

ზოგადსაბანმანათლებლო  
დაწესებულების (საჯარო სკოლის)  
ინსტიტუციური განვითარების  
პოლიტიკის გატარება



2016

**ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების  
(საჯარო სკოლის) ინსტიტუციური  
ბანკითარების პოლიტიკის ბატარეა**

პოლიტიკის დოკუმენტი

*ავტორი: ლაშა მკურნალიძე*

## სარჩევი

რეზიუმე .....	5
შესავალი .....	6
პრობლემის აღწერა .....	8
პრობლემის გადაჭრის გზები.....	8
რეკომენდაციები .....	9
დასკვნა .....	10
ბიბლიოგრაფია .....	12

განათლება საზოგადოებრივი ცხოვრების სფეროს წარმოადგენს, სადაც ყველაზე მჭიდროდ იკვეთება სახელმწიფოსა და მოქალაქეების ინტერესები. ამჟამად საქართველოს საჯარო ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში 59722 პედაგოგი ასწავლის. ისინი პრაქტიკულად ყველა ასაკობრივი კატეგორიის და სოციალური ფენის საქართველოს მოქალაქეების ინტერესს წარმოადგენენ, რომელებიც ყველაზე მრავალრიცხოვან მოსწავლეთა - “კლასს” შეადგენენ. ქვეყნის განვითარების, სახელმწიფოს ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი არის მომავალი თაობა.

საგანმანათლებლო სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკა წარმოადგენს სახელმწიფო და სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულებათა განსხვავებული ღონისძიებების, ქმედებების, გადაწყვეტილებების და ა.შ. ერთობლიობას, რომელებიც ერთი მიზნის: “საქართველოს განათლების სისტემის თანმიმდევრული განვითარება” ირგვლივ ერთიანდებიან. თუმცა ამ პოსტულატში სიტყვა “თანმიმდევრული” შეიძლება არ ასახავდეს საქართველოს სახელმწიფოებრივი განვითარების ისტორიის ბოლო 20 წლის განმავლობაში მიმდინარე პროცესებს. განსაკუთრებით განათლების სისტემაში მიმდინარე პროცესების არათანმიმდევრულობა, პოლიტიზება, რეფორმების ე.წ. “ვიწრო პოლიტიკური ინტერესებით” და არა სახელმწიფო და საზოგადო ინტერესების გათვალისწინებით წარმართვა შეინიშნება 2004-2012 წლებში.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ტერიტორიული ორგანოების-საგანმანათლებლო რესურს-ცენტრებისა და საჯარო სკოლების თანამშრომელთა პოლიტიკური შეხედულებების გამო სამსახურიდან გათავისუფლების საკითხთა შემსწავლელი კომისიის საქმიანობის შემაჯამებელი ანგარიში (2015 წ.) მოიცავდა 2006-2012 წწ. პერიოდს - “კომისიის საქმიანობის შედეგად გამოვლინდა როგორც პოლიტიკური შეხედულებების გამო ცალკეული პირების სამსახურიდან გათავისუფლების ფაქტების, ასევე, სხვადასხვა სახის კანონდარღვევის შემთხვევებს, რომელებიც დამკვიდრებული იყო სამინისტროსა და სხვა სახელმწიფო უწყებების საქმიანობაში. აღნიშნულმა განაპირობა, ერთი მხრივ, ადამიანის უფლებების დარღვევა და, მეორე მხრივ, უარყოფითი გავლენა მოახდინა განათლების სფეროში განსაზღვრული სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებების შესაბამისად განხორციელებაზე”.

დემოკრატიული სკოლის მართვა დღესდღეობით ყველაზე აქტუალური საკითხია. განათლების სფეროს მუშაკები მიხვდნენ, თუ რა მნიშვნელოვანია ამ დარგში მოღვაწე ყველა ადამიანის ჩართვა მიმდინარე პროცესში.

ჰუმანიზმი განათლებაში, ადამიანის სიცოცხლე და ჯანმრთელობა, პიროვნების თავისუფალი განვითარება, ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების პრიორიტეტი; სამოქალაქო აღზრდა, შრომისმოყვარეობა, ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების პატივისცემა, პატრიოტიზმი.

აღნიშნული პრინციპები ადგენს ჩარჩოებს, რომელშიც განისაზღვრება განათლების არსი, ფორმირდება საგანმანათლებლო მეთოდები, საგანმანათლებლო პოლიტიკის განვითარების უმნიშვნელოვანესი ვექტორები.

სახელმწიფოს საგანმანათლებლო პოლიტიკის მთავარ პრინციპად პიროვნების თავისუფალი განვითარების აღიარება ნიშნავს საგანმანათლებლო პროცესში თვითგამორკვევის უფლების და აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით პირადი დამოუკიდებელი პოზიციის ცნობას.

