი იმდენად გაურემონტებელია, რომ ღონისძიებების ჩასატარებლად არ გამოდგება. სკოლა ბიუჯეტიდან მცირე თანხას გამოყოფს, რითაც სარემონტოდ საჭირო მასალებს ყიდულობს, თუმცა არ ყოფნის თანხა მუშახელის დასაქირავებლად.

პრობლემის გადაჭრა:

სკოლის დირექტორი მშობელთა საერთო სასკოლო კრებას მოაწყო და აღნიშნულ საკითხს განიხილავს. მშობლებს აუხსნის, რამდენად აუცილებელია სკოლაში ღონისძიებების სრულფასოვნად ჩასატარებლად და სახალისო სასკოლო გარემოს შესაქმნელად სააქტო დარბაზის ქონა, რა მიზნებს ემსახურება ის და რა გავლენა შეიძლება მოახდინოს კეთილმონყოილმა სააქტო დარბაზმა მოსწავლეთა მოტივაციაზე. ამის შემდეგ, სკოლის დირექტორი მშობლებს აცნობს პრობლემას და სთხოვს დახმარებას სააქტო დარბაზის გარემონტების საქმეში. მშობელთა ნაწილი სკოლას აღუთქვამს დახმარებას დამატებითი სარემონტო მასალებით მომარაგებაში, ნაწილი თავად ჩაებმება სააქტო დარბაზის გარემონტებაში. მოსწავლეები განსაკუთრებით გახარებულები არიან, რომ მათი მშობლები მათთან ერთად მიდიან სკოლაში და მათი მეგობრების მშობლებთან ერთად სკოლის განვითარების საქმეში მონაწილეობენ. შედეგად, სკოლა იძენს კარგად გარემონტებულ სააქტო დარბაზს, რითაც სკოლაც და მშობლებიც კმაყოფილები არიან, იზრდება სკოლაში მშობელთა პოზიტიური ჩართულობა და საკუთრების განცდა.

სიტუაციური ამოცანა №3

№... სკოლის მე-7 კლასის მოსწავლე ნიკა ალექსიძე ბოლო პერიოდში სკოლას ხშირად აცდენს და სწავლასაც უკლო. მასწავლებლები ამბობენ, რომ ნიკა მეგობრებს ჩამოშორდა და გაკვეთილის დროს ხშირად სხვა რაღაცაზე ფიქრობს. დამრიგებელი დაინტერესდა ნიკას პრობლემით, რამდენჯერმე ესაუბრა, თუმცა ნიკა ამბობს, რომ არ შეცვლილა და პრობლემაც არა აქვს.

პრობლემის გადაჭრა:

დამრიგებელი სკოლის დირექტორს პრობლემის მოგვარებაში დახმარებას სთხოვს. დირექტორი დამრიგებელს ურჩევს, ნიკას მშობელს დაელაპარაკოს და გაარკვიოს მისი ოჯახური მდგომარეობა. დამრიგებელი, რამდენჯერმე უშედეგოდ დარეკვის შემდეგ, გადაწყვეტს, ნიკას ოჯახში თავად მივიდეს. ოჯახში მისულს, ნიკას მამა ავად დახვდება – მას გულის სასწრაფო ოპერაცია ესაჭიროება, თუმცა ოჯახს ამის შესაძლებლობა არა აქვს. ცხადია, ნიკას პრობლემა მამის ავადმყოფობას უკავშირდება. დამრიგებელი და სკოლის დირექტორი ერთად გადაწყვეტენ, რომ სკოლის ფარგლებში საქველმოქმედო მიზნით ღონისძიება ჩატარონ (სპექტაკლი, კონცერტი) და ნიკას მამას გარკვეული ფინანსური დახმარება გაუწიონ. ღონისძიება წარმატებით ჩაივლის, რის შედეგადაც ნიკას მამის ოპერაციისათვის გარკვეული თანხა გროვდება. ოჯახის მიერ მოგროვილ თანხებთან ერთად, სკოლის მიერ შეგროვილი თანხა ნიკას მამის ოპერაციას ხმარდება. საბედნიეროდ, ოპერაცია წარმატებით ჩაივლის, ნიკას სწავლის ხალისი დაუბრუნდება და სკოლაში სიარულსაც ჩვეული მონდომებით გააგრძელებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. განათლების ეროვნული მიზნები (2004)
2. ეროვნული სასწავლო გეგმა (2010-2011)
3. Pan, X. (2001). Parental Involvement and Students' Academic Achievement: A Growth Modeling Analysis. *The Journal of Experimental Education*, Vol. 70, No. 1, 27-61
4. Epstein, J. L., SheldonSource, S.T. (2002). Present and Accounted for: Improving Student Attendance through Family and Community Involvement. *The Journal of Educational Research*, Vol. 95, No. 5, pp. 308-318
5. Epstein, J. (1985). Home and school connections in schools of the future: Implications of research on parental involvement. *Peabody Journal of Education*, 62(2), 18-41.
6. Taylor, G.R. (2000). *Parental Involvement: a Practical Guide*. University of Virginia Press.

www.tpdc.ge

www.mes.gov.ge

