

## **საქართველოს საჯარო სკოლების მართვის გაუმჯობესების ძირითადი მიმართულებები**

### **რეზიუმე**

საქართველოში მიმდინარე დემოკრატიული გარდაქმნებისა და საბაზრო ეკონომიკის დანერგვის პირობებში, აუცილებელი გახდა ცენტრალიზებული მართვის სისტემაზე დაფუძნებული სკოლა შეცვლილიყო შედეგზე ორიენტირებული, გამჭვირვალე, საჯაროობისა და თანასწორობის პრინციპზე დაფუძნებული, დეცენტრალიზებული სკოლით, რომელიც მოზარდებს ცოდნასთან ერთდ განუვითარებს პრაქტიკაში გამოყენებისა და ახალი შესაძლებლობების აღმოჩენა-დაუფლების უნარებს. სკოლის რეფორმის ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებად აღიარებულია სკოლის ისეთი მართვა, რომელიც ითვალისწინებს არა მარტო სტრუქტურულ ცვლილებებსა და ცალკეულ დონეებს შორის უფლება-მოვალეობის გადანაწილებას, არამედ ნოვაციებზე დაფუძნებული განვითარების სტრატეგიული ამოცანების შესრულებისა და სკოლის ახალი დემოკრატიული მართვის წესის დაფუძნებას.

**საკვანძო სიტყვები:** შედეგზე ორიენტირებული, სტრატეგიული დანერგვა, თვითშეფასება, მართვა.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სრულყოფილად მართვის, შემდგომი განვითარებისა და სწორად წარმართვის პროცესი იწყება სასკოლო საზოგადოების მიერ სკოლაში ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობის გაცნობიერებით. რაც, მზაობასთან ერთად, გულისხმობს ახალი საგანმანათლებლო საჭიროებების გააზრება-განჭვრეტის კომპეტენციის ფლობას.

დაგეგმვის პროცესი იწყება არსებული ვითარების ანალიზით, რაც ეხმარება სკოლის ხელმძღვანელობას შეისწავლოს, შეაფასოს, განსაზღვროს და დაგეგმოს ის საჭიროება, რომელიც მიზნების მიღწევაში დაეხმარება. სკოლა შეარჩევს მოქმედების ამა თუ იმ სტრატე-

### **გაია ოსიყვიშვილი**

**საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
დოქტორანტი**

გიას, გამოცდის პრაქტიკაში და მიღებული შედეგებით ხელახლა გადახედავს სტრატეგიას, საჭიროების შემთხვევაში, სათანადო ცვლილებებს შეიტანს მასში.

რეფორმებს საერთოდ და განსაკუთრებით განათლების დარგში სჭირდება თეორიულ-მეცნიერული უზრუნველყოფა. რეფორმების განხორციელების ეფექტიანობა დამოკიდებულია მისი მეთოდოლოგიის მეცნიერულად დამუშავების ხარისხზე. საქართველოში მიმდინარე დემოკრატიული გარდაქმნებისა და საბაზრო ეკონომიკის დანერგვის პირობებში, აუცილებელი გახდა ცენტრალიზებული მართვის სისტემაზე დაფუძნებული სკოლა შეცვლილიყო და დეცენტრალიზებული, შედეგზე ორიენტირებული, გამჭვირვალე, საჯაროობისა და თანასწორობის პრინციპზე დაფუძნებული სკოლით, რომელიც მოზარდებს შესძენს არამარტო ცოდნას, არამედ განუვითარებს პრაქტიკაში ამ ცოდნის გამოყენებისა და ახალი ცოდნის დამოუკიდებლად დაუფლების უნარ-ჩვევებს. სკოლის რეფორმის ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებად აღიარებულია სკოლის მართვის რეორგანიზაცია, რომელიც ითვალისწინებს არა მარტო სტრუქტურულ ცვლილებებსა და მართვის ცალკეულ დონეებს შორის უფლება-მოვალეობის გადანაწილებას, არამედ ნოვაციებს განვითარების სტრატეგიული ამოცანების შესრულებისა და სკოლის ახალი ხელმძღვანელის მომზადებაში.