### **თავისუფლება და პლურალიზმი განათლებაში**

განათლების სისტემა დემოკრატიულ საზოგადოებაში უნდა იყოს თავისუფალი, რომელიც უზრუნველყოფს აზრის, შეხედულებებისა და რწმენის თავისუფლებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეუძლებელი იქნება თავისუფალი და დამოუკიდებელი პიროვნების აღზრდა. შეუძლებელი იქნება მრავალი საკონსტიტუციო უფლებებისა და თავისუფლებების (აზრის თავისუფლება, შემოქმედებითობა და ა.შ.) რეალიზება.

- განათლების მართვის დემოკრატიული სახელმწიფო-საზოგადოებრივი ასპექტი; საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტონომიურობა. საგანმანათლებლო სისტემების მართვის დემოკრატიული, ინსტიტუციური განვითარება.
- განათლების მართვისას, ინსტიტუციური განვითარებისას დემოკრატიული სახელმწიფო-საზოგადოებრივი ასპექტი ნიშნავს, ამ პროცესში საზოგადოებრივი მონაწილეობის გააქტიურებას: საზოგადოება (თემი) ფართოდ არის ჩართული განათლების მართვაში, ინსტიტუციურ განვითარებაში, სასკოლო კულტურის, ტრადიციებისა და ფასეულობათა დამკვიდრებაში.

წინამდებარე ნაშრომი ეხება სკოლების ინსტიტუციური განვითარების პოლიტიკის გატარებას და მოიცავს შესაბამის რეკომენდაციებს განათლების მართვის, სასკოლო კულტურის, დემოკრატიზაციის, საზოგადოების ფართო ფენების მონაწილეობის (ჩართულობის) საკითხებთან დაკავშირებით.

1. **ჩართულობის იდეა**, რომლის არსი მდგომარეობს შემდეგ ში: ყველა სუბიექტი ან/და პირი, რომელსაც ეხება სასკოლო განათლების სფეროში გადაწყვეტილების მიღება, უნდა მონაწილეობდეს გადაწყვეტილების შემუშავებაში და საბოლოო შედეგების განსაზღვრაში. საფრანგეთში **2004 წლის ეროვნული დებატები** შეიძლება გამოყენებული იყოს საქართველოში, როგორც მაგალითი სასკოლო განათლების სისტემის განახლებისა და გამდიდრების.

2. **ხელმძღვანელი კადრების** (სკოლის დირექტორები, მოადგილეები, კონსულტანტები) **განათლებისა და მხარდაჭერის სისტემის დახვეწა**, რომელიც უპასუხებს გლობალურობის, უწყვეტობის ინტეგრირების პრინციპებს.

3. **რეფორმის ეფექტურობისა და პროდუქტიულობის შეფასება.**

4. **განათლების მარეგულირებელი საკანონმდებლო და მარეგლამენტირებელი დებულებების გენერალური რევიზია.** არსებულ სისტემაში განხორციელებულმა მრავალმა არათანმიმდევრულმა ცვლილებებმა, თავის მხრივ, გაართულა (წარმოიშვა ბევრი უზუსტობა და სამართლებრივი დაფუსუსები) საგანმანათლებლო კანონმდებლობა და შეზღუდა მისი ეფექტურად გამოყენების შესაძლებლობა.

5. განათლების სისტემის მდგრადი, გრძელვადიანი **ინსტიტუციური განვითარება**, რომელიც განათლებაში კულტურისა და ტრადიციების დამკვიდრებისას საზოგადოებრივი აზრის გათვალისწინებით მნიშვნელოვან ცვლილებებს ითვალისწინებს და ამ კონტექსტში გათვალისწინებული იქნება რეფორმების (სისტემური განვითარების) სულ მცირე 15 წლიანი სტრატეგია.

აღნიშნული ნაშრომის შედგენისას სრულად არის გაზიარებული კოალიცია "განათლება ყველასათვის-საქართველოს" პოლიტიკის დოკუმენტი "დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკა განათლებაში" 2015. /[www.efageorgia.ge/](http://www.efageorgia.ge/). ვეთანხმები მოსაზრებას: "სკოლების მიმართ დიფერენცირებული მიდგომა მეტ შესაძლებლობას იძლევა, რომ სახელმწიფომ შექმნას პირობები სკოლის განვითარებისთვის", რაც აუცილებლად შეუწყობს ხელს სკოლის **ინსტიტუციური განვითარების პოლიტიკის გატარებას** და პირიქით.

