

სკოლის მართვის სახელმძღვანელო

თავისუფლების ინსტიტუტი

თბილისი
2007

ავტორები: ქეთევან ჩაჩხიანი
მალხაზ ნარინდოშვილი
ვანო გოგელია
თეა თუთხერიძე
თამარ ზურაბიშვილი
თამარ გაბისონია
ანა მათიაშვილი
კობა თურმანიძე

რედაქტორები: ღალი ცხიტიშვილი
ლალი ქადაგიძე

ფონდი ღია საზოგადოება საქართველო



OPEN SOCIETY GEORGIA FOUNDATION



OPEN SOCIETY INSTITUTE
& Soros Foundations Network

გამოცემა მომზადებულია ფონდების „ღია საზოგადოება – საქართველო“ და „ღია საზოგადოების ინსტიტუტი“ ფინანსური მხარდაჭერით. ტექსტში მოყვანილი მოსაზრებები შეიძლება არ გამოსატავდეს მათ შეხედულებებს.

© 2007, თავისუფლების ინსტიტუტი

ISBN 978-99940-885-4-6

შინაარსი

თავი I.	ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები	9
ნაწილი 1.	სამეურვეო საბჭოს ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები	9
1.1.	ძირითადი ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობების მიმოხილვა	9
1.2.	სამეურვეო საბჭოს როლი სკოლის დირექტორის დანიშვნისა და მასზე ზედამხედველობის სფეროში	14
ნაწილი 2.	დირექტორის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები	20
ნაწილი 3.	სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორის ანგარიშვალდებულების სისტემა	24
3.1.	სამეურვეო საბჭოს ანგარიშვალდებულება	24
3.2.	დირექტორის ანგარიშვალდებულება	25
თავი II.	სტრატეგიული დაგეგმვა და თვითშეფასება	27
ნაწილი 1.	სტრატეგიული დაგეგმვის არსი, საჭიროება და ფუნქციები	27
ნაწილი 2.	ძირითადი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები სტრატეგიული დაგეგმვისა და თვითშეფასების სფეროში	31
2.1.	სამეურვეო საბჭოს, დირექტორისა და პედაგოგიური საბჭოს ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები	31
2.2.	სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორის ანგარიშვალდებულება	32
2.3.	მონაწილეობა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში	33
ნაწილი 3.	სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და ეტაპები	35
3.1.	სტრატეგიული გეგმის სტრუქტურა და მისი კავშირი სკოლის ბიუჯეტთან	35
3.2.	სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები	37
3.3.	ხედვისა და მისიის განაცხადის შემუშავება	37
3.4.	სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება	39
3.5.	სკოლის განვითარების გეგმის შემუშავება	44
3.6.	განვითარების გეგმის მონიტორინგი და შეფასება	48
ნაწილი 4.	სკოლის თვითშეფასება და ხარისხის მაჩვენებლები	49
4.1.	სტრატეგიული დაგეგმვა და თვითშეფასება	49
4.2.	სკოლის თვითშეფასების ძირითადი კომპონენტები და კრიტერიუმები	55
4.3.	ყოველწლიური მონიტორინგი და შეფასება	70
4.4.	განვითარების გეგმაში ცვლილებების შეტანა	73

თავი III. ფინანსური მართვა	74
ნაწილი 1. ფინანსური მართვის არსი, მიზნები, ფუნქციები და დაფინანსების წყაროები	74
ნაწილი 2. ძირითადი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები ფინანსური მართვის სფეროში	75
2.1. სამეურვეო საბჭოს ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები	75
2.2. დირექტორის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები	77
2.3. პედაგოგიური საბჭოს ფუნქციები	78
ნაწილი 3. ბიუჯეტის შემუშავების პროცესი	78
3.1. ბიუჯეტის არსი და მნიშვნელობა	78
3.2. როგორ უნდა შემუშავდეს ბიუჯეტი?	80
3.3. სკოლის დირექტორის მიერ ბიუჯეტის პროექტის მომზადება	85
ნაწილი 4. ფინანსური მართვა და კონტროლი	91
4.1. ბიუჯეტის მონიტორინგის პროცესი	91
4.2. მონიტორინგის ანგარიშის ანალიზი და შეფასება	92
4.3. დამტკიცებული ბიუჯეტის გადასინჯვა და მასში ცვლილებების შეტანა	98
4.4. შიდა საფინანსო კონტროლი	99
ნაწილი 5. შესყიდვები	100
5.1. შესყიდვების ძირითადი პრინციპები	100
5.2. შესყიდვის პროცესის აღწერა	102
5.3. მონიტორინგი და შეფასება	105
თავი IV. ადამიანური რესურსების მართვა	107
ნაწილი 1. ადამიანური რესურსების მართვის არსი, მიზნები და ფუნქციები	107
ნაწილი 2. ძირითადი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში	108
2.1. სამეურვეო საბჭოს ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები	109
2.2. დირექტორის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები	109
ნაწილი 3. დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები	110
3.1. დასაქმების პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები	110
3.2. ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრა და ანალიზი	112
3.3. თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი	115
3.4. სამეურვეო საბჭოს მიერ სკოლის დირექტორის არჩევა	115
ნაწილი 4. თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები	119
4.1. თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები	119
4.2. თანამშრომელთა შეფასების პროცესის ძირითადი ეტაპები	120
ნაწილი 5. მასწავლებლების მოზიდვა და შენარჩუნება	128
5.1. მასწავლებლების მოზიდვის სტრატეგიები	129
5.2. მასწავლებლების შენარჩუნება	133
ნაწილი 6. პროფესიული განვითარება	138
6.1. პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა	138
6.2. პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავება და დანართი – თანამშრომელთა შერჩევის პროცედურები	138 144

თავი V.	სწავლება, სწავლა და სასწავლო გეგმა	154
ნაწილი 1.	სწავლება, სწავლა და სასწავლო გეგმა – მიზნები და ფუნქციები	154
ნაწილი 2.	სკოლების მიერ სახელმძღვანელოების შერჩევა	156
ნაწილი 3.	მაღალი ხარისხის სწავლებისა და სწავლის უზრუნველყოფა	159
3.1.	ძირითადი პრინციპები	159
3.2.	სწავლების ხარისხის მონიტორინგისა და შეფასების პროგრამა	160
3.3.	ინკლუზიური სწავლება	162
3.4.	სწავლის ხარისხის მონიტორინგისა და შეფასების პროგრამა	164
ნაწილი 4.	სწავლებასთან და სწავლასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული მხარეები	165
4.1.	სასწავლო საგნების განსაზღვრა	165
4.2.	მოსწავლეების დაჯილდოების ან სანქციების დაკისრების პროცედურები	165
ნაწილი 5.	სასწავლო გეგმა	167
5.1.	პედაგოგიური საბჭოს როლი სასწავლო საგნების განსაზღვრაში	167
5.2.	ცხრილისა და სასწავლო გეგმის შინაარსის ეფექტურობის შეფასების მექანიზმი – სწავლების ხარისხი	168
5.3.	შეფასებასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობის სფეროს განსაზღვრა და შეფასების სისტემის ადმინისტრირება	168
5.4.	ხარისხის მაჩვენებლები	169
თავი VI.	ეთიკური ძველის სტანდარტების შემუშავება, დანერგვა და უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში	171
ნაწილი 1.	ეთიკური ქცევის სტანდარტების მნიშვნელობა	171
1.1.	ეთიკური გარემოს შექმნა სკოლაში	171
1.2.	რატომ არის ქცევის სტანდარტები მნიშვნელოვანი?	172
ნაწილი 2.	ქცევის სტანდარტების შემუშავება	173
2.1.	ღირექტორის, სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის საზოგადოების მონაწილეობა	173
2.2.	არაეთიკური ქცევის გამომწვევი მიზეზების შესწავლა	174
2.3.	არაეთიკური ქცევის მაგალითების გამოვლენა	176
ნაწილი 3.	ქცევის სტანდარტების დამკვიდრება სკოლაში	178
3.1.	სკოლის შინაგანანესი და ქცევის სტანდარტები	178
ნაწილი 4.	უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში	181
თავი VII.	სამოქალაქო უფლებები და თავისუფლებები საჯარო სკოლებში	184
ნაწილი 1.	გამოხატვის თავისუფლება	184
1.1.	საკლასო დისკუსიები და დავალებები	185
1.2.	ბეჭდვითი გამოხატვა	185
1.3.	საბიბლიოთეკო ლიტერატურა და ინტერნეტი	186
1.4.	დემონსტრაციები	187
1.5.	სახელმწიფო დროშის აღმართვის ცერემონიალი	187
1.6.	სამოსი და სამკაულები	188
1.7.	გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვის საფუძვლები	189

ნანილი 2. რწმენის თავისუფლება	191
2.1. რელიგიური ნეიტრალურობა	192
2.2. რელიგიური რიტუალები და ლოცვა	193
2.3. რელიგიის შესახებ სწავლება	193
2.4. რელიგიური სიმბოლოები	195
2.5. რელიგიური იდეების გავრცელება	195
2.6. რელიგიური გაერთიანებები და შეკრებები	196
2.7. რელიგიური სამოსი	197
2.8. რელიგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილება	197
ნანილი 3. პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის უფლება	198
3.1. პირადი საიდუმლოება და პერსონალური მონაცემების შენახვისა და განკარგვის წესი	199
3.2. სამედიცინო შემონემა	201
3.3. მოსწავლეთა აკადემიური შეფასება	202
3.4. ჩხრეკა და ამოღება	203
ნანილი 4. ინფორმაციის თავისუფლება	207
4.1. საჯარო ინფორმაცია	207
4.2. საჯარო რეესტრი	208
4.3. საჯარო ინფორმაციის გაცემის წესი	208
4.4. კოლექციური ორგანოს სხდომების საჯაროობა	209
4.5. ყოველწლიური ანგარიში	211
ნანილი 5. აკადემიური თავისუფლება	211
5.1. მასწავლებლის აკადემიური თავისუფლება	212
5.2. მოსწავლის აკადემიური თავისუფლება	213
5.3. მონვეული სპიკერები	214
ნანილი 6. შეკრებისა და გაერთიანების თავისუფლება	214
ნანილი 7. თანასწორობის უფლება	216
ნანილი 8. სამართლიანი მოპყრობის უფლება	217
8.1. გასაჩივრების უფლება	217
8.2. დისციპლინური დევნა	223
თავი VIII. პროექტების მართვა და ფონდების მოზიდვა	227
ნანილი 1. პროექტების შემუშავება და მართვა	227
1.1. პროექტის მართვის არსი, ფუნქციები და მნიშვნელობა	227
1.2. პროექტის მართვის ძირითადი ეტაპები	228
1.3. პროექტის მართვის მნიშვნელოვანი ფაქტორები	231
1.4. პროექტის დაგეგმვა	233
1.5. პრობლემის განსაზღვრა, პროექტის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება	235
1.6. სამუშაოს გადანაწილების სტრუქტურა	237
1.7. პროექტის განხორციელების კონტროლი	238
1.8. პროექტის შეფასება	240
1.9. პროექტის სამუშაო ჯგუფის მართვა	241
ნანილი 2. ფონდების მოზიდვა	243
2.1. ფონდების მოზიდვის არსი და დანიშნულება	243
2.2. როგორ დავიწყეთ ფონდების მოზიდვა?	244
2.3. ფონდების მოძიების წყაროები	246
2.4. დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა	251
დანართი – საპროექტო განაცხადის შემუშავება: სამუშაო კითხვები	262
გამოყენებული ლიტერატურა	264

თავი I
ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის
სამეურვეო საბჭოსა და
დირექტორის ფუნქციები
და უფლება-მოვალეობები

ნაწილი 1. სამეურვეო საბჭოს ფუნქციები
და უფლება-მოვალეობები

1.1. ძირითადი ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობების მიმოხილვა

საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები ირჩევენ სამეურვეო საბჭოებს, რომლებიც ზოგადი განათლების შესახებ კანონის შესაბამისად შედგება პედაგოგების, მშობლებისა და მოსწავლეთა თვითმმართველობის წარმომადგენლებისგან. ამასთან, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები უფლებამოსილი არიან, სამეურვეო საბჭოებში დანიშნონ თითო წევრი სათათბირო ხმის უფლებით.

სამეურვეო საბჭოს წევრს არ გააჩნია უფლებამოსილება, ინდივიდუალურად იმოქმედოს საბჭოს სახელით, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც სამეურვეო საბჭო ახდენს მასზე გარკვეული ფუნქციების დელეგირებას, ან როდესაც სკოლის წესდება ითვალისწინებს შესაბამის განსაკუთრებულ შემთხვევებს.

სამეურვეო საბჭო სტრატეგიულ როლს ასრულებს სკოლის მართვაში, რაც გულისხმობს სკოლის მიზნებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრას, ამ მიზნების მისაღწევი პოლიტიკის შემუშავებასა და სკოლის განვითარების ზედამხედველობას.

სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია და გააჩნია კანონმდებლობით განსაზღვრული ვალდებულება, ხელი შეუწყოს სკოლაში ეროვნული სასწავლო გეგმით დადგენილი საგანმანათლებლო სტანდარტების მიღწევას. სამეურვეო საბჭომ ხელი უნდა შეუწყოს სკოლის განვითარებას მისი რესურსების ეფექტური მართვით და ამასთანავე უნდა უზრუნველყოს სასწავლო გეგმის მრავალფეროვნება და ნეიტრალურობა.

სამეურვეო საბჭო აღჭურვილია შემდეგი ძირითადი ფუნქციებით:

დირექტორის არჩევა

„ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონისა და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დადგენილი წესისა და პროცედურების შესაბამისად სამეურვეო საბჭო კანდიდატის მიერ წარდგენილი პროგრამის საფუძველზე სიითი შემადგენლობის უმრავლესობით, ფარული კენჭისყრით, თავისუფალი და თანასწორი არჩევნების საფუძველზე ირჩევს სკოლის დირექტორს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარდგენილი მაქსიმუმ სამი (3) კანდიდატურიდან.

დაგეგმა და ზედამხედველობა

სამეურვეო საბჭო განიხილავს და ამტკიცებს სკოლის დირექტორის მიერ წარდგენილ სკოლის შინაგანანგის პროექტს.

როგორც უკვე აღინიშნა, სამეურვეო საბჭო სტრატეგიულ როლს ასრულებს სკოლის მართვაში, კერძოდ, იგი იღებს გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, რას უნდა მიაღწიოს სკოლამ და შეიმუშავებს შესაბამის სამოქმედო გეგმას. ამდენად, სამეურვეო საბჭო:

- განსაზღვრავს სკოლის მიზნებსა და ამოცანებს;
- ამტკიცებს სკოლის პოლიტიკასა და პროცედურებს;
- ზედამხედველობს დასახული მიზნების განხორციელების პროცესს;
- განსაზღვრავს და გამოყოფს საჭირო რესურსებს (ადამიანურ, ტექნიკურ და ფინანსურ რესურსებს) სკოლის საქმიანობის მაქსიმალური ეფექტურობის მისაღწევად.

გადაწყვეტილების მიღებისას სამეურვეო საბჭო ვალდებულია, განიხილოს სკოლის დირექტორისა და პედაგოგიური საბჭოს რეკომენდაციები.

სკოლის განვითარების გეგმა, შეჯერებულ პოლიტიკასთან ერთად, მართვის სტრატეგიულ ჩარჩოს წარმოადგენს. სამეურვეო საბჭო ზედამხედველობს ამ გეგმის განხორციელებას და განიხილავს მიღწეული შედეგების ანგარიშს, რითაც გეგმის ეფექტურობას ამოწმებს. „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის თანახმად, იგი ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე დირექტორისგან იბარებს ანგარიშს სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის შესახებ.

სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, გამოიყენოს სკოლის საქმიანობის ზედამხედველობის სხვადასხვა საშუალებები, რათა შეაფასოს სკოლის მუშაობის პროცესი და საჭიროების შემთხვევაში შეიტანოს მასში შესაბამისი ცვლილებები.

ფინანსური მართვა

სამეურვეო საბჭო ამტკიცებს სკოლის ბიუჯეტს და სკოლის დირექტორის მიერ მომზადებულ წლიურ ფინანსურ ანგარიშს და უზრუნველყოფს მათ საჯაროობას.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის 52-ე მუხლის თანახმად, სამეურვეო საბჭოს თანხმობა აუცილებელია ისეთი გარიგებების დადებისას, რომელთა ღირებულება აღემატება სკოლის ბიუჯეტის 5%-ს.

სამეურვეო საბჭო აკონტროლებს აგრეთვე სკოლის ადმინისტრაციის მიერ ფინანსების ხარჯვასა და ქონების განკარგვას: საბჭო ყოველ საფინანსო წელს ამტკიცებს ბიუჯეტს, ზედამხედველობას ახორციელებს დანახარჯებზე, სხვადასხვა ფინანსურ გადაწყვეტილებებსა და კანონმდებლობით ნებადართულ ფარგლებში საბიუჯეტო თანხების გადანაცვლებაზე, იძიებს ფინანსურ დარღვევებსა და სხვ.

ადამიანური რესურსების მართვა

სამეურვეო საბჭო სკოლის დირექტორთან და პედაგოგებთან ერთად შეიმუშავებს და ამტკიცებს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას, რომლითაც დარეგულირდება სკოლის თანამშრომელთა დასაქმებისა და შეფასების პროცედურები. სამეურვეო საბჭოს შეუძლია, დასაქმებისა და შეფასების პროცედურების შემუშავება დაავალოს სკოლის დირექტორს პედაგოგებთან კონსულტაციის შედეგად. მაგრამ აქვე ვალდებულია, გადაამოწმოს, რომ ეს კონსულტაცია შედგა. სასურველია, სამეურვეო საბჭომ დირექტორთან და მასწავლებლებთან კონსულტაციის შემდეგ ყოველწლიურად გადასინჯოს ეს დოკუმენტი.

სამეურვეო საბჭოს დავალების შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას შეიმუშავებს სკოლის დირექტორი. სამეურვეო საბჭო ამტკიცებს ამ დოკუმენტს და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის 36-ე მუხლის მე-4 პუნქტის შესაბამისად, სკოლის დირექტორსა და მის ახლო ნათესავს შორის შრომითი ხელშეკრულების დადება შესაძლებელია მხოლოდ სამეურვეო საბჭოს თანხმობის შემდეგ.

სამეურვეო საბჭო ირჩევს სკოლის დირექტორს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარდგენილი არა უმეტეს სამი კანდიდატურიდან და დებს მასთან შრომით ხელშეკრულებას. სამეურვეო საბჭო ასევე უფლებამოსილია, შრომითი ხელშეკრულებითა და საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული მოთხოვნების დარღვევის შემთხვევაში ხელშეკრულება შეუნწყვიტოს სკოლის დირექტორს. ამასთანავე, სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, დირექტორს მოსთხოვოს, ვადამდე შეუნწყვიტოს შრომითი ხელშეკრულება მასწავლებელს, რომელიც დაარღვევს შრომითი ხელშეკრულების პირობებს, ჩაიდენს საალმზრდელი საქმიანობისათვის შეუფერებელ ქმედებას ან კანონმდებლობით გათვალისწინებულ სხვა შემთხვევებში.

სამეურვეო საბჭო სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით ირჩევს დისციპლინურ კომიტეტს, რომლის შემადგენლობაში თანაბარი რაოდენობით

შედიან მასწავლებლები, მშობლები და საშუალო საფეხურის მოსწავლეები. დეტალურს სხვადასხვა კომიტეტების შექმნისა და ფუნქციონირების წესის შესახებ ამავე თავში ოდნავ მოგვიანებით შევეხებით. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს დისციპლინური და სააპელაციო კომიტეტების შექმნისა და შემადგენლობის სპეციფიკური მოთხოვნები:

- რადგან სკოლის თანამშრომელმა, მოსწავლემ ან მშობელმა შეიძლება გაასაჩივროს დისციპლინური კომიტეტის გადანყვევტილება, სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, ან თვითონ განიხილოს დისციპლინური კომიტეტის გადანყვევტილების შესახებ საჩივარი, ან შექმნას სააპელაციო კომიტეტი, რომელიც განიხილავს თანამშრომლის საჩივარს.
- სააპელაციო კომიტეტის შემადგენლობაში არ შეიძლება იყოს იმაზე ნაკლები სამეურვეო საბჭოს წევრი, ვიდრე პირველ კომიტეტში.
- თითოეული კომიტეტი უნდა შედგებოდეს მინიმუმ სამი წევრისაგან. სამეურვეო საბჭოს იმისთვის, რომ უშუალოდ ჰქონდეს განსახილველ საკითხზე წარმოდგენა, შეუძლია კომიტეტებში შეიყვანოს თავისი წარმომადგენელი. სააპელაციო კომიტეტის შემადგენლობაში უნდა შედიოდნენ სამეურვეო საბჭოს ის წევრები, რომლებიც არ მონაწილეობდნენ დისციპლინური კომიტეტის საქმიანობაში, რითაც უზრუნველყოფილი იქნება მათი გადანყვევტილების ობიექტურობა.

სწავლება, სწავლა და სასწავლო გეგმა — განათლების ხარისხი

სამეურვეო საბჭო ამტკიცებს სასწავლო წლის განმავლობაში გამოსაყენებელი სახელმძღვანელოების ნუსხას, რომელიც თავის მხრივ სასწავლო გეგმის შემადგენელი ნაწილია. სახელმძღვანელოები შერჩეული უნდა იყოს ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ რეკომენდებული/გრიფინიჭებული სახელმძღვანელოებიდან. თუმცა მასწავლებელს უფლება აქვს, სწავლებისას გამოიყენოს ნებისმიერი სხვა წიგნი, როგორც დამატებით, ისე ძირითად სახელმძღვანელოდ.

სამეურვეო საბჭომ თანხმობა უნდა გამოხატოს პედაგოგიური საბჭოს მიერ შემუშავებულ სასკოლო სასწავლო გეგმებზე. ამ მიზნით სამეურვეო საბჭო ვალდებულია:

- გამოხატოს თანხმობა, შეასწოროს ან არ დაამტკიცოს პედაგოგიური საბჭოს მიერ მომზადებული სასკოლო სასწავლო გეგმები. სამეურვეო საბჭოს მიერ სასწავლო გეგმების დაუმტკიცებლობის შემთხვევაში პედაგოგიური საბჭო ვალდებულია, გადახედოს/შეცვალოს იგი საბჭოს რეკომენდაცი-

ების საფუძველზე და სკოლის წესდებაში განსაზღვრული წესის მიხედვით.

- უზრუნველყოს სასკოლო სასწავლო გეგმების მრავალფეროვნება, მათი დაბალანსებული ხასიათი და რელევანტურობა, რაც შესაძლებელს გახდის განათლების მაღალი სტანდარტების მიღწევას.
- განახორციელოს სასკოლო სასწავლო გეგმების შესრულებაზე ზედამხედველობა; იმსჯელოს პედაგოგიური საბჭოს მიერ წარდგენილ ცვლილებებზე და დაამტკიცოს ან არ დაამტკიცოს იგი.

სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, დაავალოს დირექტორს, ეროვნული სასწავლო გეგმების შესაბამისად დამამთავრებელი გამოცდების ჩატარების მიზნით მიმართოს ეროვნული გამოცდების ცენტრს და დადოს მასთან შესაბამისი ხელშეკრულება.

საჩივრები და დისციპლინა

სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით აირჩიოს დისციპლინური კომიტეტი. კომიტეტი უნდა შედგებოდეს თანაბარი რაოდენობით წარმოდგენილი მასწავლებლების, მშობლებისა და საშუალო საფეხურის მოსწავლეებისაგან. სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, თავად განიხილოს დისციპლინური კომიტეტის გადაწყვეტილებების შესახებ საჩივრები ან შექმნას სააპელაციო კომიტეტი.

სამეურვეო საბჭოს კომიტეტები

სამეურვეო საბჭო დისციპლინური გადაცდომის განხილვის მიზნით სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით ირჩევს დისციპლინურ კომიტეტს, რომლის შემადგენლობაში თანაბარი რაოდენობით შედიან მასწავლებლები, მშობლები და საშუალო საფეხურის მოსწავლეები. სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, წესდებით გათვალისწინებული წესით დისციპლინური კომიტეტის გადაწყვეტილებების შესახებ საჩივრები თავად განიხილოს ან შექმნას სააპელაციო კომიტეტი. მაქსიმალური ობიექტურობის უზრუნველსაყოფად სასურველია, სააპელაციო კომიტეტის შემადგენლობაში არ შედიოდნენ სამეურვეო საბჭოს ის წევრები, რომლებიც მონაწილეობას იღებდნენ დისციპლინური კომიტეტის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. სამეურვეო საბჭო განიხილავს აგრეთვე საჩივრებს, რომლებიც ეხება დირექტორის მიერ დისციპლინურ გადაცდომებზე მიღებულ გადაწყვეტილებებს.

სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, საჭიროების შემთხვევაში შექმნას სხვადასხვა კომიტეტები. კომიტეტების შექმნის, შემადგენლობის, საქმიანო-

ბისა და უფლებამოსილების შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს სამეურვეო საბჭო. ეს გადაწყვეტილებები ყოველწლიურად უნდა გადაისინჯოს.

თითოეულ კომიტეტს შეიძლება თავმჯდომარეობდეს სამეურვეო საბჭოს ნევრთაგან არჩეული პიროვნება. დისციპლინური კომიტეტის თავმჯდომარის დანიშვნის წესის განსაზღვრა სამეურვეო საბჭოს უფლებამოსილებაა. სამეურვეო საბჭომ, სასურველია, წელიწადში ერთხელ მაინც გადასინჯოს დისციპლინური კომიტეტის შექმნის, შემადგენლობის, უფლება-მოვალეობების შესახებ გადაწყვეტილებები.

გარდა დისციპლინური და სააპელაციო კომიტეტებისა, საჭიროების შემთხვევაში სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, შექმნას სხვადასხვა კომიტეტები, მაგალითად, საფინანსო კომიტეტი, უფლებების დაცვის კომიტეტი, ეთიკის საკითხთა შემსწავლელი კომიტეტი და სხვ.

1.2. სამეურვეო საბჭოს როლი სკოლის დირექტორის დანიშვნისა და მასზე ზედამხედველობის სფეროში

1.2.1. კანდიდატთა შერჩევისა და დანიშვნის წესი

ზოგადასაგანმანათლებლო სკოლებში დირექტორის არჩევა უნდა მოხდეს ღია კონკურსის საფუძველზე, გამჭვირვალობის, თანასწორობისა და სამართლიანი კონკურენციის პრინციპების დაცვით. კონკურსი ტარდება საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დადგენილი წესის შესაბამისად. სამინისტრო ადგენს სკოლის დირექტორის კანდიდატთა შერჩევის ზოგად პირობებსა და კრიტერიუმებს. თუმცა სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, შეიმუშაოს კანდიდატთა შერჩევის სპეციფიკური კრიტერიუმები და მოთხოვნები (მაგალითად, გარკვეული ენის ცოდნა, სამუშაო გამოცდილება ანდა უნარები).

სკოლის დირექტორების შესარჩევ კონკურსში მონაწილეობის მიღება შეუძლია ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს, თუ იგი აკმაყოფილებს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დადგენილ მინიმალურ მოთხოვნებსა და სამეურვეო საბჭოს მიერ განსაზღვრულ დამატებით პირობებს.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს დირექტორობის მსურველთა მაქსიმუმ სამ კანდიდატურას. სამეურვეო საბჭო დირექტორს შემდეგი პროცედურის შესაბამისად ირჩევს:

- კონკურსის პირველი ეტაპის დასრულებიდან განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ განსაზღვრული ვადის განმავლობაში კანდიდა-

ტები შესაბამის სამეურვეო საბჭოს წარუდგენენ სკოლის განვითარების გეგმას.

- სკოლის განვითარების გეგმის მიღების ბოლო ვადიდან ერთი კვირის განმავლობაში სამეურვეო საბჭო თითოეულ პროექტს დამოუკიდებლად განიხილავს.
- სკოლის განვითარების გეგმის მიღების ბოლო ვადიდან ერთი კვირის თავზე სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე ნიშნავს სამეურვეო საბჭოს სხდომას, რომლის დროსაც საბჭოს წევრები სიითი შემადგენლობის უმრავლესობითა და ფარული კენჭისყრის საფუძველზე ირჩევენ სკოლის დირექტორს.
- თუ დირექტორობის კანდიდატი სამეურვეო საბჭოს წევრია, იგი არ მონაწილეობს კენჭისყრაში.
- სამეურვეო საბჭოს აღმასრულებელი მდივანი ამზადებს არჩევნების ოქმსა და დადგენილებას, რომელთაც ხელს აწერს სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე და აღმასრულებელი მდივანი. ეს დოკუმენტები სარეგისტრაციოდ ეგზავნება განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს.
- ზოგადი განათლების კანონის შესაბამისად არჩევნების შედეგები ძალაში შედის ამ დოკუმენტების სამინისტროში რეგისტრაციის მომენტიდან.

სამეურვეო საბჭო ვალდებულია, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დარეგისტრირებულ დირექტორთან დადოს ხელშეკრულება. სამეურვეო საბჭოს უფლება აქვს, სამინისტროს მიერ რეგისტრაციაში გატარებულ დირექტორს დაუდოს სამთვიანი შრომითი ხელშეკრულება საგამოცდო ვადით. შრომითი ხელშეკრულების საგამოცდო ვადის ამონურვამდე ორი კვირით ადრე სამეურვეო საბჭო იღებს გადაწყვეტილებას და აცყობინებს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს. სამთვიანი საგამოცდო ვადის ამონურვის შემდეგ, დადებითი გადაწყვეტილების შემთხვევაში, სამეურვეო საბჭო დამტკიცებულ დირექტორთან ზოგადი განათლების შესახებ კანონის შესაბამისად აფორმებს შრომით ხელშეკრულებას 5 წლისა და 9 თვის ვადით.

სკოლის დირექტორის მიერ საგამოცდო ვადის წარუმატებლად დასრულების შემთხვევაში იგი თავისუფლდება დაკავებული თანამდებობიდან, რის შემდეგაც წინასწარ დადგენილ ვადებში განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო აცხადებს ახალ კონკურსს.

თუ სამეურვეო საბჭომ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარდგენილი არც ერთი კანდიდატი არ აირჩია, საბჭოს გადაწყვეტილების წარდგენიდან განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში სამინისტრო სკოლის სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს დირექტორობის ახალ კანდიდატებს. სამეურვეო საბჭოს განმეორებითი უარის შემთხვევაში განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო უფლებამო-

სილია, დანიშნოს დირექტორის მოვალეობის შემსრულებელი, რომლის უფლებამოსილების ვადა გრძელდება ახალი დირექტორის არჩევამდე.

ვინაიდან სკოლა საჯარო სამართლის იურიდიული პირია, მასზე ვრცელდება საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მოთხოვნები. შესაბამისად, როგორც სამეურვეო საბჭოს, ისე პედაგოგიური საბჭოს სხდომები სკოლაში ღია და საჯაროა. დირექტორი უფლებამოსილია, დაესწროს სამეურვეო საბჭოს სხდომებს, თუმცა მას არ აქვს კენჭისყრაში მონაწილეობის და ხმის მიცემის უფლება. სამეურვეო საბჭოს უფლება აქვს, მოსთხოვოს დირექტორს რჩევა/კონსულტაცია მისი კომპეტენციის ფარგლებში არსებული საკითხების შესახებ და ასევე მიიღოს მისგან ყველა საჭირო ინფორმაცია.

1.2.2. სკოლის დირექტორის საქმიანობის ზედამხედველობა და შეფასება

სამეურვეო საბჭო შეიმუშავებს ან დირექტორის წარდგინებით ამტკიცებს თანამშრომელთა შეფასებისა და მართვის პოლიტიკას, რომელიც მოაწესრიგებს პედაგოგთა და სკოლის დირექტორის საქმიანობის შეფასების სისტემას. ამ პოლიტიკისა და პროცედურების შესაბამისად სამეურვეო საბჭომ ყოველწლიურად უნდა უზრუნველყოს სკოლის დირექტორის საქმიანობის შეფასება.

სამეურვეო საბჭო, საჭიროების შემთხვევაში, უფლებამოსილია, დანიშნოს საბჭოს ორი ან სამი წევრი დირექტორის საქმიანობის შესაფასებლად. საბჭოს ასევე შეუძლია მოიწვიოს დამოუკიდებელი ექსპერტი დირექტორის საქმიანობის შეფასების მიზნით.

1.2.3. სამეურვეო საბჭოს სხდომები, სხდომის პროცედურა და სხდომის ოქმი

სამეურვეო საბჭო სასწავლო წლის განმავლობაში მინიმუმ სამჯერ იკრიბება. სასურველია, სამეურვეო საბჭოს შეკრებები გაიმართოს სასწავლო წლის ყოველი მესამედის დასაწყისში და სასწავლო წლის ბოლოს (შედეგების შესაჯავებლად და საბოლოო ანგარიშის დასამტკიცებლად) ან საჭიროებისამებრ, სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარის ან საბჭოს წევრთა ერთი მესამედის მოთხოვნის საფუძველზე. სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე ხელმძღვანელობს და წარმართავს საბჭოს სხდომებს. მისი არყოფნისას თავმჯდომარის მოვალეობას ასრულებს საბჭოს თავმჯდომარის მოადგილე. ასეთის არარსებობის შემთხვევაში თავმჯდომარის უფლებამოსილების დელეგირება დროებით საბჭოს რომელიმე წევრზე მოხდება. სამეურვეო საბჭოს სხდომების ადმინისტრაციულ მხარეს აგვარებენ სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე და საბჭოს მდივანი.

სამეურვეო საბჭოს სხდომები ღიაა ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის, გარდა საქართველოს ადმინისტრაციული კოდექსის 28-ე მუხლით

გათვალისწინებული შემთხვევებისა. საჭიროების შემთხვევაში კონკრეტულ საკითხებზე მსჯელობის მიზნით სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, სხდომაზე ნებისმიერი პირი მოიწვიოს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ვინაიდან სკოლა საჯარო სამართლის იურიდიული პირია, მასზე ვრცელდება საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მოთხოვნები. საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 34-ე მუხლის თანახმად, კოლეგიური საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, ერთი კვირით ადრე საჯაროდ გამოაცხადოს მომავალი სხდომის, მისი ჩატარების ადგილის, დროისა და დღის წესრიგის თაობაზე, ხოლო შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებისას – აგრეთვე მისი დახურვის შესახებ.

გადაუდებელი აუცილებლობისას სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია ჩატაროს სხდომა ამ მუხლის პირველი ნაწილით გათვალისწინებული წესების დაუცველად. ამ შემთხვევაში იგი ვალდებულია, დაუყოვნებლივ გამოაცხადოს სხდომის ჩატარების ადგილის, დროისა და დღის წესრიგის თაობაზე, ხოლო შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებისას – აგრეთვე მისი დახურვის შესახებ.

სამეურვეო საბჭოს მიერ გადაუდებელი აუცილებლობისას სხდომის ჩატარების ან სხდომის დახურვის შემთხვევაში იგი ვალდებულია, გადაწყვეტილების მიღებიდან 3 დღის ვადაში განმარტოს სხდომაზე მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების წესი. სამეურვეო საბჭომ რეესტრში უნდა შეიტანოს სხდომის დახურვის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად გამართული სახელობითი კენჭისყრის შედეგები, აგრეთვე სხდომის ოქმის მონაცემები 33-ე მუხლით გათვალისწინებული წესით.

როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მოქმედება ვრცელდება სკოლებზე, ვინაიდან სკოლები საჯარო სამართლის იურიდიული პირები არიან. შესაბამისად სკოლაში როგორც სამეურვეო, ისე პედაგოგიური საბჭოს სხდომები ღია და საჯაროა, რომელზე დასწრების უფლებაც ნებისმიერ მსურველს აქვს. თუ გაჩნდება ეჭვი სხდომის არაკანონიერად დახურვასთან ან გადაუდებელი აუცილებლობით ჩატარებასთან დაკავშირებით, სარჩელი სასამართლოს უნდა წარედგინოს სხდომის ჩატარებიდან ერთი თვის ვადაში.

სამეურვეო საბჭოს პირველი სხდომა, სასურველია, ჩატარდეს საბჭოს არჩევიდან 7 დღის განმავლობაში. პირველ სხდომაზე საბჭო ხმათა უმრავლესობით ირჩევს თავმჯდომარეს, თავმჯდომარის მოადგილეს და საბჭოს მდივანს.

ზოგადი განათლების შესახებ კანონის 38-ე მუხლის თანახმად, სამეურვეო საბჭო:

- ა) ამ კანონის 42-ე მუხლით გათვალისწინებული წესით, სიითი შემადგენლობის უმრავლესობით ირჩევს სკოლის დირექტორს, რომელსაც რეგისტრაციაში ატარებს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო;

- ბ) სკოლის დირექტორის წარდგინებით ამტკიცებს სკოლის ბიუჯეტს, აგრეთვე ამტკიცებს დირექტორის მიერ მომზადებულ წლიურ ანგარიშს და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას;
- გ) სკოლის დირექტორის წარდგინებით ამტკიცებს სკოლის შინაგანანენს, რომელიც ამომწურავად განსაზღვრავს დისციპლინური გადაცდომების ნუსხას და მათთვის გათვალისწინებულ დისციპლინურ სახდლებს, სკოლიდან გადაყვანის პირობებს;
- დ) გამოხატავს თანხმობას პედაგოგიური საბჭოს მიერ შემუშავებული სასკოლო სასწავლო გეგმებისა და ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ რეკომენდებული/გრიფინიჭებული სახელმძღვანელოებიდან პედაგოგების მიერ შერჩეული, სასწავლო წლის განმავლობაში გამოსაყენებელი სახელმძღვანელოების ნუსხის თაობაზე;
- ე) აკონტროლებს სკოლის დირექციის მიერ ფინანსების ხარჯვასა და ქონების განკარგვას;
- ვ) უფლებამოსილია შრომითი ხელშეკრულებითა და საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული მოთხოვნების დარღვევის შემთხვევაში ხელშეკრულება შეუწყვიტოს სკოლის დირექტორს;
- ზ) ინახავს და აღრიცხავს სამეურვეო საბჭოში მშობელთა და პედაგოგიური საბჭოს წარმომადგენელთა არჩევნების ბიულეტენებსა და ოქმებს;
- თ) სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით განიხილავს საჩივრებს და იღებს შესაბამის ზომებს;
- ი) უფლებამოსილია ეროვნული სასწავლო გეგმის შესაბამისად სასწავლო წლის დამამთავრებელი გამოცდების ჩატარების მიზნით დაავალოს დირექტორს, მიმართოს ეროვნული გამოცდების ცენტრს და დადოს შესაბამისი ხელშეკრულება;
- კ) უფლებამოსილია მოსთხოვოს სკოლის დირექტორს, ვადამდე შეუწყვიტოს შრომითი ხელშეკრულება მასწავლებელს ხელშეკრულების პირობების დარღვევისას, სააღმზრდელო საქმიანობისათვის შეუფერებელი ქმედების ჩადენისას და კანონმდებლობით გათვალისწინებულ სხვა შემთხვევებში;
- ლ) დისციპლინური გადაცდომების განხილვის მიზნით, სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით ირჩევს დისციპლინურ კომიტეტს, რომლის შემადგენლობაში შედის თანაბარი რაოდენობის მასწავლებელი, მშობელი და საშუალო საფეხურის მოსწავლე. სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია წესდებით გათვალისწინებული წესით დისციპლინური კომიტეტის გადანყვეტილებების შესახებ საჩივრები თავად განიხილოს ან შექმნას სააპელაციო კომიტეტი. სააპელაციო კომიტეტი, სამეურვეო საბჭო განიხილავს აგრეთვე საჩივრებს, რომლებიც ეხება დირექტორის მიერ დისციპლინურ გადაცდომებზე მიღებულ გადანყვეტილებებს. დაუშვებელია დისციპლინური კომიტეტის ან სააპელაციო კომიტეტის სპეციალური შემადგენლობის მოწვევა კონკრეტული შემთხვევის განხილვის მიზნით;

მ) ითანხმებს სკოლის დირექტორის მიერ წარმოდგენილ სკოლის წესდების პროექტს.

2. ამ მუხლის პირველი პუნქტის „ა“, „ბ“, „გ“, „დ“, „ე“ და „მ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებულ გადაწყვეტილებებს სამეურვეო საბჭო იღებს სიითი შემადგენლობის უმრავლესობით, ხოლო „ვ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებულ გადაწყვეტილებას – სიითი შემადგენლობის ორი მესამედით.

როგორც ვხედავთ, ზოგადი განათლების შესახებ კანონის თანახმად, სამეურვეო საბჭო ყველა გადაწყვეტილებას იღებს სიით შემადგენლობის ხმათა უმრავლესობით, გარდა ერთისა, როცა საქმე ეხება სკოლის დირექტორისთვის ხელშეკრულების შეწყვეტის საკითხს. ამ შემთხვევაში სამეურვეო საბჭო გადაწყვეტილებას იღებს სიითი შემადგენლობის ორი მესამედით.

სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, საბჭოს წევრთაგან აირჩიოს აღმასრულებელი მდივანი, რომელსაც დაევალება სხდომების ოქმებისა და საბჭოს სხდომებთან დაკავშირებული სხვა დოკუმენტების მომზადება და შენახვა. სამეურვეო საბჭოს სხდომის დანიშვნამდე მინიმუმ ერთი კვირით ადრე საბჭოს თავმჯდომარე ან – მისი არყოფნის შემთხვევაში – მისი მოადგილე აღმასრულებელი მდივნისა და სკოლის ადმინისტრაციის დახმარებით წერილობით აცყობინებს საბჭოს თითოეულ წევრს და შეტყობინებას დაურთავს სხდომის დღის წესრიგს, სხდომის ჩატარების ადგილისა და დროის შესახებ ინფორმაციას. გამონაკლისი ამ წესიდან დაიშვება მხოლოდ მაშინ, თუ საბჭოს თავმჯდომარე ან მისი მოადგილე სასწრაფოდ მიიჩნევს კონკრეტული საკითხების განხილვას. ამ შემთხვევაში წერილობითი გაფრთხილება და დღის წესრიგი შედარებით მოკლე ვადაში გადაეგზავნება საბჭოს თითოეულ წევრს.

სხდომის ოქმს ხელს აწერენ სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე და აღმასრულებელი მდივანი, თავმჯდომარის არყოფნის შემთხვევაში – თავმჯდომარის მოადგილე. სამეურვეო საბჭოს სხდომის ოქმი მნიშვნელოვანი დოკუმენტია, რომელიც სკოლაში უნდა ინახებოდეს და ტარდებოდეს სკოლაში არსებულ საჯარო რეესტრში.

სამეურვეო საბჭო უზრუნველყოფს სხდომის დღის წესრიგის, ხელმოწერილი ოქმისა და სხდომასთან დაკავშირებული სხვა დოკუმენტების (გარდა კონფიდენციალური დოკუმენტებისა) საჯაროობას ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის. იგივე წესი ვრცელდება სამეურვეო საბჭოს მიერ შექმნილი ნებისმიერი სამუშაო ჯგუფის/კომიტეტის სხდომის ოქმებზე.

დახურული სხდომის ოქმი (კონფიდენციალური დოკუმენტი) ინახება და საჯარო ხდება საქართველოს ადმინისტრაციული კოდექსის 33-ე მუხლის შესაბამისად. იგივე წესი ვრცელდება კომიტეტების დახურულ სხდომებზე მიღებულ ოქმებზე. დახურული სხდომის ოქმის გონივრულ ფარგლებში გამოცალკევებადი ნებისმიერი ნაწილი უნდა გამოქვეყნდეს.

ნანილი 2. დირექტორის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები

სკოლის დირექტორის ძირითადი ფუნქციაა სკოლის ყოველდღიური ხელმძღვანელობა და მართვა, რომლის საშუალებითაც უზრუნველყოფილი იქნება სკოლის საქმიანობის ყველა სფეროში მაღალი სტანდარტების მიღწევა. დირექტორმა ხელი უნდა შეუწყოს სკოლაში მოსწავლეთა წარმატებისკენ, თანასწორობისა და მაღალი მოლოდინებისაკენ მისწრაფების კულტურის დამკვიდრებას. დირექტორი ვალდებულია, სამეურვეო საბჭოსთან ერთად შეიმუშაოს სკოლის სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები და უზრუნველყოს მათი განხორციელება რესურსების ოპტიმალური გამოყენებით. დირექტორი, სხვებთან ერთად, ვალდებულია, შეაფასოს სკოლის ზოგადი საქმიანობა და დასახოს პრიორიტეტები და საქმიანობის გაუმჯობესებისა და სტანდარტების ამაღლების გზები და საშუალებები.

დირექტორი უზრუნველყოფს ადგილობრივი საზოგადოების ჩართვას სკოლის ცხოვრებაში სხვადასხვა დაინტერესებულ ჯგუფებთან, მაგალითად, სხვა სკოლებთან, ბავშვებისა და მოზარდების საკითხებზე მომუშავე სხვადასხვა ორგანიზაციებთან, ადგილობრივ თვითმმართველობებთან, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან და სხვ. ეფექტური თანამშრომლობით. ამგვარი საქმიანობით დირექტორი ხელს უწყობს ზოგადად განათლების სისტემის განვითარებასა და ადგილობრივ დონეზე სტანდარტების ამაღლებას.

დირექტორის საქმიანობის ერთ-ერთი კრიტიკული ასპექტი სამეურვეო და პედაგოგიურ საბჭოებთან ერთობლივი მუშაობაა. ისინი ერთად ქმნიან სკოლის საქმიანობის საერთო ხედვას და სტრატეგიული განვითარების გეგმას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს გადამწყვეტი როლი ენიჭება სკოლის საქმიანობაში, მის წინსვლასა და წარმატებაში.

დირექტორი სრულყოფილად უნდა ერკვეოდეს სკოლის სასწავლო პროცესში. დირექტორის მთავარი ფუნქციაა სწორედ ისაა, რომ უზრუნველყოს ისეთი სასწავლო პროცესის არსებობა, რომელიც საშუალებას მისცემს მოსწავლეებს, მიიღონ მაღალი ხარისხის განათლება.

დირექტორი, როგორც სკოლის ხელმძღვანელი პირი, ვალდებულია, გონივრულად გამოიყენოს ყველა რესურსი და საშუალება იმისათვის, რომ სკოლაში შექმნას წარმატებული და უსაფრთხო სასწავლო გარემო.

სკოლის წესდება /ხედვა, მისია /განვითარების გეგმა

„ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად სკოლის დირექტორი შეიმუშავებს და სამეურვეო საბჭოს დასამტკიცებლად წარუდგენს სკოლის წესდების პროექტს, ხოლო საბჭოსთან შეთანხმებულ პროექტს დასამტკიცებლად უგზავნის განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს.

გარდა ამისა, სკოლის დირექტორის პროფესიული მოვალეობაა სკოლის ხედვის/მისიისა და ძირითადი მიზნების განსაზღვრა და შესაბამისი პოლიტიკის შემუშავება. მან უნდა მართოს სკოლა საერთო ხედვითა და მიმართულებებით და ზედამხედველობა გაუწიოს სკოლის განვითარების გეგმის შექმნის, განხორციელებისა და მონიტორინგის პროცესს. ამ უფლებამოსილების განხორციელებისას დირექტორმა უნდა გაითვალისწინოს სამეურვეო და პედაგოგიური საბჭოების, სკოლის სხვა თანამშრომლებისა და მშობლების შეხედულებები.

ფინანსური მართვა

დირექტორი სამეურვეო საბჭოს დასამტკიცებლად წარუდგენს სკოლის ბიუჯეტს. მოთხოვნის საფუძველზე დირექტორი ამზადებს და სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს ბიუჯეტში შესატან მნიშვნელოვან ცვლილებებს საბჭოს მიერ შემუშავებული მითითებების გათვალისწინებით.

დირექტორი თანხებს განკარგავს სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული სკოლის ბიუჯეტის მიხედვით. იგი უფლებამოსილია, დადოს გარიგებები, მათ შორის სკოლის ქონების შესახებ, გარდა იმ გარიგებებისა, რომლებისთვისაც საქართველოს კანონმდებლობით ან სკოლის წესდებით გათვალისწინებულია სამეურვეო საბჭოს ან კონტროლის განმახორციელებელი ორგანოს თანხმობა. დირექტორი ვალდებულია, მოითხოვოს სამეურვეო საბჭოს თანხმობა ისეთი გარიგებების დადებისას, რომელთა ღირებულებაც სკოლის ბიუჯეტის 5%-ს აღემატება.

„ზოგადი განათლების კანონის“ შესაბამისად ყოველი წლის 10 დეკემბერამდე სკოლის დირექტორი სამეურვეო საბჭოს აბარებს ანგარიშს ფინანსური საქმიანობის შესახებ.

ადამიანური რესურსების მართვა

დირექტორი სამეურვეო საბჭოს მოთხოვნის საფუძველზე და სკოლის თითოეულ თანამშრომლთან კონსულტაციის გავლის შემდეგ ვალდებულია, შეიმუშაოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და პროცედურები, შეუთანხმოს სამეურვეო საბჭოს და უზრუნველყოს მისი განხორციელება.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის თანახმად, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დამტკიცებული პირობებისა და წესის შესაბამისად სკოლის დირექტორი უზრუნველყოფს მასწავლებლებთან და სკოლის სხვა თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულებების დადებასა და შესრულებას.

დირექტორი პასუხისმგებელია როგორც სასწავლო, ისე ტექნიკური და ადმინისტრაციული პერსონალის დაქირავებასა და მართვაზე და მათთვის

ფუნქციების შესაბამის გადანაწილებაზე. ფუნქციების გადანაწილების დროს დირექტორმა უნდა გაითვალისწინოს თითოეული თანამშრომლის დაქირავების პირობები. ამასთანავე, მასწავლებელთა ფუნქციები იმგვარად უნდა გადაანაწილოს, რომ მასწავლებლებს სასწავლო პროცესის წარმართვისა და მოსწავლეებთან ინდივიდუალურად მუშაობის პარალელურად პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო დროის რესურსები ჰქონდეთ.

მასწავლებლის არყოფნის შემთხვევაში დირექტორი მის ფუნქციებს ანაწილებს სკოლის ყველა სხვა მასწავლებელზე (ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისა და საკუთარი თავის ჩათვლით) მათი სამუშაო დატვირთვის გათვალისწინებით. იგი ასევე უზრუნველყოფს სკოლის მასწავლებელთათვის ყველა საჭირო ინფორმაციის მიწოდებას, რაც მათ მისცემთ პროფესიონალური მოვალეობის ეფექტურად განხორციელების შესაძლებლობას.

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პროცედურების შესაბამისად დირექტორი უზრუნველყოფს სკოლის თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასებას. ამასთანავე, მან სამეურვეო საბჭოს უნდა წარუდგინოს წლიური ანგარიში თანამშრომელთა შეფასების შედეგების შესახებ.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად სკოლის დირექტორი უფლებამოსილია, ვადაძვე შეუწყვიტოს მასწავლებელს შრომითი ხელშეკრულება ხელშეკრულების პირობების დარღვევის, სააღმზრდელო საქმიანობისათვის შეუფერებელი ქმედების ჩადენის ან კანონმდებლობით გათვალისწინებული წესით არაკვალიფიციურობის დადასტურების შემთხვევაში.

დირექტორი ვალდებულია, უზრუნველყოს ტრენინგებისა და პროფესიული განვითარების სხვა შესაძლებლობების ხელმისაწვდომობა სკოლის თითოეული თანამშრომლისათვის მათი მოთხოვნილებებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით. ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს დამწყებ პედაგოგებს. დირექტორმა სამეურვეო საბჭოს ყოველწლიურად უნდა წარუდგინოს ანგარიში, რომელშიც ასახული იქნება მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ხარისხი და მისი შედეგები სწავლებისა და სწავლის პროცესზე.

საჩივრები და დისციპლინა

„ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად დირექტორი უფლებამოსილია, განიხილოს საჩივრები სკოლის წესდებით გათვალისწინებული პროცედურების მიხედვით.

სამეურვეო საბჭოს/დისციპლინური კომიტეტის მიერ შემუშავებული ზოგადი პრინციპების შესაბამისად სკოლის დირექტორი ვალდებულია, შეიმუშაოს და განახორციელოს შესაბამისი პოლიტიკა და პროცედურები სკოლაში მოსწავლეთა დისციპლინისა და ეთიკური სტანდარტების დამკვიდრების მიზ-

ნით. დირექტორი ვალდებულია, ეს პროცედურები ხელმისაწვდომი გახადოს თითოეული მოსწავლისათვის და უზრუნველყოს მათი დაცვა და განხორციელება.

დირექტორი ვალდებულია, შეინარჩუნოს წესრიგი და დისციპლინა სკოლის ტერიტორიაზე და მაშინაც, როცა მოსწავლეები სკოლის მიერ ნებადართულ საქმიანობას ახორციელებენ, როგორც სკოლის ტერიტორიაზე, ისე მის გარეთ (მაგ.: ექსკურსიისას და ა. შ.).

სასწავლო გეგმის შემუშავება და განხორციელება

დირექტორი სკოლის პედაგოგიურ საბჭოსთან ერთად შეიმუშავებს სკოლის სასწავლო გეგმას და ამასთანავე ზედამხედველობას უწევს სკოლაში მიმდინარე სასწავლო-სააღმზრდელო პროცესს, კერძოდ, დირექტორი:

- განსაზღვრავს, შეიმუშავებს, დასამტკიცებლად წარუდგენს სკოლის სამეურვეო საბჭოს და შემდგომში ახორციელებს სკოლის სასწავლო გეგმას, რომელიც უნდა ეფუძნებოდეს მოსწავლეთა მოთხოვნილებებს, ინტერესებს, შესაძლებლობებსა და განვითარების დონეს და ამასთანავე სკოლაში არსებულ შესაბამის რესურსებს. დირექტორი სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავებაში რთავს პედაგოგიურ საბჭოს. თუ დირექტორის მიერ წარდგენილ სასწავლო გეგმას სამეურვეო საბჭო არ დაამტკიცებს, ხდება ახალი სასწავლო გეგმის შემუშავება და წარდგენა ან არსებულში ცვლილებების შეტანა;
- შეიმუშავებს სასკოლო სასწავლო გეგმის პოლიტიკას და უთანხმებს სამეურვეო საბჭოს;
- უზრუნველყოფს სკოლის სასწავლო გეგმის მრავალფეროვნებას, ნეიტრალურობასა და მისი საშუალებით მაღალი სტანდარტების მიღწევის შესაძლებლობას;
- ყოველწლიურად გადასინჯავს სკოლის სასწავლო გეგმის პოლიტიკას და საჭიროების შემთხვევაში სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს რეკომენდაციებს საჭირო ცვლილებების შესახებ.

სწავლებლასა და სწავლაზე ზედამხედველობა

დირექტორი ვალდებულია, მუდმივად განახორციელოს ზედამხედველობა სკოლის საქმიანობაზე, შეაფასოს სწავლებისა და სწავლის სტანდარტები და უზრუნველყოს შესაბამისი პროფესიული სტანდარტების მიღწევა და შენარჩუნება.

სკოლა მუდმივად უნდა ეძებდეს საჭირო გზებსა და ახალ საშუალებებს მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესებისათვის. ამ პროცესს უშუალო ხელმ-

ძღვანელობა უნდა გაუწიოს სკოლის დირექტორმა. ეფექტური სწავლება მთლიანად არის დამოკიდებული თითოეული მოსწავლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე, რაც პედაგოგისგან იმ პირობების დეტალურ ცოდნას მოითხოვს, რომელშიც მოსწავლე საუკეთესოდ ითვისებს საგნებს. გარდა ამისა, პედაგოგს უნდა შეეძლოს მოსწავლეთა მოტივაციისა და აქტიურობის წახალისება სხვადასხვა საკლასო სამუშაოებითა თუ მეთოდებით. სავალდებულო არ არის, დირექტორი თავად იყოს პროფესიონალი პედაგოგი, მაგრამ მას უნდა შეეძლოს სწავლების ეფექტური მეთოდების განსაზღვრა და მათი ეფექტურად გამოყენება სხვადასხვა სასწავლო გარემოში.

ნაწილი 3. სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორის ანგარიშვალდებულების სისტემა

როგორც უკვე აღინიშნა, სამეურვეო საბჭოს სკოლის მართვაში სტრატეგიული როლი აკისრია, ხოლო დირექტორი ყოველდღიურად ხელმძღვანელობს სკოლას და უზრუნველყოფს დასახული მიზნებისა და ამოცანების ეფექტურად განხორციელებას. იმისათვის, რომ როგორც დირექტორმა, ისე სამეურვეო საბჭომ კვალიფიციურად და კეთილსინდისიერად განახორციელონ საკუთარი უფლება-მოვალეობები, აუცილებელია შესაბამისი ანგარიშვალდებულების სისტემის შექმნა სკოლაში. ანგარიშვალდებულება უნდა ხორციელდებოდეს მართვის სხვადასხვა დონეებზე სხვადასხვა მექანიზმების საშუალებით, როგორცაა შეხვედრების ორგანიზება, ანგარიშების მომზადება და წარდგენა, მონიტორინგი, შემონმება/შეფასება და სხვ. სასურველია, რომ დირექტორმა და სამეურვეო საბჭომ ერთობლივად შეიმუშაონ სკოლის ანგარიშვალდებულების სისტემა.

3.1. სამეურვეო საბჭოს ანგარიშვალდებულება

სამეურვეო საბჭო ანგარიშვალდებულია სკოლისა და მთელი საზოგადოების წინაშე. იგი მზად უნდა იყოს, მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებისა და გატარებული ღონისძიებების შესახებ ახსნა-განმარტება მისცეს ნებისმიერ ლეგიტიმურად დაინტერესებულ პირს, იქნება ეს სკოლის თანამშრომელი, მოსწავლე, მშობელი, პრესისა თუ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარმომადგენელი, თუ რესურს-ცენტრის წარმომადგენელი.

სამეურვეო საბჭოს შეუძლია, თავად შეიმუშაოს საკუთარი ანგარიშვალდებულების მექანიზმები და პროცედურები, რომლებიც შეიძლება გულისხმობდეს მშობლებთან, პედაგოგებთან ან ზოგადად სკოლის საზოგადოებასთან (რეგულარული ან ყოველწლიური) შეხვედრების ორგანიზებას, ან წლი-

ური (კვარტალური) ანგარიშების მომზადებასა და მის გამოქვეყნებას. სამეურვეო საბჭოს ანგარიშვალდებულების მექანიზმები და პროცედურები შეთანხმებული უნდა იყოს სკოლის დირექტორთან, პედაგოგებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან.

3.2. დირექტორის ანგარიშვალდებულება

ანგარიშვალდებულება სამეურვეო საბჭოს წინაშე

დირექტორი ანგარიშვალდებულია სამეურვეო საბჭოს წინაშე სკოლის საქმიანობისა და სკოლის მიზნების მისაღწევად საჭირო რესურსების ეფექტურად გამოყენების თაობაზე.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად დირექტორი ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე ანგარიშს აბარებს სამეურვეო საბჭოს ფინანსური საქმიანობისა და სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის შესახებ. დირექტორი ვალდებულია, საკმარისი ინფორმაცია მიაწოდოს სამეურვეო საბჭოს, რათა მან შეამოწმოს და შეაფასოს სკოლის მიღწევები და განვითარების ტენდენციები.

გარდა ამისა, სკოლის დირექტორი სამეურვეო საბჭოს ყოველწლიურად წარუდგენს ანგარიშს მასწავლებელთა საქმიანობის შეფასებისა და პროფესიული განვითარების შესახებ.

სამეურვეო საბჭომ კონსტრუქციულად უნდა ითანამშრომლოს დირექტორთან და საჭიროების შემთხვევაში მას შესაბამისი დახმარება გაუწიოს. თუმცა ამასთანავე, სკოლის ინტერესების მაქსიმალურად დაცვის უზრუნველსაყოფად სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, წინააღმდეგობა გაუწიოს დირექტორის ამა თუ იმ ინიციატივას, მოითხოვოს მისგან დამატებითი ინფორმაცია და ახსნა-განმარტებები და შესწორებები შეიტანოს დირექტორის მიერ წარმოდგენილ ინიციატივებსა თუ რეკომენდაციებში.

ანგარიშვალდებულება სკოლის საზოგადოების/მშობლების წინაშე

დირექტორი ანგარიშვალდებულია ფართო საზოგადოების წინაშე, განსაკუთრებით კი მოსწავლეთა და მშობელთა წინაშე. დირექტორს აკისრია პასუხისმგებლობა, უზრუნველყოს მოსწავლეების მიერ მაღალი ხარისხის განათლების მიღება და სკოლაში სოლიდარული პასუხისმგებლობის პრინციპის დამკვიდრება. დირექტორი ასევე ვალდებულია, მშობლებისა და მოსწავლეებისათვის ხელმისაწვდომი გახადოს ინფორმაცია სასწავლო გეგმების, მოსწავლეთა მიღწევებისა და სკოლასთან დაკავშირებული სხვა საკითხების შესახებ.

ანგარიშვალდებულების წარმატებით განხორციელების მიზნით დირექტორმა:

- კეთილსინდისიერად უნდა შეასრულოს სამეურვეო საბჭოსთან დადებული ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულებები;
- ხელი უნდა შეუწყოს ისეთი გარემოს შექმნას, სადაც შესაძლებელია კონსტრუქციული თანამშრომლობა, ცოდნის გაზიარება და არსებულ შედეგებზე პასუხისმგებლობის აღება;
- უნდა უზრუნველყოს ანგარიშვალდებულების სისტემის დამკვიდრება სკოლის ყველა დონეზე და აღნიშნული სისტემის რეგულარული გადასინჯვა და საჭიროების შემთხვევაში მასში ცვლილებების შეტანა;
- უნდა შეიმუშაოს და სკოლის საზოგადოებას (კერძოდ, სამეურვეო საბჭოს, მასწავლებლებს, მშობლებს, მოსწავლეებს, განათლების სამინისტროს) წარუდგინოს ანგარიში სკოლის საქმიანობისა და ძირითადი მიღწევების შესახებ.

თავი II

სტრატეგიული დაგეგმვა

და თვითფუფასება

ნაწილი 1. სტრატეგიული დაგეგმვის არსი, საჭიროება და ფუნქციები

სტრატეგიული დაგეგმვა ნებისმიერი ორგანიზაციის, მათ შორის სკოლის, ნორმალური ფუნქციონირების განუყოფელი ნაწილია. სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია, განსაზღვროს სკოლის ხედვა და მისია, მისი გრძელვადიანი მიზნები და მათი მიღწევის საუკეთესო და რეალისტური საშუალებები.

სტრატეგიული გეგმა მომავლის ერთგვარი პროგნოზია, არსებული რეალური ვითარებისა და პერსპექტივების გათვალისწინებით. იგი წარმოადგენს დეტალურ, კომპლექსურ გეგმას, რომლის დანიშნულებაც სკოლის მისიის განხორციელება და მის მიერ დასახული მიზნების მიღწევაა. სტრატეგიული დაგეგმვა ეფუძნება პროგნოზირებადი მიმართულებებისა და მომავლის ალტერნატიული სცენარების, ასევე შიდა და გარე მაჩვენებლების ანალიზს. მას უნდა ახასიათებდეს მოქნილობა და მრავალმხრივი ორიენტაცია. სტრატეგიული დაგეგმვა სკოლას თავის გარემოსთან აკავშირებს, რადგან ქმნის მისი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო კონტექსტს და მიმართულებას სკოლის სასურველი მომავლის განსაზღვრისათვის.

სტრატეგიული დაგეგმვა უწყვეტი პროცესია: მისი არსი არ არის სკოლის საქმიანობის სრულყოფილი გეგმის განვითარება; იგი მიმდინარე, უწყვეტი სასწავლო პროცესია, ორგანიზაციული დიალოგია, რომელიც სცდება წინასწარ განსაზღვრული მიზნების მიღწევას. ამასთანავე, სტრატეგიული დაგეგმვა ხარისხობრივი და იდეებზე ორიენტირებული პროცესია. იგი ისეთ მონაცემებს მოიცავს (მაგალითად, გამოცდილებას, ინტუიციას და იდეებს), რომლებიც ყოველთვის ციფრებით არაა გამყარებული ანდა გამოხატული.

სტრატეგიული დაგეგმვის დანიშნულებაც, სამეურვეო საბჭო, დირექცია, პედაგოგები და მშობლები დააფიქროს იმაზე, თუ რას სურთ, რომ სკოლამ მიაღწიოს მომავალში და რა საშუალებებით. ამდენად, დაგეგმვის პროცესი მიმართულია ორგანიზაციული ფიქრისა და საქმიანობის გზების ჩამოყალი-

ბებისაკენ. ერთობ მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვისა და მით უფრო, განხორციელების ეტაპზე შესაბამისი პირებისა და ჯგუფების ჩართულობის უზრუნველყოფა. როგორც წესი, ნარმატივის შემთხვევაში სტრატეგიული დაგეგმვა გავლენას იქონიებს სკოლის საქმიანობის ნებისმიერ სფეროზე და, ამასთან, იგი ორგანიზაციის მსოფლმხედველობისა და კულტურის ნაწილად იქცევა.

საგანმანათლებლო სტანდარტები ფუნდამენტურ როლს ასრულებს სკოლის სასწავლო სისტემაში. საქართველოში საგანმანათლებლო სტანდარტები ეროვნულ დონეზე მუშავდება. სამეურვეო საბჭოს შეუძლია, სკოლის დონეზე დამატებითი სტანდარტები დაადგინოს, რომლებიც თანხვედრაში იქნება ეროვნულ სტანდარტებთან, მაგრამ ამასთან უფრო დეტალურ განსაზღვრებებს მისცემს სკოლას. სტანდარტები საერთო მიმართულებებს იძლევა საკლასო სწავლების, შეფასების სისტემისა და რესურსების გამოყენებისთვის. იგი ეხმარება პედაგოგსა და სკოლის დირექტორს, განსაზღვროს პრიორიტეტები სასწავლო დროის გამოყენების თვალსაზრისით. სტანდარტები ქმნის მოლოდინს იმისას, რომ თითოეულმა მოსწავლემ მაღალი ხარისხის განათლება მიიღოს.

სტრატეგიულმა გეგმამ უნდა ასახოს საგანმანათლებლო სტანდარტების „რა“ და „რამდენად კარგად“ ასპექტები; ანუ სკოლამ უნდა განსაზღვროს კონკრეტული დამოკიდებულებები, ცოდნა, უნარები და ჩვევები, რომელთა დემონსტრირებასაც იგი მოელის თითოეული მოსწავლისგან („რა“). ამასთან, სკოლამ უნდა განსაზღვროს ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ხარისხის მინიმალური დონეც, რომელიც თითოეულ მოსწავლეს მოეთხოვება („რამდენად კარგად“). კარგად დამუშავებული სტანდარტები მხოლოდ მოსწავლის მოსწრების მოსალოდნელ შედეგებს კი არ უნდა ასახავდეს, არამედ უნდა შეიცავდეს მოსწავლის ნამუშევრების მაგალითებს შესაბამისი შეფასებითა და კომენტარებით.

სკოლის სტრატეგიული გეგმა შემდეგ შეკითხვებს უნდა პასუხობდეს:

- რა არის სკოლის მისია და ხედვა? რატომ არსებობს სკოლა და რის მიღწევა სურს მას მოკლევადიან და გრძელვადიან პერიოდში?
- რა მომსახურებას სთავაზობს სკოლა საზოგადოებას? რა მომსახურება უნდა შესთავაზოს მომავალში?
- ვინ იღებს სარგებელს სკოლის მომსახურებით? როგორ შეიძლება შეიცვალოს სამიზნე ჯგუფების მოთხოვნილებები მომავალში? როგორ უპასუხებს სკოლა ამ ცვლილებებს?
- არსებული გარემოსა და სკოლის მიმდინარე შესაძლებლობების გათვალისწინებით, რომელ კონკრეტულ საკითხზე უნდა მოახდინოს სკოლამ საკუთარი ძალისხმევითა და რესურსების მობილიზება, რათა სამომავლო გეგმები განხორციელოს?

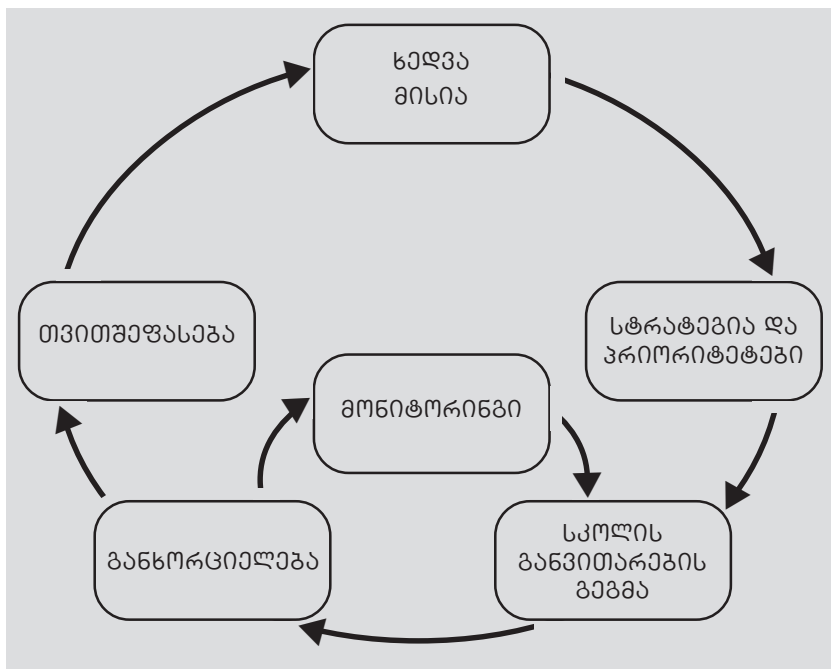
- რა კრიტერიუმები იქნება გამოყენებული დასახული მიზნების შესრულების კონტროლისა და შეფასებისათვის?
- რა ძალისხმევას გაიღებს სკოლა დასახული მიზნებისა და პრიორიტეტების გადასასინჯად, თუ გარემო პირობები შეიცვლება?

ნიმუში 1 ასახავს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წრიულ ხასიათს. პროცესი იწყება **ხედვის შესახებ განაცხადით**, რომელიც ასახავს სკოლის განვითარების სასურველ მომავალს. ხედვის შესახებ განაცხადის საფუძველზე ყალიბდება სკოლის **მისია**, ანუ დაარსების მიზნები და დანიშნულება, და ამასთანავე – მიმდინარე პრიორიტეტები და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები. მისიის განმსაზღვრელი დოკუმენტი ასახავს ასევე ორგანიზაციულ ღირებულებებს – რწმენასა და ეთიკას, რომლებიც სკოლის ფუნქციონირების მამოძრავებელ ძალასა და ფუნდამენტს წარმოადგენს.

ხედვისა და მისიის განაცხადის შემდეგ მუშავდება **სკოლის სტრატეგია**, რომელშიც ასახულია მომდევნო პერიოდში სკოლის ძირითადი პრიორიტეტები და მიმართულებები. სტრატეგიით განისაზღვრება ორგანიზაციის თითოეული კომპონენტის უახლოესი მიმართულებები და მიზნები. ისინი აისახება **სკოლის განვითარების გეგმაში**, რომელსაც სკოლის ხედვა და პრიორიტეტები მომდევნო წლის განსახორციელებელ საქმიანობაში გადაჰყავს.

განხორციელების ეტაპზე **მონიტორინგის** საშუალებით მონმდება, რამდენად კარგად მუშაობს გეგმა, მიიღწევა თუ არა სასურველი მაჩვენებლები და რა ცვლილებებია გასატარებელი მათ მისაღწევად. მომდევნო ეტაპზე **სკოლის თვითშეფასების** გამოყენებით ფასდება სკოლის განვითარების გეგმის ზეგავლენა სტანდარტებზე, ხარისხზე, მოსწავლეთა მიღწევებზე, დაინტერესებული პირების მონაწილეობაზე, ხელმძღვანელობაზე, სკოლის მართვასა და სკოლის საქმიანობის სხვა სფეროებზე. ამდენად, სკოლის თვითშეფასების პროცესი მიუთითებს, რამდენად წარმატებულია სკოლა თავისი მისიის მიღწევაში. თვითშეფასების შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ცვლილებები შედის ხედვის/მისიის განმსაზღვრელ დოკუმენტსა და სტრატეგიაში და მზადდება სკოლის განვითარების ახალი გეგმა.

ნიმუში 1. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი



ამდენად, სტრატეგიული დაგეგმვა სკოლისათვის უმნიშვნელოვანესი პროცესია, რადგანაც:

- ქმნის საფუძველს, რომ სკოლამ თავად განსაზღვროს, თუ რა მიმართულება უნდა აირჩიოს სასურველი შედეგების მისაღწევად;
- ქმნის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საფუძველს;
- საშუალებას აძლევს ყველა დაინტერესებულ პირს, მონაწილეობა მიიღოს და საკუთარი წვლილი შეიტანოს საერთო მიზნების მიღწევაში;
- ქმნის სტრატეგიული გეგმის პიროვნული და ორგანიზაციული კუთვნილების განცდას;
- საშუალებას აძლევს სკოლას, არსებული გარემოს გათვალისწინებით დასახოს სამომავლო პრიორიტეტები.

ნაწილი 2. ძირითადი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები სტრატეგიული დაგეგმვისა და თვითშეფასების სფეროში

2.1. სამეურვეო საბჭოს, დირექტორისა და პედაგოგიური საბჭოს ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები

სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა სკოლის სტრატეგიული საფუძველია. სტრატეგიულ საკითხების ზოგადი ხელმძღვანელობა სამეურვეო საბჭოს აკისრია. მან უნდა გამოიყენოს მონიტორინგის ყველა საშუალება, რათა შეაფასოს სკოლის პროგრესი დასახულ მიზნებთან მიმართებაში, განსაზღვროს, რამდენად ეფექტურად ხორციელდება სტრატეგიული გეგმა და არის თუ არა საჭირო ცვლილებების შეტანა. თუმცა სამეურვეო საბჭოს თავად არ ეკისრება მონიტორინგის მონაცემების შეგროვება. საბჭომ დირექტორთან ერთად უნდა შეიმუშაოს მონაცემების შეგროვების მექანიზმები და პროცედურები და უზრუნველყოს მათი რეგულარული განხილვა და ანალიზი.

მაქსიმალური შედეგების მიღწევისა და სკოლის საქმიანობის ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია პასუხისმგებლობისა და ანგარიშვალდებულების შესაბამისი სისტემის შექმნა. სამეურვეო საბჭომ და დირექტორმა ერთობლივად უნდა იმუშაონ პასუხისმგებლობების განსაზღვრასა და ანგარიშვალდებულების პროცედურების შექმნაზე. სამეურვეო საბჭო ძირითადად სტრატეგიულ როლს ასრულებს სკოლის მართვაში, ხოლო დირექტორი სკოლის პროფესიონალურ ხელმძღვანელობასა და მართვას ახორციელებს, რათა უზრუნველყოს სკოლის პრიორიტეტებისა და მიზნების რეალიზება. ანგარიშვალდებულების სისტემა უნდა შეიქმნას სკოლის სხვადასხვა დონეებზე და უნდა ხორციელდებოდეს სხვადასხვა მექანიზმის გამოყენებით, როგორცაა შეზღვედრები, ანგარიშების მომზადება, შემოწმება და სხვ.

სკოლის ძირითადი სფეროების საქმიანობის მონიტორინგის მიზნით, სასურველია, სამეურვეო საბჭომ შეიმუშაოს სკოლის თვითშეფასების პოლიტიკა. საბჭომ ყოველწლიურად უნდა გადასინჯოს ეს პოლიტიკა და საჭიროებისამებრ ცვლილებები შეიტანოს მასში. სამეურვეო საბჭომ ამასთანავე უნდა უზრუნველყოს სკოლის დირექტორის საქმიანობის რეგულარული შეფასება. უფრო მეტიც, სამეურვეო საბჭოს შეუძლია საკუთარი შემადგენლობიდან ორი ან სამი წევრის გამოყოფა, რომელთაც დაეკისრებათ სკოლის დირექტორის საქმიანობის შეფასება. სამეურვეო საბჭოს შეუძლია ასევე, დირექტორის შეფასების მიზნით მონივროს მრჩეველი. გარდა ამისა, სასურველია, სამეურვეო საბჭომ დაანუსოს შეფასების ციკლის კონკრეტული ვადები.

სკოლის დირექტორი ვალდებულია, ზედამხედველობა გაუწიოს სკოლის მუშაობას, შეაფასოს სასწავლო სტანდარტები და უზრუნველყოს სათანადო პროფესიული სტანდარტების დამკვიდრება და შენარჩუნება. სამეურვეო საბ-

ქოს მოთხოვნის შემთხვევაში დირექტორი ვალდებულია, პედაგოგიურ საბჭოსთან კონსულტაციის შემდეგ შეიმუშაოს სკოლის თვითშეფასების პოლიტიკა და სამეურვეო საბჭოს მითითების საფუძველზე უზრუნველყოს ამ პოლიტიკის განხორციელება. დირექტორს ასევე ევალება საგნების ხელმძღვანელების შერჩევა, რომელთაც დაეკისრებათ სწავლებისა და სწავლის ხარისხის შესახებ ანგარიშის მომზადება.

ნიმუში 2 მოკლედ ასახავს სამეურვეო საბჭოს, დირექტორის, პედაგოგებისა და სხვა თანამშრომლების ძირითად უფლება-მოვალეობებსა და ანგარიშვალდებულებებს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესში.

ნიმუში 2. სამეურვეო საბჭოს, დირექტორისა და პედაგოგიური საბჭოს უწყციები სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში

სამეურვეო საბჭო	დირექტორი	პედაგოგები/ თანამშრომლები
<ul style="list-style-type: none"> ○ განსაზღვრავს სკოლის მისიასა და ხედვას. ○ ამტკიცებს სტრატეგიული განვითარების გეგმას. ○ მიმართულებას აძლევს დირექტორის საქმიანობას. ○ აფასებს გამოყოფილი რესურსების მიზნობრიობას. ○ აფასებს პროგრესს და სკოლის საქმიანობას. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ შეიმუშავებს სკოლის ხედვასა და მისიას. ○ შეიმუშავებს სტრატეგიული განვითარების გეგმას. ○ ხელმძღვანელობს სკოლის თანამშრომლებს. ○ მოითხოვს და ანაწილებს რესურსებს. ○ განიხილავს შეფასების შედეგებსა და მიგნებებს. ○ სთავაზობს რეკომენდაციებსა და ცვლილებებს. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ შეიმუშავებენ პირად პროფესიულ მიზნებს. ○ ახორციელებენ დაკისრებულ ამოცანებს. ○ აფასებენ საქმიანობას ○ მოითხოვენ საჭირო რესურსებს, ტრენინგებსა და სხვა დახმარებას.

2.2. სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორის ანგარიშვალდებულება

სამეურვეო საბჭო ანგარიშვალდებულია სკოლისა და ფართო საზოგადოების წინაშე. იგი მზად უნდა იყოს, ყველა ლეგიტიმურად დაინტერესებულ პირს აუხსნას თავისი გადაწყვეტილებები და ქმედებები, იქნება ეს სკოლის თანამშრომელი, მოსწავლე, მშობელი, პრესა, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ადგილობრივი რესურს-ცენტრი თუ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.

დირექტორი ანგარიშვალდებულია სამეურვეო საბჭოს წინაშე სკოლის საქმიანობასა და არსებული რესურსების ეფექტური გამოყენებით სკოლის მიზნების მიღწევაზე. „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის თანახმად,

დირექტორი ყოველწლიურად, არაუგვიანეს 10 დეკემბრისა, წარუდგენს ანგარიშს სამეურვეო საბჭოს სკოლის ფინანსური საქმიანობისა და სასწავლო პროცესის შესახებ. დირექტორი ვალდებულია, სრულყოფილი ინფორმაცია მიანოდოს სამეურვეო საბჭოს, რათა მან შეძლოს სკოლის მიღწევებისა და ზოგადი საქმიანობის შემოწმება და შეფასება.

უფრო მეტიც, დირექტორი ანგარიშვალდებულია უფრო ფართო საზოგადოების წინაშე, განსაკუთრებით კი მოსწავლეთა და მშობლების წინაშე. იგი ვალდებულია, უზრუნველყოს მოსწავლეებისათვის მაღალი ხარისხის განათლების მიწოდება და სკოლაში საერთო პასუხისმგებლობის სისტემის დამკვიდრება. დირექტორი ასევე ვალდებულია, შექმნას ისეთი მექანიზმი, რომ მშობლებს/სკოლის საზოგადოებას რეგულარულად მიენოდებოდეს ინფორმაცია სკოლის სასწავლო გეგმის, მათი შვილების პროგრესისა და სხვა საკითხების თაობაზე.

დაბოლოს, ყველა საჯარო სკოლა ანგარიშვალდებულია მთავრობის წინაშე. „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად, ყოველი წლის არაუგვიანეს 1-ლი მაისისა თითოეული საჯარო სკოლა ვალდებულია, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარუდგინოს ანგარიში სასწავლო პროცესის, სკოლის განვითარების გეგმისა და ფინანსური საქმიანობის შესახებ. ანგარიშის წარდგენის ფორმას განსაზღვრავს სამინისტრო.

2.3. მონაწილეობა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში

როგორც წესი, თუ სტრატეგიული გეგმა მრავალი ადამიანის შრომისა და კარგად კოორდინირებული პროცესის შედეგია, იგი შეიძლება სკოლის საქმიანობის გაუმჯობესების საკმაოდ ძლიერი იარაღი გამოდგეს, რამდენადაც ყველა შეიგრძნობს საკუთარ წვლილს აღნიშნულ პროცესში. მიუხედავად ამისა, არ არსებობს სტრატეგიული გეგმის შექმნის ერთი საუკეთესო მეთოდი, რომელიც შეიძლება სამეურვეო საბჭომ გამოიყენოს. ზოგიერთი სკოლის გეგმა დიდი ხნის განმავლობაში იწერება და მის შემუშავებაში არაერთი ჯგუფი მონაწილეობს. მაგალითად, დირექტორი შეიძლება ამზადებდეს გეგმის ერთ ნაწილს, რომელიც სკოლის შენახვასა და გარემონტებას შეეხება, ხოლო გეგმის ნაწილი, რომელიც წერა-კითხვის სტანდარტების ამალგებას შეეხება, შეიძლება პედაგოგიურმა საბჭომ ან საგნის ხელმძღვანელმა მოამზადოს.