სკოლის წარმომადგენლებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ ცვლილებებისთვის გადამწყვეტია როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორები. განახლება, პირველყოვლისა სკოლის წარმომადგენლების (მასწავლებლების, ადმინისტრაციის)

დამოკიდებულების ტრანსფორმაცია-ცვლილებებს მოითხოვს მოსწავლეთა სწავლის პროცესთან მიმართებაში. ისინი პოზიტიურად უნდა იყვნენ განწყობილნი სიახლეებისა და ცვლილებებისადმი. იცოდნენ და შეეგუონ იმას, რომ ძველი მიდგომები შესაცვლელია ახლით, რომლებიც ეყრდნობა მოწინავე სკოლების, მასწავლებლების გამოცდილებასა და კვლევების შედეგად მიღებულ შედეგებს.

არსებითად გარდაიქმნება სწავლება-სწავლისადმი მიდგომა, შეფასების სისტემა და სკოლის დაფინანსება - დაგეგმვის ფორმები და შინაარსი. სკოლა ყალიბდება ახალი ტიპის ცოცხალ ორგანიზმად, რომელშიც ყველა სუბიექტია, სადაც ყველა სწავლობს და ასწავლის, სადაც არამარტო ცოდნით, არამედ მისი გამოყენების უნარ-ჩვევებით ავსებენ, სადაც სწავლას ასწავლიან.

მნიშვნელოვანია გამოიყენა იმისა, რაც იყო და რაც მომავალშია გასაკეთებელი, რათა ნათლად გამოიკვეთოს მიზანი. დირექტორმა აქტიურად უნდა ჩართოს ამ პროცესში სამეურვეო და პედაგოგიური საბჭოები, მოსწავლეთა თვითმმართველობა, მშობლები და მათში შეძლოს იმ განწყობის დამკვიდრება, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის წარმატებით განხორციელებას.

სტრატეგიული დაგეგმვა განსაზღვრავს, თუ რის მიღწევა სურს სკოლას. იგი ერთგვარი პროგნოზია მომავლის შესახებ, არსებული მდგომარეობისა და მომავლის პერსპექტივების გათვალისწინებით. მასში სკოლაში არსებული მდგომარეობის, ფინანსური და ადამიანური რესურსების გათვალისწინებით აისახება ყველა ის ცვლილება სკოლის ცხოვრების ცალკეულ სფეროში, რაც უახლოეს წლებში (6 წელი) იქნება გატარებული. იგი სკოლის ცხოვრებაში ჩართული თემის მართგანიზებული, ერთი მიზნისაკენ წარმართვის მძლავრი მექანიზმია, რითაც ყალიბდება ამ ორგანიზაციის მსოფლმხედველობა, ეთიკა და კულტურა. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება სკოლის ხედვისა და მისიის განაცხადით. იგი სკოლის თემის ფიქრის, განსჯის, კოლექტიური და ინდივიდუალური შრომის შედეგი უნდა იყოს. სკოლის ხედვა სკოლის საბოლოო მიზანია, სასურველი სკოლის სურათი, რომლის განხორციელებაც მას სურს. მისია სკოლის არსებობა-დან-

იშნულების, მიმდინარე პრიორიტეტებისა და ძირითადი მიმართულებების, ორგანიზაციული ღირებულებების, რწმენისა და ეთიკის განმსაზღვრელი დოკუმენტია. ამდენად იგი სკოლის საქმიანობის მამოძრავებელ ძალას და ბაღავარს წარმოადგენს.

სკოლის მისია მოიაზრება სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შინაარსისა და საერთოდ სკოლის პოლიტიკის მიმართულების განმსაზღვრელ ძირითად ფაქტორად.

ამ ფაქტორებსაც ორად ჰყოფენ: შესაძლებლობებად და საფრთხეებად.