პოლიტიკის დოკუმენტი შემუშავებულია რამდენიმე საგანმანათლებლო პროგრამის ფარგლებში დაგროვილ გამოცდილებაზე დაყრდნობით. კერძოდ: "ღია სკოლების განვითარების პროგრამა საქართველოში" (ფონდი "ევრაზია" და USAID-ის ფინანსური მხარდაჭერით), "მშობელთა და მასწავლებელთა ასოციაციების პროგრამა" ("ფონდი ღია საზოგადოება - საქართველო"), პროგრამა "კითხვა და წერა კრიტიკული აზროვნებისათვის" – Reading and Writing for Critical Thinking /<http://www.rwctic.org/>

## რეზიუმე

პოლიტიკის ამ დოკუმენტის მიზანია, გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების (საჯარო სკოლების) ინსტიტუციური განვითარების კულტურისა და პრაქტიკის გაუმჯობესების გზები შესთავაზოს. დოკუმენტი ეფუძნება საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში არსებულ ვითარებას, პოლიტიკის, სამართლებრივი დოკუმენტებისა და სკოლის დონეზე ვითარების შესწავლას. რეკომენდაციების შემუშავებისას გათვალისწინებულია საერთაშორისო გამოცდილება, სამეცნიერო ცოდნა. პოლიტიკის დოკუმენტი შემუშავებულია რამდენიმე საგანმანათლებლო პროგრამის ფარგლებში დაგროვილ გამოცდილებაზე დაყრდნობით. კერძოდ: "ღია სკოლების განვითარების პროგრამა საქართველოში" (ფონდი "ევრაზია" და USAID-ის ფინანსური მხარდაჭერით), "მშობელთა და მასწავლებელთა ასოციაციების პროგრამა" ("ფონდი ღია საზოგადოება - საქართველო"), პროგრამა "კითხვა და წერა კრიტიკული აზროვნებისათვის" – Reading and Writing for Critical Thinking /<http://www.rwctic.org/> და იზიარებს აგრეთვე "კოალიცია განათლება ყველასათვის - საქართველოს" (2015 წ.) რეკომენდაციებს "დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკა განათლებაში" /[www.efageorgia.ge/](http://www.efageorgia.ge/). ვეთანხმები მოსაზრებას: "სკოლების მიმართ დიფერენცირებული მიდგომა, მეტ შესაძლებლობას იძლევა, რომ სახელმწიფომ შექმნას პირობები სკოლის განვითარებისთვის", რაც აუცილებლად შეუწყობს ხელს სკოლის ინსტიტუციური განვითარების პოლიტიკის გატარებას და პირიქით.

## შესავალი

საქართველოში სკოლების განახლების პროცესში, განათლების სისტემა ძირეულ და, იმავდროულად, სწრაფ გარდაქმნებს დაეკვემდებარა. ცვლილებათა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია სკოლის ავტონომიურობის რეალიზებისკენ გადადგმული ქმედითი ნაბიჯები. ხარისხიანი განათლების აუცილებელი საფუძველი არის სასკოლო სისტემა, რომელიც დამოუკიდებელი, დემოკრატიული, გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებული დაწესებულებებისგან შედგება. ასეთ სისტემაში ღია, შემოქმედებითი პარტნიორობა წამყვან ღირებულებად გვევლინება როგორც ადამიანების, ისე ორგანიზაციებისთვის. დამოუკიდებლობითა და პასუხისმგებლობით აღჭურვილი დაწესებულება გარემომცველი თემის, ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მთელი საზოგადოების აღიარებას, ნდობას, შემდგომ კი, აქტიურ თანადგომას იმსახურებს.

მართლაც, რატომ ვცვლით სკოლას?! საიდან გაჩნდა ჩვენს საზოგადოებაში სკოლის გარდაქმნის მოთხოვნა?! იქნებ განათლების რეფორმა პოლიტიკოსთა მორიგი კაპრიზია და ხალხი სრულებით კმაყოფილია არსებული სისტემით?! რა საჭიროა მართვის დეცენტრალიზაცია?! ან ეს ახალი მეთოდები რისთვის ავიჩემეთ?! თუ ამ კითხვებს არსებობის უფლებას ჩამოვართმევთ და უპასუხოდ დავტოვებთ, სკოლაში მუშაკები და მშობლები ვერ გაისიგრძეგანებენ რეფორმის აქტუალობას და ძირითად მიმართულებებს, ისინი უკვე ჩვეული გაურკვევლობით, ინდიფერენტულობით ან გაღიზიანებით შეხედებიან ესოდენ საჭირობოროტო სიახლეებს სკოლის ცხოვრებაში. რა უზოგადეს მიზანს ისახავს სასკოლო სისტემის რეფორმა?! რა ღირებულებებს უნდა დაეყრდნოს განახლების პროცესი?! პირველ რიგში, ნათლად გავიაზროთ სკოლის საზოგადოებრივი ფუნქცია და ძირითადი მიზნები. ერთი შეხედვით, რთული არაფერია: სკოლა მუდამ ემსახურებოდა და დღესაც ემსახურება თაობათა ნაყოფიერი ცხოვრებისთვის მზადებას სასწავლო - აღმზრდელობითი პროცესის ორგანიზებისა და წარმართვის საშუალებით. მაგრამ აქ შესაძლოა მხედველობიდან გამოგვრჩეს სკოლის საქმიანობის ერთი უმნიშვნელოვანესი ასპექტი: სკოლა ბავშვებსა და მოზარდებს საკუთარი ქვეყნის მოქალაქეობისთვის ამზადებს.