თითოეული სკოლის გადასაწყვეტია, ვის სთხოვოს რჩევა და როგორ შეაგროვოს მონაცემები სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესში. თუმცა მოსწავლეთა, მშობლებისა და დამხმარე უწყებების ჩართვა ერთობ მნიშვნელოვანია. მონაცემები შეიძლება სხვადასხვა საშუალებით შეგროვდეს, მაგალითად, გამოკითხვების, ფოკუს ჯგუფების, სასკოლო კრებების, ყოველწლიური შეფასებებისა და ინტერვიუების შედეგად. ზოგიერთ სკოლაში მშობლებს

ინვევენ გაკვეთილებზე დასასწრებად და შესაფასებლად, რაც თავისთავად ეფექტური საშუალებაა იმისთვის, რომ მასწავლებელი ყოველთვის ანგარიშვალდებულად გრძნობდეს თავს მოსწავლეთა მშობლების წინაშე; ამავე დროს ეს ხელს შეუწყობს მოსწავლეებს, უკეთესად წარმოაჩინონ საკუთარი შესაძლებლობები კლასის წინაშე. თავის მხრივ, ეს შესაძლებლობას იძლევა, შეფასდეს, თუ რამდენად მომზადებული შედის მასწავლებელი გაკვეთილზე. სასურველია, სკოლას შემუშავებული ჰქონდეს მასწავლებელთა შეფასების ფორმები, რომელსაც მისცემს მშობელს გაკვეთილის მიმდინარეობის პროცესში შესავსებად. ეს სკოლას საშუალებას მისცემს, უკეთ შეფასოს პედაგოგთა შესაძლებლობები.

სამეურვეო საბჭომ შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესში მაქსიმალურად ბევრი დაინტერესებული პირის ჩართვის შესახებ. ზოგადად ცნობილია, რომ, როდესაც ადამიანები გეგმის შემუშავებაში მონაწილეობენ, ისინი უფრო თვითდაჯერებულნი არიან მის შესრულებაში. თუმცა გასათვალისწინებელია, რომ გადაუდებელი აუცილებლობის შემთხვევაში ფართო საზოგადოებასთან კონსულტაციები შეიძლება სკოლისათვის საზიანო აღმოჩნდეს. ამიტომ სამეურვეო საბჭომ კარგად უნდა შეაფასოს არსებული მდგომარეობა და გააკეთოს მართლზომიერი არჩევანი საზოგადოებასთან კონსულტაციასა და გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღებას შორის.

მრავალი სკოლა ქმნის სამეურვეო საბჭოს წევრების, სკოლის დირექციისა და პედაგოგიური საბჭოს წევრებისაგან დაკომპლექტებულ მცირე სამუშაო ჯგუფებს, რომლებსაც სტრატეგიული გეგმის სამუშაო ვარიანტის შემუშავება ევალებათ. როგორც წესი, ეს პრაქტიკა ეფექტიანია. მნიშვნელოვანია, რომ სამეურვეო საბჭოს წევრები სრულფასოვნად იყვნენ ჩართული დაგეგმვის პროცესში და ჰქონდეთ შეკითხვების დასმისა და რეკომენდაციების შემუშავების შესაძლებლობა, სანამ გეგმა საბოლოოდ იქნება შეთანხმებული სკოლის სხვა დანარჩენ ჯგუფებთან (მშობლებთან, მოსწავლეებთან და ა. შ.).

აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიული გეგმის შემუშავება მნიშვნელოვან დროსა და ენერგიას მოითხოვს. იმისათვის, რომ თავიდან იქნეს აცილებული კონკრეტული პირების ზედმეტად გადატვირთვა, სხვადასხვა საკითხები სხვადასხვა ჯგუფებზე უნდა გადანაწილდეს. ასე მაგალითად, სასურველია, არსებობდეს სასწავლო გეგმის ჯგუფი, სამეურვეო საკითხებზე მომუშავე ჯგუფი, საბიუჯეტო ჯგუფი და სხვ.

მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფებში მშობელთა, პედაგოგთა საბჭოს, მოსწავლეთა თვითმმართველობისა და სხვა დაინტერესებული ჯგუფების წარმომადგენლების ჩართვა, რათა სტრატეგია/ბიუჯეტი ასახავდეს სკოლის საერთო ხედვას და ყველა ზემოთ მოყვანილი დაინტერესებული ჯგუფის მოთხოვნებს აკმაყოფილებდეს. გარდა ამისა, სასურველია,

რომ დაგეგმვის პროცესში სათათბირო ხმის უფლებით მონაწილეობას იღებდნენ ადგილობრივი თვითმმართველობისა და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარმომადგენლები.

ნაწილი 3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და ეტაპები

3.1. სტრატეგიული გეგმის სტრუქტურა და მისი კავშირი სკოლის ბიუჯეტთან

სტრატეგიული გეგმის ფიქსირებული სტრუქტურა და ფორმატი არ არსებობს, თუმცა შეიძლება გამოიყოს ის ძირითადი კომპონენტები, რომლებიც აუცილებლად უნდა წარმოადგენდეს სტრატეგიული გეგმის ნაწილს.

ნიმუში 3. სტრატეგიული გეგმის სტრუქტურა

ნაწილი	შინაარსი
შესავალი / მოკლე მიმოხილვა	სკოლის მისიის, ფასეულობებისა და კონტექსტის მოკლე მიმოხილვა. შეთავაზებული მიმართულებებისა და მათი მომგებიანობის ხაზგასმა.
მისია და ხედვა	სრულყოფილი განაცხადი სკოლის ხედვისა და მისიის შესახებ. სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელობისა და მისი განხორციელების ვადების განსაზღვრა.
ინფორმაცია სკოლის შესახებ	სკოლის მოკლე ისტორია და იმ ძირითადი ფაქტების მიმოხილვა, რომლებიც მკითხველს ზოგად წარმოდგენას შეუქმნის სკოლის შესახებ. სკოლის წარმატებების ხაზგასმა.
სკოლის შეფასება	სკოლის ძლიერი მხარეების, მიღწევებისა და აღიარებების ხაზგასმა, ასევე სუსტი მხარეების პრაქტიკული შეფასება. ხშირად გამოიყენება ე. წ. „სვოტის“ (SWOT) ანალიზის შედეგები.

სამომავლო გეგმები	სკოლის მომავალი განვითარების მიმოხილვა. მოსწავლეთა და ზოგადად სკოლის სამომავლო მოთხოვნილებებისა და საჭიროებების აღწერა.
სტრატეგიული მიმართულებები	სკოლის სამომავლო საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების მიმოხილვა.
სტრატეგიული მიზნები	საშუალო ვადაზე გათვლილი მიზნების შესახებ განაცხადი. კონკრეტული მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული ამოცანების ჩამონათვალი.
დაფინანსების საკითხები	გეგმის დაფინანსების წყაროები. პირველი წლის შემოსავლებისა და დანახარჯების პროგნოზი და მომდევნო წლების გათვლები.
ორგანიზაციული კომპეტენცია და გამოცდილება	სკოლის ორგანიზაციული კომპეტენციისა და გამოცდილების მიმოხილვა, რომელიც შესაძლებელს გახდის სტრატეგიული გეგმის წარმატებით განხორციელებას.
სამოქმედო გეგმა	სკოლის წლიური განვითარების გეგმა პრიორიტეტების, ანგარიშვალდებული პირებისა და ვადების მითითებით.

სავალდებულოა, რომ სტრატეგიული გეგმა და სკოლის განვითარების გეგმა შესაბამისობაში იყოს სკოლის ბიუჯეტთან. ბიუჯეტი განსაზღვრავს გეგმით გათვალისწინებული საქმიანობის განხორციელებისათვის საჭირო ფინანსურ რესურსებს. ამიტომ დირექტორი ვალდებულია, უზრუნველყოს გეგმით გათვალისწინებული ძირითადი საკითხების შესაბამისობა წლიური ბიუჯეტის პროგნოზირებად შემოსავლებთან და ხარჯებთან. ამასთან, ბიუჯეტის შედგენის პროცესში დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს გეგმით გათვალისწინებული ძირითადი საკითხების პრიორიტეტულობა. სკოლის გეგმისა და ბიუჯეტის დახვეწის მიზნით საჭიროა, პედაგოგიურმა საბჭომ, მოსწავლეთა წარმომადგენლებმა და მშობელთა კომიტეტმა წინასწარ განიხილონ

ეს გეგმა. სასურველია, განათლების ადგილობრივი ორგანოებისა და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარმომადგენლებმა, რომლებიც ამავე დროულად შეიძლება სამეურვეო საბჭოს წევრები იყვნენ, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში.

3.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები

მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის მართვა, მისი ფინანსური, მატერიალური, ინტელექტუალური და სხვა რესურსების გამოყენება მიმართული იყოს სკოლაში წარმატებული საგანმანათლებლო გარემოს შექმნისაკენ. სტრატეგიული დაგეგმვა სკოლის საქმიანობის უკლებლივ ყველა საკითხს მოიცავს. მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი თითოეული სკოლის მოთხოვნილებების შესაბამისად მუშავდება, ყველა წარმატებული „მოდელი“ შემდეგ ნაბიჯებს მოიცავს:

- ხედვისა და მისიის განაცხადების შემუშავება;
- სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება;
- სამოქმედო გეგმისა და სკოლის განვითარების გეგმის შემუშავება;
- გეგმის განხორციელება;
- მონიტორინგი და შეფასება.

დაგეგმვის ციკლის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია იმაზე, აქვს თუ არა სკოლას დაგეგმვის გამოცდილება, რამდენი სტრატეგიული საკითხია გადასაწყვეტი და რა დროის გამოყოფას მიიჩნევს სკოლა საჭიროდ ამ პროცესისათვის. თუმცა სასურველია, სტრატეგიული დაგეგმვა ორ ან სამ თვეში დასრულდეს. სხვა შემთხვევაში შეიძლება ერთუზიანობაში გაქრეს და დაგეგმვის პროცესი ჩაიშალოს. გეგმის მომზადებასთან დაკავშირებული შეზღვევები, სასურველია, ერთ-ან ორკვირიანი ინტერვალით იმართებოდეს. დაგეგმვის პროცესის მნიშვნელოვანი შედეგები კი ფართო საზოგადოებისთვის უნდა გახდეს ცნობილი.

სკოლის წლიური განვითარების გეგმა ყოველი სასწავლო წლის დაწყებამდე უნდა მომზადდეს და დამტკიცდეს. იქიდან გამომდინარე, რომ ყოველი წლის პირველ მასამდე სკოლა ვალდებულია, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წლიური ანგარიში წარუდგინოს, სტრატეგიული გეგმის მომზადებისა და დამტკიცებისათვის საკეთესო პერიოდი იქნება მასიდან სექტემბრამდე (ახალი აკადემიური წლის დაწყებამდე).

3.3. ხედვისა და მისიის განაცხადის შემუშავება

ნებისმიერი სახის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის პირველი ეტაპი მოიცავს ორგანიზაციის ხედვისა და მისიის განსაზღვრას. ხედვა არის განაც-

ხადი ოპტიმალურად სასურველი მომავლის შესახებ. ეს იმ ძირითადი შედეგების ერთობლიობაა, რომელთა მიღწევაც სურს სკოლას გრძელვადიან პერიოდში. ხედვის განაცხადი ეხმარება სკოლას ორგანიზაციული მიზნების დასახვაში. ხედვა ხელს უწყობს სკოლას წინსვლაში, მაშინაც კი, როდესაც არსებული რეალობა არასახარბიელოა. იგი სკოლის საზოგადოების მოტივაციის გაზრდის საუკეთესო საშუალებაა. თუ სკოლის ხედვა საკმარისად ამბიციური და მკაფიოდ ჩამოყალიბებულია და ამასთანავე მისაღებია სკოლის საზოგადოებისათვის, მისმა თითოეულმა წევრმა შეიძლება უზარმაზარი შრომა და ენერჯია ჩადოს მის რეალიზებაში.

მისიის განაცხადი განმარტავს სკოლის დანიშნულებასა და არსებობის მიზეზებს, სკოლის ძირითად მიზნებსა და საქმიანობის მიმართულებებს. სკოლის მისიის შემუშავებისას პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- ვინ ვართ ჩვენ? (სკოლის სახელი და იურიდიული სტატუსი)
- რა არის ჩვენი მიზნები? (მიზნები, ფასეულობები, სასურველი ცვლილებები)
- ვის ვემსახურებით? (სამიზნე ჯგუფები და მათი მოთხოვნილებები)
- სად ვემსახურებით? (სკოლის საქმიანობის გეოგრაფიული არეალი)
- რას ვაკეთებთ ჩვენ? (სამიზნე ჯგუფებზე და მათ მოთხოვნილებებზე მიმართული საქმიანობა).

კარგად ფორმულირებული მისია:

- იძლევა საქმიანობის მიმართულებას;
- განსაზღვრავს სკოლის უმთავრეს დანიშნულებას;
- ლაკონური და დამაჯერებელია;
- ადვილად გასაგებია სკოლის საზოგადოების თითოეული წევრისათვის;
- აძლიერებს ადამიანების მოტივაციას და აერთიანებს მათ ერთი საერთო მიზნის გარშემო;
- გამოხატავს სკოლის ფასეულობებს.

სკოლის დირექტორი არის პიროვნება, რომელსაც ევალება სკოლის მისიისა და ხედვის განაცხადის პროექტის მომზადება. მნიშვნელოვანია ამ პროცესში მშობლების, პედაგოგების, მოსწავლეებისა და სხვა დაინტერესებული პირების ჩართვა. თავად პროცესი მნიშვნელოვანია იმ მხრივაც, რომ იგი ხსნის კომუნიკაციის არხებს – ინვესტ პედაგოგებსა და თანამშრომლებს საერთო დიალოგში. ის ფაქტი, რომ ყველა დაინტერესებული პირი ჩართულია სტრატეგიულ აზროვნებაში, უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე საბოლოო პროდუქტი – ხედვა და მისია. დროთა განმავლობაში სკოლის თანამშრომლები მიეჩვენებიან გადანწყვეტილებების მიღებას ორგანიზაციის სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფარგლებში. სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციის მიერ გადანწყვე-

ტილების მიღების პროცესის განუყოფელი ნაწილი გახდება და მისი მონაწილეებიც ყოველდღიური საქმიანობის განხორციელებისას სტრატეგიულად აზროვნების უნარ-ჩვევებს შეიძენენ და გამოიყენებენ.

3.4. სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება

სტრატეგიული დაგეგმვის შემდგომი ეტაპია სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება, რაც გულისხმობს სკოლის სტრატეგიულ ანალიზსა და სტრატეგიული მიზნების შემუშავებას.

3.4.1. სკოლის სტრატეგიული ანალიზი

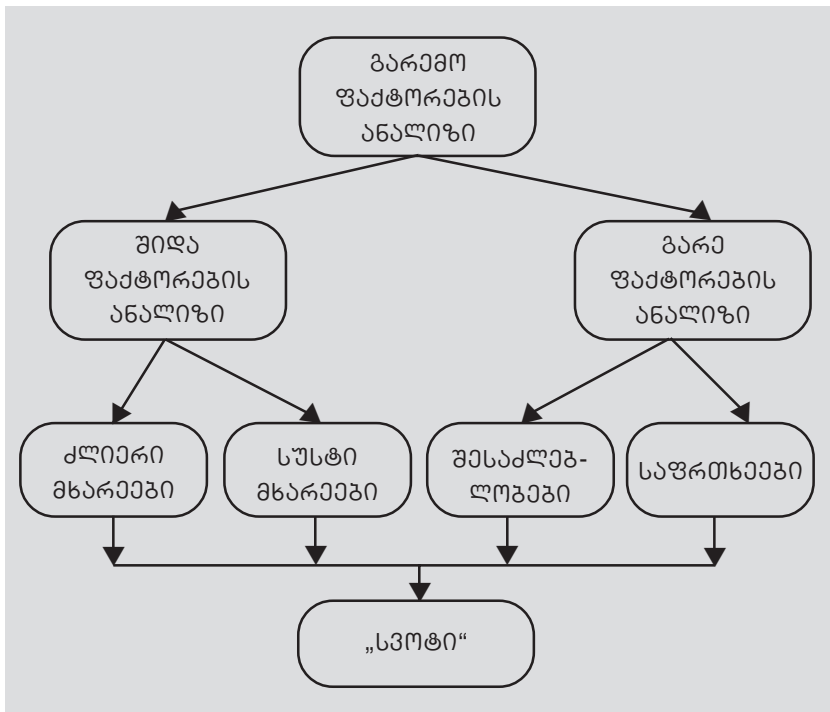
სკოლის სტრატეგიული ანალიზი ძირითადად მოიცავს შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზს და შედარებით (ანუ კონკურენტების საქმიანობის) ანალიზს.

შიდა ფაქტორების ანალიზი გულისხმობს სკოლის შიდა ორგანიზაციული ფაქტორების ანალიზს, ხოლო **გარე ფაქტორები** მოიცავს ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, პოლიტიკური, იურიდიული და საერთაშორისო ფაქტორების ანალიზს.

სკოლის შიდა ფაქტორების კლასიფიცირება შეიძლება ორ კატეგორიად – ძლიერ და სუსტ მხარეებად, ხოლო გარე ფაქტორების – შესაძლებლობებად და საფრთხეებად. ამ სახის ანალიზს „სვოტ“ ანალიზი (SWOT) ეწოდება.

„სვოტ“ ანალიზი სკოლას ეხმარება, ორგანიზაციის რესურსები და შესაძლებლობები სწორად გამოიყენოს კონკურენტულ გარემოში. „სვოტი“ უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს სტრატეგიის შერჩევასა და ფორმულირებაში. ნიმუში 4 ასახავს გარემო ფაქტორების ანალიზს „სვოტ“ სქემის მიხედვით.

ნიმუში 4. „სვოტ“ ანალიზის სტრუქტურა



ამ სახის ანალიზის პროცესში შემდეგ კითხვებს უნდა გაეცეს პასუხი:

ძლიერი მხარეები

- რა უპირატესობა აქვს სკოლას?
- რა მიმართულებით საქმიანობს სკოლა წარმატებით?
- რა წყაროებზე მიუწვდება სკოლას ხელი?

სუსტი მხარეები

- რა უნდა გამოასწოროს სკოლამ?
- რა მიმართულებით საქმიანობს სკოლა წარუმატებლად?
- რა სირთულეები ხვდება სკოლას საქმიანობის პროცესში?

შესაძლებლობები

- რა მიმართულებით ხედავს სკოლა განვითარებისა და წარმატების პერსპექტივებს?

საფრთხეები

- რა წინააღმდეგობები ხვდება სკოლას?
- იცვლება თუ არა სკოლის

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> რა მნიშვნელოვანი პოლიტიკური, სოციალურ-ეკონომიკური, დემოგრაფიული და სხვა ცვლილებები არსებობს ან მოსალოდნელია, რამაც შეიძლება დადებითად იმოქმედოს სკოლის საქმიანობაზე? | მომსახურებასთან დაკავშირებული მოთხოვნები?
<input type="radio"/> შეუძლია თუ არა სკოლის სუსტ მხარეებს სერიოზული საფრთხის შექმნა მისი საქმიანობისათვის? |
|--|---|

„სკოტ“ ანალიზის დროს სკოლამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს მისი მომხმარებლების, ანუ მოსწავლეებისა და მშობლების, საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების შესწავლას. ამ ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია მშობლებისა და მოსწავლეების გამოკითხვისა და მათთან შეხვედრების საშუალებით. მომხმარებელთა შეხედულებების შეფასების დროს პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ ძირითად კითხვებს:

- ვინ არის ჩვენი სკოლის ძირითადი მომხმარებელი?
- რა არის მათი საჭიროებები და რას ელიან სკოლის მიერ განეული მომსახურებიდან?
- მშობლებისა და მოსწავლეების აზრით, რა არის სკოლის ძლიერი ან სუსტი მხარეები? რა გზებით არის შესაძლებელი სკოლის ყოველდღიური საქმიანობის გამოსწორება?
- რა არის საზოგადოების ის მოლოდინი, რომელსაც სკოლა ვერ ამართლებს?
- როგორია განათლების ბაზრის ძირითადი ტენდენციები?

სკოლის ადამიანური, სოციალური და ტექნიკური რესურსების მართვის სტრატეგიული დაგეგმვისათვის ხშირად გამოიყენება **შედარებითი, ანუ კონკურენტების საქმიანობის, ანალიზი**, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის საქმიანობის, გამოცდილებისა და მიმართულებების შედარებას იმავე სფეროში მომუშავე სხვა დაწესებულების მაჩვენებლებთან. შედარებითი ანალიზის გასაკეთებლად სკოლის სამეურვეო საბჭომ და დირექტორმა უნდა სცადონ მათ რაიონში არსებული მსგავსი პროფილის მქონე სკოლების სტრატეგიული განვითარების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება, რაც მათ ზოგად წარმოდგენას შეუქმნის ამ სკოლების მიერ შეთავაზებული მომსახურების სპეციფიკის შესახებ. ამ ინფორმაციის პირდაპირი წესით შეგროვება არც ისე მარტივი იქნება და ამისთვის სამეურვეო საბჭომ და დირექტორმა მჭიდრო თანამშრომლობა უნდა დაამყარონ ამ სკოლების მასწავლებლებთან და მშობლებთან. ეს ინფორმაცია სკოლას დაეხმარება განვითარების ისეთი მიმართულებების განსაზღვრაში, რომლებიც მას კონკურენტებისაგან გამო-

არჩევს და საკუთარ ორიგინალურ ადგილს დაუმკვიდრებს მოცემულ რაიონ-სა თუ ქალაქში. შედარებითი ანალიზის საშუალებით სკოლა შეძლებს, მიიღოს პასუხები შემდეგ კითხვებზე:

- რომელი სკოლები მუშაობენ მსგავს სფეროში ქალაქში, რაიონში, რეგიონში?
- როგორ გავლენას ახდენს მათი საქმიანობა თქვენს სკოლაზე?
- არსებობს თუ არა სხვა სკოლებთან პარტნიორული ურთიერთობების დამყარებისა და ერთობლივ პროგრამებში მონაწილეობის შესაძლებლობა?
- რით განსხვავდება თქვენი და სხვა სკოლების საქმიანობა ერთმანეთისაგან?
- რომელია თქვენი და სხვა სკოლების საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები?

სტრატეგიული ანალიზის ფარგლებში სკოლა განსაზღვრავს თავის სტრატეგიულ მიზნებს, რომელიც თანხვედბა მის ხედვასა და მისიას. სტრატეგიული მიზნები ის უმნიშვნელოვანესი საკითხებია, რომლებიც ორგანიზაციის მისიისა და სასურველი მომავლის მიღწევას ემსახურება. „სვოტისა“ და შედარებითი ანალიზის მიხედვით სტრატეგიების მომზადებისას შესაძლებელია შემდეგი სქემის გამოყენება:

ნიმუში 5. „სვოტის“ სქემა		
	ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
შესაძლებლობები	1. ძლიერი მხარეებისა და შესაძლებლობების სტრატეგია.	2. სუსტი მხარეებისა და შესაძლებლობების სტრატეგია.
საფრთხეები	3. ძლიერი მხარეებისა და საფრთხეების სტრატეგია.	4. სუსტი მხარეებისა და საფრთხეების სტრატეგია.
<ol style="list-style-type: none"> 1. გამოიყენეთ შესაძლებლობები, რომელიც თანხვედბა სკოლის ძლიერ მხარეებს. 2. გამოასწორეთ სუსტი მხარეები არსებული შესაძლებლობების გამოყენების მიზნით. 3. გამოავლინეთ, როგორ შეიძლება გამოიყენოს სკოლამ თავისი ძლიერი მხარეები გარე საფრთხეების თავიდან ასაცილებლად. 4. შეიმუშავეთ თავდაცვის გეგმა, რომელიც დაეხმარება სკოლას, თავიდან აიცილოს გარე საფრთხეები სკოლის სუსტ მხარეებთან მიმართებაში. 		

უნდა აღინიშნოს, რომ არ არის სავალდებულო, სკოლამ ყველა აშკარა შესაძლებლობა დაუყოვნებლივ გამოიყენოს. ზოგიერთ შემთხვევაში სკოლამ, შესაძლოა, სუსტი მხარეების გამოსწორება გადანყვიტოს, რათა უკეთ მოემზადოს მომავალში შესაძლებლობების წარმატებით გამოყენებისათვის.

სკოლის განვითარების გეგმის შემუშავებასთან ერთად ყოველწლიურად უნდა განხორციელდეს სკოლის სტრატეგიული ანალიზი, რათა განისაზღვროს, თუ სად იმყოფება იგი განვითარების გეგმასთან მიმართებაში და რატომ. ამრიგად, სკოლამ უნდა შეაფასოს განსხვავება მის მიმდინარე მდგომარეობასა და სასურველ მომავალს შორის. ყოველივე ამის შედეგად სკოლას შესაძლებლობა მიეცემა, განავითაროს კონკრეტული სტრატეგიები და მიმართოს რესურსები განსხვავების აღმოსაფხვრელად და სასურველი შედეგების მისაღწევად.

3.4.2. სტრატეგიული მიზნების შემუშავება

სტრატეგიული მიზნები არის სკოლის განაცხადი იმის შესახებ, რის მიღწევაც იგეგმება უახლოესი სამი ან ხუთი წლის განმავლობაში. კონკრეტული სტრატეგიული მიზნების შემუშავებამდე საჭიროა სკოლამ გააკეთოს არჩევანი სტრატეგიული მიმართულებების შესახებ. არჩევანი შეიძლება ეხებოდეს შემდეგ საკითხებს:

მასშტაბი	გვინდა, რომ გავფართოვდეთ, შევმცირდეთ თუ უცვლელი დავრჩეთ?
საქმიანობა	რა სახის საქმიანობებს უნდა დავუთმოთ მეტი, ნაკლები ყურადღება? რა სახის ახალი საქმიანობები უნდა დავინწყოთ?
საქმიანობის გეოგრაფიული არეალი	იგივე თუ განსხვავებული?
სამიზნე ჯგუფი?	იგივე თუ გაფართოებული?
პარტნიორები	მეტი, ნაკლები, სხვა?
სპეციალიზაცია/ განზოგადება	რამდენად სპეციალიზებული ან განზოგადებული გახდეს მიდგომა?

სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრაში სკოლას დახმარებას გაუნწევს შემდეგი ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება:

სკოლის ხედვასთან, მისიასთან და ღირებულებებთან შესაბამისობა;

- სკოლის წარსულ საქმიანობასთან და მიღწევებთან თავსებადობა;
- სკოლის მომხმარებელთა არსებულ მოთხოვნილებებთან თავსებადობა;
- შესაბამისი რესურსების ხელმისაწვდომობა;
- ორგანიზაციული გამოცდილებისა და პროფესიონალიზმის შესაბამისობა;
- იურიდიული გარემო;
- რისკის ალბათობა.

სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრის შემდეგ სკოლას შეუძლია დაიწყოს მუშაობა შესაბამისი სტრატეგიული მიზნების შემუშავებაზე, რომლებიც სკოლის მისიასა და ხედვას უნდა შეესაბამებოდეს. უფრო მეტიც, სტრატეგიული მიზნები სკოლის მისიისა და ხედვის რეალობად ქცევასა და განხორციელებას უნდა ემსახურებოდეს. კარგად ჩამოყალიბებული მიზნები უნდა იყოს:

- გაზომვადი/შეფასებადი;
- რეალური და მიღწევადი;
- კონკრეტული/სპეციფიკური;
- კონკრეტულ შედეგებზე ორიენტირებული;
- დროში განსაზღვრული.

სტრატეგიულ მიზნებთან ერთად სკოლამ უნდა შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა და სტრატეგია. სამოქმედო გეგმა განსაზღვრავს სტრატეგიული მიზნების განხორციელების გზებსა და საშუალებებს, ანუ ამოცანებს. ამოცანები არის კონკრეტული და გაზომვადი ფორმულირება იმისა, თუ რა უნდა გაკეთდეს თითოეული სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად. ამოცანები უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს: რა გაკეთდება? ვინ გააკეთებს? რა ვადებში? რა რესურსები იქნება საჭირო? როგორ გაიზომება ამოცანის შესრულების ხარისხი?

სტრატეგიები ის ძირითადი მიდგომები და მეთოდებია, რომლებიც გამოყენებული იქნება დასახული მიზნების მისაღწევად და კონკრეტული პრობლემების მოსაგვარებლად. სტრატეგიები ერთგვარ ხიდს წარმოადგენს სტრატეგიულ მიზნებსა და სამოქმედო გეგმაში აღწერილ ამოცანებს შორის.

3.5. სკოლის განვითარების გეგმის შემუშავება

სკოლის მისიის, ხედვის, სტრატეგიული ანალიზისა და გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნების შემუშავების შემდეგ, სასურველია, დაგეგმვის ჯგუფმა მუშაობა დაიწყოს სკოლის განვითარების მოკლევადიან, ერთწლიან, გეგმაზე. სკოლის განვითარების გეგმის შემუშავებისათვის საჭიროა, სკოლამ

სტრატეგიულ მიზნებზე დაყრდნობით განსაზღვროს წლის პრიორიტეტები და განსახორციელებელი მიმართულებები. განვითარების გეგმა ნათელ წარმოდგენას აძლევს სკოლის საზოგადოებას იმის შესახებ, თუ რა უნდა გაკეთდეს მომდევნო წლის განმავლობაში; გეგმის მიხედვით ხდება სკოლის რესურსების კოორდინაცია და ამასთანავე მისი არსებობა ხელს უწყობს ანგარიშგებას იმის შესახებ, თუ როგორ და რა დონეზე შესრულდა მისი ესა თუ ის კომპონენტი.

სკოლის განვითარების წარმატებული გეგმა ერთმანეთთან უნდა აკავშირებდეს მოცემული წლის პრიორიტეტულ საკითხებსა და სკოლის გრძელვადიან მიზნებს. მისი ფორმატი და სტრუქტურა ნათელი უნდა იყოს და მკაფიოდ უნდა განსაზღვრავდეს, რატომ არის კონკრეტული საკითხი პრიორიტეტული. ყოველ პრიორიტეტულ საკითხს თან უნდა ახლდეს სტრატეგიებისა და ამოცანების ნუსხა, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელი გახდება მომდევნო წლის განმავლობაში სკოლის შემდგომი განვითარება და გაუმჯობესება. ამოცანები რაც შეიძლება ზუსტად უნდა განისაზღვროს, რათა შესაძლებელი იყოს შედეგის შეფასება – ანუ გეგმის რა ნაწილია რეალიზებული და რამდენად ეფექტურად. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია, განისაზღვროს ამოცანების ფორმულირების კრიტერიუმები. ამოცანები უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს:

- კონკრეტულად რა უნდა გაკეთდეს?
- რამდენი?
- როდის, რა ვადებში?
- ვის მიერ? ვისი ხელმძღვანელობით?
- სად?
- ვისთვის?
- რა რესურსებით?
- ვის მიერ განხორციელდება მონიტორინგი და შეფასება?

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ სკოლამ უზრუნველყოს სკოლის განვითარებისა და ფინანსური გეგმების შესაბამისობა. სკოლის განვითარების გეგმა დეტალურად უნდა აღწერდეს მისი განხორციელებისათვის საჭირო რესურსებსა და ხარჯებს (თითოეული ამოცანის მიხედვით). ფინანსური რესურსების სიმცირის შემთხვევაში სკოლამ შესაბამისი ცვლილებები უნდა შეიტანოს ამოცანებში. გარდა ამისა, აღსანიშნავია, რომ სკოლას, რომელიც ეფექტურად მართავს საკუთარ რესურსებს, ერთნაირი დეტალური გეგმის გარდა, უნდა ჰქონდეს სტრატეგიული მიზნების შესაბამისი სამწლიანი ფინანსური გეგმის მონახაზი. ეს სკოლის სტაბილურობისა და წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

გეგმის განხორციელების თითოეულ ეტაპზე ნათლად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული მთავარი მოქმედი პირების პასუხისმგებლობა. გეგმის აღსრულებაზე ზოგადი ზედამხედველობა სკოლის დირექტორს ევალება. თუმცა მას შეუძლია, გარკვეული საკითხების შესრულების ზედამხედველობა სხვა ხელმძღვანელ პირებს, საგნის ხელმძღვანელს ან პედაგოგიურ საბჭოს დაავალოს. თუ საქმიანობის განხორციელებაში ერთზე მეტი პირია ჩართული, მაშინ თითოეული მათგანის პასუხისმგებლობის სფერო ცალ-ცალკე უნდა იყოს განერილი. მაგალითად, შეფასების ახალი სისტემის დანერგვის პროცესში შეფასების კოორდინატორსა და საგნის ხელმძღვანელს შეიძლება სხვადასხვა ფუნქციები დაეკისროთ. განვითარების გეგმის შესრულების ანგარიშებში, რომლებიც სხვადასხვა პასუხისმგებელი პირების მიერ მომზადდება, ასახული უნდა იყოს შემდეგი საკითხები:

- ვის ეკისრება ზოგადი პასუხისმგებლობა და ხელმძღვანელობა გეგმის ამა თუ იმ კომპონენტის განხორციელებაზე?
- კიდევ ვინ იყო ჩართული გეგმის განხორციელებაში და როგორ? ვინ რა გააკეთა, როდის და როგორ?
- განისაზღვრა თუ არა პასუხისმგებლობის ვერტიკალი? მაგალითად; დირექტორი, საგნის ხელმძღვანელი/განყოფილების უფროსი.
- არის თუ არა ინდივიდუალური სამუშაო შესრულებადი?
- შემუშავებულია თუ არა ანგარიშვალდებულების სისტემა – ვინ ვის წინაშე არის ანგარიშვალდებული, რა ფორმებით და რა სიხშირით?

განვითარების გეგმა უნდა შეიცავდეს დეტალურ ინფორმაციას იმ კონკრეტული ამოცანებისა და ღონისძიებების შესახებ, რომელთა განხორციელებით შესაძლებელი გახდება სტრატეგიული მიზნების რეალიზება. მომდევნო წლის განმავლობაში განსახორციელებელი ღონისძიებები რაც უფრო კონკრეტულად იქნება შემუშავებული, მით უფრო გაუადვილებს სკოლას განვითარების ერთნაირი გეგმის განხორციელება.

კონკრეტული ამოცანებისა და ღონისძიებების განსაზღვრის შემდეგ სკოლამ უნდა შეიმუშაოს სამოქმედო განრიგი, რომელიც სკოლის სტრატეგიულ პრიორიტეტებს უნდა ეფუძნებოდეს. სამოქმედო განრიგი უნდა ასახავდეს თითოეული ღონისძიების დაწყების, დასრულებისა და შემოწმების ვადებს. განრიგი დაეხმარება თანამშრომლებსა და სამეურვეო საბჭოს, შეაფასოს, რამდენად მიღწევადია გეგმა. სასურველია, გეგმას გარკვეულწილად დაჩქარებული ხასიათი ჰქონდეს, თუმცა ამასთან, საჭიროა, ღონისძიებები ეტაპობრივად და თანმიმდევრულად ხორციელდებოდეს. როგორც წესი, განრიგში ასახული უნდა იყოს შემდეგი საკითხები:

- განსაზღვრულია თუ არა განვითარების გეგმის ძირითადი ეტაპები და მათი განხორციელების ვადები?
- განსაზღვრულია თუ არა წლის განმავლობაში განსახორციელებელი ღონისძიებების ვადები?
- ნათელია თუ არა, როდის მოხდება პროგრესის შემოწმება, მონიტორინგი და შეფასება?
- დათვლილია თუ არა, რა დროს დაუთმობს თითოეული პირი დაკისრებული ფუნქციების შესრულებას?
- არის თუ არა სკოლა მზად, დროულად მიიღოს ზომები არსებული სიძნელეების აღმოსაფხვრელად?
- არის თუ არა ღონისძიებები, მათ შორის მონიტორინგი და შეფასება, ეტაპობრივად და თანმიმდევრულად განერილი? შეესაბამება თუ არა სამოქმედო განრიგი სკოლის პრიორიტეტებს?

სკოლის განვითარების გეგმის წარმატებით განხორციელებისათვის საჭიროა მისი მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შემუშავება. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემას საფუძვლად უნდა ედოს მკაფიოდ განსაზღვრული ინდიკატორები, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება მიღწეული შედეგების შეფასება, როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი თვალსაზრისით. ინდიკატორების დანიშნულება პრობლემების მიზეზებისა და მათი მოგვარების გზების გამოვლენა არ არის. ინდიკატორების საშუალებით სკოლას შეუძლია, წინასწარი ინფორმაცია მიიღოს იმის შესახებ, თუ რა მიმართულებით საქმიანობს სკოლა წარმატებით ან წარუმატებლად და სად უნდა ეძიოს პრობლემები და მათი გამომწვევი მიზეზები.

ქვემოთ მოცემულია ინდიკატორების ნუსხა, რომელიც შეიძლება საერთო იყოს სკოლათა უმრავლესობისათვის.

ნიმუში 6. ინდიკატორები

- მიღწევები** კითხვასა და მათემატიკაში;
- კითხვასა და მათემატიკაში **მიღწევებს შორის სხვაობის აღმოფხვრა** განსხვავებული ეკონომიკური სტატუსისა და ეთნიკური კუთვნილების მოსწავლეთა ქვეჯგუფებს შორის;
- მოსწავლეთა მოზიდვა** – სკოლის უნარი, მოიზიდოს მოსწავლეები კონკურენციისა და თავისუფალი არჩევანის პირობებში;
- მოსწავლეთა ჩართულობა** – მოსწავლეთა ჩართულობის ინდექსი, დასწრების, დაგვიანების, სასკოლო ღონისძიებებში მონაწილეობის ჩათვლით;

- მოსწავლეთა შენარჩუნება / სკოლის დამთავრება** – სწავლების საფეხურის მიხედვით: დანყებითი, საბაზო და საშუალო;
- პედაგოგთა მოზიდვა და მათი შენარჩუნება** – მასწავლებლის ვაკანსიაზე მიღებული განცხადებების რაოდენობა; იმ პედაგოგთა რაოდენობა, რომლებიც სკოლას პენსიაზე გასვლის მიზნით არ ტოვებენ.

სკოლის განვითარების გეგმისა და სამოქმედო გარნივის სრულყოფილად შემუშავების შემდეგ სკოლის ხელმძღვანელობამ უნდა დაიწყოს შესაბამისი წლის ბიუჯეტის შემუშავება. გასათვალისწინებელია, რომ ბიუჯეტის შემუშავების პროცესში შეიძლება საჭირო გახდეს ცვლილებების შეტანა წლიური განვითარების გეგმაში, რადგანაც შემოსავლებისა და ხარჯების გათვლებმა შესაძლოა აჩვენოს, რომ სკოლას არ გააჩნია დაგეგმილი საქმიანობისათვის საკმარისი თანხები ან, პირიქით, თანხები საკმარისზე მეტია.

3.6. განვითარების გეგმის მონიტორინგი და შეფასება

განვითარების გეგმის მონიტორინგი და შეფასება ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც სტრატეგიული მიმართულებებისა და მიზნების განსაზღვრა. მონიტორინგისა და შეფასების მთავარი არსია სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების წარმატებით განხორციელების უზრუნველყოფა. მონიტორინგისა და შეფასების პროცესის მეშვეობით სკოლამ უნდა განსაზღვროს, რა დონეზე შესრულდა წინა წლის მიზნები და რამდენად ეფექტური იყო სკოლის მიერ არჩეული სტრატეგია.

მონიტორინგი არის სკოლის განვითარების გეგმის შესრულებაზე დაკვირვების პროცესი. იგი გულისხმობს ინფორმაციის შეგროვებას, რომლის საფუძველზეც შემდგომ ხდება წლიური გეგმისა და სტრატეგიული გეგმის საბოლოო შეფასება. ყოველი წლის ბოლოს სკოლის განვითარების გეგმა უნდა განახლდეს მონიტორინგისა და შეფასების შედეგების გათვალისწინებით. გარდა ამისა, ამგვარი შეფასების შედეგად შეიძლება გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნებიც შეიცვალოს.

მონიტორინგის სიხშირე დამოკიდებულია სკოლის ხასიათსა და იმ გარემოზე, რომელშიც იგი ფუნქციონირებს. სკოლები, რომლებიც სწრაფ შიდა ან გარე ცვლილებებს განიცდიან, სასურველია, ყოველთვიურად ახდენდნენ სკოლის განვითარების გეგმის მონიტორინგს. რეკომენდებულია, რომ სამეურვეო საბჭომ კვარტალში ერთხელ მაინც განიხილოს მონიტორინგის შედეგები, დირექტორმა კი – თვეში ერთხელ.