შესაძლებლობებში იგულისხმება განვითარებისა და წარმატების პერსპექტივების დანახვა ცალკეული მიმართულებების მიხედვით; იმ მნიშვნელოვანი პოლიტიკური, სოციალურ-ეკონომიკური, დემოგრაფიული და სხვა ცვლილებების გათვალისწინება, რომელიც არსებობს ან მოსალოდნელია მომავალში.

საფრთხეებში იგულისხმება ყველა მოსალოდნელი შეფერხება თუ წინააღმდეგობა სკოლის მომარაგებაში, დაგეგმილ მოსწავლეთა კონტინგენტის ფორმირებაში და სხვა.

სკოლის განვითარების გეგმა კონკრეტულად გაწერილი სამოქმედო პროგრამაა სკოლისათვის წლის მანძილზე, სადაც სკოლის საქმიანობის ცალკეული სფეროების მიხედვით მითითებულია საჭირო აქტივობები და განხორციელების ვადები. ეს საშუალებას იძლევა განხორციელდეს მონიტორინგი და ამის პარალელურად თვითშეფასების პროცესი, რასაც კონტროლსა და ხელმძღვანელობას კანონის შესაბამისად, სამეურვეო საბჭო უნდა უწევდეს.

დაკვირვებამ ცხადყო, რომ სკოლების სტრატეგიული და განვითარების გეგმების შემუშავებისას გამოვლენილი ხარვეზები ძირითადად ერთნაირია: მართალია, შედგენილია სკოლის განვითარების გეგმა, მაგრამ არაა დაცული ყველა ის მოთხოვნა, რაც მის შედგენას წინ უნდა უსწრებდეს. აქ იგულისხმება, პირველ რიგში, სკოლაში არსებული მდგომარეობის ანალიზი: ადამიანური და მატერიალური რესურსები, სასწავლო მატერიალური ბაზა, სწავლება-სწავლის მდგომარეობა და დონე, სკოლის საზოგადოების განწყობა და მზაობა ცვლილებებისათვის და სხვა. ყველაფერი ეს შემდეგ, გეგმის შესრულების მიმდინარეობისას იჩენს თავს და ეჭვის ქვეშ აყენებს მის განხ-

ორციელებას. ბევრ შემთხვევაში არც ხელვა და მისიაა სკოლის შესაძლებლობებიდან გამომდინარე და ძალიან ჰგავს სხვა სკოლისას.

სტრატეგიული გეგმა, გულისხმობს სასკოლო პრაქტიკისათვის არსებით, კონკრეტულ ქმედებათა გააზრებასა და რეალიზებას, რამაც თვისებრივად უნდა გააუმჯობესოს სასწავლო დაწესებულების მართვის სისტემა, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, გარემო, განათლების ხარისხი, მოსწავლეთა აღზრდის სისტემა, საკადრო პოლიტიკა; ხელი შეუწყოს დამატებითი ფინანსების მოზიდვას, გააუმჯობესოს სწავლების ხარისხი, გაზარდოს სწავლის მოტივაცია, წახალისოს წარმატება, ინოვაციური იდეები და მოღვაწეობა. სკოლამ უნდა მოიძიოს დამატებითი ფინანსური სახსრები.

შესაბამისად საჭიროა:

- სკოლაში შეიქმნას აღზრდის მრავალკომპონენტიანი სისტემა;
- მომზადდეს სასკოლო სადამრიგებლო პროგრამა საფეხურების შესაბამისად;
- სკოლამ აქტიურად იზრუნოს მოსწავლეთა შორის ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრებაზე;
- დაწყებით, საბაზო და საშუალო საფეხურებზე მოსწავლეთა თვითმმართველობის ინიციატივით აქტიურად ამოქმედდეს სასკოლო კლუბები;
- ამოქმედდეს სოციალური პროექტები;
- სკოლაში ჩამოყალიბდეს ჯანსაღი სასკოლო კულტურა;
- საშუალო საფეხურის მოსწავლეებმა პატარებთან ჩაატარონ შემეცნებითი ხასიათის შეხვედრები.