მიუხედავად დეკლარირებული დეცენტრალიზაციისა, წლების განმავლობაში სასკოლო სისტემა ცენტრალიზებულად იმართებოდა. 2005 წელს სკოლებისთვის მინიჭებულ ადმინისტრაციულ (სკოლის დირექტორის დანიშვნა/არჩევა და გათავისუფლება) და ფინანსურ (ბიუჯეტის დაგეგმვა და განკარგვა) ავტონომიურობას გამოსაცდელად ხანმოკლე პერიოდი ჰქონდა, არსაკმარისი მხარდაჭერისა და ანგარიშვალდებულების მექანიზმების გარეშე მუშაობდა. დეცენტრალიზაციის ერთ-ერთი შემაფერხებელი ფაქტორი, დღეს ასევე მართვის პროცესში მონაწილე ადამიანური რესურსების არასათანადო შესაძლებლობებია. ამასთან, დაფინანსების არსებული მოდელი (მოცულობა, კომპონენტები და წყაროები) არ ქმნის სკოლის მუდმივი განვითარების გარანტიებს.

საზოგადოების განვითარებისა და ნორმალური ფუნქციონირების დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს თამაშობს განათლების სოციალური ინსტიტუტი, რომლის საშუალებითაც ხდება წინა თაობების საქმიანობის შედეგად მატერიალური და სულიერი

ღირებულებების, ცოდნის, გამოცდილების დაგროვება. ხდება ტრადიციების გადაცემა და დამკვიდრება მომავალი თაობებისთვის.

ამგვარად, სოციალური ინსტიტუტის, “სკოლის” ტრანსფორმაციის და რეფორმირების შედეგად წარმოიშვა რიგი პრობლემები, რომლებმაც გავლენა იქონია არამარტო მოსწავლეებზე, არამედ საგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებულ პირებზეც და გამოიწვია მისი ხარისხის გაუარესება.

ინსტიტუციური ცვლილებები – ინსტიტუციონალიზმის მიმართულებათა შორის, უმეტეს შემთხვევაში წარმოადგენს სხვადასხვა ინსტიტუტის (პოლიტიკური, სამართლებრივი, სოციალური და ეკონომიკური) გარდაქმნის და რაოდენობრივი, ხარისხობრივი ცვლილებების უწყვეტ პროცესს.

ინსტიტუციური ცვლილებები, მართალია, მიმდინარეობს ინსტიტუციურ გარემოში, მაგრამ ვლინდება არა წესების ცვლილებათა დონეზე, არამედ ინსტიტუტების ცვლილებების დონეზე, რომლებიც ფუნქციონირებენ კონკრეტულ სფეროში და ახდენენ გავლენას მასზე.

ინსტიტუციონალიზმის ფუძემდებელი ტორსტენ ვებლენი წერდა, რომ განვითარებას (ევოლუციას) თან სდევს ინსტიტუციური ცვლილებები ისეთი ქცევის წესების შერჩევის და დამკვიდრების გზით, რომლებიც ყველაზე მეტად ხელს უწყობს მთელი თანასახოგადობის განვითარებას და წინსვლას. ტ. ვებლენი აღნიშნავდა, რომ სოციალური ევოლუცია – ეს არის სხვა არაფერი, თუ არა ადამიანთა საერთო ცხოვრების, გარემოებების ზემოქმედებით შერჩევის და აზროვნების შეწყობის პროცესი. საზოგადოებაში საერთო აზროვნების შეწყობა ეს არის ინსტიტუტების განვითარება.

1993 წლის ნობელის ლაურეატის, დუგლას ნორტის განმარტებით, ინსტიტუციური ცვლილებები არის რთული პროცესი, რადგანაც უკიდურესი ცვლილებები (charge in the margin) შესაძლებელია იყოს ისეთი ცვლილების შედეგი, როგორც არის: ქცევის წესების შეცვლა, არაფორმალური შეზღუდვების დადგენა, ქცევის წესების და შეზღუდვების იძულებითი შესრულების საშუალებები. ნორტი ინსტიტუციურ ცვლილებებს ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან ზიარადს უწოდებს სოციალური და ეკონომიკური განვითარების მთავარ დეტერმინანტს. ინსტიტუციური ცვლილებები განსაზღვრავს, თუ როგორ ვითარდება საზოგადოება დროში და ამგვარად წარმოადგენს ისტორიული ცვლილებების გააზრების გასაღებს. დიდი მასშტაბის ინსტიტუციური ცვლილებები მიმდინარეობს ნელი ტემპით, რამდენადაც ინსტიტუტები წარმოადგენს ისტორიული მნიშვნელობის ცვლილებების შედეგებს, რომლის შედეგადაც ხდება ინდივიდუალური ქცევის ფორმირება. რაც უფრო დიდია ინსტიტუციური თავდაუხვერებლობა, მით უფრო მაღალი ხდება საოპერაციო ხარჯები.