სკოლის განვითარების წარმატებული გეგმა ემყარება სკოლისა და მისი მთავარი დაინტერესებული ჯგუფების მოთხოვნილებების შესწავლას. სკო-

ლის საზოგადოების მოთხოვნილებების შესასწავლად სასარგებლოა სკოლის თვითშეფასების მექანიზმების გამოყენება. როგორც წესი, ეს გულისხმობს სკოლის თანამშრომლების, დირექტორის, მშობლებისა და, ზოგიერთ შემთხვევაში, მოსწავლეების გამოკითხვის ჩატარებას. ამ გზით სკოლა სრულყოფილ ინფორმაციას იღებს სკოლის საზოგადოების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების შესახებ, რომლებიც შემდეგ სკოლის სტრატეგიულ და წლიურ განვითარების გეგმებში აისახება. შესაბამისად, სკოლის განვითარების გეგმის შეფასება ხდება მშობლების, მასწავლებლების, მოსწავლეებისა და სხვა დაინტერესებული ჯგუფების შეხედულებებისა და მოთხოვნილებების გათვალისწინებით. თვითშეფასების დროს პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რამდენად კარგია მოსწავლეთა მოსწრება?
- რამდენად კარგად ხორციელდება სკოლის მართვა?
- რამდენად კარგად მუშაობს სკოლა?

სკოლის გარდა, მისი საქმიანობის მონიტორინგსა და შეფასებას ახორციელებს ასევე განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. ამ დროს, როგორც წესი, გარე შემფასებლები შეფასების იმავე მეთოდოლოგიასა და კრიტერიუმებს იყენებენ, რასაც სკოლა (რამდენად კარგია მოსწავლეების მოსწრება? რამდენად კარგად ხორციელდება სკოლის მართვა? რამდენად კარგად მუშაობს სკოლა?). ამდენად, თვითშეფასება და გარე შეფასება სკოლას საშუალებას აძლევს, აკონტროლოს საკუთარი საქმიანობა და დროული ზომები მიიღოს პრობლემების აღმოსაფხვრელად და მაღალი სტანდარტების მისაღწევად.

ნაწილი 4. სკოლის თვითშეფასება და ხარისხის მაჩვენებლები

4.1. სტრატეგიული დაგეგმვა და თვითშეფასება

სკოლა მუდმივად უნდა იყოს ჩართული ახალი მიდგომებისა და იდეების ძიებისა და დანერგვის პროცესში. შესაბამისად იცვლება სკოლის საზოგადოების შეხედულებები იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა განახორციელოს სკოლამ თავისი საქმიანობა „კარგად“ ან „საუკეთესოდ“. ამდენად, მუდმივი თვითშეფასება, ცვლილებები და ინოვაციები მნიშვნელოვანია სკოლის ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად.

როგორც უკვე აღინიშნა, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება სკოლის სტრატეგიული ანალიზით, ანუ სკოლა ცდილობს გაიგოს, განვითარების რა სტადიაზე იმყოფება იგი, რა არის მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები, შე-

საძლებლობები და საფრთხეები. ამის შემდეგ მუშავდება სტრატეგიული მიმართულებები და მიზნები, რომელთა საფუძველზეც სკოლა ადგენს განვითარების გეგმას, სადაც დეტალურად არის ასახული მომდევნო ერთი წლის სამოქმედო გეგმა. განვითარების გეგმა შეიცავს სამოქმედო განრიგს, პასუხისმგებელ პირებსა და მათ ფუნქციებს, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმებს. აღსანიშნავია, რომ მონიტორინგისა და თვითშეფასების ანალიზის შედეგად მოპოვებული მონაცემები სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რესურსია.

თვითშეფასების პროცესის ერთ-ერთი უმთავრესი შეკითხვაა: რამდენად კარგად მუშაობს სკოლა? პასუხი ამ კითხვაზე შესაძლებელია გაიცეს სკოლის მიღწევებისა და სკოლის მიზნებთან დაკავშირებული მოლოდინების ურთიერთშედარების შედეგად. თვითშეფასების ამ ეტაპზე სკოლას შეუძლია ხარისხის მაჩვენებლების გამოყენება, რომლებიც სკოლის საქმიანობის ხარისხის შეფასების საშუალებას იძლევა. ზოგადად ხარისხის მაჩვენებლები განსაზღვრავს საქმიანობის ხარისხს დადგენილ სტანდარტებთან მიმართებაში. კონკრეტულად კი ეს ეხმარება სკოლას, გამოავლინოს ის სფეროები, რომლებსაც დეტალური მონიტორინგი და შემომწმება სჭირდება, სკოლის ხელმძღვანელობას კი საშუალებას აძლევს, შეაფასოს სკოლის საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეები (ხარისხის მაჩვენებლების მაგალითისათვის იხილეთ ნიმუში 7).

შემდეგი ეტაპია სკოლის საქმიანობის შესაფასებლად დამაჯერებელი მტკიცებულებების მოპოვება. სამუშაო პროცესის მართვისათვის მონაცემების მოპოვება და გამოყენება გულისხმობს კონკრეტულ საქმიანობასთან დაკავშირებით მონაცემთა სისტემის შემუშავებას (მაგალითად, კომპიუტერული პროგრამების, საბუღალტრო აღრიცხვის და სხვა) და ამ მონაცემების რეგულარულ (კვირაში ერთხელ ან ყოველთვიურად) მონიტორინგს. ეს საშუალებას აძლევს სკოლას, შეაფასოს, რამდენად წარმატებით ხორციელდება სკოლის მიზნები და ამოცანები და კონკრეტული პროგრამები. ეს მონაცემები და მასზე დაყრდნობით გაკეთებული შეფასებები გამოიყენება პროგრამებისა და მომსახურებათა ეფექტურობისა და ეფექტიანობის შესაფასებლად და სკოლის პროგრამულ, ადმინისტრაციულ და ფინანსურ საქმიანობაში ცვლილებების შესატანად.

სკოლის სტრატეგიული დაგეგმვისა და თვითშეფასების პროცესის ზოგად ხელმძღვანელობას ახორციელებს სამეურვეო საბჭო. კერძოდ კი, სამეურვეო საბჭო თანხმობას გამოხატავს ხარისხის მაჩვენებლების სისტემაზე, განიხილავს სკოლის პროგრამული და ფინანსური საქმიანობის შესახებ დირექტორის მიერ მომზადებულ ანგარიშებს და შეიმუშავებს კონკრეტულ სფეროებში სკოლის საქმიანობის გაუმჯობესების სტრატეგიებს.

დირექტორი ხელმძღვანელობას უწევს ხარისხის მაჩვენებლების სისტემის შემუშავების პროცესს. სამეურვეო საბჭოს მიერ ხარისხის მაჩვენებლებზე

თანხმობის გამოხატვის შემდეგ იგი ხელმძღვანელობს მონაცემების შეგროვების, ანალიზისა და შედეგების შესახებ ანგარიშის მომზადების პროცესს. მონაცემთა შეგროვებასთან და ანალიზთან დაკავშირებული ვალდებულებები დირექტორმა შეიძლება პედაგოგიური საბჭოს ან სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს გადააბაროს.

სკოლის თვითშეფასების შედეგები და სკოლის განვითარების გეგმა ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ფართო საზოგადოებისათვის, მათ შორის, სამეურვეო საბჭოს წევრებისათვის, მასწავლებლების, მშობლების, სკოლის სხვა თანამშრომლების, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ადგილობრივი რესურს-ცენტრისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებისთვის. ამასთან, სამეურვეო საბჭო, სკოლის ხელმძღვანელობა და სხვა პროფესიონალები თვითშეფასებისა და სკოლის განვითარების გეგმის სრულ დეტალებსა და მონაცემებს უნდა ფლობდნენ; ხოლო მოსწავლეებისათვის, მშობლებისა და ზოგადად საზოგადოებისათვის საკმარისია ბუკლეტის სახით თვითშეფასებისა და სკოლის განვითარების გეგმის შედეგების, მიმართულებებისა და მასთან დაკავშირებული ცვლილებების შესახებ ზოგადი ინფორმაციის მიწოდება.

ნიმუში 7. ხარისხის მაჩვენებლები

ძალიან კარგი (მეოთხე დონე) – ასახავს ისეთ შედეგებს, რომლებიც ძირითადად ძლიერი მხარეებით ხასიათდება. შეინიშნება უმნიშვნელო სისუსტეები, თუმცა ეს ხელს არ უშლის მოსწავლეთა განვითარებას. შეფასება „ძალიან კარგი“ ნიშნავს, რომ სკოლამ მნიშვნელოვანი ცვლილებების გარეშე უნდა განაგრძოს საქმიანობა. თუმცა სკოლისგან მაინც მოელიან საქმიანობის გამოსწორებასთან დაკავშირებული შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას.

კარგი (მესამე დონე) – ასახავს ისეთ შედეგებს, რომლებიც გარკვეული ძლიერი მხარეებით ხასიათდება. არსებობს სისუსტეები, თუმცა ისინი მნიშვნელოვან ზეგავლენას არ ახდენენ მოსწავლეთა განვითარებაზე. შეფასება „კარგი“ ნიშნავს, რომ სკოლა წარმატებულად მუშაობს, თუმცა საჭიროა დამატებითი ღონისძიებების გატარება მოსწავლეთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებისა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენისა და გამოყენებისთვის.

დამაკმაყოფილებელი (მეორე დონე) – ასახავს ისეთ შედეგებს, რომლებიც უფრო მეტი სუსტი მხარეებით ხასიათდება, ვიდრე ძლიერით. ეს სისუსტეები მნიშვნელოვან უარყოფით გავლენას იქონიებენ მოსწავლეთა განვითარებაზე. შეფასება „დამაკმაყოფილებელი“ გულისხმობს, რომ სკოლას სტრუქტურული და დროული ღონისძიებების განხორციელება ესაჭიროება მდგომარეობის გამოსასწორებლად.

არადამაკმაყოფილებელი (პირველი დონე) – ასახავს სკოლის საქმიანობის მნიშვნელოვან სისუსტეებს, რომლებიც დაუყოვნებლივ უნდა გამოსწორდეს. იმ თანამშრომლებმა, რომელთა საქმიანობის შედეგად სკოლამ „არადამაკმაყოფილებელი“ შეფასება მიიღო, სკოლის ხელმძღვანელობისგან მნიშვნელოვანი დახმარება უნდა მიიღონ პროფესიული საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის.

ნიმუში 8. შედეგების ნიმუშები ხარისხის მაჩვენებლების მიხედვით

მეოთხე დონე: განვითარებისა და მიღწევების მონიტორინგის შედეგები

- თანამშრომლები სისტემატურად აფასებენ თითოეული მოსწავლის განვითარებასა და მიღწევებს. რეგულარულად ხდება დაგეგმილი და განხორციელებული საქმიანობის ურთიერთშედარება; სკოლაში არსებულ ტენდენციებზე (როგორც დადებითზე, ისე უარყოფითზე) რეაგირება ხდება მოსწავლეებთან და, საჭიროებისამებრ, მშობლებთან გასაუბრების შედეგად. მოსწავლეებს საშუალება აქვთ, შეაფასონ საკუთარი მიღწევები და თავიანთი წვლილი შეიტანონ სასწავლო გეგმებში.
- მოსწავლეების მოსწრების მაჩვენებლები (დაგეგმილი და რეალური) სისტემატურად აღირიცხება. მოსწავლეების მონაწილეობით მზადდება თითოეული მოსწავლის შესაძლებლობების, მიღწევებისა და განვითარების ამსახველი სრულყოფილი ანგარიში. საჭიროებისამებრ, ეს ანგარიში ასახავს მოსწავლის კლასგარეშე მიღწევებსაც.
- რეალისტური და მიღწევადი სასწავლო მიზნების შესამუშავებლად თანამშრომლები ეფექტურად იყენებენ შეგროვებულ ინფორმაციას და საშუალებას აძლევენ მოსწავლეებს, მონაწილეობა მიიღონ საკუთარი სასწავლო გეგმის შემუშავებაში. ეფექტურად ხორციელდება მოსწავლეთა მიღწევების შესახებ ინფორმაციის გაცვლა სკოლის ხელმძღვანელობას, კლასის/საგნის ხელმძღვანელს, დამხმარე თანამშრომლებსა და მშობლებს შორის.

პირველი დონე: თვითშეფასების შედეგები

- თვითშეფასება აღიქმება, როგორც მხოლოდ ხელმძღვანელი პირების პასუხისმგებლობა და ამ პროცესში არ არის ჩართული სკოლის თანამშრომლების მნიშვნელოვანი ნაწილი. თვითშეფასება თანმიმდევრულად და სისტემატურად არ ხორციელდება. თვითშეფასების ძირითადი სუსტი მხარეები მოიცავს არასაკმარის კონცენტრაციას მოსწავლეთა განვითარე-

ბასა და მიღწევების სტანდარტებზე. შეგროვებული მონაცემები არასრულია ან ნაკლებად სანდოა სათანადო ხარისხის უზრუნველსაყოფად. პროფესიული საქმიანობის შეფასებისას თითქმის არ არის გათვალისწინებული ადგილობრივ და ეროვნულ დონეზე არსებული საუკეთესო პრაქტიკა. სკოლა თითქმის არ ეცნობა მშობლების, მოსწავლეებისა და სხვა პირების შეხედულებებს სკოლის საქმიანობის ხარისხთან დაკავშირებით და არ უზრუნველყოფს მათ ჩართულობას კონსულტაციების პროცესში.

- თანამშრომელთა მიერ სკოლის საქმიანობის შეფასება სხვადასხვა მეთოდებით ხორციელდება, თუმცა ამ პროცესში მნიშვნელოვანი მეთოდების მხოლოდ უმნიშვნელო ნაწილს იყენებენ. აღნიშნული მეთოდოლოგია უმნიშვნელო ყურადღებას აქცევს მოსწავლეთა განვითარებისა და მიღწევების შეფასებას. ხელმძღვანელი პირები ზედამხედველობენ ჯგუფურ მუშაობას სკოლაში, თუმცა რეგულარულად არ აფასებენ ამ მუშაობის ეფექტურობას და არ აანალიზებენ შედეგებს. ასევე რეგულარულად არ ფასდება განვითარების გეგმაში ასახული მიზნების განხორციელება, არ ხდება არსებული პრობლემების გამოვლენა და არ ტარდება შესაბამისი ზომები.
- სკოლა თვითშეფასების შედეგებს სტანდარტებისა და ხარისხის შესახებ ანგარიშის მოსამზადებლად იყენებს, მაგრამ ინფორმაცია, რომელსაც იგი ეყრდნობა, ზუსტი და ყოვლისმომცველი არ არის. ზოგიერთ ძირითად საკითხს ყურადღება ექცევა, მაგრამ ზოგი სრულიად უგულვებელყოფილია. სტანდარტებისა და ხარისხის შესახებ ანგარიში არაზუსტად აფასებს სკოლის ძლიერ და გამოსასწორებელ მხარეებს. იგი ძირითადად აღწერით და არა შეფასებით ხასიათს ატარებს.

თვითშეფასება ერთჯერადი მოვლენა არ არის. იგი მიმდინარე პროცესი და სკოლის საქმიანობის გაუმჯობესების საფუძველია. სკოლის ხელმძღვანელობა უნდა შეეცადოს, მონიტორინგისა და შეფასების ეფექტური და ნაკლებად ბიუროკრატიული მექანიზმები და პროცედურები შეიმუშაოს, რაც მათ საშუალებას მისცემს, ყველა საჭირო ინფორმაცია და მონაცემები მოიპოვონ. თვითშეფასების შედეგად მიღებული შედეგები უნდა აისახოს სკოლის ყოველდღიურ საქმიანობაში, განსაკუთრებით კი შემდეგი მიმართულებით:

- თანამშრომლების პროფესიული საქმიანობის მართვა;
- პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფა;
- მოსწავლეთა აკადემიური და პერსონალური განვითარების შეფასება და სტანდარტების შემუშავება.

წარმატებული თვითშეფასების საფუძველს წარმოადგენს მოსწავლეთა მიღწევების ანალიზი. მოსწავლეების მიღწევებისა და შესაბამისი მონაცემე-

ბის ანალიზი სკოლას საშუალებას აძლევს, სკოლაში არსებული სტანდარტები და მოსწავლეთა რეალური მიღწევები სხვა სკოლების მონაცემებს შეადაროს. იგი ასევე ეხმარება სკოლას, გამოავლინოს და დაისახოს ძნელი, მაგრამ მიღწევადი პრიორიტეტები და ამოცანები სკოლის საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის.

წარმატებული სკოლები შედარებით ანალიზს იყენებენ მსგავს მდგომარეობაში მყოფი, მაგრამ კარგი შედეგების მქონე სკოლების გამოსავლენად და დაწვრილებით შეისწავლიან მათი გამოცდილების დეტალებს. შედარებითი ანალიზის შედეგები უბიძგებთ მასწავლებლებს, გადახედონ თავიანთ პრაქტიკას და ყველა ღონე იხმარონ მოსწავლეთა მიღწევების გასაუმჯობესებლად. თუ ხელმძღვანელი პირები არასათანადოდ ითვალისწინებენ შედარებითი ანალიზის შედეგებს, მაშინ ნაკლებად სავარაუდოა, რომ სკოლამ შეძლოს სტანდარტების ამალგება და მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესება.

სკოლის სხვადასხვა საქმიანობის შესახებ მონაცემები სხვადასხვაგვარად გროვდება. აქედან გამომდინარე, სკოლამ, შესაძლოა, საქმიანობის ერთ სფეროში მაღალი შეფასება მიიღოს, მეორეში კი – გაცილებით დაბალი. სკოლამ უნდა გამოიკვილოს ქულებს შორის უთანასწორობის მიზეზები და უზრუნველყოს, რომ საქმიანობის გაუმჯობესებისაკენ მიმართული პრიორიტეტები და ქმედებები რელევანტურ და სტატისტიკურად გამართულ მონაცემებს ეფუძნებოდეს.

გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ყველაზე ეფექტურია ის სკოლა, რომელსაც მონაცემების შეგროვების, ანალიზისა და შეფასების კარგად ორგანიზებული სისტემა აქვს. ამ მონაცემების მოპოვების წყაროები შეიძლება იყოს:

- მიმდინარე მიღწევებისა და ძირითად სფეროებში განხორციელებული საქმიანობის მაჩვენებლების მონიტორინგისა და ანალიზის შედეგები მოსწავლეთა ჯგუფების ან საგნების მიხედვით, ეროვნული მაჩვენებლების ჩათვლით.
- მოსწავლეების, მშობლების, მასწავლებლებისა და სხვა დაინტერესებული ჯგუფების შეხედულებების შეგროვება სკოლის საქმიანობის შესახებ და მათი გათვალისწინება;
- მოსწავლეების, თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელი პირების პროფესიული მიზნებისა და მათი განხორციელების ხარისხის შეფასება;
- მოსწავლის ინდივიდუალური განვითარების, წერიითი და სხვა ნამუშევრების შეფასება;
- თითოეული მოსწავლის აკადემიური განვითარებისა და მიღწევების აღრიცხვა;
- სასწავლო პროცესის მონიტორინგი და შეფასება, მათ შორის იმის შეფასება, თუ რამდენად კარგად გამოიყენება მოპოვებული მონაცემები სასწავლო პროცესის გასაუმჯობესებლად;

- ფინანსების, საკადრო საკითხების, დასწრებისა და გარიცხვის ადგილობრივი და ეროვნული მაჩვენებლების შედარებითი ანალიზი;
- მოსწავლის განათლებასა და მის უსაფრთხოებაზე სკოლის გახანგრძლივებული პროგრამების ზეგავლენის შეფასება;
- სკოლის საზოგადოების ან სკოლის პარტნიორი ორგანიზაციების მიერ მომზადებული ანგარიშები.

სკოლის თვითშეფასების ანგარიშის შემდეგ სკოლამ უნდა შეიმუშაოს ან განაახლოს ერთნობიანი სამოქმედო გეგმა, რომელშიც ასახული უნდა იყოს თვითშეფასების შედეგად გამოვლენილი პრიორიტეტები. სამოქმედო გეგმა მნიშვნელოვნად განსხვავდება სკოლის განვითარების გეგმისაგან. სამოქმედო გეგმა ასახავს თვითშეფასების შედეგად გამოვლენილ სუსტ მხარეებს და მათი მოგვარების გზებსა და საშუალებებს. განვითარების გეგმა კი სკოლის მიერ ერთი წლის განმავლობაში განსახორციელებელი საქმიანობისა და ღონისძიებების დეტალური აღწერაა. იმისათვის, რომ სკოლამ წარმატებით იმუშაოს და დროული და ეფექტური ზომები მიიღოს არსებული პრობლემების გადასაჭრელად, საჭიროა, სამოქმედო გეგმა უფრო ფართო განვითარების გეგმის ნაწილი გახდეს.

4.2. სკოლის თვითშეფასების ძირითადი კომპონენტები და კრიტერიუმები

სკოლის თვითშეფასების განხორციელების მიზნით სამეურვეო საბჭო ადგენს კრიტერიუმებს შემდეგი კომპონენტების შესაფასებლად:

- სკოლის ზოგადი მახასიათებლები;
- მოსწავლეების, მათი ოჯახებისა და სხვა დაინტერესებული პირების შესვლადულებები;
- მიღწევები და სტანდარტები;
- მოსწავლეთა ინდივიდუალური განვითარება და უსაფრთხოება;
- ხარისხიანი განათლება / ხარისხის უზრუნველყოფა;
- ხელმძღვანელობა და მართვა;
- ზოგადი ეფექტურობა და ეფექტიანობა

4.2.1. სკოლის ზოგადი მახასიათებლები

ზოგადი მახასიათებლების ნაწილი შემდეგ საკითხებს უნდა მოიცავდეს:

- სკოლის ძირითადი მახასიათებლები, მსოფლმხედველობის, ხედვისა და მისიის ჩათვლით;

- გარემო, რომელშიც სკოლა საქმიანობს, მისი განსაკუთრებული მახასიათებლების ჩათვლით;
- ნებისმიერი სახის განსაკუთრებული მახასიათებლები ან მომსახურების დამატებითი სფეროები.

ამ ნაწილით ხდება სკოლის წარდგენა, ამიტომ იგი უნდა მოიცავდეს სკოლის შესახებ ძირითად ინფორმაციას, რომლის განვრცობა მოხდება თვითშეფასების სხვა კომპონენტების მიხედვით. ეს ნაწილი შესაძლებლობას აძლევს მკითხველს, გაეცნოს სკოლის გარემოს და იმ სირთულეებს, რომელიც სკოლას ხვდება. ზოგადი მახასიათებლების ნაწილში სკოლამ უნდა დაადგინოს ძირითადი გარემო ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია სკოლის განვითარების პრიორიტეტების დასასახად. ამ კომპონენტის შეფასება შესაძლებელია ნ ძირითადი კითხვის მიხედვით, რომლებიც მოიცავს მოსწავლეთა ძირითად მახასიათებლებს, სკოლის სპეციფიკურ მახასიათებლებს, კონკრეტულ გარემოს ან სხვა საკითხებს, რომლებიც სკოლის საქმიანობაზე აისახება, სკოლის განვითარების გეგმის ძირითად მიმართულებებსა და სხვა საკითხებს, რომელზეც სკოლას სურს ყურადღების გამახვილება.

1. სკოლის ზოგადი მახასიათებლები

რა არის თქვენი სკოლის ძირითადი მახასიათებლები?

1.1. აღწერეთ მოსწავლეთა ძირითადი მახასიათებლები, მათ შორის:

- სკოლაში მიღებისას მათი მიღწევები და საიდან ფლობთ ამ ინფორმაციას.
- მათი სოციალური და ეკონომიური მდგომარეობა, შეძლებულობისა და სილატაკის დონის მაჩვენებლების მითითებით.

1.2. მოკლედ შეაჯამეთ სკოლის განსაკუთრებული მიზნები და სკოლის ნებისმიერი სპეციფიკური მახასიათებლები, მაგალითად:

- აპირებს თუ არა სკოლა, გადაკეთდეს სპეციალიზებული ან განსაკუთრებული სტატუსის მქონე სკოლად, ან თუ სკოლა უკვე რომელიმე ამ სტატუსის მქონეა, რა ძირითადი ცვლილებები გამოიწვია სტატუსის ცვლილებამ.

- წარმოადგენს თუ არა სკოლა ზოგადი განათლების რიგით დაწესებულებას განსაკუთრებული მახასიათებლების გარეშე.
- სპეციალური განყოფილებები, დამატებითი საზოგადოებრივი მომსახურება ან გახანგრძლივებული პროგრამები.
- მნიშვნელოვანი თანამშრომლობა სხვა მიმწოდებლებთან ან უწყებებთან.

1.3. აღწერეთ სპეციფიკური გარემო პირობები ან სხვა საკითხები, რომლებიც ხელს უწყობს ან ხელს უშლის სკოლის გაუმჯობესებას, მაგალითად:

- თანამშრომლების ან სამეურვეო საბჭოს წევრების მოზიდვასა და შენარჩუნებასთან დაკავშირებული სირთულეები.
- ბოლო პერიოდში განხორციელებული ან დაგეგმილი რეორგანიზაცია.
- მოსწავლეთა მობილურობა.
- უახლოესი წარსულის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ფაქტები, მაგალითად, ხელმძღვანელობის ცვლილება და სხვ.

1.4. აღწერეთ თქვენი სკოლის სხვა დამატებითი მნიშვნელოვანი მახასიათებლები.

1.5. მოკლედ დაახასიათეთ სკოლის განვითარების გეგმის პრიორიტეტები და მათი გავლენა სკოლის საქმიანობის გარემოზე.

4.2.2. მოსწავლეების, მათი ოჯახებისა და სხვა დაინტერესებული პირების შეხედულებები

მოსწავლეების, მათი ოჯახის წევრებისა და სხვა დაინტერესებული პირების შეხედულებები საშუალებას იძლევა, სკოლამ შეაფასოს, რამდენად ითვალისწინებს იგი სკოლის საზოგადოების აზრს. ამ კომპონენტის შეფასება შესაძლებელია 3 შეკითხვის საშუალებით: როგორ ახდენს სკოლა აზრის გამოკითხვას და რა სიხშირით; როგორია დაინტერესებულ პირთა შეხედულებები; რა ღონისძიებები განახორციელა სკოლამ ამ შეხედულებების საპასუხოდ.

სკოლას შეუძლია, ეფექტური კომუნიკაცია დაამყაროს მშობლებთან რეგულარული გამოკითხვების, მშობელთა სალამოების მოწყობის ან პერსონალური კონტაქტების საშუალებით. ხშირად ამ სახის გამოკითხვების შედეგები გათვალისწინებულია სკოლის განვითარების გეგმაში. უფრო მეტიც, მოსწავლეებს საშუალება ეძლევათ, მოსწავლეთა თვითმმართველობის საშუალებით გამოხატონ საკუთარი შეხედულებები.

2. მოსწავლეების, მათი ოჯახის წევრებისა და სხვა დაინტერესებული პირების შეხედულება

როგორია მოსწავლეების, მათი ოჯახის წევრებისა და სხვა პირთა შეხედულებები და საიდან ფლობთ ამ ინფორმაციას?

2.1. რა საშუალებებით და სიხშირით მოიპოვებთ მოსწავლეების, მათი ოჯახის წევრებისა და სხვა პირთა შეხედულებებს და როგორ უზრუნველყოფთ ინფორმაციის მიუკერძოებლობასა და ობიექტურობას?

2.2. რა შეხედულებები აქვთ მოსწავლეებს, მშობლებსა და სხვა პირებს მოსწავლეთა სტანდარტებზე, მათ პერსონალურ განვითარებასა და უსაფრთხოებაზე და სკოლის საქმიანობის ხარისხზე?

2.3. როგორ უზიარებთ მშობლებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს შეგროვებული ინფორმაციის შედეგებს?

2.4. მოიყვანეთ იმ ღონისძიებების მაგალითები, რომლებიც განახორციელა სკოლამ მოსწავლეების, მშობლებისა და სხვა პირთა შეხედულებების გათვალისწინების მიზნით. აღწერეთ, რამდენად ეფექტური იყო ეს ღონისძიებები.

- იყო თუ არა შემთხვევები, როდესაც სკოლამ უარი თქვა საპასუხო ღონისძიებების გატარებაზე? რა მიზეზებით?
- არსებობს თუ არა მაგალითები იმისა, როგორი ზეგავლენა მოახდინა სკოლის საზოგადოების შეხედულებებმა პირველ კითხვაში მითითებულ პრიორიტეტებზე (გთხოვთ, აქვე მიუთითოთ შესაბამისი კომენტარები ხელმძღვანელობისა და მართვის ნაწილში გათვალისწინებულ საკითხებზე).

4.2.3. მიღწევები და სტანდარტები

მიღწევების მაჩვენებლებით იზომება მოსწავლის ცოდნა, ათვისებისა და სხვა შესაძლებლობებთან დაკავშირებული უნარები. მიღწევები ასახავს მოსწავლეთა პროგრესს და მათ მიერ საკუთარი შესაძლებლობების გამოყენების ხარისხს.

სტანდარტები კი ასახავს მოსწავლის ცოდნის, ათვისებისა და სხვა უნარების დონის შედარებას იმავე ასაკის მოსწავლეებთან მთელი ქვეყნის მასშტაბით. სრული სურათის შესაქმნელად შეფასებები წინა აკადემიური წლის მონაცემებს უნდა დაეყრდნოს. თუ სკოლა თვლის, რომ გარკვეული მონაცემები მცდარი ან არაობიექტურია, მან უნდა განაცხადოს ამის შესახებ და თავისი მოსაზრებები შესაბამისი მტკიცებულებებით დაასაბუთოს.

უფრო მეტიც, შეფასებები სკოლის მოსწავლეთა სხვადასხვა ჯგუფების პროგრესსა და სტანდარტებს უნდა ეფუძნებოდეს. სკოლის საქმიანობის ზო-

გადი სტანდარტების შეფასებასთან ერთად, აუცილებელია, მოკლე შეფასებები საგნების მიხედვითაც ხორციელდებოდეს.

3. მიღწევა და სტანდარტები

როგორი მიღწევები აქვთ მოსწავლეებს?

მომდევნო შეკითხვებზე პასუხისას, გთხოვთ, გამოიყენოთ მკაფიო მტკიცებულებები, რომლებზეც დამყარებულია თქვენი შეფასება, მაგალითად: საქმიანობის მონაცემები, მოსწავლეთა განვითარების მონაცემები და ჩანაწერები და სხვ.

3.1. როგორია მოსწავლეების მიღწევები და სტანდარტები სწავლის პროცესში?

- მოსწავლეების მიერ სტანდარტების მიღწევა ტესტებისა და გამოცდების შედეგების მიხედვით, შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით: მოსწავლეთა ჯგუფების, სასწავლო საგნებისა და მთავარ საფეხურებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებები, სხვა სკოლებთან შედარებითი შეფასებები, მოსწავლეთა მიერ შედარებით რთული მიზნების განხორციელება.
- მოსწავლეთა მუშაობის მიმდინარე სასწავლო სტანდარტები მათ საგანმანათლებლო მიზნებთან მიმართებაში (მიმდინარე მუშაობასა და უახლოესი წარსულის შეფასებებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებების ჩათვლით).
- მოსწავლეთა პროგრესის მაჩვენებლები მათ საწყის დონესა და უნარებთან მიმართებაში, მოსწავლეთა ჯგუფებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებების ჩათვლით (არის თუ არა ისეთი ჯგუფები, რომლებიც სასწავლო პროცესში მნიშვნელოვნად ჩამორჩებიან, თუმცა შეუძლიათ უკეთესი შედეგების მიღწევა).

3.2. სადაც ეს შესაფერისია: როგორ სწავლობენ მოსწავლეები მე-6 კლასში?

3.3. თქვენი შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, რა არის განვითარების ძირითადი პრიორიტეტები?

--

გთხოვთ, მოცემული გრაფა შეავსოთ შესაბამისი ნიშნებით

		ძალიან კარგი	კარგი	დამაკმაყ.	არადამაკმაყ.
მოსწავლეთა მიღწევები და მათი სწავლის სტანდარტები	ზოგადად მე-6 კლასში				

4.2.4. მოსწავლეთა ინდივიდუალური განვითარება და უსაფრთხოება

დასწრებისა და გარიცხვების მონაცემები საშუალებას აძლევს სკოლას, შეაფასოს სკოლის მიერ განხორციელებული საქმიანობის ზეგავლენა მოსწავლეთა ინდივიდუალურ განვითარებაზე, მათ მიღწევებსა და პროგრესზე. მოსწავლეთა ინდივიდუალური განვითარების სხვა მონაცემები ნაკლებად ხელმისაწვდომია, გარდა იმ შემთხვევებისა, თუ სკოლას უკვე გააჩნია ამგვარი მონაცემების შეგროვების სისტემა. ამ ნაწილში გამოთქმული შეფასებები მტკიცე და უტყუარი უნდა იყოს, რადგან სკოლის წვლილი მოსწავლეთა ინდივიდუალურ განვითარებაში უმნიშვნელოვანესია. სკოლის საქმიანობის წარმატება მოსწავლეთა განვითარების ხარისხით ფასდება.

4. მოსწავლეთა ინდივიდუალური განვითარება და უსაფრთხოება

ზოგადად რამდენად დამაკმაყოფილებელია მოსწავლეთა ინდივიდუალური განვითარება და უსაფრთხოება?

მომდევნო შეკითხვებზე პასუხისას, გთხოვთ, გამოიყენოთ მკაფიო მტკიცებულებები, რომლებზეც დამყარებულია თქვენი შეფასება.

4.1. რამდენად მისდევნ მოსწავლეები ცხოვრების ჯანსაღ წესს?

- აქვთ თუ არა შესაბამისი ფიზიკური მომზადების გაკვეთილები და იღებენ თუ არა ჯანსაღ საკვებს?

- მოსწავლეთა დამოკიდებულება ცხოვრების ჯანსაღი წესისადმი.

4.2. რამდენად დაცულად გრძნობენ მოსწავლეები თავს და რა ზომებს მიმართავენ სკოლა მათი უსაფრთხოების დასაცავად?

- არიან თუ არა მოსწავლეები დაცული ზეწოლისა და ეთნიკური/ნაციონალური ნიშნით გაღვივებული შემთხვევებისგან?
- რამდენად არიან მზად მოსწავლეები, რისკის არსებობის შემთხვევაში გაესაუბრონ სკოლის თანამშრომლებს, პედაგოგებს, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს და სხვა შესაბამის პირებს?

4.3. რამდენად მოსწონთ მოსწავლეებს საგანმანათლებლო პროცესი?

- გაითვალისწინეთ მოსწავლეთა შეხედულებები, საქციელი და დასწრება.
- მოსწავლეთა სულიერი, მორალური, სოციალური, ემოციური და კულტურული განვითარება.

4.4. რა დადებითი წვლილი შეაქვთ მოსწავლეებს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში?

- მოსწავლეთა დამოკიდებულება საკუთარი და სხვა პირების უფლებებისა და მოვალეობებისადმი.
- რამდენად აქტიურად გამოხატავენ მოსწავლეები საკუთარ შეხედულებებს და იღებენ მონაწილეობას საზოგადოებრივ საქმიანობაში.

4.5. როგორ ემზადებიან მოსწავლეები მომავალი ეკონომიკური კეთილდღეობის მისაღწევად?

- რამდენად კარგად მუშაობენ მოსწავლეები საკუთარი უნარ-ჩვევების განვითარებაზე და პიროვნულ თვისებებზე მომავალი ეკონომიკური კეთილდღეობის უზრუნველსაყოფად.
- მოსწავლეთა დამოკიდებულება პროფესიულ არჩევანთან დაკავშირებით; შესაბამისი სამუშაო უნარ-ჩვევების გამომუშავება.

4.6. სადაც ეს შესაფერისია: რამდენად დამაკმაყოფილებელია მოსწავლეთა ინდივიდუალური განვითარება და კეთილდღეობა მე-6 კლასში?

4.7. თქვენი შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, რა არის განვითარების ძირითადი პრიორიტეტები?

გთხოვთ, მოცემული გრაფა შესაბამისი ნიშნებით შეავსოთ

		ძალიან კარგი	კარგი	დამაკმაყ.	არადამაკმაყ.
მოსწავლეთა მიღწევები და მათი სწავლის სტანდარტები	ზოგადად				
	მე-6 კლასში				

4.2.5. ხარისხიანი განათლება / ხარისხის უზრუნველყოფა

სწავლების ხარისხის შეფასებები მჭიდროდ უკავშირდება უშუალოდ სწავლის ხარისხს. იგი უტყუარ მტიცებულებებს უნდა ეყრდნობოდეს. ასე მაგალითად, სკოლამ უნდა გაითვალისწინოს მოსწავლეთა მიერ მიღწეული სტანდარტები და პროგრესი და აქედან გამომდინარე შეაფასოს, თუ რა გავლენა იქონია სწავლების ხარისხმა მათ მიღწევაზე. თუ სკოლა ხედავს, რომ

პროგრესი არის და სწავლის ხარისხი იზრდება, მაშინ შეუძლია გაზარდოს სწავლების სტანდარტები.

სწავლების შესაფასებლად სკოლებს ნათელი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეთ სწავლების ხარისხზე. შემფასებლებს განსაკუთრებით მოეთხოვებათ, დაახასიათონ, რამდენად შეესაბამება სასწავლო პროცესი მოსწავლეების მოთხოვნილებებს. ეს გულისხმობს იმის შეფასებას, თუ რამდენად კარგად ხდება მონიტორინგის შედეგად მოპოვებული ინფორმაციის გამოყენება. კითხვა: „საიდან ფლობთ ამ ინფორმაციას?“ ამ შემთხვევაშიც უმნიშვნელოვანესია. სკოლებმა ასევე უნდა განახორციელონ სკოლის სასწავლო გეგმის და მზრუნველობისა და დახმარების ასპექტებთან დაკავშირებული სკოლის საქმიანობის ნათელი და არგუმენტირებული შეფასება.

5. ხარისხიანი განათლება/ხარისხის უზრუნველყოფა

საქმიანობის ხარისხის შეფასებისას უნდა გაითვალისწინოთ მათი გავლენა მოსწავლეთა მიერ მიღწეულ სტანდარტებზე და მათ ინდივიდუალურ განვითარებასა და კეთილდღეობაზე.

მომდევნო შეკითხვებზე პასუხისას, გთხოვთ, გამოყოთ მთავარი მტკიცებულებები, რომელთაც ემყარება თქვენი შეფასება, ასე მაგალითად, სწავლების მონიტორინგის შედეგები და სხვა.

5.1. როგორია სწავლებისა და სწავლის ხარისხი?

- რამდენად შეეფერება პედაგოგთა საქმიანობა მოსწავლეთა მოთხოვნილებებსა და სასწავლო პროგრამის მოთხოვნებს.
- შეფასების სისტემის თანხვედრა სწავლების დაგეგმარებასთან და მოსწავლეთა პროგრესის მონიტორინგთან.
- ინდივიდუალური სასწავლო მოთხოვნილებების შეფასება და უზრუნველყოფა.
- მშობლებისა და მზრუნველების ჩართულობა მათი შვილების განათლებასა და განვითარებაში.

5.2. რამდენად პასუხობს სასწავლო გეგმა

მოსწავლეთა მოთხოვნილებებსა და ინტერესებს?

- რამდენად პასუხობს სასწავლო გეგმა და სხვა საქმიანობები მოსწავლეთა მოთხოვნილებებს, მიზნებსა და შესაძლებლობებს, მათი მიღწევებისა და გამოცდილების გათვალისწინებით.

- რამდენად შეესაბამება სასწავლო გეგმა გარე მოთხოვნებს და რამდენად ითვალისწინებს იგი ადგილობრივ ვითარებას.
- რამდენად უწყობს ხელს სკოლის საქმიანობა მოსწავლეთა ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობას.
- აქვთ თუ არა მოსწავლეებს სამენარმეო და ფინანსური უნარ-ჩვევებისა და ჯგუფური მუშაობის შესწავლის შესაძლებლობა.
- რა ზეგავლენა აქვს სკოლის გაუმჯობესებულ მომსახურებას, მაგალითად გახანგრძლივებულ პროგრამებს, მოსწავლეთა მიღწევებზე.

5.3. რამდენად ეფექტურად ხორციელდება მოსწავლეების ხელმძღვანელობა/მენტორობა და მათთვის საჭირო დახმარების აღმოჩენა?

- მზრუნველობა (დღის მზრუნველობის პროგრამების ჩათვლით), რჩევა, მიმართულების მიცემა და სხვა სახის დახმარება მოსწავლეთა უსაფრთხოების, ინდივიდუალური განვითარებისა და სწავლაში პროგრესის მიღწევის უზრუნველსაყოფად.
- მოსწავლისათვის სასწავლო პროგრამებთან (და საჭიროებისამებრ – პროფესიულ ზრდასთან) დაკავშირებული ინფორმაციის, რჩევისა და მიმართულების მიცემის ხარისხი და ხელმისაწვდომობა.
- რა გავლენა აქვს სკოლას და სკოლის სხვა დამატებით მომსახურებას მოსწავლეთა ჯანმრთელობაზე.

5.4. სადაც ეს შესაფერისია: როგორია მე-6 კლასში სკოლის საქმიანობის ხარისხი?

5.5. თქვენი შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, რა არის განვითარების ძირითადი პრიორიტეტები?