სკოლის დაგეგმვის ერთ-ერთ ეფექტურ ფორმად ითვლება თვითშეფასება, რომელიც უწყვეტად მიმდინარეობს გარკვეული პერიოდულობით. არსებობს თავდაპირველი ანუ დიაგნოსტიკური თვითშეფასება, როცა ფასდება არსებული მდგომარეობა (მიღწევები, სიმწვანეები) და იგეგმება მომავლის ამოცანები;

შუალედური ანუ მიმდინარე თვითშეფასება, რომელიც შეიძლება ჩატარდეს სემესტრის მეორე ნახევარში, საქმიანობის ტემპების, ხარისხის, მონიტორინგის მიზნით და საბოლოო შემაჯამებელი თვითშეფასება, რომლითაც მოწმდება სკოლის განვითარების გეგმის ამტკიცებისათვის გათვალისწინებული შესრულება.

თვითშეფასება სკოლის უწყვეტი განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი და აუცილებელი წინაპირობაა. იგი საკუთარ შესაძლებლობებში დარწმუნებისა და წარმატების მოპოვების საიმედო საშუალებაა. თვითშეფასებას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს სკოლებს შორის და საერთოდ განათლების სისტემაში.

სკოლის მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა ფინანსების სწორად, მიზნობრივად და გამოყენება.

თანამედროვე სკოლის დაფინანსების წყაროებიდან მთავარია სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი თანხები, თუმცა ასევე მნიშვნელოვანია კერძო შემოწირულობები და მოძიებული ან კომერციული საქმიანობიდან მიღებული სახსრებიც.

სკოლის ფინანსები გამჭვირვალე და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველასთვის და მიმართული იყოს სასწავლო პროცესისათვის სასურველი გარემოს შესაქმნელად, სწავლება სწავლის შესაბამისი პირობების უზრუნველსაყოფად.

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

ტივაციის ამადლება, რისთვისაც საჭიროა:

- კარგად მოფიქრებული, სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმიდან გამომდინარე ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- გააზრებული, ეფექტიანი და სამართლიანი დასაქმების პოლიტიკა, რაც გულისხმობს შერჩევის, დასაქმების და განთავისუფლების გამჭვირვალე პროცედურებს;
- დასაქმებულთა შეფასების გამართული სისტემა (მონიტორინგი, შეფასება, წახალისების მექანიზმები);
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების გეგმის შემუშავება;
- სამუშაო გარემოსა და პირობების გაუმჯობესებისათვის მუდმივი ზრუნვა.

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

სკოლის ადამიანური რესურსების მართვაში აღმასრულებელ ფუნქციას დირექტორი ასრულებს. მას ევალება სკოლის ხელმძღვანელობა და მართვა ისე, რომ სკოლაში შექმნას პოზიტიური სამუშაო გარემო, თანასწორობა, ნდობა, ურთიერთდახმარების ატმოსფერო მასწავლებელთა და მოსწავლეთა შორის, როგორც წარმატების საწინდარი. მის ფუნქციებსა და მოვალეობებში შედის:

- ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება;
- ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესში, სამეურვეო საბჭოსთან ერთად, თანამშრომელთა სახელფასო განაკვეთების, პრემიების და საჭირო შემთხვევაში, ახალ საშტატო ერთეულებთან დაკავშირებული ხარჯების განსაზღვრა;
- სწავლებისა და სწავლის სტანდარტების შემუშავება-შეფასება;
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავება და განხორციელება;
- საჩივრების განხილვა და შესაბამისი ზომების მიღება.<sup>1</sup> დირექტორი ანგარიშვალდებულია სამეურვეო საბჭოს, სკო-

ლის თემის (მასწავლებლები, მოსწავლეები) და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წინაშე.

კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ განსაზღვრავს სკოლის დირექტორის არჩევის პროცედურებს და პასუხისმგებლობას ამ პროცესზე მთლიანად სამეურვეო საბჭოს აკისრებს. მან შემდეგი მოთხოვნები უნდა შეასრულოს: პროცედურების დაცვა, გამჭვირვალობა, ინფორმაციის დროული გაცნობა საზოგადოებისათვის.