## **პრობლემის დასმა (აღწერა)**

ბოლო 20 წლის განმავლობაში განხორციელებული რეფორმების ფარგლებში იყო ბევრი საინტერესო და სასარგებლო ინიციატივა. მაგრამ მათი დამკვიდრება და ინსტიტუციურად ჩამოყალიბება არ მომხდარა, ვინაიდან პროცესები არ იყო მდგრადი, თანმიმდევრული, გათვლილი იყო დროის მოკლე პერიოდზე. შესაბამისად, სახეზე გვქონდა მაღალი დონის ინსტიტუციური თავდაუჯერებლობა, რაც თავის მხრივ ზრდიდა განათლების სისტემის ადმინისტრირებაზე დახარჯულ საოპერაციო ხარჯებს.

სასკოლო განათლების სისტემაში მმართველობის ფორმების განხილვისას, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს ისეთ საკითხებს, როგორც არის: მართვის დეცენტრალიზაცია, სკოლის ადმინისტრაციის წევრების უწყვეტი განათლების სისტემის შექმნა (გრძელვადიანი მოდული, რომელიც მიმდინარეობს სულ მცირე 24 კვირა, წელიწადში ორ ეტაპად ადმინისტრაციული და პრაქტიკული უნარების გამომუშავებით, რომელიც გათვლილი იქნება, როგორც ახალბედა, ისე მოქმედი საჯარო სკოლის დირექტორების გადამამზადებლად/მხარდასაჭერად), საზოგადოებრივი აზრის მონიტორინგი და სკოლის მართვის ორგანოებში საზოგადოების მონაწილეობა სახელმწიფო, რეგიონულ, მუნიციპალურ და ინსტიტუციურ დონეზე.

### **შედეგებითი ანალიზი, მმართველის დეცენტრალიზაცია, მონაწილეობითი მართვის სტილი (ორგანოები)**

XX-XXI სს. მიჯნაზე მთელ მსოფლიოში გაიზარდა სასკოლო განათლების მართვის პრობლემების სოციალური მნიშვნელობა, ვინაიდან მიღებულ გადაწყვეტილებებზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული საგანმანათლებლო პროცესების ეფექტურობა. თანამედროვე მსოფლიოში განათლების მართვის სფეროში ერთ-ერთ ყველაზე აქტუალურ საკითხად ითვლება მართვის სისტემის ოპტიმალური მოდელის მიგნება, რომელიც ხასიათდება პროცესების დემოკრატიზაციით, ჰუმანურობით, დივერსიფიცირებით და ა.შ.

თანამედროვე საქართველოში ცხოვრების პოლიტიკური და სოციალური პირობების ყოველმხრივი ცვლილებების კონტექსტში, საჭიროებას წარმოადგენს სასკოლო განათლების - ინსტიტუციის მოდერნიზაცია, რომელიც განპირობებულია მისი მართვის არადამაკმაყოფილებელი მდგომარეობით. აღნიშნულ სიტუაციაში დღეს არსებული მდგომარეობა ხასიათდება რიგი ფაქტორებით:

1. ადრე არსებული მმართველობითი სტილისა და სტერეოტიპების შეუთავსებლობა ახალ (არსებულ) სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობასთან.
2. მმართველობითი აპარატის ძირითადი ძალისხმევა კონცენტრირებულია მიმდინარე ამოცანების ამოსწრაფვაზე, რომელიც ართულებს და აფერხებს მმართველობის ცვლილებას განათლების პერსპექტიული განვითარების პრიორიტეტების ცვლილების მიმართულებით.
3. განათლების სისტემის მარეგულირებელ საკანონმდებლო ნორმატიულ ბაზაში შეუთანხმებელი და ზოგიერთ შემთხვევაში ურთიერთსაწინააღმდეგო სამართლებრივი აქტების არსებობა.

4. განათლების სფეროში, სახელმწიფო გადაწყვეტილებების რეალიზაციის საიმედო მექანიზმების არარსებობა.

საქართველოს განათლების სისტემაში არსებული პრობლემების, მათი გადაწყვეტისთვის ოპტიმალური გზების მოძიებისას მიზანშეწონილია გააზრებული იყოს და შეფასდეს სხვა ქვეყნების გამოცდილება. სასკოლო განათლების მართვის მოდელების კვლევის შედეგად განსაკუთრებული მდგომარეობა უკავია საფრანგეთს, რომელსაც სასკოლო ინსტიტუციების მართვის მკაცრად ცენტრალიზებული და ადმინისტრაციულად ერთგვაროვანი სისტემა გააჩნდა.