გთხოვთ, მოცემული გრაფა შეავსოთ შესაბამისი ნიშნებით

		ძალიან კარგი	კარგი	დამაკმაყოფილებელი	არადაკმაყოფილებელი
სწავლებისა და სწავლის ხარისხი	ზოგადად				
	მე-6 კლასში				
სასწავლო გეგმისა და სხვა საქმიანობის ხარისხი	ზოგადად				
	მე-6 კლასში				
მოსწავლეებზე მზრუნველობის, მათთვის მიმართულების მიცემისა და დახმარების აღმოჩენის ხარისხი	ზოგადად მე-6 კლასში				

4.2.6. ხელმძღვანელობა და მართვა

ეს ნაწილი სკოლის ხელმძღვანელობასა და მართვას შეეხება. დირექტორისა და სკოლის ხელმძღვანელი პირებისათვის ამ საკითხების შეფასება ერთ-ერთი ყველაზე რთული პროცესია. ამდენად, ამ ნაწილის შეფასებისას გარე შეფასებების მოშველიება საკმაოდ გამოსადეგია. როგორც წესი, ხელმძღვანელობა და მართვა მათი შედეგებიდან გამომდინარე ფასდება. ხელმძღვანელობისა და მართვის ხარისხის შეფასება თანმიმდევრული უნდა იყოს თვით-შეფასების ყველა ნაწილში. თუ სკოლაში ყველაფერი წარმატებით ხორციელდება, დიდია ალბათობა, რომ სკოლის ხელმძღვანელობაც და მართვაც ყველა დონეზე ეფექტურად ხორციელდებოდეს, და პირიქით.

არ არის საკმარისი მხოლოდ იმის აღნიშვნა, რომ სამეურვეო საბჭო და სკოლის დირექტორი კარგად მუშაობენ; ამგვარი შეფასებები არგუმენტირებული უნდა იყოს. საჭიროა მტკიცებულებებზე დაფუძნებული შეფასებების გაკეთება. მაგალითად: საიდან იცის ხელმძღვანელობამ, რომ სკოლაში ხდება შესაძლებლობების დისკრიმინაციის გარეშე გამოყენება? რა სახის მონიტორინგი ხორციელდება და როგორ პასუხობს სკოლა წამოჭრილ პრობლემებს? როგორ ხორციელდება გარე უწყებებთან კავშირის ხარისხზე მონიტორინგი? და სხვ.

6. ხელმძღვანელობა და მართვა

ხელმძღვანელობისა და მართვის შეფასებისას უნდა გაითვალისწინოთ მათი გავლენა მოსწავლეთა შედეგებსა და საქმიანობის ხარისხზე.

მომდევნო შეკითხვებზე პასუხისას, გთხოვთ, გამოყოთ მთავარი მტკიცებულებები, რომელთაც თქვენი შეფასება ემყარება.

6.1. როგორია ხელმძღვანელობისა და მართვის ზოგადი ეფექტურობა და ეფექტიანობა?

- რამდენად ეფექტურად ახერხებენ ხელმძღვანელი პირები, ყველა დონეზე მკაფიოდ განსაზღვრონ სკოლის საქმიანობის გასაუმჯობესებელი მიმართულებები და ხელი შეუწყონ მაღალი ხარისხის მზრუნველობასა და განათლებას.
- რამდენად ეფექტურად ხორციელდება სკოლის საქმიანობაზე ზედამხედველობა და შესაბამისი ცვლილებების გატარება, რათა ხარისხის უზრუნველყოფისა და თვითშეფასების მეშვეობით მიღწეულ იქნეს ყველა რთული მიზანი.
- რამდენად უწყობს ხელს სკოლა შესაძლებლობების თანასწორობას ყოველგვარი დისკრიმინაციის გარეშე, რათა თითოეულმა მოსწავლემ შეძლოს საკუთარი შესაძლებლობების სრულყოფილად გამოყენება.
- თანამშრომლების, სპეციალური მოწყობილობების, სასწავლო რესურსებისა და ფართის შესაბამისობა.
- რამდენად ეფექტურად და ეკონომიურად გამოიყენება რესურსები.
- რამდენად ეფექტურად ხორციელდება სხვა მომწოდებლებთან, თანამშრომლებთან და სხვა ორგანიზაციებთან კავშირების დამყარება მზრუნველობის, სასწავლო პროცესისა და გახანგრძლივებული პროგრამების შერწყმის და ამ გზით საგანმანათლებლო პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.

6.2. სადაც ეს შესაფერისია: როგორია მე-6 კლასში ხელმძღვანელობისა და მართვის ეფექტურობა და ეკონომიურობა?

6.3. თქვენი შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, რა არის განვითარების ძირითადი პრიორიტეტები?

--

გთხოვთ, მოცემული გრაფა შეავსოთ შესაბამისი ნიშნებით

		ძალიან კარგი	კარგი	დამაკმაყ.	არადააკმაყ.
ხელმძღვანელობისა და მართვის ზოგადი ეფექტურობა და ეკონომიურობა	ზოგადად				
	მე-6 კლასში				

4.2.7. ეფექტურობა და ეფექტიანობა

თვითშეფასების ბოლო ნაწილში შეჯამებულია წინა თავებში გამოთქმული შეფასებები. ამ ნაწილში მოცემულია 3 კითხვა, რომლებიც შეეხება:

- ზოგადად სკოლის საქმიანობის ეფექტურობას (გახანგრძლივებული მომსახურების ჩათვლით) და მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს.
- უკანასკნელი შემონმების შემდეგ საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით გატარებული ღონისძიებების ეფექტურობას.
- სკოლის შესაძლებლობებს საქმიანობის შემდგომი გაუმჯობესების კუთხით.

შეფასებები და დამხმარე მტკიცებულებები ყველგან მსგავსი უნდა იყოს. ამასთან, ძალიან მნიშვნელოვანია, გულწრფელად შეფასდეს, თუ როგორ გაუმჯობესდა სკოლის საქმიანობა უკანასკნელი შემონმების/ინსპექტირების შემდეგ, რა არის გასაკეთებელი მომავალი გაუმჯობესებისათვის და რა შესაძლებლობებს ფლობს სკოლა.

7. ზოგადი ეფექტურობა და ეფექტიანობა

რამდენად ეფექტური და ეფექტიანია სკოლის საქმიანობა საგანმანათლებლო, მზრუნველობისა და გახანგრძლივებული პროგრამების სფეროში მოსწავლეთა მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად და რატომ?

ფორმის ამ ნაწილში დასმულ შეკითხვებზე პასუხისას შეაჯამეთ წინა ნაწილებში გამოთქმული შეფასებები. მომდევნო შეკითხვებზე პასუხისას, გთხოვთ, გამოყოთ მთავარი მტკიცებულებები, რომელთაც თქვენი შეფასება ემყარება.

7.1. როგორია ზოგადად სკოლის საქმიანობის ეფექტურობა (გახანგრძლივებული მომსახურების ჩათვლით) და მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?

7.2. როგორია უკანასკნელი შემონმების/თვითშეფასების შემდეგ საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით გადადგმული ნაბიჯების ეფექტურობა?

7.3. რა შესაძლებლობები აქვს სკოლას საქმიანობის შემდგომი გაუმჯობესებისათვის?

7.4. რამდენად ეფექტურია კავშირი სხვა ორგანიზაციებთან მოსწავლეთა კეთილდღეობის უზრუნველსაყოფად?

7.5. რა ღონისძიებები უნდა გატარდეს სკოლის საქმიანობის შემდგომი გაუმჯობესებისათვის?

7.6. სადაც ეს შესაფერისია: როგორია მე-6 კლასში სკოლის საქმიანობის ეფექტურობა და ეფექტიანობა?

გთხოვთ, მოცემული გრაფა შეავსოთ შესაბამისი ნიშნებით

	ძალიან კარგი	კარგი	დამაკმაყ.	არადააკმაყ.
ზოგადად ეფექტურობა				
შესაძლებლობები შემდგომი გაუმჯობესებისთვის				
უკანასკნელი შემონმების შემდეგ საქმიანობის გაუმჯობესების შედეგები				
მე-6 კლასში საქმიანობის ეფექტურობა და ეფექტიანობა				

4.3. ყოველწლიური მონიტორინგი და შეფასება

ყოველი წლის ბოლოს სკოლამ უნდა გადასინჯოს საკუთარი საქმიანობა. სკოლის განვითარების გეგმის მონიტორინგისა და შეფასებისათვის, სასურველია, სამეურვეო საბჭომ შექმნას მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფი. მან უნდა უზრუნველყოს სკოლის საზოგადოებიდან შესაბამისი ინფორმაციის შეგროვება. ამ მიზნით სამუშაო ჯგუფს შეუძლია გამოიყენოს კომუნიკაციის სხვადასხვა ფორმები, როგორცაა სკოლის დირექტორთან შეხვედრები, განხილვები პედაგოგებთან, მშობლებთან, მოსწავლეებთან და სხვ. სამეურვეო საბჭომ კი სკოლის განვითარების გეგმის შესრულებაზე ზედამხედველობა უნდა განახორციელოს სკოლის დირექტორის წლიური და, სასურველია, ყოველთვიური ანდა კვარტალური ანგარიშების განხილვით.

მონიტორინგი გულისხმობს იმის შემონმებას, თუ რამდენად გეგმაზომიერად და დროულად ხორციელდება საქმიანობა. შეფასება არის პროცესი, რომლის შედეგადაც ფასდება საქმიანობის ზეგავლენა, ანუ საქმიანობის ეფექტი, მაგალითად, მოსწავლეთა სწავლის გაუმჯობესების დონეზე ან მათ მიღწევებზე. შეფასების განხორციელება სკოლის ხელმძღვანელი პირებისა და სკოლის დირექტორის პასუხისმგებლობაა.

მონიტორინგის ეტაპზე აუცილებელია შემდეგი საკითხების გათვალისწინება:

- ვინ განახორციელებს საქმიანობის სამოქმედო გეგმაში მითითებული განრიგის მონიტორინგს?
- როდის დაიწყება მონიტორინგი?

- როგორ მომზადდება მონიტორინგის შედეგების ანგარიში?
- რა როლი აკისრია სკოლის ხელმძღვანელობას ამ პროცესში?

სკოლის განვითარების გეგმაში მითითებული უნდა იყოს, ვინ და როგორ ახორციელებს შეფასებას და როგორ მომზადდება შეფასების ანგარიში. მაგალითად, ნათლად უნდა იყოს ასახული, რა სინშირით მოხდება სასწავლო პროცესზე დაკვირვება, მიიღებენ თუ არა პედაგოგები (და თუ მიიღებენ, რა ფორმით) ინფორმაციას შეფასების შედეგების შესახებ და მომზადდება თუ არა ერთიანი ანგარიში სამეურვეო საბჭოსათვის, რესურს-ცენტრებისათვის და ა. შ. ამასთანავე, აუცილებელია, განვითარების გეგმაში ასახული იყოს ტესტებისა და გამოცდების შედეგების განხილვისა და შეფასების პროცედურები.

ამდენად, შეფასებასთან დაკავშირებით სკოლის განვითარების გეგმა უნდა აკონკრეტებდეს შემდეგ საკითხებს:

- ვინ შეაფასებს განხორციელებული ღონისძიებების გავლენას სკოლის საქმიანობაზე? შეფასების რა კრიტერიუმები იქნება გამოყენებული?
- როდის და როგორ განხორციელდება შეფასება?
- როგორ და ვისთვის მომზადდება შეფასების შედეგების ანგარიში?

სკოლის დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს სკოლის განვითარების გეგმის შესრულება, ხოლო სამეურვეო საბჭომ ზედამხედველობა უნდა გაუწიოს გეგმის შესრულებას და შეფასების პროცესს. საქმიანობის ხარისხის უზრუნველსაყოფად სამეურვეო საბჭოს შეუძლია, შექმნას დამატებითი სამუშაო ჯგუფები, სხვადასხვა მიმართულებით მონიტორინგისა და შეფასების განსახორციელებლად (მაგალითად, სწავლებისა და სწავლის, ადამიანური რესურსების, ხელმძღვანელობისა და მართვის, საფინანსო და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით).

სასურველია, რომ სამეურვეო საბჭომ და დირექტორმა ერთობლივად განსაზღვრონ შეფასების შედეგებთან დაკავშირებული ანგარიშის მომზადების ფორმატი და პროცედურები. შეფასების ანგარიშში ასახული უნდა იყოს შემდეგი საკითხები:

- მიღწეულ იქნა თუ არა სასურველი მიზნები და ამოცანები? თუ პასუხი დადებითია, ანგარიშმა დანვრილებით უნდა ასახოს მიღწეული წარმატებები. უარყოფითი შედეგების შემთხვევაში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:
- მიიღწევა თუ არა მიზნები გეგმაში გათვალისწინებული ვადების განმავლობაში? თუ არა – რატომ და რა ხელის შემშლელი ფაქტორები არსებობს?

- ხომ არ უნდა შეიცვალოს შესრულების ვადები?
- აქვთ თუ არა თანამშრომლებს მიზნების მისაღწევად საჭირო რესურსები (თანხები, ტექნიკური აღჭურვილობა, შენობა, ტრენინგები და სხვა)?
- კვლავაც არის თუ არა მიზნები და ამოცანები რეალისტური და მიღწევადი?
- უნდა შეიცვალოს თუ არა პრიორიტეტები, რათა შესაძლებელი გახდეს დასახული მიზნების მიღწევა?
- უნდა შეიცვალოს თუ არა მიზნები?
- რა დასკვნები შეიძლება გაკეთდეს მონიტორინგისა და შეფასების შედეგად, საქმიანობის დაგეგმვისა და მომავალი მონიტორინგისა და შეფასების გაუმჯობესების მიზნით?

ბუნებრივია, სკოლის საქმიანობის რომელიმე კომპონენტის მონიტორინგი არ შეიძლება დაევალოს იმ პირებს, რომლებიც აღნიშნული კომპონენტების განხორციელებაზე არიან პასუხისმგებელნი. სამეურვეო საბჭომ ზედამხედველობა უნდა გაუწიოს მონიტორინგის პროცესს და განსაზღვროს, განხორციელდა თუ არა გეგმით გათვალისწინებული საქმიანობა მითითებულ ვადებში შესაბამისი პასუხისმგებელი პირების მიერ. მონიტორინგის პროცესში ჩართული პირები, კერძოდ სკოლის დირექტორი, საგნის ხელმძღვანელები ან სხვა ხელმძღვანელი პირები, ვალდებული არიან, ანგარიშით წარდგინენ სამეურვეო საბჭოს შესაბამისი კომიტეტის წინაშე (თუ ასეთი არსებობს). სკოლების ნაწილმა შეიძლება სასარგებლოდ ჩათვალოს სკოლის განვითარების გეგმის მონიტორინგის განსახორციელებლად კონკრეტული ჯგუფის შექმნა. ასეთი ჯგუფები შეიძლება შექმნას როგორც სამეურვეო საბჭომ, ისე სკოლის დირექტორმა. ჯგუფების შემადგენლობაში შეიძლება შევიდნენ პედაგოგები, მოსწავლეთა მშობლები, მოსწავლეები, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ტერიტორიული ერთეულების წარმომადგენლები, დირექტორი ან მისი მოადგილეები, სამეურვეო საბჭოს წევრები, მონვეული სპეციალისტები (საჭიროების შემთხვევაში).

სამეურვეო საბჭო აქტიურად უნდა იყოს ჩართული მონიტორინგის პროცესში. სამეურვეო საბჭომ უნდა შეამოწმოს, განხორციელდა თუ არა და რამდენად დროულად განხორციელდა დაგეგმილი ღონისძიებები. სასურველია, სამეურვეო საბჭომ ნაკლებად მიიღოს მონაწილეობა სწავლის სტანდარტებზე განხორციელებული ღონისძიებების გავლენის შეფასებაში. წარმატებული შეფასებისათვის საჭიროა ხელმძღვანელი პირების, მათ შორის დირექტორის, მიერ სწორი დასკვნების გამოტანა, რომელიც ამასთანავე დაფუძნებული იქნება განათლების სამინისტროს ტერიტორიული ერთეულების – რესურს-ცენტრების დამოუკიდებელი შეფასებების შედეგებზე.

4.4. განვითარების გეგმაში ცვლილებების შეტანა

ჩვეულებრივ, ორგანიზაციების უმრავლესობა დროთა განმავლობაში იცვლის თავის მიმართულებას. როგორც წესი, გეგმის ამგვარი ცვლილება გარე ფაქტორებისა და პირველადი გეგმის განხორციელებასთან დაკავშირებული რესურსების ხელმისაწვდომობის ცვლილებებზეა დამოკიდებული.

სკოლის განვითარების გეგმა ასახავს, როგორ უნდა მივალნიოთ სტრატეგიულ მიზნებს დროის გარკვეულ მონაკვეთში. თუ სკოლის თვითშეფასების შედეგად გაირკვა, რომ დაგეგმილი ღონისძიებების გავლენა არაა დამაკმაყოფილებელია, სკოლამ გეგმაში ცვლილებები უნდა შეიტანოს. ცვლილებების განხორციელების ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია იმის ცოდნა, რატომ ხდება გეგმიდან გადახვევა, ანუ ცოდნა იმისა, თუ რა ხდება და რატომ?

ცვლილებების განხორციელებაზე მსჯელობისას სკოლამ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი საკითხები:

- რა არის ცვლილებების გამომწვევი მიზეზები?
- რატომ არის ცვლილება საჭირო?
- რა შეიძლება შეიცვალოს (მიზნები, ამოცანები, პასუხისმგებელი პირები, ვადები)?
- რა დასკვნების გაკეთება შეიძლება სტრატეგიული დაგეგმვის წარსული გამოცდილებიდან, რათა მომდევნო დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესი უფრო ეფექტური იყოს?

წლის განმავლობაში სკოლის განვითარების გეგმასა და ბიუჯეტში განხორციელებული ცვლილებები დამტკიცებული უნდა იყოს სამეურვეო საბჭოს მიერ. სკოლის განვითარების მომავალი წლის გეგმაში განხორციელებული ცვლილებები მონიტორინგისა და შეფასების შედეგებს და მათ ანალიზს უნდა დაეყრდნოს.

თავი III ფინანსური მართვა

ნაწილი 1. ფინანსური მართვის არსი, მიზნები, ფუნქციები და დაფინანსების წყაროები

სკოლის ფინანსური რესურსების მნიშვნელოვან ნაწილს სახელმწიფო თანხები შეადგენს, ამდენად, სკოლა ყურადღებით უნდა ახორციელებდეს მთავრობის მიერ განათლების მიზნებისათვის გამოყოფილი თანხების მართვას. სასწავლო პროგრამების რაოდენობა და ხარისხი მთლიანად არის დამოკიდებული გამოყოფილ დაფინანსებასა და მის სწორ მართვაზე. საჯარო სკოლის დაფინანსება ძირითადად შემდეგი წყაროებიდან ხორციელდება: მოსწავლეთა რაოდენობის მიხედვით სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი დაფინანსებიდან (ერთ მოსწავლეზე გათვლილი ფინანსური ნორმატივის შესაბამისი ვაუჩერული დაფინანსება); კერძო შემოწირულობებიდან; სახელმწიფო ანდა შესაბამისი ადგილობრივი თვითმმართველობის ბიუჯეტიდან გამოყოფილი მიზნობრივი სახსრებით; თანხების მოზიდვის შედეგად ან კომერციული საქმიანობიდან. მიღებული სახსრები კანონმდებლობის შესაბამისად მხოლოდ სკოლის მიზნებისა და ფუნქციების განხორციელებას ხმარდება.

საჯარო სკოლის ფინანსური მართვა გულისხმობს ყველა რესურსის (ანუ მოსწავლეთა რაოდენობის მიხედვით სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი დაფინანსების, კერძო შემოწირულობების, მოზიდული, ეკონომიკური ან კომერციული საქმიანობიდან მიღებული თანხების) ეფექტურ და ამავდროულად ეფექტიან გამოყენებას, რათა მიღწეულ იქნეს სკოლის საგანმანათლებლო მისია. სწორი ფინანსური მართვა განაპირობებს სკოლის წარმატებას და საშუალებას აძლევს მას, უკეთესად განახორციელოს საგანმანათლებლო ფუნქცია. სკოლის სტრატეგიული პოლიტიკის განსაზღვრის, მიზნებისა და განვითარების გეგმის ჩამოყალიბების შესახებ ვრცლად წინა თავებში ვისაუბრეთ; ამ თავში კი დანვრელებით მოგითხრობთ, როგორ უნდა მიაღწიოს საჯარო სკოლამ განსაზღვრულ მიზნებს ფინანსების ეფექტური

და ეფექტიანი მართვის შედეგად. ეფექტურობა ამ შემთხვევაში კავშირშია დასახული მიზნების მიღწევასთან, ხოლო ფინანსების ეფექტიან მართვაში იგულისხმება სკოლის მიზნების მისაღწევად რესურსების ოპტიმალური გამოყენება. მაშასადამე, საჯარო სკოლის ფინანსური მართვა გულისხმობს არა მარტო სასურველი შედეგების მიღწევას, არამედ მათ მიღწევას რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებით.

მოცემული თავი არ ასახავს სკოლის ფინანსური მართვის ყველა მხარეს. მასში ყურადღება გამახვილებულია ფინანსური მართვის მხოლოდ ძირითად საკითხებზე, კერძოდ კი, ბიუჯეტის შედგენასა და დაგეგმვაზე, შესყიდვებზე, ხარჯების მონიტორინგზე, ფინანსურ კონტროლსა და ანგარიშვალდებულებაზე.

ნაწილი 2. ძირითადი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები ფინანსური მართვის სფეროში

ფინანსური მართვის სფეროში სკოლის თანამშრომელთა შორის ფუნქციებისა და მოვალეობების ნათელი გადანაწილება გადამწყვეტ როლს თამაშობს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მისიის შესრულებასა და მიზნების მიღწევაში.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ განსაზღვრული წესები ზოგადად ასახავს სკოლის მმართველ ორგანოებსა და პირებს შორის ფინანსური მართვის საკითხებში ფუნქციებისა და მოვალეობების გადანაწილებას; თუმცა თითოეულ სკოლას შეუძლია ასევე, ზემოთ აღნიშნული აქტების შესაბამისად დამატებითი შიდა სასკოლო პროცედურები შეიმუშაოს. ამ პროცედურების ჩამოყალიბებისას სკოლამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ ფინანსური მართვა წარმატებულად მხოლოდ იმ შემთხვევაში ხორციელდება, როცა მასში პროფესიონალები მონაწილეობენ. ამდენად, მნიშვნელოვანია, რომ ფინანსურ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღებისა და მისი განხორციელების დროს სამეურვეო საბჭოს, მისი კომიტეტების, სკოლის დირექტორისა და სხვა თანამშრომლების ფუნქციები და მოვალეობები კონკრეტულად ჩამოყალიბებული, განერილი და ყველა დაინტერესებული პირისათვის ცნობილი და ხელმისაწვდომი იყოს.

2.1. სამეურვეო საბჭოს ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები

ფინანსური მართვის კუთხით სამეურვეო საბჭოს ძირითადი ფუნქციაა სკოლის მისიისა და მიზნების განხორციელება ფინანსურად გამართლებუ-

ლი, ეფექტური და ეკონომიური გზების გამოყენებით. ამ მიზნით სამეურვეო საბჭო:

- შეიმუშავეს ანდა ამტკიცებს სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმას, რომელშიც ასახულია სკოლის მისია, მიზნები, პრიორიტეტები და გრძელვადიანი (სასურველია მინიმუმ სამწლიანი) ფინანსური გეგმა.
- მონაწილეობს საბიუჯეტო პოლიტიკის შეიმუშავებაში, რაც გულისხმობს ყოველწლიური საბიუჯეტო პროცესის ადმინისტრირების, საბიუჯეტო კალენდრის, ანგარიშვალდებული პირებისა და ვადების განსაზღვრას.
- სკოლის დირექტორის წარდგინებით, სიითი შემადგენლობის უმრავლესობით, ამტკიცებს სკოლის ბიუჯეტს, აგრეთვე დირექტორის მიერ მომზადებულ წლიურ ანგარიშს და უზრუნველყოფს მის საჯაროობას;
- განიხილავს სკოლის ფინანსური საქმიანობის შესახებ დირექტორის მიერ წარმოდგენილ წლიურ ანგარიშს და საჭიროების შემთხვევაში შესწორებები შეაქვს სკოლის ბიუჯეტში. ასევე რეკომენდებულია, რომ ფინანსური ანგარიშების განხილვის დროს სკოლის მონაცემები შედარებული იყოს გარე მაჩვენებლებთან და პროგნოზირებად ნიშნულებთან.
- „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად, თანხმობას აცხადებს ისეთი გარიგებების დადებისას, რომელთა ღირებულებაც სკოლის ბიუჯეტის 5%-ს აღემატება.

ამ უფლებებისა და მოვალეობების უკეთ შესრულებისათვის რეკომენდებულია, რომ სამეურვეო საბჭომ შექმნას საფინანსო კომიტეტი, რომლის შემადგენლობა, სასურველია, არ აღემატებოდეს ექვს წევრს. მცირე ზომის სკოლებში შეიძლება არ იყოს აუცილებელი საფინანსო კომიტეტის შექმნა და შესაბამისად მისი ფუნქციები მთლიანად სამეურვეო საბჭომ შეითავსოს. ასევე სასურველია, რომ საფინანსო კომიტეტს ხელმძღვანელობდეს სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე.

რეკომენდებულია, რომ სკოლის ფინანსური კომიტეტი შემდეგი ფუნქციებით იყოს აღჭურვილი:

- უზრუნველყოს წლიური საბიუჯეტო პროცესის ეფექტური განხორციელება;
- განსაზღვროს სკოლის საბიუჯეტო პოლიტიკა;
- განიხილოს დირექტორის მიერ წარდგენილი ყოველწლიური ბიუჯეტის პროექტი;
- განიხილოს დირექტორის მიერ წარდგენილი კვარტალური ფინანსური ანგარიში და უფლებამოსილების ფარგლებში შეიტანოს შესაბამისი ცვლილებები სკოლის ბიუჯეტში;

- მონიტორინგი გაუწიოს შესყიდვების პროცესს.

2.2. დირექტორის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები

სკოლის დირექტორი ანგარიშვალდებულია სამეურვეო საბჭოს წინაშე, რომელიც მას ბევრ ფინანსურ საკითხთან დაკავშირებით პასუხისმგებლობას აკისრებს. სკოლის დირექტორს ფინანსური მართვის სფეროში შემდეგი ფუნქციები აქვს:

- შეიმუშავეს და სამეურვეო საბჭოს დასამტკიცებლად წარუდგენს სკოლის შინაგანანგეს;
- შეიმუშავეს წლიური ბიუჯეტის პროექტს და დასამტკიცებლად წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს;
- განკარგავს თანხებს სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული სკოლის ბიუჯეტის მიხედვით;
- მონაწილეობს სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებაში და იძლევა შესაბამის რეკომენდაციებს;
- მონაწილეობს საბიუჯეტო პოლიტიკისა და პროცედურების განსაზღვრაში;
- სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული პოლიტიკისა და პროცედურების შესაბამისად ახორციელებს სკოლის ფინანსურ მართვას;
- უზრუნველყოფს საბიუჯეტო ვადების შესრულებას;
- ყოველი წლის 10 დეკემბრამდე სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს წლიურ ანგარიშს სკოლის ფინანსური საქმიანობის შესახებ.

სკოლის დირექტორს შეუძლია ფინანსურ მართვასთან დაკავშირებული გარკვეული ფუნქციების დელეგირება მოახდინოს მასზე დაქვემდებარებულ პირებზე. თუმცა იგი ყოველთვის ვალდებულია, უზრუნველყოს ბიუჯეტის სიზუსტე, მისი შესაბამისობა საბჭოს მიერ განსაზღვრულ პოლიტიკასთან და საბჭოსთვის ბიუჯეტის პროექტისა და ფინანსური ანგარიშის დროულად წარდგენა. მას შემდეგ, რაც საბჭო დაამტკიცებს სკოლის ბიუჯეტს, დირექტორი ვალდებულია:

- გააცნოს სკოლის ადმინისტრაციასა და სხვა თანამშრომლებს დამტკიცებული ბიუჯეტი;
- უზრუნველყოს ბიუჯეტის საჯაროობა და ხელმისაწვდომობა ყველა დაინტერესებული პირისათვის;
- განახორციელოს რეგულარული ფინანსური კონტროლი, შეადაროს შემოსავლები და ხარჯები ბიუჯეტით გათვალისწინებულ მონაცემებს, ამ

ინფორმაციაზე დაყრდნობით აწარმოოს კვარტალური და წლიური ფინანსური ანგარიში და წარუდგინოს იგი საფინანსო კომიტეტსა (თუ ასეთი არსებობს) და სამეურვეო საბჭოს;

- გაანალიზოს და გამოიყენოს რესურსები დამტკიცებული ბიუჯეტის მიხედვით.

2.3. პედაგოგიური საბჭოს ფუნქციები

პედაგოგიური საბჭოს მონაწილეობა წლიური ბიუჯეტის ან გრძელვადიანი ფინანსური გეგმის შემუშავებაში ერთობ მნიშვნელოვანია. საგნის ხელმძღვანელს ყველაზე უკეთ შეუძლია მიაწოდოს სკოლის დირექტორს ინფორმაცია სასწავლო პროგრამის მოთხოვნილებებისა და ხარჯების შესახებ, ასევე ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ აისახება დაფინანსების გაზრდა ან შემცირება კონკრეტული საგნის სწავლებაზე. გარდა ამისა, საგნის ხელმძღვანელი მონაწილეობას უნდა იღებდეს ახალი პროგრამების ბიუჯეტის განსაზღვრაში.

სკოლის დირექტორს ასევე შეუძლია, კონკრეტული საგნის ბიუჯეტის მომზადება მთლიანად საგნის ხელმძღვანელს დაავალოს. ამასთან, სკოლის ადმინისტრაცია ვალდებულია, მოისმინოს და გაითვალისწინოს საგნის ხელმძღვანელის მიერ კონკრეტული საგნის დაფინანსებასთან დაკავშირებით გამოთქმული შენიშვნები და რეკომენდაციები.

ნაწილი 3. ბიუჯეტის შემუშავების პროცესი

3.1. ბიუჯეტის არსი და მნიშვნელობა

სკოლებში ბიუჯეტის შემუშავების პროცესი რამდენიმე ძირითად სფეროდაა დაყოფილი. ეს საფეხურებია:

1. სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორის მიერ პრიორიტეტების, საბიუჯეტო პოლიტიკისა და საბიუჯეტო კალენდრის განსაზღვრა;
2. ბიუჯეტის პროექტის მომზადება;
3. სამეურვეო საბჭოს ან საფინანსო კომიტეტის (თუ ასეთი არსებობს) მიერ ბიუჯეტის პროექტის განხილვა;
4. საჯარო საბიუჯეტო მოსმენების ორგანიზება;
5. სამეურვეო საბჭოს ან საფინანსო კომიტეტისა (თუ ასეთი არსებობს) და სკოლის დირექტორის მიერ პროექტის საბოლოო განხილვა;
6. სამეურვეო საბჭოს მიერ ბიუჯეტის საბოლოო განხილვა და დამტკიცება.

ბიუჯეტი არის ფინანსური გეგმა, მიმართული დროის გარკვეულ მონაკვეთში კონკრეტული მიზნების მისაღწევად. კარგად მომზადებული ბიუჯეტი სკოლას საშუალებას აძლევს:

- ეკონომიურად გამოიყენოს და დახარჯოს ფინანსური რესურსები;
- განახორციელოს წინასწარ განსაზღვრული მიზნები და ამოცანები;
- მიიღოს „სუფთა“ აუდიტის (ფინანსური შემოწმების) შედეგები.

გარდა ამისა, ეფექტური ბიუჯეტი საშუალებას აძლევს სკოლის თითოეულ თანამშრომელს, იცოდეს:

- სკოლის მიერ დასახული მიზნები, რომელთა განხორციელებაშიც მათ უშუალოდ უნდა მიიღონ მონაწილეობა;
- მიზნების მიღწევისათვის განსახორციელებელი სამუშაო;
- სამუშაოს განხორციელებისათვის საჭირო და არსებული რესურსების ოდენობა;
- განსახორციელებელი სამუშაოს განრიგი და ვადები;
- სამუშაოს განხორციელებაზე პასუხისმგებელი და ანგარიშვალდებული პირების ვინაობა.

ბიუჯეტი ასევე საშუალებას იძლევა, მუდმივად გაკონტროლდეს დანახარჯები და თავიდან იქნეს აცილებული დეფიციტი. რეალური შემოსავლისა და ხარჯის ბიუჯეტთან შედარების შედეგად სამეურვეო საბჭოს და დირექტორს შესაძლებლობა ეძლევათ, შეაფასონ სკოლის ფინანსური მდგომარეობა და საჭიროებისამებრ ცვლილებები შეიტანონ სკოლის ბიუჯეტში.

კარგად მომზადებული ბიუჯეტი მნიშვნელოვან გავლენას იქონიებს სკოლის იმიჯზეც. სკოლას, რომელიც ფინანსურად გონივრულად იმართება, სავარაუდოდ უკეთესი იმიჯი ექნება, ვიდრე სკოლას, რომელსაც ფინანსური პრობლემები აქვს. კონკურენციის პირობებში (რესურსების, მონაწილეთა, თანამშრომელთა ან დაფინანსების მოზიდვის კუთხით) სკოლას, რომელსაც დადებითი იმიჯი აქვს, წარმატების მეტი შანსი აქვს.

მაშასადამე, ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ფინანსური მართვისა და საგანმანათლებლო მიზნების მიღწევისათვის. თუმცა ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესის ეფექტურობისათვის საჭიროა შემდეგი ძირითადი პრინციპების დაკმაყოფილება:

- ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესი უნდა იყოს სათანადოდ გააზრებული და მიზანმიმართული.** ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესი უნდა მოიცავდეს

მიზნებისა და განვითარების გეგმის ზედმიწევნით განსაზღვრას და რესურსების განაწილების ლოგიკურ პროცესს.

- **ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესი უნდა იყოს ინკლუზიური და ყოვლის-მომცველი.** ბიუჯეტი ოპტიმალურად უნდა ასახავდეს ყველა დაინტერესებული პირის – მოსწავლის, მშობლისა თუ სკოლის თანამშრომლის – ინტერესებს. ბიუჯეტის შემუშავების საწყისი ეტაპიდანვე აუცილებელია ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართვა. ბიუჯეტის დამტკიცების შემდეგ კი მისი მიზნების, პრიორიტეტებისა და გეგმების შესახებ დანვრილებით უნდა ეცნობოს ყველა დაინტერესებულ ჯგუფს.
- **ბიუჯეტის დაგეგმვა მიმდინარე პროცესია.** სკოლის ხელმძღვანელობამ არ უნდა ჩათვალოს, რომ ბიუჯეტის დამტკიცების შემდეგ მისი დაგეგმვის პროცესი მომავალ წლამდე დასრულებულია. ბიუჯეტის დაგეგმვა მიმდინარე პროცესია და მოიცავს ზედამხედველობას, მონაცემების შეგროვებას, ანალიზს, ცვლილებების შეტანასა და შესაძლო ალტერნატივებზე მსჯელობას.
- **ბიუჯეტი შესაბამისობაში უნდა იყოს სკოლის განვითარების გრძელვადიან გეგმასთან.** ბიუჯეტი არ შეიძლება მომზადდეს სკოლის სტრატეგიისაგან იზოლირებულად ან მიმართული იყოს მხოლოდ მოკლევადიანი მიზნების შესრულებისკენ. იგი უნდა აღიქმებოდეს გრძელვადიანი პროცესის ერთ-ერთ კომპონენტად, რომელიც სკოლას დროთა განმავლობაში თავისი სტრატეგიული მიზნების განხორციელებამდე მიიყვანს.

3.2. როგორ უნდა შემუშავდეს ბიუჯეტი?

ბიუჯეტის ეფექტურობისათვის მნიშვნელოვანია მისი სწორად დაგეგმვა. ამ მიზნით ყოველი სასწავლო წლის დასრულებამდე 3-4 თვით ადრე სამეურვეო საბჭომ და სკოლის დირექტორმა, სასურველია, პირველი საბიუჯეტო შეხვედრა მოაწიონ. ამ შეხვედრაზე სამეურვეო საბჭომ და დირექტორმა უნდა განსაზღვრონ:

- ა) მომდევნო წლისათვის მოსალოდნელი საერთო შემოსავალი და ხარჯები;
- ბ) მომდევნო წლის პრიორიტეტები და მიზნები. შეიძლება საჭირო გახდეს სკოლის გრძელვადიანი განვითარების გეგმის გადასინჯვა და ახლად წარმოქმნილი გარემოებების გათვალისწინებით მასში ცვლილებების შეტანა.
- გ) საბიუჯეტო პოლიტიკა და საბიუჯეტო კალენდარი.

3.2.1. მომდევნო წლისათვის მოსალოდნელი საერთო შემოსავლისა და ხარჯების განსაზღვრა

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საჯარო სკოლის დაფინანსების ძირითადი წყაროებია: სკოლის მოსწავლეთა რაოდენობის მიხედვით გამოყოფილი სახელმწიფო დაფინანსება; სკოლის კერძო სამენარმეო (ბიზნეს) საქმიანობიდან შემოსული თანხები; კერძო შემონირულობები (მშობელთა მიერ სკოლისათვის შეწირული თანხები). სახელმწიფო ანდა შესაბამისი ადგილობრივი თვითმმართველობის ბიუჯეტიდან გამოყოფილი მიზნობრივი სახსრები; საქართველოს კანონმდებლობით ნებადართული სხვა ფინანსური სახსრები, მათ შორის შემოსავალი ეკონომიკური საქმიანობიდან, და ასევე სხვა გზებით მოზიდული თანხები (მაგალითად, დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით მიღებული თანხები). მომავალი შემოსავლის პროგნოზირება ეხმარება სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორს ზოგადი პრიორიტეტების ჩამოყალიბებაში. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ეტაპზე არაა სავალდებულო შემოსავლებისა და ხარჯების დეტალური და ზუსტი დაანგარიშება, სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორს დაახლოებითი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეთ მომავალი წლის მოსალოდნელ შემოსავლებზე.

ამ ეტაპზე ასევე შესაძლებელია ისეთი ტიპის საქმიანობის დაგეგმვა, რომლის შედეგადაც შესაძლებელი იქნება შემოსავლის მიღება, თანხების მოზიდვისათვის საჭირო კამპანიის წარმოება, პროექტების შემუშავება დონორ ორგანიზაციებთან წარსადგენად და სხვ. ამ საქმიანობების რეალურად განხორციელების შესაძლებლობა სკოლის დირექტორმა უნდა შეაფასოს.

3.2.2. მომდევნო წლის პრიორიტეტებისა და მიზნების განსაზღვრა

სკოლის დირექტორმა და სამეურვეო საბჭომ, სკოლის გრძელვადიანი განვითარების გეგმის მიხედვით, უნდა განსაზღვრონ მომდევნო წლის ბიუჯეტში გასათვალისწინებელი პრიორიტეტები და მიზნები. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონკრეტული პროგრამების, პრიორიტეტებისა და მიზნების, შემოსავლისა და ხარჯების მაჩვენებლების განსაზღვრა. ამ ეტაპზევე შეიძლება საჭირო გახდეს სკოლის მისიის გადასინჯვა. სკოლის მისიის განმსაზღვრელ დოკუმენტს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს წლიური პრიორიტეტების ჩამოყალიბებაში. იგი ეხმარება სკოლას სასკოლო და პროგრამული მიზნების, ასევე კონკრეტული საქმიანობის გაგრძელების ან შეწყვეტის განსაზღვრაში. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ყველა დაინტერესებული მხარის (მოსწავლის, მშობლის, მასწავლებლის) მოთხოვნების გათვალისწინება და შესაძლებლობების ფარგლებში მათი დაკმაყოფილება.

ზოგადი პრიორიტეტების განსაზღვრის გარდა, აუცილებელია კონკრეტული ამოცანების განსაზღვრა. მაგალითისათვის, კონკრეტული ამოცანების განსაზღვრა გულისხმობს სკოლის თანამშრომლებისათვის ხელფასის მომატებას, სკოლის სასწავლო გეგმაში ახალი საგნის დამატებას და სხვ. მნიშვნელოვანია, რომ კონკრეტულ საკითხებზე გადწყვეტილება შეესაბამებოდეს სკოლის მიერ განსაზღვრულ პრიორიტეტებსა და მიზნებს. ამასთანავე, გადწყვეტილების მიღებისას საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს მათთან დაკავშირებული ხარჯები, რაც გულისხმობს შემდეგს:

- ხარჯების გაზრდა: გაიზრდება თუ არა თანამშრომელთა და პედაგოგთა ხელფასები? თუ გაიზრდება, რამდენით? აპირებს თუ არა სკოლა ახალი ინვენტარის ყიდვას, და თუ აპირებს, რა იქნება მისი ღირებულება? აპირებს თუ არა სკოლა ახალი საგნების სწავლებას, და თუ აპირებს, რა შესაბამისი დამატებითი ხარჯები ექნება სკოლას?
- თანხების მოზიდვის მიზნით განხორციელებული ღონისძიებების ხარჯები: თუ ბიუჯეტი ასახავს მომავალში მოსალოდნელ შემოსავალს, ასეთი შემოსავლების მიღებასთან დაკავშირებული ხარჯები დეტალურად უნდა იყოს ასახული ბიუჯეტში. მაგალითად, პროექტის შემუშავებისათვის ან გარკვეული ტიპის ღონისძიების ჩატარებისათვის საჭირო ფინანსური რესურსები.