თანამედროვე სკოლის რეფორმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა ლიბერალურ, დემოკრატიულ, ფასეულობებზე დაფუძნებული სკოლის მშენებლობა, სადაც „შეიქმნება ხელსაყრელი პირობები ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მატარებელი, თავისუფალი პიროვნების ჩამოყალიბებისათვის,<sup>2</sup> ამიტომ სკოლის უმთავრესი მიზანი სწავლებასთან ერთად, მოზარდის აღზრდაა, რაც გულისხმობს მოსწავლეებში სამოქალაქო ცნობიერების ჩამოყალიბებას და ამის საფუძველზე – სამოქალაქო საზოგადოების აშენებას. ჩვენი ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემის მრავალსაუკუნოვანი გამოცდილების მიუხედავად, ჭეშმარიტად დასავლური ლიბერალურ - დემოკრატიული ღირებულებების მატარებელ სამოქალაქო განათლებას ჩვენთან საფუძველი ჩაეყარა გასული საუკუნის 90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის განცხადებით, „2010 წელს საჯარო სკოლებში სკოლის მანდატურის ინსტიტუტის ინპლემენტაცია წარმატებით განხორციელდა. სკოლის მანდატურები აქტიურად ჩაერთვნენ სასკოლო ცხოვრებაში, დაუშვებო ბრძენი მოსწავლეებს, მასწავლებლებსა და სკოლის ადმინისტრაციას, ეხმარებიან წამოჭრილი პრობლემების მოგვარებაში. მანდატურებმა დროულად აღკვეთეს მოსწავლეებს შორის დაპირისპირების ფაქტები,<sup>3</sup> რითაც

2. „ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების“ დამტკიცების შესახებ... | სსიპ „საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე“ (მატსნე.გოვ.გე) – ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები (წვდომა 17/07/2021)

3. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო (მეს.გოვ.გე) - მინისტრმა და პოლიციის აკადემიის რექტორმა მანდატურების მუშაობა შეაჯამეს (წვდომა 17/07/2021)

1. თავისუფლების ინსტიტუტი, სკოლის მართვის სახელმძღვანელო, 2007, თბილისი

მრავალი სერიოზული დანაშაული იქნა თავიდან აცილებული”.

სკოლის მართვაში დღემდე გატარებულმა ღონისძიებებმა, პროფესიული განვითარების პროგრამებმა, ეროვნული სასწავლო გეგმისა და პროგრამების სრულყოფამ, სახელმძღვანელო-თა გრიფირების წესის შემოღებამ, უსაფრთხო

და დემოკრატიული სასწავლო გარემოს შესაქმნელად გადადგმულმა ნაბიჯებმა და სხვა აქტივობებმა გარკვეული შედეგი გამოიღო. გაუმჯობესდა სწავლება-სწავლის პროცესი, სასწავლო დისციპლინა, ინერგება დემოკრატიული მართვის წესი.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/11098?publication=0>
2. შუკაკიძე ბერიკა, „სკოლის მისია“, ჟ. „სკოლის მართვა“, N1, თბილისი
3. თავისუფლების ინსტიტუტი, სკოლის მართვის სახელმძღვანელო, 2007, თბილისი, გვ. 115-127.

## THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE MANAGEMENT OF GEORGIAN PUBLIC SCHOOLS

*Maia Osikmishvili*

*Doctoral student, Georgian Technical University*

### Abstract

In the conditions of democratic transformations and the introduction of market economy in Georgia, it became necessary to replace the school based on the centralized management system with a result-oriented, transparent, decentralized school based on the principle of publicity and equality, which will develop the skills of application in practice and the discovery and mastery of new opportunities. School management is recognized as one of the main directions of school reform, which takes into consideration not only structural changes and redistribution of rights and responsibilities between individual levels, but also the implementation of strategic development tasks based on innovations and the establishment of a new democratic school management system.

**keywords:** Result oriented, strategic implementation, self-assessment, management