## **პრობლემის გადაჭრის გზები**

### **რა უნდა გაკეთდეს**

- ა. შემუშავდეს ნათელი და თანმიმდევრული პოლიტიკა და სტრატეგია.
- ბ. სკოლის ინსტიტუციური განვითარების პოლიტიკის შემუშავებისას, უპირველეს ყოვლისა, გათვალისწინებული იყოს მოსახლეობის (თემის) ინტერესები.
- გ. მოხდეს გადასვლა პიროვნული კონკურენციიდან პოლიტიკაზე დამყარებულ კონკურენციაზე.
- დ. ახლებურად შეფასდეს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების – საშუალო სკოლის საგანმანათლებლო, სოციალური, კულტურული მნიშვნელობა.
- ე. შედგეს ურთიერთთანამშრომლობა, როდესაც კონკრეტული პოლიტიკის განხორციელება შეთანხმებულ მუშაობას მოითხოვს.
- ვ. გატარდეს დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკა განათლებაში. სკოლებს უნდა მიეცეთ მეტი დამოუკიდებლობისა და განვითარების საშუალება, რათა უზრუნველყოფილი იყოს ხარისხიანი განათლების ხელმისაწვდომობა მოსწავლეთათვის. იმის გათვალისწინებით, რომ საქართველოში არსებული სკოლები (2086 მოქმედი საჯარო სკოლა) ხარისხობრივი და თვისებრივი მახვენებლებით მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, არ შეიძლება ცენტრალური ხელისუფლების ძირითადი მიდგომები და განათლების პოლიტიკის პრაქტიკა იყოს უნიფიცირებული. შესაბამისად, სკოლების მოტივაციისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, უნდა დაინერგოს დივერსიფიცირებული მიდგომის სისტემა. ეს ძლიერ და განვითარებაზე ორიენტირებულ სკოლებს მეტ დამოუკიდებლობას მისცემს, ხოლო შედარებით სუსტ სკოლებს მხარდაჭერისა და კონსულტაციის მეტი რესურსით უზრუნველყოფს. ამ პროცესის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, სკოლების დაფინანსებაში გაიზარდოს ინსტიტუციური განვითარებისთვის გამოყოფილი რესურსები და თანმიმდევრულად გაძლიერდეს მუნიციპალიტეტების ორგანოების როლი და კომპეტენციები. სკოლა უნდა გახდეს შემოქმედებითი და ავტონომიური; სკოლა უნდა გახდეს თანამედროვე. უნდა მოხდეს სკოლების დეცენტრალიზაციის ხარისხის და ავტონომიის გაზრდა, რაც გულისხმობს ადგილობრივ დონეზე ფინანსური და ადმინისტრაციული მართვის ყველა ძირითადი უფლებამოსილების დელეგირებას. სამეურვეო საბჭოების გაზრდილი

ფუნქციები კიდევ ერთი ბერკეტი იქნება სკოლების საქმიანობაში პოლიტიკური და რელიგიური ორგანიზაციების ჩარევის თავიდან ასაცილებლად. შეიქმნება სკოლების მრავალკომპონენტიანი შეფასების სისტემა, რომელიც გამოავლენს ძლიერ და სუსტ სკოლებს. სუსტი სკოლებისთვის შეიქმნება მხარდაჭერის პროგრამა; სასკოლო აუდიტის ჯგუფები დაეხმარებიან ასეთ სკოლებს ადმინისტრაციული და ფინანსური საქმისწარმოების გაუმჯობესებაში.

ზ. უზრუნველყოფილი იყოს მსგავსი გამოწვევების და მიზნების მქონე სკოლებს შორის მჭიდრო თანამშრომლობა.