სკოლის მოკლევადიანი მიზნებისა და პრიორიტეტების შესახებ ნებისმიერი გადწყვეტილება განხილული უნდა იყოს შესაბამის ხარჯებთან და სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმასთან კავშირში. ამ ეტაპზე არ არის სავალდებულო, დეტალურად იქნეს შესწავლილი კონკრეტული ხარჯების სიზუსტე. მნიშვნელოვანია მხოლოდ პრიორიტეტებისა და მიზნების განსაზღვრა მოსალოდნელი შემოსავლის თვალსაზრისით და მათ მისაღწევად საჭირო ხარჯების დაახლოებით დაანგარიშება. ხარჯების ზუსტ დაანგარიშებას წლიური ბიუჯეტის პროექტის ფორმით სკოლის დირექტორი სამეურვეო საბჭოსა და საფინანსო კომიტეტს (თუ ასეთი არსებობს) მომდევნო ეტაპზე წარუდგენს დასამტკიცებლად.

3.2.3. საბიუჯეტო კალენდრის შემუშავება

ბიუჯეტის შემუშავების პოლიტიკის განმსაზღვრელი დოკუმენტი არეგულირებს ბიუჯეტის პროექტის მომზადებისა და ფორმულირების წესს, კერძოდ კი განსაზღვრავს:

- ა) კონკრეტულ ამოცანებს, მათ განხორციელებაზე ანგარიშვალდებულ პირებსა და ვადებს;

- ბ) სამეურვეო საბჭოსათვის წარსადგენ ბიუჯეტის ფორმატს;
- გ) ბიუჯეტის პროექტის მომზადებასთან დაკავშირებულ პროცედურებს.

რადგან ბიუჯეტი გარკვეულ ვადაში უნდა დამტკიცდეს, საჭიროა შემუშავდეს საბიუჯეტო კალენდარი, რომელიც განსაზღვრავს:

1. კონკრეტულ ამოცანებს;
2. თითოეული ამოცანის შესრულების ვადებს;
3. ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირს.

საბიუჯეტო კალენდარი ყოველწლიურად უნდა გადაისინჯოს და წინა წლის გამოცდილებაზე დაყრდნობით საჭიროებისამებრ შეიცვალოს. საბიუჯეტო კალენდრის შემუშავებისათვის საჭიროა:

- ა) შემუშავდეს მთავარი ამოცანების ნუსხა. ამასთან აუცილებელია, გადამონმდეს კონკრეტული საქონლის ფასები და ბიუჯეტით გათვალისწინებული შემოსავლის მიღების რეალურობა. სკოლის თანამშრომლებს უნდა ეცნობოთ საბიუჯეტო პროცედურების შესახებ. სკოლის საზოგადოებასთან კონსულტაციებისა და საბიუჯეტო მოსმენების საფუძველზე უნდა შემუშავდეს ბიუჯეტის პროექტი და დასამტკიცებლად წარედგინოს სამეურვეო საბჭოს.
- ბ) განისაზღვროს თითოეული ამოცანის შესრულების ვადები. ზოგიერთი ამოცანის შესრულებაზე ვადებს აწესებს კანონი და ასევე განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ შემუშავებული წესები. თუმცა იქ, სადაც ეს ვადები არ არის კონკრეტულად დადგენილი ან დროის გარკვეულ მონაკვეთზეა განერილი, რეკომენდებულია, რომ იგი კონკრეტული თარიღითა და ვადებით შეიცვალოს.
- გ) განისაზღვროს თითოეული ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირის ვინაობა. მიუხედავად იმისა, რომ კანონმდებლობა ასახავს ძირითად სფეროებზე პასუხისმგებელ პირთა წრეს (მაგალითად, დირექტორის ფუნქციაა, შეიმუშაოს ბიუჯეტის პროექტი, სამეურვეო საბჭოს ფუნქციაა, განიხილოს და დაამტკიცოს სკოლის ბიუჯეტი და ა. შ.), ასევე მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს შედარებით უმნიშვნელო ამოცანების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები, მაგალითად, ვინ გადაამონმებს იმ საქონლის ფასებს, რომლის შექენასაც აპირებს სკოლა.

მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება მომავალი წლის მიზნები და პრიორიტეტები, შემუშავდება საბიუჯეტო პოლიტიკა და კალენდარი, სკოლის დირექტორი სკოლის თანამშრომლებს აცნობს პირველ საბიუჯეტო შეხვედრაზე მიღებულ გადაწყვეტილებებს. გარდა ამისა, დირექტორი ვალდებულია, მოისმინოს და სამეურვეო საბჭოს წარუდგინოს თანამშრომელთა კო-

მენტარები და რეკომენდაციები. სამეურვეო საბჭომ შესაძლებლობების ფარგლებში უნდა გაითვალისწინოს ეს რეკომენდაციები და განახორციელოს საჭირო ცვლილებები.

ნიმუში 9. საბიუჯეტო კალენდარი

თარიღი	ამოცანა	პასუხისმგებელი პირი
1-2 თებერვალი	პირველი საბიუჯეტო შეხვედრა – სამეურვეო საბჭო/სტრატეგიული გეგმის გადასინჯვა, პრიორიტეტის განსაზღვრა, საბიუჯეტო პოლიტიკის განსაზღვრა	სამეურვეო საბჭო / დირექტორი
15 თებერვალი	მიზნებისა და პრიორიტეტების შესახებ სკოლის თანამშრომელთა რეკომენდაციების განხილვა	სამეურვეო საბჭო / დირექტორი
20-30 თებერვალი	შემოსავლებისა და ხარჯების პროგნოზირება	დირექტორი / ბუღალტერი
3-7 მარტი	საგნის ხელმძღვანელებთან და სკოლის სხვა თანამშრომლებთან კონსულტაცია	დირექტორი
10 მარტი	განათლების ადგილობრივ ორგანოებთან კონსულტაცია	დირექტორი
15 მარტი	ბიუჯეტის ფინანსური გადასინჯვა	დირექტორი / ბუღალტერი
20 მარტი	ბიუჯეტის პროექტის საფინანსო კომიტეტში წარდგენა	დირექტორი
25-30 მარტი	განხილვა	ფინანსური კომიტეტი
5 აპრილი	ბიუჯეტის პროექტის სამეურვეო საბჭოში წარდგენა	დირექტორი
10 აპრილი	საჯარო მოსმენა საბჭო	სამეურვეო საბჭო / დირექტორი
20 აპრილი	საბოლოო განხილვა და დამტკიცება	სამეურვეო საბჭო

3.3. სკოლის დირექტორის მიერ ბიუჯეტის პროექტის მომზადება

სკოლის თანამშრომლებთან ბიუჯეტის ზოგად მიზნებზე და საბიუჯეტო კალენდარზე შეთანხმების შემდეგ სკოლის დირექტორმა უნდა მოამზადოს წლიური დეტალური ბიუჯეტი. ბიუჯეტის პროექტის მომზადების ეტაპზე დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს დაინტერესებული მხარეების, ანუ მასწავლებლების, მშობლების, მოსწავლეების, განათლების ადგილობრივი ორგანოს – რესურს-ცენტრის წარმომადგენლის, მონაწილეობა, რაც შეიძლება საბიუჯეტო მოსმენების ფორმით განხორციელდეს. დირექტორს ასევე შეუძლია, კონკრეტული საგნის ბიუჯეტის მომზადება (მაგალითად, მათემატიკის) შესაბამისი საგნის ხელმძღვანელს და კათედრას დაავალოს.

3.3.1. შემოსავლების პროგნოზირება

როგორც წესი, ბიუჯეტის შემოსავლების პროგნოზირება პირველ საბიუჯეტო შეხვედრაზე ხდება სკოლის დირექტორისა და სამეურვეო საბჭოს მიერ. ამ შეხვედრაზე შემოსავლების პროგნოზირებას ზოგადი ხასიათი აქვს და მიზნად ისახავს განსაზღვროს, აქვს თუ არა სკოლას საშუალება, განახორციელოს სხვადასხვა მიზნები და ამოცანები. ამ ეტაპზე კი საბიუჯეტო შემოსავლებზე ზოგადი, დაახლოებითი წარმოდგენის ქონა საკმარისი არაა. ამდენად, დირექტორმა მომავალი წლის შემოსავლები მაქსიმალურად სწორად უნდა დაიანგარიშოს.

შემოსავლების ზუსტი პროგნოზირების სირთულე ის არის, რომ გაურკვეველია, ნამდვილად მიიღებს თუ არა სკოლა პროგნოზირებულ თანხებს. ამდენად, დირექტორის გადასანყვეტია, შეიტანოს თუ არა საბიუჯეტო შემოსავლების ნაწილში ისეთი თანხები, რომელთა მიღების შესაძლებლობა არსებობს, მაგრამ არ არსებობს რეალური გარანტიები. ამ სახის გაურკვეველი შემოსავალი შეიძლება იყოს გრანტები, რომელთა მოსაპოვებლადაც სკოლამ პროექტები შეიმუშავა, ან მოსალოდნელი შემოწირულობები, სკოლის მიერ განხორციელებული საქმიანობიდან შემოსავალი, მაგალითად, ფართის გაქირავების შედეგად ან თანხების მოზიდვის მიზნით გამართული ღონისძიებებიდან მისაღები თანხები და სხვ. ამ შემთხვევაში დირექტორმა უნდა შეაფასოს ამგვარი შემოსავლის მიღების რეალურობა და თუ ამ თანხების მიღების მაღალი წინაპირობა არსებობს, მაშინ იგი ასახული უნდა იყოს ბიუჯეტის შემოსავლების ნაწილში.

ნიმუში 10 დეტალურად ასახავს შემოსავლის წყაროებს, მათ ოდენობასა და ასეთი შემოსავლის მიღების ალბათობის ხარისხს.

ნიმუში 10. შემოსავლის წყაროები

	თანხა (ლარებში)	მიღების ალბათობა (პროცენტებში)	აისახოს თუ არა ბიუჯეტში?
წყაროები:			
1. სახელმწიფო დაფინანსება რა გავლენას მოახდენს უნივერსიტეტში სტუდენტთა რაოდენობის მოსალოდნელი ცვლილება შემოსავლების ზრდაზე (კლებაზე)	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
2. კომერციული საქმიანობიდან მიღებული შემოსავალი			
ა.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბ.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
3. კერძო შემოწირულობები			
ა.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბ.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
4. თანხების მოზიდვის შედეგად მიღებული შემოსავლები (გრანტები)			
ა.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბ.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
5. სხვა			
ა.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბ.	-----	-----%	დიახ <input type="checkbox"/> არა <input type="checkbox"/>
ბიუჯეტში გასათვალისწინებელი შემოსავლის ოდენობა			-----
აქედან გათვალისწინებულია გაურკვეველი მთლიანი შემოსავლის ოდენობა			-----
გათვალისწინებული არ იქნა გაურკვეველი შემოსავლის შემდეგი ოდენობა			-----
მომდევნო წლის დადასტურებული შემოსავლის ოდენობა			-----

3.3.2. ხარჯების პროგნოზირება

ზოგადასაგანმანათლებლო სკოლის წლიური ბიუჯეტის ყველაზე დიდი ნაწილი ხელფასების მომსახურებას უჭირავს, რაც დაახლოებით სკოლის მთლიანი ბიუჯეტის 60-80% შეადგენს. ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სახელფასო ხარჯების ზუსტი პროგნოზირება, რათა თავიდან იქნეს აცილებული წლის განმავლობაში მოულოდნელი ფინანსური პრობლემები.

სახელფასო დანახარჯების აღრიცხვის საუკეთესო საშუალებაა ყველა დაკავებული და ასევე ვაკანტური თანამდებობის სიის შედგენა. სიაში მითითებული უნდა იყოს საათობრივი ანაზღაურება, სამუშაო საათები და ხელფასი.

სახელფასო ხარჯების გარდა, ასევე აუცილებელია, ყოველწლიურად შეიცვალოს სხვა საოპერაციო ხარჯები. როგორც წესი, წლიდან წლამდე საოპერაციო ხარჯები სხვადასხვაგვარია, იმიტომ რომ:

- ა) იცვლება საბაზრო ფასები საქონელსა და მომსახურებაზე;
- ბ) იცვლება სკოლის მიერ მოხმარებული საქონლისა და მომსახურების მოხმარების ოდენობა.

ფასების ცვლილების დაანგარიშების საუკეთესო მეთოდია კონკრეტული საქონლის მწარმოებელთან ან მომსახურების მომწოდებელთან დაკავშირება და მოსალოდნელი ფასის ცვლილების შესახებ მათი გამოკითხვა. ეს მეთოდი განსაკუთრებით ეფექტურია, თუ სკოლას დიდი ხნის ურთიერთობა აქვს კონკრეტულ მომწოდებელთან. თუ მომწოდებელი არ იძლევა აღნიშნულ ინფორმაციას, სკოლამ საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით თავად უნდა დაიანგარიშოს ფასის მოსალოდნელი ცვლილება და გაითვალისწინოს იგი ბიუჯეტის პროექტში. გარკვეული ტიპის საქონელზე მოხმარების ზრდასთან დაკავშირებით კი საჭიროა დადგინდეს ამ კონკრეტულ პროდუქციაზე მოხმარების ზრდის მიზეზები. გარდა ამისა, შესაძლოა გაიზარდოს მოთხოვნილება ახალი ტიპის პროდუქციაზე, მაგალითად, იმ შემთხვევაში, თუ სკოლა ახალი საგნის სწავლებას იწყებს ან მნიშვნელოვნად შეიცვალა მოსწავლეთა რაოდენობა.

წლიური ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილის შემუშავებისას, აუცილებელია, გათვალისწინებულ იქნეს, რომ, როდესაც საჯარო სკოლა სასწავლო გეგმაში ახალი საგნის დამატებას გეგმავს, მასთან დაკავშირებული ხარჯები, გარდა იმისა, რომ შეტანილი უნდა იყოს სკოლის ბიუჯეტის პროექტში, ცალკეც უნდა იქნეს ჩამოყალიბებული. ეს საშუალებას აძლევს სკოლას, ზუსტად დაიანგარიშოს ახალი საგნის სწავლებასთან დაკავშირებული ხარჯები და მიიღოს გადაწყვეტილება, უღირს თუ არა ამ საგნის სწავლება. იგივე ეხება ნებისმიერი ახალი ტიპის საქმიანობას, რასაც სკოლა ახალი საბიუჯეტო წლისთვის გეგმავს.

სასწავლო საგნის ან კონკრეტული საქმიანობის ბიუჯეტი უნდა შეიცავდეს:

- ა) ამ საგნის შემოღების მიზანს;
- ბ) საბიუჯეტო წლისათვის საგნის სწავლების ამოცანებს;
- გ) დეტალურად განერილ ხარჯებს (კატეგორიებისა და ქვეკატეგორიების მიხედვით).

სასურველია, ბიუჯეტის პროექტი საფინანსო კომიტეტს ან სამეურვეო საბჭოს წარედგინოს არაუგვიანეს 30 მარტისა. საფინანსო კომიტეტში ან სამეურვეო საბჭოში წარდგენილი დოკუმენტაცია უნდა მოიცავდეს:

- ა) ბიუჯეტის პროექტს, კონკრეტული წყაროების მიხედვით დაანგარიშებული შემოსავლის ოდენობითა და კატეგორებად და ქვეკატეგორიებად დაყოფილი ხარჯების ჩათვლით (მაგალითად, ხელფასები, კომუნალური გადასახადები და სხვა);
- ბ) განმარტებას საშემოსავლო ან ხარჯვით ნაწილში წინა წელთან შედარებით არსებულ მნიშვნელოვან განსხვავებაზე;
- გ) მიზნებსა და ამოცანებს, რომლებიც ბიუჯეტის შემუშავებისას იქნა გამოყენებული და რომლებიც სკოლის განვითარების გრძელვადიან გეგმას შეესაბამება, და გათვლები, რომლებსაც ეს ბიუჯეტი ეყრდნობა;
- დ) ტექნიკური ტერმინოლოგიის განმარტებებს;
- ე) უკანასკნელი კვარტალისა და წლის ფინანსურ ანგარიშებს.

ნიმუში 11 ასახავს ბიუჯეტის ფორმას, რომელიც შეიძლება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლამ გამოიყენოს.

ნიმუში 11. სკოლის ბიუჯეტის ფორმა

უნივერსიტეტის შიდა კლასიფიკაციის კოდი	დასახელება	ხარჯები	შემოსავლები					სულ შემოსავლები
		დაგეგმილი ხარჯები	საზელმწიფო სახსრები	სკოლის ფართის გაქირავებით ან სხვა საქმიანობით მიღებული შემოსავლები	სკოლის ფონდის სახსრები	შემიწირულობები	მოზიდული ფონდები	
010100 010101 010102 010103 010104 010105	ურთმის ანაზღაურება ხელფასი პრემია დანამატი და წანამატი დახმარება დამქირავებლისაგან ანარიცხი							
010200	მივლინებები მივლინება ქვეყნის შიგნით მივლინება ქვეყნის გარეთ							
010300 010301 010302	კომუნალური ხარჯი წყალი ელექტროენერჯია							
010303	გათვობა დიზელის სანჯავი გაზი							
10400	საკანცელარიო ხარჯები							
010500	საკომუნიკაციო ხარჯები ტელეფონის გადასახადი ინტერნეტის გადასახადი							
010600	სამეურნეო ხარჯები							
010700	კვების ხარჯები							
010800	სასკოლო ინვენტარის შექმნა							
010900	სასკოლო თვალსაზრისითის შექმნა							
020000 020001 020002	რემონტი მიმდინარე რემონტი კაპიტალური რემონტი							
030000	შენობა-ნაგებობების შექმნის ხარჯები							
040000	სხვა ხარჯები							
050000	გაუთვალისწინებელი ხარჯები							
060000	სპეც. პროგრამის მომსახურება							
070000	სპეც. პროგრამის მომსახურება							
	ჯამი							

3.3.3. სამეურვეო საბჭოს მიერ ბიუჯეტის პროექტის განხილვა

სასურველია, რომ ბიუჯეტის პროექტის განხილვის მიზნით საფინანსო კომიტეტმა ან, თუ ასეთი არ არსებობს, სამეურვეო საბჭომ მოაწყოს მინიმუმ ერთი საკომიტეტო შეხვედრა და საჯარო განხილვა, ანუ საბიუჯეტო მოსმენა. სასურველია, საფინანსო კომიტეტის ან სამეურვეო საბჭოს წევრებს, შესაბამისად, საკომიტეტო განხილვამდე სულ მცირე 10 დღით ადრე მიენოდოთ ბიუჯეტის პროექტის ასლები.

ბიუჯეტის პროექტის განხილვის დროს საფინანსო კომიტეტი ან სამეურვეო საბჭო:

- უზრუნველყოფს, რომ ბიუჯეტის პროექტი შეთანხმებული ფორმით იყოს წარმოდგენილი;
- უზრუნველყოფს, რომ ბიუჯეტის პროექტი ასახავს სკოლის მისიას, პრიორიტეტებს, სკოლის განვითარებისა და სამოქმედო გეგმაში განსაზღვრულ მიზნებსა და ამოცანებს;
- უზრუნველყოფს, რომ შემოსავლები და ხარჯები ზუსტად იყოს დაანგარიშებული;
- ადარებს მიმდინარე წლის რეალურ ფინანსურ მაჩვენებლებს ბიუჯეტით დაგეგმილ მიმდინარე წლის მაჩვენებლებს. საფინანსო კომიტეტმა ან სამეურვეო საბჭომ განსაკუთრებულად უნდა შეამოწმოს ბიუჯეტით გათვალისწინებული შემოსავლებისა და ხარჯების მაჩვენებლების შესაბამისობა რეალურ მაჩვენებლებთან, იდენტიფიცირება უნდა გაუკეთოს განსხვავებას და ამის საფუძველზე შეიტანოს ცვლილებები ბიუჯეტის პროექტში;
- უზრუნველყოფს, რომ შემოთავაზებული ბიუჯეტი შეიცავდეს გათვალისწინებულ ხარჯებისათვის თანხებს, რომელიც არ უნდა აღემატებოდეს მთელი ბიუჯეტის 7%-ს.

ბიუჯეტის განხილვის შემდეგ სამეურვეო საბჭოს მიერ შექმნილი ფინანსური კომიტეტი ან თვითონ სამეურვეო საბჭო რეკომენდაციებსა და შენიშვნებს უგზავნის სკოლის დირექტორს, რომელიც ვალდებულია, შესაბამისი ცვლილებები შეიტანოს პროექტში. კომიტეტის რეკომენდაციების გათვალისწინების შემდეგ კომიტეტი აწყობს საჯარო საბიუჯეტო მოსმენას. მანამდე კი დირექტორმა და სამეურვეო საბჭომ უნდა უზრუნველყონ ყველა დაინტერესებული პირისათვის ბიუჯეტის პროექტის ხელმისაწვდომობა.

3.3.4. საჯარო საბიუჯეტო მოსმენა

საჯარო საბიუჯეტო მოსმენის მიზანია: ა) გააცნოს სკოლის საზოგადოებას მომავალი წლის სკოლის ბიუჯეტის პროექტი და ბ) გაითვალისწინოს მათი შენიშვნები. სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარემ ან დირექტორმა დამსწრე საზოგადოებას უნდა გააცნოს ბიუჯეტის პროექტი. მათ მიერ გამოთქმული რეკომენდაციები და შენიშვნები შესაძლებლობების ფარგლებში უნდა გაითვალისწინოს სკოლის დირექტორმა და შესაბამისი ცვლილებები შეიტანოს ბიუჯეტის პროექტში. მნიშვნელოვანი ცვლილებების შემთხვევაში შეიძლება საჭირო გახდეს ფინანსური კომიტეტის კიდევ ერთი შეხვედრის ორგანიზება, რათა გადაწყდეს, გაზიარებულ იქნეს თუ არა ეს შენიშვნები და რეკომენდაციები ბიუჯეტის პროექტში.

ბიუჯეტის საბოლოო პროექტი სამეურვეო საბჭოს წარედგინება დასამტკიცებლად. თუ სამეურვეო საბჭო არ დაამტკიცებს სკოლის ბიუჯეტს, მოქმედებს წინა წლის ბიუჯეტი (კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“, მუხლი 52(2)).

ნაწილი 4. ფინანსური მართვა და კონტროლი

4.1 ბიუჯეტის მონიტორინგის პროცესი

სამეურვეო საბჭოს მიერ ბიუჯეტის დამტკიცების შემდეგ და მისი განხორციელების დაწყებისთანავე საჭიროა მოხდეს ბიუჯეტის რეგულარული მონიტორინგი. ბიუჯეტის აღსრულებაზე ზედამხედველობა ფინანსური მართვის მთავარი ნაწილია.

ბიუჯეტის აღსრულებაზე მონიტორინგი საშუალებას აძლევს სკოლის დირექტორსა და სამეურვეო საბჭოს, შეაფასონ სკოლის ფინანსური მდგომარეობა, გააანალიზონ ბიუჯეტში არსებული პროფიციტი და დეფიციტი, განსაზღვრონ მისი გამომწვევი მიზეზები და მიიღონ ზომები მათ გამოსასწორებლად. ბიუჯეტის აღსრულებაზე მონიტორინგის შედეგად შესაძლებელია ასევე სკოლის დირექტორისა და თანამშრომლების ანგარიშვალდებულების საკითხის დასმა.

რეკომენდებულია, რომ ბიუჯეტის მონიტორინგის შედეგად შეიქმნას არა მარტო წლიური ანგარიში, არამედ ყოველთვიური და კვარტალური მონიტორინგის ანგარიშები. ასეთ შემთხვევაში ყოველთვიური ანგარიში, სასურველია, განიხილოს სკოლის დირექტორმა, კვარტალური – ფინანსურმა კომიტეტმა, ხოლო წლიური – სამეურვეო საბჭომ.

სამეურვეო საბჭომ უნდა დაანესოს მონიტორინგის შედეგების ანგარიშის წარდგენის ვადები და ასახოს საბიუჯეტო კალენდარში.

სასურველია, ბიუჯეტის მონიტორინგის, ანუ ფინანსური საქმიანობის ანგარიში, ორ განზომილებაში იყოს მომზადებული:

- ა) ყურადღება იყოს გამახვილებული საბიუჯეტო ხარჯებზე ისე, რომ შესაძლებელი იყოს დეტალურად თითოეული მუხლის გაანალიზება;
- ბ) მოცემული იყოს ზოგადი ფინანსური შედეგები, ანუ მოხდეს ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილის მუხლების მონაცემთა შეჯამება ისე, რომ შესაძლებელი გახდეს სკოლის ფინანსური მდგომარეობის ზოგადი სურათის დანახვა.

რეკომენდებულია, რომ ბიუჯეტის მონიტორინგის ანგარიში შემდეგი თავებისგან შედგებოდეს:

- გამოყოფილი საბიუჯეტო თანხები;
- ნაკისრი ვალდებულებები – უკვე განხორციელებული შეკვეთების ასახვა. თუ შეკვეთის თანხა უკვე გადახდილია, მონაცემები გადადის გასავლის ქვეთავში;
- გადასახდელი ანგარიშფაქტურები – საქონელზე, რომელიც სკოლას უკვე მიაწოდეს, მაგრამ ჯერ თანხა არ არის გადახდილი;
- გასავალი, ანუ უკვე აღრიცხული და გადახდილი ხარჯები;
- ხარჯების პროცენტული მაჩვენებელი;
- დარჩენილი საბიუჯეტო თანხები;
- პროფიციტური (ან დეფიციტური) თანხების ოდენობა.

სამეურვეო საბჭოს ან საფინანსო კომიტეტის მოთხოვნის საფუძველზე შესაძლებელია მომზადდეს ანგარიში კონკრეტული ღონისძიებების მიხედვითაც.

სასურველია, რომ მონიტორინგის ანგარიშს თან დაერთოს წინა წლის ანგარიშიც, რათა გაადვილდეს მიმდინარე და წინა წლის მონაცემების შედარება და პროგრესის შეფასება. კვარტალურ და წლიურ ციფრულ მაჩვენებლებს სკოლის დირექტორმა თან უნდა დაურთოს განმარტებითი ანგარიში მნიშვნელოვანი საბიუჯეტო გადახვევების, მათი გამომწვევი მიზეზებისა და მათი გამოსწორების შესაძლო გზების შესახებ.

4.2. მონიტორინგის ანგარიშის ანალიზი და შეფასება

მას შემდეგ, რაც კვარტალური ანგარიში საფინანსო კომიტეტს წარედგინება, ხოლო – წლიური ანგარიში სამეურვეო საბჭოს, მათ დეტალურად

უნდა განიხილონ იგი და შეიმუშაონ რეკომენდაციები. არსებობს ანგარიშების ანალიზის 2 ძირითადი მეთოდი:

- ა) ბიუჯეტის მონაცემების შედარება რეალურ მაჩვენებლებთან და პროფიციტის ან დეფიციტის იდენტიფიცირება;
- ბ) მიმდინარე წლის მაჩვენებლების წინა წლის მაჩვენებლებთან შედარება.

ორივე მეთოდის გამოყენებით სამეურვეო საბჭოსა და საფინანსო კომიტეტს შესაძლებლობა ეძლევათ, გამოავლინონ პრობლემური სფეროები, დასახონ მიზნები და გამოსასწორებელი ღონისძიებებისათვის განსაზღვრონ პასუხისმგებელი პირები და ვადები. ქვემოთ მოცემულია ნიმუში 12, რომელიც სამეურვეო საბჭოს და საფინანსო კომიტეტს ანგარიშში მოცემული მაჩვენებლების გაანალიზებაში, მათ წინა წლის საბიუჯეტო მაჩვენებლებთან შედარებასა და შესწორებების შემუშავებაში დაეხმარება.

ნიმუში 12

- I. მოიპოვეთ იმ პერიოდების ფინანსური ანგარიშის ასლები, რომელთა შედარებაც გსურთ.
- II. შეადარეთ მიმდინარე და წინა პერიოდების ჯამური მონაცემები.

ყურადღება მიაქციეთ ჯამურ მაჩვენებლებში ნებისმიერი სახის ცვლილებებს

- | | | | |
|-------------------|--|---------------------------------|--|
| 1. შემოსავალმა: | <input type="checkbox"/> მოიმატა | <input type="checkbox"/> დაიკლო | <input type="checkbox"/> თითქმის იგივე დარჩა |
| რეალური ცვლილება: | <input type="checkbox"/> პლუს -----; --- % | | <input type="checkbox"/> მინუს -----; -----% |
| 2. ხარჯებმა: | <input type="checkbox"/> მოიმატა | <input type="checkbox"/> დაიკლო | <input type="checkbox"/> თითქმის იგივე დარჩა |
| რეალური ცვლილება: | <input type="checkbox"/> პლუს -----; --- % | | <input type="checkbox"/> მინუს -----; -----% |

- III. მოახდინეთ მიმდინარე და წინა პერიოდის პროფიციტის ან დეფიციტის იდენტიფიცირება.

შეადარეთ მთლიანი შემოსავლები და მთლიანი ხარჯები

- | | | |
|-------------------|---|--|
| 1. მიმდინარე: | <input type="checkbox"/> პროფიციტია ----- ლარი. | <input type="checkbox"/> დეფიციტია----ლარი |
| 2. წინა პერიოდის: | <input type="checkbox"/> პროფიციტია ----- ლარი. | <input type="checkbox"/> დეფიციტია----ლარი |

- IV. დააკვირდით ცვლილებებს შემოსავლის ინდივიდუალური წყაროების მიხედვით

რა ტიპის შემოსავალმა რომელი წყაროდან და რამდენით მოიმატა?

- ა. ----- შემოსავალმა მოიმატა -----ლარით; -----%
- ბ. ----- შემოსავალმა მოიმატა -----ლარით; -----%
- გ. ----- შემოსავალმა მოიმატა -----ლარით; -----%

რა სახის შემოსავალი რომელი წყაროდან და რამდენით შემცირდა?

- ა. ----- შემოსავალი შემცირდა -----ლარიით; -----%
- ბ. ----- შემოსავალი შემცირდა -----ლარიით; -----%
- გ. ----- შემოსავალი შემცირდა -----ლარიით; -----%

რა სახის შემოსავალი რომელი წყაროდან დარჩა დაახლოებით იგივე?

- ა. ----- შემოსავალი
- ბ. ----- შემოსავალი
- გ. ----- შემოსავალი

შემოსავლის მატების გამომწვევი სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ----- შემოსავალმა მოიმატა, იმიტომ რომ -----
- ბ. ----- შემოსავალმა მოიმატა, იმიტომ რომ -----
- გ. ----- შემოსავალმა მოიმატა, იმიტომ რომ -----

შემოსავლის შემცირების გამომწვევი სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ----- შემოსავალი შემცირდა, იმიტომ რომ -----
- ბ. ----- შემოსავალი შემცირდა, იმიტომ რომ -----
- გ. ----- შემოსავალი შემცირდა, იმიტომ რომ -----

შემოსავლის დაახლოებით იმავე დონეზე შენარჩუნების სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ----- შემოსავალი იმავე დონეზე შენარჩუნდა, იმიტომ რომ -----
- ბ. ----- შემოსავალი იმავე დონეზე შენარჩუნდა, იმიტომ რომ -----
- გ. ----- შემოსავალი იმავე დონეზე შენარჩუნდა, იმიტომ რომ -----

შენიშვნა: გაითვალისწინეთ, რომ მოსწავლეთა რაოდენობის მომატება (შემცირება) არ შეიძლება გახდეს შემოსავლის მომატების ან შემცირების ერთადერთი მიზეზი. მიზეზი შეიძლება განისაზღვროს მხოლოდ მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება, თუ რატომ გაიზარდა (შემცირდა) სტუდენტთა რაოდენობა.

გაანალიზეთ დასახელებული სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

თუ სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები მათი დადგომისთანავე იყო ცნობილი, რის გაკეთება შეეძლო პასუხისმგებელ პირს?

ფაქტორი	ლონისძიება, რომლის განხორციელებაც შესაძლებელი იყო	ვის მიერ / პასუხისმგებელი პირი
1. -----	-----	-----
2. -----	-----	-----
3. -----	-----	-----
4. -----	-----	-----

თუ სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები მათი დადგომისთანავე იყო ცნობილი, რატომ არ გატარდა შესაბამისი ღონისძიებები?

ფაქტორი	რატომ არ გატარდა შესაბამისი ღონისძიებები?
1. -----	-----
2. -----	-----
3. -----	-----

V. გაანალიზეთ მიმდინარე და წინა პერიოდის ხარჯები

ცვლილებები ხარჯების ინდივიდუალური კატეგორიების მიხედვით

1. რომელი კატეგორიის ხარჯები გაიზარდა მნიშვნელოვნად?

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული-----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული-----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული-----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- დ. ხარჯი, დაკავშირებული-----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- ე. ხარჯი, დაკავშირებული-----, გაიზარდა -----ლარით; -----%
- ვ. ხარჯი, დაკავშირებული-----, გაიზარდა -----ლარით; -----%

2. რომელი კატეგორიის ხარჯები შემცირდა მნიშვნელოვნად?

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული-----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული-----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული-----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- დ. ხარჯი, დაკავშირებული-----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- ე. ხარჯი, დაკავშირებული-----, შემცირდა -----ლარით; -----%
- ვ. ხარჯი, დაკავშირებული-----, შემცირდა -----ლარით; -----%

3. რომელი კატეგორიის ხარჯები შენარჩუნდა დაახლოებით იმავე დონეზე?

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული-----
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული-----
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული-----
- დ. ხარჯი, დაკავშირებული-----
- ე. ხარჯი, დაკავშირებული-----
- ვ. ხარჯი, დაკავშირებული-----

ხარჯების ზრდის გამომწვევი სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული ----- გაიზარდა ---ლარით; -----%, რადგან -----
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული ----- გაიზარდა ---ლარით; -----%, რადგან -----
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული ----- გაიზარდა ---ლარით; -----%, რადგან -----

ხარჯების შემცირების გამომწვევი სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

- ა. ხარჯი, დაკავშირებული ----- შემცირდა ---ლარით; -----%, რადგან -----
- ბ. ხარჯი, დაკავშირებული ----- შემცირდა ---ლარით; -----%, რადგან -----
- გ. ხარჯი, დაკავშირებული ----- შემცირდა ---ლარით; -----%, რადგან -----

გაანალიზეთ დასახელებული სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები

თუ სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები მათი დადგომისთანავე იყო ცნობილი, რის გაკეთება შეეძლო პასუხისმგებელ პირს?

ფაქტორი	ლონისძიება, რომლის განხორციელებაც შესაძლებელი იყო	ვის მიერ / პასუხისმგებელი პირი
1. -----	-----	-----
2. -----	-----	-----
3. -----	-----	-----
4. -----	-----	-----

თუ სპეციფიკური ფაქტორები და გარემოებები მათი დადგომისთანავე იყო ცნობილი, რატომ არ გატარდა შესაბამისი ღონისძიებები?

ფაქტორი	რატომ არ გატარდა შესაბამისი ღონისძიებები?
1. -----	-----
2. -----	-----
3. -----	-----

VI. დასახეთ მისაღწევი მიზნები

რა კონკრეტული მიზნების მიღწევაა საჭირო?

- ა. ხარჯების კუთხით -----
- ბ. შემოსავლების კუთხით -----

კონკრეტულად რა ღონისძიებებია გასატარებელი მიზნების მისაღწევად?

მიზანი	მიზნის მისაღწევი ღონისძიება	ვის მიერ და როდის
1. -----	-----	-----
2. -----	-----	-----
3. -----	-----	-----
4. -----	-----	-----

ნიმუში 12 დაეხმარება სამეურვეო საბჭოს, საფინანსო კომიტეტსა და სკოლის დირექტორს მიმდინარე წლის საბიუჯეტო მაჩვენებლების წინა წლის მაჩვენებლებთან შედარებაში. თუმცა იგი ვერ ასახავს მიმდინარე წლის ბიუჯეტით გათვალისწინებულ და რეალურ მონაცემებს შორის სხვაობას. ნიმუში 13 ამგვარი სხვაობის ანალიზის საშუალებას იძლევა.

ნიმუში 13. მუხლების მიხედვით ხარჯებს შორის სხვაობის ანალიზი

მუხლი	მიმდინარე წელი ბიუჯეტით გათვალისწინებული	მიმდინარე წელი რეალური	სხვაობა ლარებში	სხვაობის ანალიზი
1. -----	-----	-----	-----	-----
2. -----	-----	-----	-----	-----
3. -----	-----	-----	-----	-----
4. -----	-----	-----	-----	-----

დამტიკციებული ბიუჯეტი, ფინანსურ ანგარიშებთან ერთად, ეფექტური ფინანსური მონიტორინგის საფუძველს წარმოადგენს. სკოლის ხელმძღვანელობამ უნდა შეადაროს დამტიკციებული ბიუჯეტის მაჩვენებლები ფინანსურ ანგარიშებში ასახულ მონაცემებს და გააანალიზოს დანახარჯები და საერთო ფინანსური მდგომარეობა. ამგვარი რეგულარული შედარებები საშუალებას აძლევს სკოლის ხელმძღვანელობას, დროულად შენიშნოს დეფიციტი, გადახარჯვა ან სხვა ოპერაციული პრობლემები და დროულად მიიღოს შესაბამისი ზომები. ამ მიმართულებით სკოლის დირექტორმა, სამეურვეო საბჭომ და ფინანსურმა კომიტეტმა მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლონ, რათა დროულად შენიშნონ საბიუჯეტო სხვაობები და შესაძლო ოპერაციული პრობლემები. თუ სხვაობა დროზე იქნა აღმოჩენილი, მცირე ცვლილებები შესაძლოა საკმარისი გახდეს პრობლემის აღმოსაფხვრელად, მაგალითად, შესაძლებელია გარკვეული ტიპის საქონლის შესყიდვის ან ვაკანსიის გამოცხადების გადავადება სხვა ფინანსური პრობლემების თავიდან ასაცილებლად. იდეალურ სიტუაციაში ბიუჯეტიდან ცდომილება ან შესაძლო პრობლემების იდენტიფიცირება მყისიერად უნდა მოხდეს, რადგან ამ შემთხვევაში ადვილია მისი გამოსწორება. მაგრამ თუ ბიუჯეტში არსებული პრობლემები დაგვიანებით იქნა შემჩნეული ან ბიუჯეტიდან გადახრა დიდია, აუცილებელი გახდება უფრო სერიოზული ცვლილებების გატარება, მაგალითად, შეიძლება საჭირო გახდეს გარკვეული ტიპის საქონლის შესყიდვაზე ან ვაკანსიების გამოცხადებაზე უარის თქმა. აღსანიშნავია, რომ პრობლემების მოგვარების გადადება მდგომარეობას უფრო სავალალოს გახდის და უფრო რთულ ფინანსურ პრობლემებს შეუქმნის სკოლას.

4.3. დამტკიცებული ბიუჯეტის გადასინჯვა და მასში ცვლილებების შეტანა

თითქმის წარმოუდგენელია ისეთი ბიუჯეტის შემუშავება და დამტკიცება, რომელშიც არ გახდება საჭირო ცვლილებების შეტანა. ბიუჯეტი არის ფინანსური გეგმა, რომელიც სკოლის მომავალი საქმიანობის ერთგვარ პროგნოზირებას ახდენს. თუმცა, ამასთანავე, აღსანიშნავია, რომ პროგნოზის დროს შეუძლებელია ყველა არსებული ფაქტორის გათვალისწინება და ზუსტი გათვლების გაკეთება. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, სკოლამ რეგულარულად გადასინჯოს ბიუჯეტი და პროფიციტის ან დეფიციტის არსებობის შემთხვევაში მასში ცვლილებები შეიტანოს. გარდა ამისა, შეიძლება არსებობდეს ოპერაციული პრობლემები და საჭირო გახდეს თანხების გადანაცვლება ბიუჯეტის ერთი მუხლიდან მეორეში. ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანასა და საბიუჯეტო პროცესების მონიტორინგს შორის პირდაპირი კავშირი არსებობს.

მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის საჭიროება, ცვლილებების დაუფეგმავად და ქაოსურად შეტანამ შეიძლება გაურკვეველობა და პრობლემები გამოიწვიოს. ამდენად, აუცილებელია, სკოლამ შეიმუშაოს ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის პროცედურები, რომლებიც ყურადღებას გაამახვილებს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: როდის უნდა განიხილებოდეს ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანა, ვინ უნდა განიხილოს იგი და რა ვადებში, და სხვა. ეს პროცედურები ასახული უნდა იყოს ბიუჯეტის მომზადების პროცედურების შესახებ დოკუმენტში ან შემუშავებული უნდა იყოს ცალკე დოკუმენტად.

ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის პროცედურა უნდა ასახავდეს:

- ა) **ცვლილებების შეტანის თარიღებს.** სამეურვეო საბჭომ უნდა დაანოს კონკრეტული თარიღები ბიუჯეტში ცვლილების განხილვასთან დაკავშირებით. გადაუდებელ შემთხვევებში შეიძლება სპეციალური შეხვედრის მოწყობა, რათა დროულად იქნეს თავიდან აცილებული შესაძლო პრობლემები. ასევე შესაძლებელია ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის შესახებ განხილვა დაემთხვეს ფინანსური ანგარიშების განხილვას, რადგანაც, როგორც წესი, ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის წყარო ფინანსური ანგარიშების მონაცემები ხდება.
- ბ) **ვინ განიხილავს და „ამტკიცებს ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანას?“** „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის მიხედვით, წლიურ ბიუჯეტში 10%-ის ზემოთ თანხების ერთი მუხლიდან მეორეში გადანაცვლება დასაშვებია მხოლოდ სამეურვეო საბჭოს თანხმობით. სხვა შემთხვევაში დირექტორმა თავად შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება თანხების გა-

დანაწილების შესახებ. მიუხედავად ამ მოთხოვნისა, სამეურვეო საბჭოს შეუძლია თავად შეიმუშაოს შიდა სასკოლო პროცედურები, კერძოდ კი გადანყვიტოს, რა ვითარებაში უნდა მოხდეს საფინანსო კომიტეტის მიერ საბიუჯეტო ცვლილებების განხილვა, როდის უნდა განიხილოს სამეურვეო საბჭომ ეს ცვლილებები ან როდის აქვს უფლება სკოლის დირექტორს, იმოქმედოს საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში (ამ თვალსაზრისით, აღსანიშნავია, რომ სკოლის მიერ შემუშავებული შიდა სასკოლო პროცედურები წინააღმდეგობაში არ უნდა მოდიოდეს „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონთან ან განათლების სამინისტროს რომელიმე სხვა ნორმატიულ აქტებთან). შეიძლება, სკოლის ხელმძღვანელობამ შეიმუშაოს ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანის მოთხოვნის ფორმაც, რომელიც უნდა ასახავდეს ცვლილებების გამომწვევ მიზეზებს, მათ შესაძლო გავლენას, ხარჯებს და სხვ.

4.4. შიდა საფინანსო კონტროლი

შიდა საფინანსო კონტროლი საშუალებას აძლევს სკოლას, თავიდან აიცილოს თანხების განზრახ ან გაუფრთხილებლობით ჩადენილი არამიზნობრივი ხარჯვა. შიდა საფინანსო კონტროლის ეფექტური სისტემა საშუალებას აძლევს სამეურვეო საბჭოს, უზრუნველყოს ფინანსური საქმიანობის სწორი აღრიცხვა და შეცდომების ან თაღლითობის თავიდან აცილება, ან, თუ ეს მაინც მოხდება, მისი დაუყოვნებლივი გამოვლენა. ყველა ტიპის საფინანსო კონტროლისათვის უმნიშვნელოვანესი საკითხია ფუნქციების სწორად განაწილება. მაგალითად, თუ ერთ პირს ავალია ქვითრების მიღება, მისი გადახდა და საბუღალტრო წიგნში გატარება, დიდია ალბათობა, რომ ამ ადამიანმა არამიზნობრივად გამოიყენოს თანხები.

შიდა საფინანსო კონტროლი ამაღლებს სკოლის საოპერაციო ეფექტურობას, რადგან თითოეული თანამშრომლის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები სიზუსტით არის განწერილი და მათ მუშაობას მუდმივად აკონტროლებს დირექტორი. შიდა საფინანსო კონტროლის სისტემა უზრუნველყოფს შემოსავლების ზუსტ აღრიცხვას (მაგალითად, თანხები კონკრეტულ საქონელზე ან მომსახურებაზე ნადვილად გადახდილია და ა. შ.). შიდა საფინანსო კონტროლი ეხება ძირითადად შემოსავლის, ხელფასების, ქონების, შესყიდვების, ნაღდი ფულისა და საბანკო ანგარიშების საკითხებს.

სამეურვეო საბჭომ და დირექტორმა ერთად უნდა უზრუნველყონ, რომ სკოლის შემოსავლები არ იყოს არამიზნობრივად დახარჯული ან მითვისებული, რომ ისინი ბანკში ინახებოდეს და საბანკო ამონაწერები შეესაბამებოდეს სკოლის საბუღალტრო აღრიცხვის მონაცემებს. გარდა ამისა, რეგუ-

ლარულად უნდა ხორციელდებოდეს საბანკო ანგარიშის კონტროლი, ხოლო ქვითრების მიღებისა და მათი აღრიცხვის ფუნქციები ნათლად უნდა იყოს გამიჯნული.

რადგან თანამშრომელთა ხელფასები სკოლის ბიუჯეტის დაახლოებით 60-80%-ს შეადგენს, აუცილებელია, არსებობდეს ხელფასების გაცემის კონტროლის ეფექტური სისტემა. ეს სისტემა უნდა აკონტროლებდეს თანამშრომელთა მიერ ხელფასის ზუსტი ოდენობით აღებას და მათ დამოწმებას პასუხისმგებელი პირის მიერ, ასევე სახელფასო ხარჯების საბუღალტრო წიგნში სწორად აღრიცხვას.

შიდა კონტროლი შეეხება შესყიდვებსაც. სკოლამ უნდა უზრუნველყოს შესყიდვების პროცესის გამჭვირვალობა და ეფექტური ორგანიზება (იხილეთ მომდევნო ნაწილი შესყიდვების შესახებ). შიდა საფინანსო კონტროლმა უნდა უზრუნველყოს სკოლის დაცულობა ყოველგვარი თაღლითური გარიგებებისა და როგორც განზრახ, ისე გაუფრთხილებლობით ჩადენილი შეცდომებისგან.

ნაღდი ფული ასევე მიმზიდველი წყაროა თაღლითებისათვის; ამდენად, აუცილებელია, არსებობდეს კონტროლი სკოლაში შენახული ნაღდი ფულის უსაფრთხოებაზე. გარდა ამისა, სკოლაში შენახული ნაღდი ფული არ უნდა მოხმარდეს პერსონალურ ხარჯებს. ამისათვის აუცილებელია, არსებობდეს ნაღდი ფულის გამოყენებაზე სპეციალური ნებართვების სისტემა, ხოლო მასთან დაკავშირებული ფინანსური ოპერაციები მკაცრად უნდა აღრიცხებოდეს. სხვა შემთხვევების მსგავსად, აქაც აუცილებელია, მოქმედებდეს ფუნქციების გამიჯვნის პრინციპი. არ შეიძლება ერთ პიროვნებას ევალებოდეს ნაღდი ფულის გაცემაზე ნებართვის გაცემა, ამ თანხის გამოყენება და მისი აღრიცხვა.

დაბოლოს, სამეურვეო საბჭოს ვალდებულებაა, უზრუნველყოს ფინანსური პროცედურების წერილობითი განმარტების არსებობა. ეს წერილობითი დოკუმენტაცია საჯარო და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველასათვის. სკოლა ვალდებულია, შეინახოს საფინანსო აღრიცხვისა და სხვა ფინანსური დოკუმენტები კანონმდებლობაში მითითებული და ადგილობრივი განათლების ორგანოების მიერ განსაზღვრული ვადით.

ნაწილი 5. შესყიდვები

5.1 შესყიდვების ძირითადი პრინციპები

როგორც უკვე აღინიშნა, სკოლა საჯარო თანხების მნიშვნელოვან ნაწილს განკარგავს, ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ამ თანხე-

ბის მოხმარება ეფექტურად და ეფექტიანად ხდებოდა. შესაბამისად, პროდუქციის ან მომსახურების შესყიდვების შედეგად განკარგული თანხებიც ამ ორ მნიშვნელოვან კრიტერიუმს უნდა აკმაყოფილებდეს და არსებული რესურსების პირობებში სკოლისთვის მაქსიმალური სარგებელი უნდა მოჰქონდეს. ხშირია შესყიდვებში ისეთი შეცდომები, როდესაც შემსყიდველს მიაჩნია, რომ საქონელი ან მომსახურება, რომლის ფასიც დაბალია, ყოველთვის მომგებიანი არჩევანია, ან მაღალფასიანი პროდუქცია ყოველთვის ხარისხიანია. შესყიდვების განხორციელებისას სკოლა უნდა ისწრაფოდეს, თავისი მოთხოვნილებების შესაბამისად საჭირო ხარისხის პროდუქცია მინიმალურ ფასად შეიძინოს. ეს პრინციპი ცნობილია საუკეთესო ღირებულების პრინციპის სახელით და ის 4 ეტაპად იყოფა: განსაზღვრა, შედარება, კონსულტაცია და შესყიდვა.

უპირველეს ყოვლისა, სკოლამ კრიტიკულად უნდა შეაფასოს, რა ტიპის საქონელი ან მომსახურება სჭირდება და მხოლოდ ამის შემდეგ გადანყვიტოს მისი შესყიდვა. ამ ეტაპზე, როგორც წესი, განისაზღვრება, რატომ სჭირდება სკოლას გარკვეული პროდუქტის ან მომსახურების შეძენა. რა უფრო ეკონომიური იქნება: მისი გარედან შეძენა თუ აღნიშნული სამუშაოს თავად სკოლის მიერ განხორციელება? თუ უმჯობესია, სკოლამ საერთოდ უარი თქვას ამ მომსახურებაზე და სხვა ალტერნატივა მოძებნოს? მაგალითად, სკოლამ შესაძლოა, განიხილოს დასუფთავების ან საკვები პროდუქტებით მომსახურების ეკონომიურობის საკითხი და ჩათვალოს, რომ უფრო ეფექტური იქნება, სხვა კომპანიას ეს აღნიშნული მომსახურება.

შემდეგი ეტაპია შედარება, რომელიც გულისხმობს სკოლის მიერ შესყიდვების მეთოდებისა და საშუალებების შედარებას სხვა მსგავსი სკოლების მიერ განხორციელებული შესყიდვების მეთოდებთან და საშუალებებთან. შედარების ეტაპი მნიშვნელოვანია ეფექტურობის გასაზომად და ახალი ინფორმაციის მოსაპოვებლად. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში ჯერჯერობით არ არსებობს სკოლების მიერ ერთმანეთის საქმიანობის შედარების მექანიზმი (ვინაიდან არ არსებობს მონაცემები სკოლების მონარაგებაზე, საუკეთესო მაგალითებზე, შესყიდვების განხორციელების მეთოდებზე, მომწოდებელთა ინფორმაციაზე და ა. შ.), სკოლის ხელმძღვანელობას მაინც შეუძლია არაოფიციალურად, უშუალო თანამშრომლობით მოიპოვოს ამგვარი ინფორმაცია კოლეგებისგან და განახორციელოს შედარებითი ანალიზი.

კონსულტაციები მნიშვნელოვანია იმ კუთხით, რომ ამ ეტაპზე სკოლა იღებს ინფორმაციას, თუ რამდენად აკმაყოფილებს სკოლის მოთხოვნილებებს შესაძენი პროდუქცია ან მომსახურება. კონსულტაციის ეტაპზე სკოლის ხელმძღვანელობა რეგულარულად იღებს მშობლების, მოსწავლეების, თანამშრომლებისა და ექსპერტების შეხედულებებს გარკვეული პროდუქ-

ციის ან მომსახურების შესახებ. მაგალითად, სკოლამ, შესაძლოა, კონსულტაცია გამართოს მოსწავლეებთან და მშობლებთან სკოლის მენიუს თაობაზე და ა. შ.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის შემდეგ, აუცილებელია, სკოლამ გამოაცხადოს კონკურსი მომწოდებლებს შორის, რათა შეძლოს საუკეთესო ხარისხის პროდუქციისა და მომსახურების შედარებით დაბალ ფასებში შექმნა.

ზემოთ მოყვანილი პრინციპების პრაქტიკულად გამოყენებისთვის, აუცილებელია, სკოლას ჰქონდეს შესყიდვების პოლიტიკა და პროცედურები, რომლებიც უნდა შეესაბამებოდეს საქართველოს კანონმდებლობას. შესყიდვების პროცედურების საშუალებით შესაძლებელი გახდება თანხების არამიზნობრივი ხარჯვის თავიდან აცილება და საშუალებას მისცემს სამეურვეო საბჭოს, იცოდეს, ვინ არიან შესყიდვებზე პასუხისმგებელი პირები.

შესყიდვების პოლიტიკა და პროცედურები უნდა განსაზღვრავდეს: დირექტორის მიერ სამეურვეო საბჭოსთან კონსულტაციის გარეშე განხორციელებული შესყიდვების ფინანსურ ლიმიტს, თანამშრომელთა მიერ დირექტორის ნებართვის გარეშე განხორციელებულ შესყიდვებზე ლიმიტს, ტენდერის გამოცხადებასთან დაკავშირებულ ფინანსურ ლიმიტებს, შესყიდვებზე პასუხისმგებელ პირებს შორის ფუნქციების ეფექტურ განაწილებასა და აუდიტის შედეგებს, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლის მიერ განხორციელებული შესყიდვების აღრიცხვას.

მნიშვნელოვანია შესყიდვებთან დაკავშირებული პროცედურებისა და პოლიტიკის ერთ დოკუმენტში თავმოყრა, რომელიც სკოლის თანამშრომლებს უნდა გაეცნოს. შესყიდვების პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავებისას, აუცილებელია, სკოლამ გაითვალისწინოს, რომ შიდა სასკოლო წესები არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონს, შესყიდვების შესახებ კანონს და სხვა შესაბამის საკანონმდებლო აქტებს.

5.2 შესყიდვის პროცესის აღწერა

საჯარო სამართლის იურიდიული პირების, მათ შორის საჯარო სკოლების, მიერ განხორციელებული შესყიდვების პროცესი დეტალურადაა აღწერილი კანონში საჯარო შესყიდვების შესახებ, რომელიც ძირითადი სამუშაო დოკუმენტი უნდა იყოს სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორისათვის. ამ ნაწილში ჩვენ არ გავიმეორებთ კანონის მოთხოვნებს, რომელიც ადვილად ხელმისაწვდომია. ჩვენ მხოლოდ აღნიშნული კანონის ფარგლებში საუკეთესო გამოცდილებაზე გავამახვილებთ ყურადღებას.

ზოგადად არსებობს შესყიდვების განხორციელების 3 ალტერნატივა: ა) საქონლის ან მომსახურების შესყიდვა ერთი მომწოდებლისგან; ბ) ღია ტენდერის წესი, როემლიც მრავალ მომწოდებელზეა გათვლილი; გ) ტენდერი, რომელიც შეზღუდული რაოდენობის (კანონის მოთხოვნით – ხუთ) მომწოდებელზეა გათვლილი. თითოეულ მათგანს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს. ასე მაგალითად, არაეფექტურია შესყიდვაზე ტენდერის გამოცხადება, როდესაც პროდუქციის ღირებულება დაბალია. ტენდერის ჩატარება მნიშვნელოვანია მაშინ, როცა სკოლა ძვირად ღირებული და მნიშვნელოვანი პროდუქციის შეძენას გადაწყვეტს. ამ თვალსაზრისით, სკოლამ ორი ძირითადი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს: ა) რა არის პროდუქტის ან მომსახურების ღირებულება, 2) რამდენად მნიშვნელოვანია ეს პროდუქცია ან მომსახურება სკოლისათვის.

ქვემოთ მოყვანილია შესყიდვის განხორციელების პროცესის ეტაპები, რომელსაც დანვრილებით განვიხილავთ:

- მოთხოვნილების განსაზღვრა;
- მოთხოვნილებებისა და განსახორციელებელი სამუშაოს მაჩვენებლების შემუშავება;
- შესყიდვების კომიტეტის შექმნა;
- ტენდერის პირობების შემუშავება და გამოქვეყნება;
- ბიზნეს-წინადადებების განხილვა;
- მონოდების მონიტორინგი და შეფასება.

შესყიდვების პროცესი იწყება იმით, რომ სკოლა იღებს გადაწყვეტილებას გარკვეული მომსახურების ან პროდუქციის საჭიროებასთან დაკავშირებით. ამგვარი მოთხოვნილების განსაზღვრაში, შესაძლოა, ჩართული იყვნენ სკოლის სხვადასხვა თანამშრომლები, თუმცა უპირატესად დირექტორის მოვალეობაა, განსაზღვროს სკოლის მოთხოვნილებები და დაიწყოს შესყიდვების პროცესი. მოთხოვნილების განსაზღვრის ეტაპზე სკოლის დირექტორი აფასებს საჭირო საქონლის (ან მომსახურების) დაახლოებით ფასს. თუ საქონლის ღირებულება სამეურვეო საბჭოს მიერ დაწესებულ ლიმიტზე ნაკლებია, მაშინ დირექტორს შეუძლია, ასეთი პროდუქციის ან მომსახურების შესყიდვა სამეურვეო საბჭოს ნებართვის გარეშე განახორციელოს; ხოლო თუ ფასი დაწესებულ ლიმიტზე მეტია და აუცილებელია ტენდერის გამოცხადება, დირექტორმა სამეურვეო საბჭოსთან და ფინანსურ კომიტეტთან ერთად (თუ ასეთი არსებობს) უნდა განსაზღვროს საჭირო პროდუქციის ან მომსახურების მონაცემები და მაჩვენებლები და სამეურვეო საბჭოსგან მის შეძენაზე თანხმობა მიიღოს. პროდუქციის მაჩვენებ-

ლების შემუშავებისას დეტალურად უნდა იქნეს აღწერილი, რა სახის პროდუქტი ან მომსახურება ესაჭიროება სკოლას, სად, როდის და როგორ უნდა მოხდეს მისი მონოდება. სასურველია, რომ მაჩვენებლების შემუშავების ეტაპზე სკოლის მმართველმა ორგანოებმა კონსულტაციები გამართონ თანამშრომლებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან და გაითვალისწინონ მათი შეხედულებები და რეკომენდაციები. გარდა ამისა, პროდუქციის მონოდების ან განუული მომსახურების მონიტორინგისა და შეფასების მიზნით, აუცილებელია, სკოლამ შეიმუშაოს მომსახურების ან საქონლის ხარისხის მაჩვენებლები. ეს მნიშვნელოვანია მომწოდებლის მუშაობის შეფასებისა და მომწოდებლის მიერ წინასწარგანსაზღვრული მოთხოვნების შესრულების უზრუნველყოფისათვის. ეს მაჩვენებლები ყველა პოტენციურ მომწოდებელს უნდა ეცნობოს, რათა მათ ზუსტად იცოდნენ, რას მოელის მათგან სკოლა და როგორ შეფასდება მათ მიერ განუული სამუშაო. საქონლისა და მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლები უნდა იყოს:

- ა) კონკრეტული – იგი ნათლად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული;
- ბ) შეფასებადი – სასურველია, რომ მაჩვენებლები ციფრებში იყოს მოცემული, რადგან ასეთ შემთხვევაში ადვილია მისი შეფასება, თუმცა გარკვეულ შემთხვევებში შეიძლება საჭირო გახდეს ხარისხობრივი მაჩვენებლების შემუშავებაც;
- გ) მიღწევადი – არ შეიძლება ისეთი მოთხოვნების წამოყენება, რომელთა შესრულებაც წარმოუდგენელია;
- დ) რეალური – მოთხოვნები უნდა იყოს რეალური და განუული სამუშაოს შესაბამისი;
- ე) გრძელვადიანი – საკმარისი არ არის მომწოდებლის მიერ განუული მომსახურების მხოლოდ ერთხელ, მონოდების შემდეგ, შეფასება. განუული სამუშაოს მონიტორინგი რეგულარულად უნდა ხორციელდებოდეს.

ეს მოთხოვნები უნდა დაურიგდეთ სკოლის თანამშრომლებს მათგან შენიშვნებისა და რეკომენდაციების მიღების მიზნით. მოთხოვნების საბოლოო ვერსიის შემუშავების შემდეგ, სასურველია, სკოლის დირექტორმა და სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარემ შექმნან შესყიდვების კომიტეტი. ის უნდა შედგებოდეს დაახლოებით 5 პირისგან, რომელთა შორისაც იქნებიან სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე, სკოლის დირექტორი და პედაგოგიური საბჭოს თავმჯდომარე. შესყიდვების კომიტეტს შეიძლება დაევალოს ტენდერის ჩატარება, შესაბამისი დოკუმენტაციის შემუშავება და ბიზნეს-წინადადებების შეფასება. შესყიდვების კომიტეტმა ასევე შეიძლება შეიმუშაოს ტენდერის პირობები. ტენდერის პირობები დეტალურად არის აღწერილი კანონში „საჯარო შესყიდვების შესახებ“. ტენდერის პირობების შემუშავე-

ბისას სკოლამ ნათლად უნდა ასახოს, რას ელის პოტენციური მომწოდებლისგან (ფასები, ხარისხი, გამოცდილება და სხვა). სკოლა თანმიმდევრული უნდა იყოს და დაუშვებელია რომელიმე მიმწოდებლის რაიმე ნიშნით დისკრიმინაცია. ეს ნიშნავს, რომ ტენდერის დროს ყველას თანაბარი რაოდენობის ინფორმაცია უნდა ჰქონდეს და თანაბარ პირობებში უნდა იყვნენ ჩაყენებული. ტენდერის პირობების შემუშავებასთან ერთად სკოლამ უნდა განსაზღვროს ბიზნეს-წინადადებების შეფასების სისტემა და კრიტერიუმები.

ტენდერის პირობების გამოქვეყნებისა და სატენდერო პაკეტების მიღების შემდეგ შესყიდვების კომიტეტმა უნდა დაიწყოს ბიზნეს-წინადადებების შეფასების პროცესი. შეფასების პროცესი თანმიმდევრული და გამჭვირვალე უნდა იყოს, ხოლო გადაწყვეტილებები მხოლოდ სრულფასოვან მტკიცებულებებს უნდა ეყრდნობოდეს. სატენდერო წინადადებები განიხილება ტენდერის პირობების მიხედვით და ფასდება ტენდერის პირობებში მითითებული კრიტერიუმების მიხედვით.

შესყიდვების კომიტეტს შეიძლება დასჭირდეს მომწოდებლის შესახებ დამატებითი ინფორმაციის მოპოვება იმის შესახებ, არის თუ არა იგი სტაბილური, ფინანსურად უზრუნველყოფილი და კომპეტენტური ორგანიზაცია; როგორ ზედამხედველობს თავად მომწოდებელი მის მიერ განხორციელებულ საქმიანობას. ასევე სასურველია, კომიტეტის წევრებმა მოინახულონ კონკრეტული მომწოდებლების პარტნიორი სკოლები, ადგილზე შეამოწმონ განუელი მომსახურება და კოლეგებს გაესაუბრონ პროდუქციის ხარისხის შესახებ. თუ კონკურსის პროცესი რთულია და კომიტეტის წევრებს უჭირთ გადაწყვეტილების მიღება, შესაძლოა, საჭირო გახდეს ყველაზე წარმატებულ კანდიდატებთან გასაუბრების ჩატარება.

მომწოდებლის შერჩევის შემდეგ ინფორმაცია სხვა მომწოდებლების შესახებ შესყიდვების კომიტეტმა სკოლის მონაცემთა ბაზაში უნდა შეინახოს. ეს საშუალებას მისცემს სკოლას, თუ მომავალში კვლავ დასჭირდება მომწოდებლის შერჩევა, თავიდან აიცილოს შერჩევისასთან დაკავშირებული მთელი პროცესი და დაზოგოს დრო და თანხები.

5.3 მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგი და შეფასება შესყიდვების პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია. სასურველია, სამეურვეო საბჭომ განსაზღვროს მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირი. ეს შეიძლება იყოს სკოლის დირექტორი ან სკოლის რომელიმე სხვა თანამშრომელი, რომელიც კარგად იქნება ინფორმირებული, თუ რა სახის პროდუქცია ან მომსახურება ესაჭიროება სკოლას. ამას-

თან, დაუშვებელია, შესყიდვის განხორციელებაზე პასუხისმგებელ პირს შესყიდვების პროცესის მონიტორინგი დაევალოს. მონიტორინგში იგულისხმება მონოდების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება, ყველა პირობის დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა და რაიმე სახის შეფერხებების არსებობისას მომნოდების დროულად ინფორმირება, რათა გამოსწორებულ იქნეს შეცდომები. მონიტორინგი ხორციელდება შესყიდვების დაწყებამდე შემუშავებული ხელშეკრულების პირობების საფუძველზე.

თუ მონიტორინგის დროს შესყიდული პროდუქციის ან მომსახურების მონოდებასთან დაკავშირებით გროვდება მონაცემები, შეფასების ეტაპზე ხდება ამ მონაცემების ანალიზი და კეთდება შესაბამისი დასკვნები. შეფასება არის შემუშავებული სტანდარტების საფუძველზე მონოდების ხარისხის შეფასება, ხარვეზების გამოვლენა და მათი გამომწვევი მიზეზების განსაზღვრა. შეფასებაში შეიძლება იგულისხმებოდეს ასევე განულები მომსახურების ან მონოდებული პროდუქციის ხარისხის შესახებ სკოლის თანამშრომლების, მოსწავლეებისა და მშობლების გამოკითხვა, აგრეთვე მონოდების პროცესში მიღებული საჩივრების განხილვა. შეფასების შედეგად უნდა გაირკვეს, არის თუ არა საჭირო მომნოდების შეცვლა, ღირს თუ არა აღნიშნულ მომნოდებელთან თანამშრომლობა და უნდა მოიძებნოს თუ არა ალტერნატიული მომნოდებელი.

თავი IV

ადამიანური რესურსების მართვა

ნაწილი 1. ადამიანური რესურსების მართვის არსი, მიზნები და ფუნქციები

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის მიზანია, უზრუნველყოს თანამშრომლების ერთობლივი წარმატებული მუშაობა, უკეთ გამოავლინოს მათი ძლიერი მხარეები და ხელი შეუწყოს სუსტი მხარეების გამოსწორებას. აქედან გამომდინარე, ნებისმიერი სკოლის წარმატება პირდაპირ კავშირშია მის მიერ ადამიანური რესურსების სწორ მართვასთან.

სკოლის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა უნდა შეესაბამებოდეს სკოლის მისიასა და სტრატეგიას; იგი უნდა გახდეს სკოლის მისიისა და სტრატეგიის განხორციელების ეფექტური იარაღი, რომელიც ეტაპობრივად, სკოლის ყოველწლიური განვითარების გეგმაში წარმოდგენილი გზებისა და მიდგომების მიხედვით უნდა შესრულდეს. სკოლის განვითარების გეგმაში მოცემული უნდა იყოს ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის ტაქტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს, თანამშრომლებს შორის ფუნქციების სწორ გადანაწილებას და მისცემს მათ საშუალებას გამოავლინონ და სკოლის წარმატებულ საქმიანობას მოახმარონ საკუთარი ნიჭი და უნარ-ჩვევები, რაც საბოლოოდ ხელს შეუწყობს ახალი იდეებისა და ინიციატივების წამოყენებას. სკოლის ყველა თანამშრომელი, იქნება ეს მასწავლებელი თუ ადმინისტრაციის წარმომადგენელი, უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ სასწავლო პროცესი იყოს ეფექტური და სასიამოვნო მოსწავლეებისათვის, რათა მათ მიეცეთ საშუალება, მაქსიმალურად გამოავლინონ საკუთარი შესაძლებლობები და მიაღწიონ წარმატებებს.

ადამიანური რესურსების მართვის ფარგლებში სკოლამ უნდა შეძლოს სათანადო კადრების მოზიდვა და დაქირავება შესაბამის დროს, ნათლად განსაზღვროს თითოეული სამტატო ერთეულის დანიშნულება და მიზნები, გადაანაწილოს ფუნქციები და პასუხისმგებლობები, ასევე უზრუნველყოს მოტივაციის საშუალებები, რათა ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობის გაზრდას.

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისათვის სკოლას უნდა ჰქონდეს:

- ნათლად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- სამართლიანი და ეფექტური დასაქმების პოლიტიკა (რაც უნდა მოიცავდეს სამუშაოზე აყვანის ძირითად პროცედურებს: შერჩევას, დასაქმებას და გათავისუფლებას);
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და გადამზადების პროგრამა;
- თანამშრომელთა შეფასების სისტემა, რომელშიც ეფექტურად იქნება გაერთიანებული თანამშრომელთა მონიტორინგი, შეფასება და ნახალისების მექანიზმები.

ადამიანური რესურსების მართვის თითოეულ აქ დასახელებულ ფუნქციას თანაბარი მნიშვნელობა აქვს და სკოლის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს სკოლის შინაგანანწყობა და სკოლის განვითარების ყოველწლიურ გეგმაში განსაზღვრული ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების ზედმინივებით შესრულება.

ნანილი 2. ძირითადი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში

სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორს სკოლის ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში უმნიშვნელოვანესი ფუნქციები აკისრიათ; თანამშრომლობისა და სკოლის ადამიანური რესურსების ეფექტურად გამოყენების საფუძველზე მათ უნდა შეძლონ სკოლაში საუკეთესო შედეგების მიღწევა.

2.1. სამეურვეო საბჭოს ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები

სტრატეგიული როლი, რომელიც სამეურვეო საბჭოს აკისრია, ავალდებულებს მას, ზედამხედველობა გაუწიოს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ საქმიანობას სკოლაში. სამეურვეო საბჭო უნდა აძლევდეს სკოლის თანამშრომლებს საქმიანობის მიმართულებას, რათა მათ შეძლონ სკოლის მისიით განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების წარმატებით შესრულება. ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში სამეურვეო საბჭოს შემდეგი ფუნქციები აქვს:

- განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარდგენილი კანდიდატურებიდან დირექტორის კანდიდატურის შერჩევა და მისი საქმიანობის ზედამხედველობა;

- თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების სისტემის შემუშავება ანდა დამტკიცება;
- საკადრო პოლიტიკის განხორციელების ზედამხედველობა;
- დირექტორის საქმიანობის შეფასება;
- საჭიროების შემთხვევაში დირექტორისათვის შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა;
- საჭიროების შემთხვევაში დირექტორისაგან თანამშრომლისათვის ხელშეკრულების შეწყვეტის მოთხოვნა;
- დისციპლინური კომიტეტის არჩევა;
- სხვა კომიტეტების შექმნა საჭიროების მიხედვით;
- საჩივრების განხილვა და შესაბამისი ზომების მიღება.

სამეურვეო საბჭო უშუალოდ არის ანგარიშვალდებული განათლების სამინისტროს წინაშე; სამეურვეო საბჭო ასევე ანგარიშვალდებულია მთლიანად სკოლისა და საზოგადოების, მათ შორის სკოლის თანამშრომლების, მოსწავლეების, მათი მშობლების, პრესის, რაიონული განათლების განყოფილებებისა და დამფუძნებლების, წინაშე.

2.2. დირექტორის ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები

სკოლის დირექტორი არის სკოლის სამეურვეო საბჭოს მიერ არჩეული, შემდგომში დაქირავებული პირი. ადამიანური რესურსების მართვის თვალსაზრისით, დირექტორის მთავარი ფუნქციაა სკოლის ხელმძღვანელობა და მართვა. მან სკოლაში ისეთი გარემოს შექმნა უნდა შეძლოს, რომელიც ხელს შეუწყობს მოსწავლეთა თანასწორობას და წარმატებას სწავლაში. ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში დირექტორს შემდეგი ფუნქციები აკისრია:

- ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება;
- ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესში, სამეურვეო საბჭოსთან ერთად, თანამშრომელთა სახელფასო განაკვეთის, პრემიებისა და საჭიროების შემთხვევაში, ახალ სამტატო ერთეულებთან დაკავშირებული ხარჯების განსაზღვრა;
- საქართველოს შრომის კოდექსისა და „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად, მასწავლებლებთან და სკოლის სხვა თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულების დადება და შესრულება;
- უფლებამოსილია, ვადამდე ადრე შეუწყვიტოს მასწავლებელს შრომითი ხელშეკრულება ხელშეკრულების პირობების დარღვევის, საადმზრდელო საქმიანობისათვის შეუფერებელი ქმედების ჩადენის ან კანონმდებ-

ლობით გათვალისწინებული წესით არაკვალიფიციურობის დადასტურების შემთხვევაში;

- სამეურვეო საბჭოს მოთხოვნის შემთხვევაში თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკის შემუშავება;
- თანამშრომელთა საქმიანობაზე ზედამხედველობისა და მონიტორინგის განხორციელება, მათი საქმიანობის შეფასებების წარმოება;
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავება და განხორციელება;
- საჩივრების განხილვა და შესაბამისი ზომების მიღება.

დირექტორი ანგარიშვალდებული და პასუხისმგებელია სამეურვეო საბჭოს წინაშე სკოლაში განხორციელებული ნებისმიერი სახის საქმიანობისთვის; დირექტორი ასევე ვალდებულია, განახორციელოს სამეურვეო საბჭოს მიერ შემუშავებული გეგმები და სტრატეგიები. გარდა ამისა, დირექტორი ანგარიშვალდებულია მოსწავლეების, მათი მშობლებისა და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წინაშე.

ნაწილი 3. დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები

3.1. დასაქმების პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები

სკოლის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, შეიმუშაოს დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები, რომელიც მაქსიმალურად შეუწყობს ხელს სკოლის მისიისა და მიზნების შესრულებას. აუცილებელია, რომ სკოლაში არსებული თანამშრომელთა დასაქმების პოლიტიკა შეიქმნას „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონისა და შრომის კოდექსის სრული დაცვით და უზრუნველყოფდეს თანამშრომელთა უფლებების დაცვას.

სკოლის წარმატებული საქმიანობისათვის აუცილებელია, დამქირავებელსა და დაქირავებულ თანამშრომელს შორის არსებობდეს ღია და კეთილსინდისიერი დამოკიდებულება და ურთიერთპატივისცემა. ამ პრინციპებით ხელმძღვანელობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა შერჩევის პროცესში. აუცილებელია, რომ განმცხადებელსა და და დამქირავებლებს შორის ღიად განიხილებოდეს ყველა საკითხი, რათა თავიდან იქნეს აცილებული იმედგაცრუება და სხვა სახის პრობლემები მომავალში.

დასაქმების პოლიტიკა რამდენიმე საფეხურს მოიცავს:

- საშტატო ერთეულის ანალიზი;
- შესაფერისი კანდიდატების მოზიდვა;

- კანდიდატების შერჩევა;
- დოკუმენტაციის მომზადება და სამუშაოს შეთავაზება (ხელშეკრულების გაფორმება).

დასაქმების პოლიტიკისა და პროცედურების ეფექტური ჩამოყალიბებისა და განხორციელებისათვის, აუცილებელია, მკაფიოდ გაიმიჯნოს სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორის ფუნქციები და მოვალეობები.

დასაქმების პოლიტიკასა და პროცედურებთან მიმართებაში სამეურვეო საბჭოს ფუნქციებია:

- განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარდგენილი კანდიდატურებიდან დირექტორის კანდიდატურის შერჩევა და მასთან შრომითი ხელშეკრულების დადება;
- შრომითი ხელშეკრულებითა და საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული მოთხოვნების დარღვევის შემთხვევაში დირექტორისათვის ხელშეკრულების შეწყვეტა;
- სკოლის დირექტორთან ერთად დასაქმების პოლიტიკის შემუშავება და მასზე ზედამხედველობა;
- სკოლის დასაქმების პოლიტიკის გადასინჯვა და მიღება;
- მასწავლებლის მიერ ხელშეკრულების პირობების დარღვევისა და საალმზრდელო საქმიანობისათვის შეუფერებელი ქმედებების ჩადენისას ან კანონმდებლობით გათვალისწინებულ სხვა შემთხვევებში დირექტორისათვის მასწავლებელთან ხელშეკრულების ვადამდე ადრე შეწყვეტის მოთხოვნა;
- დასაქმების პოლიტიკის განხორციელების მონიტორინგი და საჭიროებისამებრ დირექტორისათვის მოთხოვნა, რომ მან კონკრეტულ საკითხებზე დეტალური ინფორმაცია წარმოადგინოს;
- სკოლის დირექტორის მიერ წარმოდგენილი დასაქმების შესახებ ყოველწლიური ანგარიშის მოსმენა და შეფასება;
- შრომითი ხელშეკრულებების გადახედვა და თანხმობის მიცემა, როცა საქმე ეხება სკოლის დირექტორის ახლო ნათესავის სკოლაში დასაქმებას.

სკოლის დირექტორის ფუნქციები და მოვალეობებია:

- სამეურვეო საბჭოს მოთხოვნის შემთხვევაში სკოლის დასაქმების პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება;
- საშტატო განრიგის შემუშავება;

- თანამშრომელთა შერჩევის პროცესის ორგანიზება და წარმართვა:
 - საშტატო ერთეულის ანალიზი;
 - პოტენციური კანდიდატების რეკრუტირება;
 - შესარჩევი კომისიის შექმნა და მისი თავმჯდომარეობა;
 - თანამშრომელთა შერჩევის საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება;
 - ახალ თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება;
- მოთხოვნის საფუძველზე კონკრეტული საკითხების შესახებ სამეურვეო საბჭოსათვის დეტალური ინფორმაციის მიწოდება.

3.2. ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრა და ანალიზი

ერთ-ერთი საკითხი, რომელიც სკოლის მომდევნო წლის განვითარების გეგმის შემუშავებისას სამეურვეო საბჭომ და სკოლის დირექტორმა უნდა გაითვალისწინონ, არის სკოლაში ახალი საშტატო ერთეულების საჭიროების განსაზღვრა. ასეთი საჭიროება შეიძლება გამოიწვიოს სკოლაში ახალი კლასების გახსნამ ან ახალი სახის მომსახურების შეთავაზებამ. აუცილებელია ამგვარი საჭიროების დროული ანალიზი, რათა სკოლის ბიუჯეტში ასახული იყოს ახალ საშტატო ერთეულებთან დაკავშირებული ხარჯები. აქვე აღსანიშნავია, რომ ახალი თანამშრომლების აყვანის საჭიროება შეიძლება სხვა მიზეზებითაც იყოს განპირობებული: 1) როდესაც სკოლის რომელიმე თანამშრომელი მოულოდნელად თავს ანებებს სამსახურს ან 2) არსებული თანამშრომლები აცხადებენ, რომ საქმის სათანადოდ და დროულად შესასრულებლად დამატებითი თანამშრომლების დახმარება სჭირდებათ.

ასეთ შემთხვევებში რეკომენდებულია, რომ სკოლის დირექტორმა განიხილოს ახალი თანამდებობის საჭიროება და სამეურვეო საბჭოსთან კოორდინირებულად განახორციელოს საშტატო ერთეულების ანალიზი. სასურველია, რომ დირექტორმა საბჭოს წევრებს წერილობით წარუდგინოს წინადადება ახალი თანამდებობის შესახებ, რასაც თან უნდა ერთვოდეს სამუშაოს აღწერა, თანამდებობისათვის აუცილებელი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მოთხოვნების ნუსხა და აღნიშნული საშტატო ერთეულის დაფინანსების წყარო.

ახალი პროგრამების ან საქმიანობის დაგეგმვიდან გამომდინარე, ახალი საშტატო ერთეულების საჭიროება, როგორც წესი, ნაჩვენებია უნდა იყოს სკოლის განვითარების გეგმაში, სკოლის ბიუჯეტი კი უნდა ასახავდეს სათანადო თანხებს ასეთი მიზნებისათვის. სკოლის განვითარების გეგმა, სკოლის ბიუჯეტთან ერთად, ყოველთვის სკოლის სტრატეგიის გათვალისწინებით უნდა მომზადდეს და არ უნდა იყოს მიმართული მხოლოდ მოკლევადიანი ამოცანების შესრულებაზე; პირიქით, ისინი დიდი სურათის ერთ-ერთ ნაწილად უნდა აღიქმებოდეს, რომელთა საბოლოო მიზანია სკოლის სტრატეგიული გეგმის განხორციელება.

სკოლის თანამშრომლის მიერ თანამდებობის დატოვების შემთხვევაში სკოლის დირექტორი ვალდებულია, განსაზღვროს, აუცილებელია თუ არა ახალი თანამშრომლის აყვანა იმავე საშტატო ერთეულზე. კონკრეტული ვითარებიდან გამომდინარე, საჭირო გახდეს მოცემული თანამდებობის სამუშაო სფეროს ოდნავ შეცვლა ან მისი მთლიანად გაუქმება და ზოგიერთი ფუნქციისა და მოვალეობის სხვა თანამშრომლებზე გადანაწილება. ამდენად, სკოლის დირექტორმა პირველ რიგში ეს საჭიროება უნდა გაანალიზოს და მხოლოდ ამის შემდეგ შექმნას სამუშაოს აღწერა და გამოაცხადოს ვაკანსია.

სხვა შემთხვევებში, როდესაც მოქმედი თანამშრომლები აცხადებენ, რომ დაკისრებული მოვალეობების სათანადოდ განსახორციელებლად დამატებითი ადამიანური რესურსები სჭირდებათ, სკოლის დირექტორმა პირველ ყოვლისა უნდა გაანალიზოს, შესაძლებელია თუ არა ფუნქციების მოქმედ თანამშრომლებზე სხვაგვარად გადანაწილება ან რეალურად არსებობს თუ არა დამატებითი თანამშრომლების აყვანის გადაუდებელი საჭიროება (ასეთი შემთხვევები განსაკუთრებით შეეხებათ ადმინისტრაციის თანამშრომლებს). მიუხედავად იმისა, რომ სკოლის ბიუჯეტში ყოველთვის უნდა იყოს ჩადებული გაუთვალისწინებელი ხარჯებისათვის საჭირო თანხები (როგორც წესი, იგი არ უნდა აღემატებოდეს მთელი ბიუჯეტის 7%-ს), შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სხვა ორიგინალური მიდგომებიც, მაგალითად: მოქმედი თანამშრომლების გადატვირთული სამუშაოს შესამსუბუქებლად შესაძლებელია საზოგადოებრივ საწყისებზე მოხალისეების დასაქმების პროგრამების გამოყენება. ამით თავიდან იქნება აცილებული გაუთვალისწინებელი ხარჯებიც. მოხალისეთა პროგრამის შესახებ ინფორმაცია შეიძლება გამოცხადდეს კლასებში და მშობელთა კრებებზე, ასევე შესაბამისი განცხადება შეიძლება განთავსდეს სკოლის საინფორმაციო დაფაზე, ადგილობრივ საჯარო ბიბლიოთეკაში, სხვადასხვა ახალგაზრდულ დაწესებულებებში, უმაღლეს სასწავლებლებში (თუ სკოლის გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა იძლევა შესაძლებლობას, რომ სტუდენტები მოხალისეების სტატუსით მივიდნენ) და ა. შ.