### რეკომენდაციები

1. ჩართულობის იდეა, რომლის არსი მდგომარეობს შემდეგში: ყველა სუბიექტი ან/და პირი, რომელსაც ეხება სასკოლო განათლების სფეროში გადაწყვეტილების მიღების უფლება, უნდა მონაწილეობდეს გადაწყვეტილების შემუშავებასა და საბოლოო შედეგების განსაზღვრაში.
2. ხელმძღვანელი კადრების (სკოლის დირექტორები, მოადგილეები, კონსულტანტები) განათლებისა და მხარდაჭერის სისტემის დახვეწა, რომელიც უზრუნველავს გლობალურობის, უწყვეტობის ინტეგრირების პრინციპებს.
3. საგანმანათლებლო პოლიტიკის განხორციელებისას წარმოიშობა საკვანძო კითხვა - რეფორმის ეფექტურობის და პროდუქტიულობის შეფასებასთან დაკავშირებით. აშკარა ხდება უპირატესობები, რომელსაც შეუძლია საგანმანათლებლო დაწესებულებების - სკოლების შესახებ ობიექტური ინფორმაციის მოცემა. სკოლების საქმიანობის შეფასება განათლების და მეცნიერების სამინისტროს განსჯის საგანს წარმოადგენს. სასკოლო განათლების სისტემის ხელმძღვანელებს ეძლევათ შესაძლებლობა მოახდინონ თავიანთი პოლიტიკის კორექტირება და უფრო ეფექტურად მართონ საგანმანათლებლო დაწესებულება. სკოლის საქმიანობის შეფასების შედეგებს შეუძლია მრავალ შეკითხვას გასცეს პასუხი. ობიექტური შეფასება ხელს უწყობს სკოლის მმართველობით რგოლებს, მათ ხელმძღვანელებს და პედაგოგიურ კოლექტივს, უკეთ გაათავითცნობიერონ და გაიაზრონ სკოლაში არსებული მდგომარეობა და შემდგომ გავლენა იქონიონ სტრატეგიულ დაგეგმვაზე. სკოლების საქმიანობის შეფასება ერთი მხრივ წარმოაჩენს სახელმწიფო საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხარისხს და ეფექტურობას, ხოლო მეორე მხრივ ის უზრუნველყოფს ინფორმაციაზე წვდომის და დემოკრატიული პრინციპის "თანაბარი შესაძლებლობა ყველასთვის" დამკვიდრებას. ასეთი სკოლის მართვის საქმიანობის ორგანიზების სხვადასხვაგვარი პრობლემები განიხილეს საფრანგეთში საზოგადოებრივი აზრის მონიტორინგის დროს, რომელიც ორგანიზებული იყო საფრანგეთის ნაციონალური განათლების სამინისტროს მიერ. სასკოლო განათლების პრობლემების საერთო სახელმწიფოებრივი განხილვა წარმოადგენდა ცენტრალური ადმინისტრაციისთვის საშუალებას, რომ გაცნობოდნენ "ადგილზე" სიტუაციას. "თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, მასწავლებლებისთვის ამოცანების განსაზღვრა, სკოლებში

ძალადობასთან ბრძოლა, საგანმანათლებლო სისტემის მიზნებისა და მნიშვნელობის შესახებ საკუთარი აზრის შექმნა თითოეული მოქალაქის და მათი წარმომადგენლების საქმეა. რა არის იმაზე უფრო ბუნებრივი, ვიდრე ყველაზე ფართო მასშტაბის დებატები?" - განათლების, ახალგაზრდობისა და მეცნიერების მინისტრის, ლუკ ფერრის სიტყვები, რომელიც წარმოთქვა 2003 წლის 15 სექტემბერს სასკოლო განათლების თემაზე საერთო ნაციონალური დებატების წარდგენისას. ეს უპრეცედენტო სახალხო თათბირი გამოწვეული იყო იმ აუცილებლობით, რომ განათლების განვითარების პრობლემები გაგებულნი და გაზიარებული ყოფილიყო საზოგადოების მიერ, როგორც საერთო საზრუნავი და ხელშეწყობილი ყოფილიყო სახელმწიფოს, საზოგადოების, საგანმანათლებლო დაწესებულებების, პედაგოგების, მოსწავლეების და მათი მშობლების კონსოლიდაცია. აღნიშნული პრობლემის გადასაწყვეტად, საფრანგეთში 2004 წლის ეროვნული დებატები შეიძლება გამოვიყენოთ საქართველოში, როგორც მაგალითი სასკოლო განათლების სისტემის განახლებისა და გამდიდრების.

4. სასკოლო განათლების მმართველობის ნორმატიული, სამართლებრივი უზრუნველყოფა. განათლების სისტემის მარეგულირებელი საკანონმდებლო და მარეგლამენტირებელი დებულებები 2004 წლიდან დღემდე განიცდის მნიშვნელოვან ცვლილებებს (განსაკუთრებით 2004-2012 წწ პერიოდში, როდესაც იყო ტენდენცია კანონმდებლოს "პოლიტიკური ინტერესებით" მორგების და არასაზოგადო ინტერესებით გათვალისწინებული საკითხების დარეგულირების), რამაც თავის მხრივ გაართულა (წარმოიშვა ბევრი უზუსტობა და სამართლებრივი ლაფსუსი) საგანმანათლებლო კანონმდებლობა და შეზღუდა მისი ეფექტურად გამოყენების შესაძლებლობა. აღნიშნული გარემოება წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ გარემოებას განათლების მარეგულირებელი საკანონმდებლო და მარეგლამენტირებელი დებულებების გენერალური რევიზიის.
5. სახელმწიფო ინარჩუნებს პასუხისმგებლობას საჯარო განათლების მთელ სპექტრზე.

## დასკვნა

სკოლების პოლიტიზების ტენდენციამ (1999-2012 წწ), კორუფციულმა გარემომ, მართვის ერთპიროვნულმა და ავტორიტარულმა ფორმებმა მთელი აქტუალობით დასვა სკოლების დემოკრატიზაციის საკითხი. მასწავლებლები, მშობლები და საზოგადოება ნაკლებად მონაწილეობდნენ (ან ფორმალურად მინაწილეობდნენ ან/და საერთოდ არ მონაწილეობდნენ) სკოლის მართვაში, რაც მათი უფლებების რეალიზებას დიდად აფერხებს. განათლების ხარისხის ანალიზი, ფაქტობრივად, არ ხდება და ამ მხრივ პროცესები თვითდინებაზეა მიშვებული. წინამდებარე პოლიტიკის დოკუმენტით წარმოდგენილი ინიციატივა პროცესზე ორიენტირებულ პროექტთა კატეგორიას განეკუთვნება და მიზნად ისახავს სკოლის ინსტიტუციაში - თვითმმართველობაში ბავშვების, მშობლების, საზოგადოების მაქსიმალურად ჩართვას. ეს კი გულისხმობს, რომ გადაწყვეტილებების მიმღებისა და მათი რეალიზების (ფინანსური საკითხების ჩათვლით) პროცესი ღი და გამჭვირვალე გახდება.

მართვის დემოკრატიზება და ხარისხიანობა განათლების დონესაც აამაღლებს.

პროექტი ქვეყნისა თუ გარემო პირობების სოციალურ-ეკონომიკურ თავისებურებათა ანალიზსა და სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ გაწეულ საქმიანობათა სტრატეგიულ მიმართულებებს ითვალისწინებს. მისი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა ფაქტობრივად და დოკუმენტურ მასალაზე დაყრდნობით, ღრმად შეისწავლოს სკოლის რეალური შიდა ვითარება, დასახოს მისი პერსპექტიული განვითარების გზები.

ამგვარად, დეცენტრალიზაციის ტენდენცია არ ეწინააღმდეგება იდეას, რომ სახელმწიფო არის სრულად პასუხისმგებელი განათლების სისტემაზე, რომელიც უდავოდ უნდა დარჩეს ეროვნული. ვინაიდან სწორედ სახელმწიფო განსაზღვრავს განათლების პოლიტიკის მიზნებს, აკისრია გადამწყვეტი რილი განათლების განვითარების და მიმართულებების განსაზღვრისას და მთავარ პასუხისმგებლობას იღებს მის შინაარსობრივ მხარეზე. დეცენტრალიზაცია ხელს უწყობს დავალებების უკეთ გადანაწილებას და ზრდის ტერიტორიული პრინციპით სკოლების პასუხისმგებლობას სასკოლო განათლების სფეროში. ამაღლებს სკოლების მართვის დემოკრატიზაციის ხარისხს.

სახელმწიფო, რეგიონული და ინსტიტუციური ორგანოების, სკოლების მართვის, ურთიერთობების რეგულირების სამართლებრივ საფუძველს უნდა წარმოადგენდეს განახლებული და დახვეწილი ზოგადი განათლების კოდექსი.

თუმცა, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ინსტიტუციური რეფორმები და მისი შედეგები დროში ერთმანეთს არ ემთხვევა, რადგან რეფორმები ორიენტირებულია გრძელვადიან პერსპექტივაზე. აქედან გამომდინარე, ხელისუფლების გააზრებული თანმიმდევრული პოლიტიკა ინსტიტუციური რეფორმების დარგში, შეიძლება საქართველოს შემდგომი განვითარების თუ ეკონომიკური წინსვლის საწინდარი გახდეს.

## ბიბლიოგრაფია

1. Франция: Справочное издание Министерства иностранных дел Франции М. 1999.
2. Le livre bleu des personenes de direction. CNDP Ministere de l'Education Nationale, CRDP Orleans, 1999.
3. Dupont-Marillia F. L'essentiel des Institutions scolaires et universitaires. Paris, 2007.
4. Le systeme educatif en France / Sous la direction de Bernard Toulemonde. Paris, La documentation Francaise, 2006.
5. Dutercq Y. La politiques educatives entre le dire et le faire // Sciences Humaines. 2004 № 13, oct.
6. Caral D. Glickman. Renewing America's Schcools: A Guide for School-Bysed Action. Jissey-Bass Publishers. San Francisco. 1998.
7. კოალიცია განათლება ყველასათვის-საქართველო. დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკა განათლებაში. 2015.
8. კოალიცია განათლება ყველასათვის-საქართველო. ზოგადი განათლების დაფინანსება საქართველოში 2015.
9. საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ 2005.
10. ასოციაცია "სკოლა-ოჯახი-საზოგადოება". სკოლების განახლება საქართველოში, გზამკვლევი სკოლის განვითარებისათვის. 2005.
11. ჟურნალი "წიგნიერი", ანთოლოგია, თბილისი 2005.
12. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ტერიტორიული ორგანოების-საგანმანათლებლო რესურსცენტრების და საჯარო სკოლების თანამშრომელთა პოლიტიკური შეხედულებების გამო სამსახურიდან გათავისუფლების საკითხთა შემსწავლელი კომისიის საქმიანობის შემაჯამებელი ანგარიში. 2015.
13. იუნესკოსა და შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის რეკომენდაცია, "მასწავლებლის სტატუსის შესახებ", პარიზი, 1966.