ზოგადად, სკოლამ ხელი უნდა შეუწყოს მოსწავლეების, მათი მშობლებისა და საზოგადოების სხვა წევრების ჩართვას მოხალისეთა პროგრამებში. სკოლის ადმინისტრაციამ უნდა დაარწმუნოს სკოლის საზოგადოება, რომ მოხალისეობით, სკოლის პედაგოგების, ადმინისტრაციისა თუ ბიბლიოთეკისთვის დახმარების განვითარების იხინი მაქსიმალურად იქნებიან ჩართული სასკოლო ცხოვრებაში.

ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრის შემდეგ სამუშაოს ზუსტი ანალიზის განსახორციელებლად საჭიროა, შესრულდეს შემდეგი სახის სამუშაო:

1. აუცილებელია, კონკრეტული თანამდებობისათვის შეიქმნას დეტალური **სამუშაოს აღწერა**, რომელიც უნდა შეიცავდეს:
 - საშტატო ერთეულის საქმიანობის სფეროს, ფუნქციებს, უფლება-მოვალეობებსა და ანგარიშვალდებულების ფორმებს;
 - სამუშაო საათებს;
 - სანყის ხელფასს და სხვა დამატებით შეღავათებს, რომლებსაც სკოლა შესთავაზებს ახალ თანამშრომელს.
2. კონკრეტული თანამდებობის მოთხოვნებიდან გამომდინარე უნდა შემუშავდეს **კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მოთხოვნების ნუსხა**, რომელშიც მოცემული უნდა იყოს პიროვნებასთან დაკავშირებული განსაკუთრებული მოთხოვნები, მათ შორის:
 - განათლება;
 - სამუშაო გამოცდილება;
 - სპეციალური უნარ-ჩვევები, მაგ.; გარკვეული კომპუტერული პროგრამების ცოდნა და სხვ.
 - აღნიშნული თანამდებობისათვის საჭირო განსაკუთრებული პიროვნული თვისებები, როგორცაა, მაგალითად: გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევები, ინიციატივისა და ანალიტიკური აზროვნების უნარი, კომუნიკაბელურობა და სხვ.

საშტატო ერთეულის ანალიზის დასრულების შემდეგ უნდა შემუშავდეს ვაკანსიის განცხადება, რომელიც ზუსტად უნდა აღწერდეს ფუნქციებს, უფლებებსა და მოვალეობებს და შეიცავდეს კვალიფიკაციისა და გამოცდილების შესახებ მოთხოვნებს. ამ განცხადების ძირითადი ღირებულება ის არის, რომ იგი როგორც სკოლას, ისე დაინტერესებულ კანდიდატებს ზუსტ და დეტალურ ინფორმაციას აწვდის შეთავაზებული თანამდებობის შესახებ. იგი დაეხმარება სკოლას, შეარჩიოს სათანადო კანდიდატი, ხოლო დაინტერესებულ კანდიდატებს დაანახვებს, არის თუ არა ეს თანამდებობა მათთვის შესაფერისი.

მნიშვნელოვანია, რომ ვაკანსიის განცხადებაში მითითებული იყოს საკონტაქტო პირის მონაცემები, რომელიც მიიღებს რეზიუმეს (CV) ანდა განაცხადის ფორმას. განცხადებაში ასევე მითითებული უნდა იყოს განაცხადების მიღების საბოლოო ვადა (დამატებით თანამშრომელთა შერჩევის პროცედურებისათვის შეგიძლიათ იხილოთ დანართი ამავე ნიგნის 144-ე გვერდზე).

3.3. თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი

ვაკანსიის განცხადების გამოქვეყნების შემდეგ იწყება შესაფერისი კანდიდატების შერჩევის რთული პროცესი. შეიძლება, გარკვეული მიზეზების გამო ეს პროცესი გართულდეს და გახანგრძლივდეს: შესაძლოა, გაძნელდეს შესაფერისი კანდიდატების მოძიება; წარმოიქმნას ინტერესთა კონფლიქტი, თუ მოცემულ თანამდებობაზე განაცხადს სკოლის დირექტორის ან სამეურვეო საბჭოს წევრის ნათესავი შემოიტანს; ასევე შესაძლებელია, რომ კანდიდატმა, რომელიც არ იქნა შერჩეული, გადაწყვეტილება გაასაჩივროს პროცესის არასამართლიანობის საფუძველით და ა. შ. ამდენად, შემდგომში პრობლემების თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია, მთელი პროცესი დასაქმების პროცედურების სრული დაცვით განხორციელდეს.

კანდიდატების შერჩევიდან სამუშაოს შეთავაზებამდე სხვადასხვა ნაბიჯებია გადასადგმელი:

- ვაკანსიის გამოქვეყნებისათვის ეფექტური საშუალებების განსაზღვრა და გამოყენება;
- კანდიდატებისათვის შესაბამისი დოკუმენტაციის წარმოდგენის მოთხოვნა;
- მიღებული დოკუმენტაციის საფუძველზე კანდიდატების პირველადი შერჩევა;
- პირველადი შერჩევის შედეგად გამოვლენილი კანდიდატებისათვის წერიითი ტესტირებისა და გასაუბრების ჩატარება;
- კანდიდატის შერჩევის შემდეგ შესაბამისი დოკუმენტაციის მომზადება და შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება.

მნიშვნელოვანია, რომ იმ კანდიდატებს, რომლებიც არ იქნენ შერჩეული, სკოლამ წერილობით აცნობოს შესარჩევი პროცესის შედეგების შესახებ. გარდა ამისა, სასურველია, რომ იმ კანდიდატების მიმართ, რომლებიც გადწყვეტილებას გაასაჩივრებენ, სკოლამ გამოიჩინოს პროფესიონალიზმი და შეძლებისდაგვარად აუხსნას მათ ის მიზეზები, რის გამოც არ მოხდა მათი შერჩევა.

3.4. სამეურვეო საბჭოს მიერ სკოლის დირექტორის არჩევა

სამეურვეო საბჭოს ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა სკოლის დირექტორის არჩევა. „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად, სამეურვეო საბჭო სკოლის დირექტორს განათლების სამინისტროს მიერ შეთავაზებული მაქსიმუმ სამი კანდიდატურიდან ირჩევს.

სკოლის დირექტორის შერჩევის ზოგად წესებს და კრიტერიუმებს განსაზღვრავს და ამტკიცებს განათლების სამინისტრო; თუმცა სპეციფიკურ მოთხოვნებსა და კრიტერიუმებს (მაგალითად – გარკვეული ენების ცოდნის მოთხოვნებს, გარკვეულ სამუშაო სტაჟს ანდა კონკრეტულ უნარ-ჩვევებს) განსაზღვრავს და ამტკიცებს სამეურვეო საბჭო, რის საფუძველზეც იწყებს წარდგენილი კანდიდატებიდან სკოლის დირექტორის შერჩევას.

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარდგენილი სამი კანდიდატი შესაბამის სკოლის სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს სკოლის განვითარების გეგმის პროექტს, რის შემდეგაც სამეურვეო საბჭო ახორციელებს შემდეგ პროცედურებს:

სკოლის განვითარების გეგმის პროექტების წარდგენიდან სკოლის სამეურვეო საბჭოს მიერ წინასწარ განსაზღვრული ვადაში სამეურვეო საბჭოს თითოეული წევრი დამოუკიდებლად განიხილავს აღნიშნულ პროექტებს. პროექტები ეგზავნება საბჭოს ყველა წევრს, შემდეგ კი სამეურვეო საბჭო ატარებს კანდიდატებთან გასაუბრებას.

სასურველია, სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარემ გასაუბრების ეტაპზე კანდიდატს მოკლედ გააცნოს სამეურვეო საბჭოს დანარჩენი წევრები. უშუალოდ შეკითხვების ნაწილზე გადასვლამდე, კარგი იქნება, თუ სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე ან რომელიმე წევრი მოკლედ მიმოიხილავს სკოლის დირექტორობის სასურველი კანდიდატის შერჩევისთვის სამეურვეო საბჭოს მიერ წინასწარ დადგენილ კრიტერიუმებს და მოთხოვნებს და, თუ კანდიდატს დამატებითი შეკითხვები გაუჩნდება, პასუხს გასცემს მას. გასაუბრებაზე კანდიდატისთვის დასმული შეკითხვები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ პასუხი ვრცელი ინფორმაციას მიწოდებას ითხოვდეს და არ შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ პასუხით „კი“ ან „არა“. ასეთი შეკითხვების ნიმუშებია:

1. მოკლედ მოგვახსენეთ თქვენი სამუშაო გამოცდილების შესახებ.
2. რა იყო თქვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი პროფესიული წარმატება და წარუმატებლობა?
3. რა ზომებს მიიღებთ იმისათვის, რომ წარმატებულად მართოთ შეზღუდული რესურსების მქონე სკოლა?
4. რა იქნება თქვენი, როგორც სკოლის დირექტორის, პირველი ნაბიჯი/ქმედება?
5. როგორ უნდა უზრუნველყოთ მასწავლებლების მიერ სასწავლო პროცესის ხარისხიანად წარმართვა?
6. მოსწავლეებისა და მასწავლებლების ნახალისების რა სისტემას შემოიღებდით?
7. დისციპლინარული გადაცდომებისათვის დასჯის როგორი ზომები უნდა შემოიღოს სკოლამ?

8. მასწავლებელთა შეფასების როგორ კრიტერიუმებს შემოიღებდით?
9. რა არის განათლების ეროვნული პროგრამის პრიორიტეტული საკითხები? რას შეცვლიდით ამ პროგრამაში, რას დაუმატებდით?
10. რამდენად კარგად იცნობთ ადგილობრივ საზოგადოებას?
11. თქვენი აზრით, რა პრობლემები აქვს სკოლას?
12. რა ზომებს მიიღებდით რთულ მოსწავლეებთან ურთიერთობაში?
13. სკოლას ორი საჭიროება აქვს: მას სჭირდება ავეჯი და მათემატიკის ახალი სახელმძღვანელოები. თქვენ მხოლოდ ერთი პროექტის სამყოფი თანხა გაქვთ ბიუჯეტში. რომელს აირჩევდით? რატომ?
14. რატომ გინდათ გახდეთ დირექტორი?
15. როგორი ფინანსური მდგომარეობა გაქვთ?
16. როგორი სახელფასო მოთხოვნები გაქვთ?
17. როგორ მოიპოვებთ ინფორმაციას პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების შესახებ?
18. თქვენი აზრით, საჭიროა თუ არა მშობელთა მიღების საათების დანესება, თუ მათ სკოლაში ნებისმიერ დროს უნდა შეეძლოთ მოსვლა?
19. რამდენ ხანში ფიქრობთ ხელშესახები შედეგების მიღწევას სკოლაში?
20. რა პროფესიული და პიროვნული მახასიათებლები უნდა ჰქონდეს დირექტორს?
21. იცნობთ ისეთ პიროვნებას, რომელიც, თქვენი აზრით, იდეალური დირექტორია?
22. თუ დირექტორის თანამდებობაზე დაგნიშნავენ, რა სიახლეებს ჰპირდებით სკოლას?
23. რა ზომებს მიიღებთ სკოლის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად?
24. დაეთანხმებით განათლების სამინისტროს გადანყვეტილებებს, თუკი ეს გადანყვეტილებები ენიშნაღმდეგება თქვენს პიროვნულ შეხედულებებს?
25. როგორ ფიქრობთ სკოლაში არსებული პრობლემების მოგვარებას?
26. გაქვთ თუ არა შემუშავებული სპეციალური პროგრამა უნარშეზღუდული მოსწავლეებისათვის?
27. შეგიძლიათ თუ არა გუნდში მუშაობა?
28. შემოგვთავაზეთ თქვენ მიერ გადანყვეტილების მიღების მაგალითი.
29. გაქვთ ფინანსების მართვისა და ბიუჯეტირების გამოცდილება?
30. რა პრიორიტეტები არსებობს ბიუჯეტირების პროცესში?
31. როგორ მიაწვდით საზოგადოებას ინფორმაციას სკოლაში არსებული მდგომარეობის შესახებ?
32. გაქვთ ფონდების მოძიების გამოცდილება? დააკონკრეტეთ.
33. პროფესიული განვითარების რა შესაძლებლობებს შესთავაზებთ მასწავლებლებს? როგორ გამოიყენებთ სკოლის ბიუჯეტს ამ მიმართულებით?
34. როგორ უნდა იქნეს დაცული მოსწავლეების უფლებები სკოლაში?
35. ვინ უნდა მონაწილეობდეს გადანყვეტილების მიღების პროცესში? და სხვა.

- სკოლის დირექტორობის კანდიდატებთან გასაუბრების შემდეგ სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე ნიშნავს სამეურვეო საბჭოს სხდომას, რომელზეც საბჭოს წევრები სიითი შემადგენლობის უმრავლესობითა და ფარული კენჭისყრის საფუძველზე ირჩევენ სკოლის დირექტორს;
- თუ დირექტორობის კანდიდატი სამეურვეო საბჭოს წევრია, იგი არ მონაწილეობს კენჭისყრაში;
- სამეურვეო საბჭოს აღმასრულებელი მდივანი ამზადებს არჩევნების ოქმსა და დადგენილებას, რომელსაც ხელს აწერენ სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე და აღმასრულებელი მდივანი. ეს დოკუმენტები სარეგისტრაციოდ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ეგზავნება;
- ზოგადი განათლების კანონის შესაბამისად არჩევნების შედეგები ძალაში შედის ეს დოკუმენტების სამინისტროში რეგისტრაციის მომენტიდან.

სამეურვეო საბჭო არჩეულ და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დარეგისტრირებულ დირექტორთან აფორმებს შრომით ხელშეკრულებას. სასურველია, სამეურვეო საბჭომ დირექტორთან გააფორმოს სამთვლიანი შრომითი ხელშეკრულება, საგამოცდო ვადით. საგამოცდო ვადის წარმატებით ამოწურვის შემთხვევაში სამეურვეო საბჭო დამტკიცებულ დირექტორთან „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად აფორმებს შრომით ხელშეკრულებას 5 წლისა და 9 თვის ვადით.

სკოლის დირექტორის მიერ საგამოცდო ვადის წარუმატებლად დასრულების შემთხვევაში იგი თავისუფლდება დაკავებული თანამდებობიდან, რის შემდეგაც წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო ხელახლა წარუდგენს სკოლას კონკურსის საფუძველზე შერჩეულ ახალ კანდიდატს.

თუ სამეურვეო საბჭომ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარდგენილი არც ერთი კანდიდატი არ აირჩია, სამინისტრო წინასწარ განსაზღვრული წესით და წინასწარ განსაზღვრულ ვადაში სკოლებს ახალ კანდიდატებს წარუდგენს. ერთი და იმავე კანდიდატის წარდგენა სკოლისთვის მხოლოდ ერთხელ ხდება. განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო სკოლის სამეურვეო საბჭოს მიერ უარყოფილ კანდიდატს საბჭოს თავიდან ველარ წარუდგენს ასარჩევად. თუ მეორედ წარდგენილი კანდიდატებიდანაც სკოლისთვის მისაღები და სასურველი კანდიდატი ვერ აირჩია, სამეურვეო საბჭოს განმეორებითი უარის შემთხვევაში განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო უფლებამოსილია, დანიშნოს დირექტორის მოვალეობის შემსრულებელი, რომლის უფლებამოსილების ვადა გრძელდება ახალი დირექტორის არჩევამდე.

ნანილი 4. თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები

4.1. თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები

თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკის მიზანია, ხელი შეუწყოს სკოლის თითოეული თანამშრომლის მიერ დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესრულებას. ერთი მხრივ, იგი ეხმარება პედაგოგებს მათი მუშაობის გაუმჯობესებასა და პროფესიულ განვითარებაში; მეორე მხრივ კი სარგებლობა მოაქვს მოსწავლეებისათვის, რადგან პედაგოგებს ნათელი სურათი აქვთ თავიანთი მოსწავლეების მიღწევებთან დაკავშირებულ მოლოდინებზე. იმისათვის, რომ მასწავლებლებმა და სკოლის სხვა თანამშრომლებმა მაქსიმალურად ეფექტურად განახორციელონ თავიანთი პროფესიული საქმიანობა, სკოლის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს ისინი შესაბამისი ინსტრუქციებით, რეკომენდაციებითა და მუშაობის ეფექტურობის გაზრდის სხვადასხვა საშუალებებით, ამასთანავე ხელი შეუწყოს მათი მოტივაციის გაზრდასა და დადებით დამოკიდებულებას საკუთარი საქმიანობისადმი. შესაბამისად, შეფასების პოლიტიკა შემდეგ პრინციპებს უნდა ეფუძნებოდეს:

- სამართლიანობა** – სკოლის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს შეფასებების არადისკრიმინაციული და „სტერეოტიპებისაგან“ თავისუფალი მიდგომა;
- თანაბარი შესაძლებლობა** – ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობა მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. დაუშვებელია თანამშრომლის დისკრიმინაცია მისი ფიზიკური შესაძლებლობების, ეროვნების, სქესის, რელიგიისა და სხვა ნიშნების მიხედვით. თანამშრომელთა შეფასების სისტემა გამჭვირვალე და სამართლიანი უნდა იყოს, თუმცა ამასთან სავალდებულოა პიროვნების კონფიდენციალურობის დაცვა და პატივისცემა.
- მალალი სტანდარტები** – სამუშაოს შეფასების სისტემის პირველი და უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა სკოლის სტანდარტების ამალღების ხელშეწყობა;
- პროფესიული განვითარება** – პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მიზნით აუცილებელია პედაგოგების ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნების გათვალისწინება;
- მონაწილეობა** – სკოლის ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში.

მასწავლებელთა შეფასების ძირითად წესებსა და კრიტერიუმებს შეიმუშავებს და გამოსცემს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ ამ წესებსა და კრიტერიუმებზე დაყრდნობით სკოლის ხელმძღვანელობამ შეიმუშაოს სკოლის თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები. მათ შემუშავებაში სკოლის დირექტორს უმნიშვნელოვანესი როლი აკისრია. გარდა ამისა, რეკომენდაციებისა და გარკვეული შენიშვნების გაკეთების საშუალებით სკოლის პედაგოგებმა და სხვა თანამშრომლებმაც უნდა მიიღონ მონაწილეობა ამ პოლიტიკისა და პროცედურების ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში. სკოლის დირექტორი ვალდებულია, განიხილოს და შეძლებისდაგვარად გაითვალისწინოს ყველა მიღებული შენიშვნა.

პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავების შემდეგ სკოლის დირექტორი ვალდებულია, უზრუნველყოს შესრულებული სამუშაოს მართვის მთლიანი ციკლის განხორციელება და ჯგუფის ხელმძღვანელების მიერ თავიანთი უფლებამოსილების ეფექტურად შესრულება. ამ პროცესის წარმატებულად შესრულებისთვის საჭიროა გარკვეული კრიტერიუმების განსაზღვრა, რომელთა საფუძველზეც შეფასდება შესრულებული სამუშაო. შეფასების კრიტერიუმები აუცილებლად უნდა ეფუძნებოდეს განათლების ეროვნულ სტანდარტებს და ამასთანავე უნდა შეესაბამებოდეს სკოლის მისიას და სტრატეგიას.

შეფასების პოლიტიკასთან მიმართებაში სამეურვეო საბჭოს სტრატეგიული როლი აკისრია. იგი ვალდებულია, უზრუნველყოს შეფასების პოლიტიკისა და პროცედურების შესაბამისობა სკოლის განვითარებისა და სტრატეგიულ გეგმებთან; სამეურვეო საბჭო ახორციელებს მთელი პროცესის ზედამხედველობასაც.

სამეურვეო საბჭო აფასებს სკოლის დირექტორის მუშაობას. სკოლის დირექტორის საქმიანობის შეფასება ფაქტობრივად თანამშრომელთა შეფასების სისტემის ნაწილია, იმ განსხვავებით, რომ ამ შემთხვევაში შეფასებას ახორციელებს სამეურვეო საბჭოს ორი ან სამი წევრი და (სამეურვეო საბჭოს გადანყვეტილების შემთხვევაში) მოწვეული ექსპერტი.

4.2. თანამშრომელთა შეფასების პროცესის ძირითადი ეტაპები

თანამშრომელთა შეფასების პროცესი ერთწლიანი ციკლია და მოიცავს როგორც პედაგოგების, ისე სხვა თანამშრომლების საქმიანობის შეფასებას. სასურველია, რომ შეფასების პროცესი სამ ძირითად ეტაპად განხორციელდეს:

დაგეგმვა – თითოეული თანამშრომელი განსაზღვრავს მომავალი წლის პრიორიტეტებსა და ამოცანებს და შეიმუშავებს ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმას.

მონიტორინგი – სკოლის დირექტორი ახორციელებს მონიტორინგს თანამშრომლების საქმიანობაზე, თუ რამდენად წარმატებით ახორციელებენ ისინი იმ მიზნებსა და ამოცანებს, რაც წლის დასაწყისში დაისახეს.

განხილვა/შეფასება – სკოლის დირექტორი განიხილავს მასწავლებლების მიერ წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოს ხარისხს და განსაზღვრავს, რამდენად შესრულდა დასახული ამოცანები და იქნა თუ არა გათვალისწინებული წინასწარ განსაზღვრული პრიორიტეტები.

სამეურვეო საბჭო ზედამხედველობას ახორციელებს დირექტორის საქმიანობაზე და ამით უზრუნველყოფს ზემოთ მოყვანილი თითოეული ეტაპის მართებულობას და სამართლიანობას.

4.2.1. დაგეგმვის ეტაპი

დაგეგმვის ეტაპის დასაწყისში სკოლის დირექტორმა უნდა შეიმუშაოს სკოლის თითოეული თანამშრომლის სამუშაოს აღწერა, რომელიც განსაზღვრავს მათ ძირითად უფლებებსა და მოვალეობებს მომდევნო წლისათვის. შემდეგ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს მომავალი წლის ამოცანები და პრიორიტეტები, რომლებიც უნდა შეესაბამებოდეს სკოლის განვითარების გეგმას. თითოეული თანამშრომლის ამოცანები და პრიორიტეტები განსხვავებული იქნება დაკავებული თანამდებობებისა და მინიჭებული უფლებამოვალეობების მიხედვით.

პედაგოგების ამოცანები და პრიორიტეტები, როგორც წესი, უნდა შეეხებოდეს ორ სფეროს:

- პროფესიული განვითარება;
- მოსწავლეთა მიღწევები.

ადმინისტრაციული ფუნქციების მქონე თანამშრომლების ამოცანები კი მათ დამატებით მოვალეობებსაც უკავშირდება. მაგალითად, სკოლის დირექტორის ამოცანები მოიცავს:

- პროფესიულ განვითარებას;
- მოსწავლეთა მიღწევებს;
- ხელმძღვანელობასა და მართვას.

თითოეული ამოცანა ნათლად და ლაკონურად უნდა იყოს წარმოდგენილი. ისინი საინტერესო და ინოვაციური უნდა იყოს, მაგრამ ამავდროულად – შესრულებადი და რეალური. ამოცანების განხილვისას სკოლის დირექ-

ტორმა ან ჯგუფის ხელმძღვანელმა უნდა გაარკვიოს, რამდენად კარგად ესმის თითოეულ თანამშრომელს დასახული ამოცანების არსი, რამდენად ნათლად ხედავს მათი განხორციელების გზას და როგორ აპირებს მათ და-ნერგვას უშუალოდ სამუშაო პროცესში. ასევე მნიშვნელოვანია, გაკეთდეს გარე დამაბრკოლებელი ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც შესაძლებელია სამუშაო პროცესის დროს წარმოიშვას.

ყველა ამოცანისა და პრიორიტეტის განხილვისა და თანხმობის მიღწევის შემდეგ ისინი უნდა აისახოს ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმაში, რომელსაც ხელს აწერს სკოლის დირექტორი/უშუალო ხელმძღვანელი და შესაბამისი თანამშრომელი.

4.2.2. მონიტორინგის ეტაპი

თანამშრომელთა საქმიანობის მონიტორინგის სხვადასხვა მეთოდები არსებობს. მეთოდები შეიძლება განსხვავებული იყოს თანამდებობისა და სამუშაოს ტიპის მიხედვით, ასე მაგალითად, სკოლის დირექტორმა, შესაძლოა, სხვადასხვა მეთოდები გამოიყენოს პედაგოგებისა და ადმინისტრაციის თანამშრომლების საქმიანობის მონიტორინგისათვის. ზოგადად ასეთ მეთოდებია:

- არაფორმალური დისკუსიები/განხილვები;
- შესრულებულ სამუშაოზე გაკეთებული ყოველთვიური მოხსენებების განხილვა;
- მუდმივი დაკვირვებისა და მონიტორინგის განხორციელება;
- გაკვეთილებზე დასწრება პერიოდულად (როგორც დირექტორის, ისე მენტორი მასწავლებლის. გაკვეთილებს შეიძლება დაესწრონ მოსწავლეთა მშობლები, რაც წინასწარ უნდა იყოს შეთანხმებული სკოლის დირექტორთან ან ადმინისტრაციის სხვა წარმომადგენელთან);
- მოსწავლეთა და მშობლების შეფასებები (სპეციალური კითხვარების გამოყენებით).

არაფორმალური დისკუსიები/განხილვები პედაგოგებისა და ადმინისტრაციაზე მონიტორინგის განხორციელების ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა. ამ გზით დირექტორს საშუალება ეძლევა, გაესაუბროს თანამშრომლებს მათი სამუშაო პროცესის შესახებ, მოისმინოს მათი შეხედულებები პროცესთან დაკავშირებით და გაიგოს თანამშრომლის აზრი მის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. ასეთი გასაუბრება კონსტრუქციულ ხასიათს უნდა ატარებდეს და სკოლის თანამშრომლებს ისეთი შთაბეჭდილება უნდა რჩებოდეთ, რომ სკოლის დირექტორი ცდილობს, უშუალოდ დაინახოს და

დააფასოს თანამშრომელთა მიღწევები, სუსტი მხარეების აღმოსაფხვრელად კი – გაუწიოს დახმარება და მისცეს რეკომენდაციები. პრობლემური საკითხების დროული გამოვლენა და მათი განხილვა საშუალებას მისცემს თანამშრომლებს, დროულად მოაგვარონ არსებული პრობლემები, სანამ ისინი სერიოზულ და ნეგატიურ ზეგავლენას იქონიებენ ზოგადად სკოლის მუშაობაზე.

შესრულებული საქმიანობის შესახებ *ყოველთვიური ანგარიშები* სკოლის დირექტორს საშუალებას აძლევს, ახლოს გაეცნოს თანამშრომელთა საქმიანობასა და მათ მიღწევებს და უკეთ იყოს ინფორმირებული მათ ყოველდღიურ საქმიანობაზე. ყოველთვიურ ანგარიშებში წარმოდგენილი საკითხები, შეიძლება, არაფორმალური დისკუსიების საგანი გახდეს. ყოველთვიური ანგარიშები უნდა ინახებოდეს თანამშრომლის პირად საქმეში და გამოყენებულ იქნეს საბოლოო შეფასების პროცესში.

არაფორმალური დისკუსიებისა და ყოველთვიური ანგარიშების გარდა, რეკომენდებულია, სკოლის დირექტორმა განახორციელოს *მონიტორინგი* თანამშრომლის მიმდინარე საქმიანობასა და მიღწეულ შედეგებზე. თუ არსებობს შესრულებული სამუშაოს (დადებითი ან გასაუმჯობესებელი) შედეგების შესახებ გარკვეული მტკიცებულებები, სკოლის დირექტორი/ჯგუფის ხელმძღვანელი, ვალდებულია, შეხვდეს შესაბამის თანამშრომელს და განიხილოს მასთან ეს საკითხები. მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის დირექტორმა/ჯგუფის ხელმძღვანელმა წერილობით ჩაინიშნოს დაკვირვების შედეგები თანამშრომლების მიღწევებსა და სუსტ მხარეებზე და ეს ჩანაწერები მთელი წლის განმავლობაში და წლის ბოლოს ოფიციალური შეფასებისას მოიშველიოს.

თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია მოსწავლეებისა და მშობლების შეფასებები სპეციალური კითხვარების საშუალებით. სკოლებში ასეთი გამოკითხვების ორგანიზება შეიძლება განხორციელდეს წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ. კითხვარის ნიმუშები, როგორც წესი, წინასწარ უნდა იყოს შემუშავებული და სასურველია, რომ გამოკითხვა ანონიმური იყოს. ასეთი გამოკითხვის შედეგად მიღებული ინფორმაცია სასარგებლოა როგორც სკოლის ხელმძღვანელობისათვის, ისე მასწავლებლებისათვის, რადგან ეს ინფორმაცია დაეხმარება მათ, უკეთესად შეაფასონ საკუთარი სუსტი ან ძლიერი მხარეები, ასევე მიიღონ ინფორმაცია მოსწავლეებისა და მათი მშობლების მოთხოვნილებების შესახებ.

გაკვეთილზე დასწრება პედაგოგების საქმიანობის მონიტორინგისა და შეფასების კარგად აპრობირებული მეთოდია. სკოლამ თვითონ უნდა გადამწყვიტოს, რამდენი გაკვეთილზე მოხდება წლის განმავლობაში დასწრება. გაკვეთილზე დასწრებისას სკოლის დირექტორი ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს იმაზე, თუ რამდენად კარგად ახერხებს მასწავლებელი მიზნებისა და

ამოცანების მიღწევას. ამასთან, აუცილებელია, სკოლის დირექტორმა უზრუნველყოს გაკვეთილის ჩვეულ ვითარებაში ჩატარება. გაკვეთილებზე დასწრების შემდეგ სკოლის დირექტორი ვალდებულია, მასწავლებელს გაუზიაროს დაკვირვების შედეგები, აღნიშნოს დადებითი მხარეები და მითითოს ნაკლოვანებებსა და მათი გამოსწორების გზებზე.

პედაგოგთა საქმიანობისა და საგაკვეთილო პროცესის შესაფასებლად, სასურველია, სკოლაში არსებობდეს გაკვეთილებზე მშობლების დასწრების მექანიზმი. ასეთ შემთხვევაში უნდა არსებობდეს წინასწარ შემუშავებული კითხვარის ფორმა, რომელიც მშობელს გაკვეთილზე შესვლის წინ მიეცემა და ამ კითხვარის მეშვეობით მშობელი შეაფასებს საგაკვეთილო პროცესს და პედაგოგის საქმიანობას გაკვეთილზე. მაგალითად: რამდენად შეუძლია პედაგოგს მოსწავლეებთან ინდივიდუალური მუშაობა, უთმობს თუ არა იგი ყველა მოსწავლეს მეტ-ნაკლებად თანაბარ დროს, ხომ არ ჰყავს მასწავლებელს კლასში ე. წ. ფავორიტი მოსწავლეები, რომლებსაც ყოველ გაკვეთილზე იძახებს, მიმართავს თუ არა განსაკუთრებულ მეთოდებს ნაკლებად მოტივირებული მოსწავლეების საგაკვეთილო პროცესში აქტიურად ჩართვისთვის და ა. შ. ამ ფორმის დამკვიდრება ხელს შეუწყობს პედაგოგების მუდმივ მზაობას, რომ ისინი უკეთ მომზადებულები შედიოდნენ გაკვეთილებზე, აგრეთვე გაზრდის ინტერესს მოსწავლეებში, უკეთ წარმოაჩინონ საკუთარი შესაძლებლობები არა მარტო პედაგოგის, არამედ საკუთარი მშობლისა და თანაკლასელთა მშობლების წინაშე. მოსწავლეები მიეჩვევიან, უფრო თამამად გამოთქვან საკუთარი აზრები როგორც დამსწრეების, ისე პედაგოგების წინაშე და აქტიური მონაწილეობა მიიღონ საგაკვეთილო პროცესში. აღნიშნული მექანიზმის დამკვიდრება ხელს შეუწყობს მშობლის აქტიურად ჩართვას სასკოლო ცხოვრებაში, გაზრდის მის პასუხისმგებლობას და ინტერესს სკოლის მიმართ. მოსწავლეები გაკვეთილზე უფრო დაემორჩილებიან დისციპლინის ნორმებს, რაც ხელს შეუწყობს საგაკვეთილო პროცესის უკეთ წარმართვას.

სკოლაში, სადაც კლასში საშუალოდ 20 მოსწავლეა, მშობლებს შეუძლიათ, გაკვეთილებზე დასწრების გრაფიკი შეადგინონ და თვეში ერთხელ ერთი დღე თითო მშობელი დაესწროს ყველა გაკვეთილს. ამის შესახებ ინფორმირებული უნდა იყოს სკოლის ადმინისტრაცია და დირექტორი. თითოეული გაკვეთილის შესაფასებლად მშობლისთვის კლასის დამრიგებლის ან ადმინისტრაციის წარმომადგენლის მიერ მიცემული შეფასების ფორმები გაკვეთილების დასრულების შემდეგ უნდა ჩაბარდეს კლასის დამრიგებელს ან სკოლის ადმინისტრაციას.

მონიტორინგის აღნიშნული ეტაპები და მექანიზმები ძალზე სასარგებლოა. იგი საშუალებას იძლევა, რეგულარულად განხორციელდეს შეფასების პროცესი ოფიციალური წლიური შეფასების განხორციელებამდე. ამასთან-

ნავე, ეს სისტემა იძლევა მოქნილობის საშუალებას, რადგან ამოცანები და პრიორიტეტები შესაძლებელია წლის განმავლობაში შეიცვალოს და, ამდენად, სკოლის თანამშრომლებსაც შეიძლება დასჭირდეთ საქმიანობის მიმართულების შეცვლა. ამასთან მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებმა მიიღონ სამუშაოს შეფასების გამოცდილება, რათა უკეთ მოემზადონ და შესაბამისად, უკეთესი შედეგები უზრუნველყონ წლიური შეფასების დროს.

4.2.3. განხილვის/შეფასების ეტაპი

სკოლის დირექტორის მიერ თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების ძირითადი მიზანია როგორც მათი მიღწევების, ისე სუსტი მხარეების გამოვლენა და შემდგომი პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა. სკოლამ უნდა შეიმუშაოს საქმიანობის შეფასების სტანდარტული ფორმა. სასურველია, რომ შეფასების ფორმა შემდეგ ინფორმაციას მოიცავდეს:

- თანამშრომლისა და უშუალო ზედამხედველის ვინაობა;
- შეფასების თარიღი;
- შეფასების პერიოდი;
- თანამშრომლის შესაძლებლობები, განხორციელებინა წლის დასაწყისში განსაზღვრული ამოცანები და მათი შესრულების ხარისხი;
- თანამშრომლის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიღწევა;
- კონკრეტული საკითხები, რომელშიც თანამშრომელს სჭირდება გაუმჯობესება;
- თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროებები და მისი პირადი პროფესიული მიზნები;
- თანამშრომლის წვლილი სკოლის განვითარებაში და სხვ.

ჩვეულებრივ, შეფასების ფორმას პირველად თვითონ თანამშრომელი ავსებს. თითოეულ საკითხზე თვითშეფასების გაკეთების გარდა მან ასევე უნდა აღნიშნოს თავისი მიზნები და ამოცანები მომავალი წლისათვის. ამის შემდეგ შეფასების ფორმას ავსებს დირექტორი ან უშუალო ხელმძღვანელი. ოფიციალურ შეფასებამდე სკოლის დირექტორმა უნდა მოამზადოს შესაბამისი დოკუმენტაცია, მონიტორინგის ეტაპზე განხორციელებული ჩანაწერები, ინდივიდუალური გეგმები და სამუშაოს აღწერა. შეფასების პროცესში შემფასებელმა უნდა აღნიშნოს მთავარი მიღწევები, გამომჟღავნებული ძლიერი და სუსტი მხარეები, რეკომენდაციები, თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროებები და სხვ.

მას შემდეგ, რაც დირექტორი/უშუალო ხელმძღვანელი და თანამშრომელი შეფასების ფორმას შეავსებენ, ინიშნება სპეციალური შეხვედრა შე-

დეგების განსახილველად. თუ ორივე მხარე ეთანხმება აღნიშნულ ინფორმაციას, ისინი ხელს აწერენ შეფასების ფორმას. თუ თანამშრომელი სკოლის დირექტორის/უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებით უკმაყოფილოა, მას გაპროტესტება შეუძლია დირექტორის (თუ დირექტორი არ არის უშუალო ხელმძღვანელი და შემფასებელი) ან სამეურვეო საბჭოს წინაშე. შესაბამისად, სამეურვეო საბჭო ანდა დირექტორი ვალდებულია, დეტალურად შეისწავლოს შესრულებული სამუშაოს მართვისა და შეფასების პროცესი და მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილება ან შეიმუშაოს რეკომენდაციები.

როგორც წესი, შეფასების შედეგები გამოიყენება არა მხოლოდ სკოლის მიღწეული წარმატებებისა თუ წარუმატებლობების განსაზღვრისათვის, არამედ თანამშრომელთა დანინაურების ან ხელფასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების დროსაც. სკოლას დანინაურებისა და ხელფასის მომატების სტანდარტული სისტემა უნდა ჰქონდეს. სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით, სკოლის დირექტორი ვალდებულია, შეიმუშაოს ხელფასის გაზრდის მექანიზმები, რომელსაც საფუძვლად შეიძლება დაედოს ზოგადად შესრულებული სამუშაოს მონაცემები, მიღწეული წარმატებები, თანამდებობრივი დანინაურება, კვალიფიკაციის ამაღლება, სკოლის ბიუჯეტის ზრდა და სხვ.

დირექტორი თანამშრომელთა შეფასების პროცესის დასრულების შემდეგ ძირითად შედეგებს და მიგნებებს ანგარიშის სახით წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს და მის მიერ შემოთავაზებულ რეკომენდაციებს და შენიშვნებს ითვალისწინებს მომდევნო შეფასების პროცესში.

თავის მხრივ სკოლის სამეურვეო საბჭო შეიმუშავებს დირექტორის საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმებს და ახდენს მისი საქმიანობის ობიექტურ შეფასებას.

4.2.4. არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა

არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა გულისხმობს თანამშრომლის სუსტი მხარეების გამოვლენას, საქმიანობის ეტაპზე არსებული პრობლემების გამოაშკარავებას და ამ პრობლემების აღმოფხვრის მიზნით თანამშრომლისთვის დახმარების აღმოჩენას. თუ დამქირავებლის მიერ ცუდად შესრულებული სამუშაოს მართვისა და გამოსწორების მცდელობა შედეგებს არ გამოიღებს, შეიძლება, დღის წესრიგში დადგეს თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხი.

სკოლის დირექტორმა და სამეურვეო საბჭომ მონიტორინგის ეტაპზე განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ თანამშრომლის სუსტ მხარეებს. სკოლის დირექტორი პასუხისმგებელია პედაგოგებისა და ადმინისტრაციის არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის გამოვლენასა და გამოსწო-

რებაზე, ხოლო სამეურვეო საბჭოს იგივე პასუხისმგებლობა აქვს სკოლის დირექტორის საქმიანობის მიმართ. ამასთან, სამეურვეო საბჭო შეიძლება უშუალოდ იყოს ჩართული სხვა თანამშრომლების სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარების საკითხებში.

არადამაკმაყოფილებელ საქმიანობაში შეიძლება იგულისხმებოდეს ხელშეკრულების პირობების დარღვევა, პედაგოგიურ საქმიანობასთან შეუფერებელი ქმედების განხორციელება ანდა კანონით განსაზღვრული სხვა დარღვევები. თუ არსებობს ცუდად შესრულებული სამუშაოს გამოსწორების საშუალება, სასურველია, სკოლის დირექტორმა თანამშრომელს მისცეს ამის საშუალება. არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვის რამდენიმე ეტაპი არსებობს (აღნიშნული პროცედურები შეეხება მხოლოდ იმ თანამშრომლებს, რომლებმაც წარმატებით გაიარეს საგამოცდო პერიოდი):

ზეპირი გაფრთხილება – პრობლემის გამოვლენის შემდეგ დამქირავებელი ვალდებულია, შეხვდეს თანამშრომელს და ნათლად აუხსნას მას, თუ რა სახის მოლოდინები იყო თავდაპირველად მის მიმართ (მაგალითად, სამუშაოს აღწერის დოკუმენტის მოშველიებით), რა სახის სისუსტეები გამოიკვეთა მისი მუშაობის პერიოდში და რა არის მათი მოგვარების გზები. ამ შეხვედრის შემდეგ დამქირავებელმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გაამახვილოს თანამშრომლის მიერ საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით განხორციელებულ ღონისძიებებზე.

წერილობითი გაფრთხილება – ზეპირი გაფრთხილების შემდეგ პროგრესის არარსებობის შემთხვევაში დამქირავებელი ვალდებულია, წერილობითი გაფრთხილება გადასცეს თანამშრომელს, სადაც ნათლად იქნება ასახული გარკვეული დროის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოს გაუარესების ფაქტები.

სამსახურიდან დათხოვნა – იმ შემთხვევაში, თუ ზეპირი და წერილობითი გაფრთხილება დადებით შედეგს არ გამოიღებს, სკოლის დირექტორს შეუძლია დასვას თანამშრომლის (ან სამეურვეო საბჭომ – სკოლის დირექტორის) სამსახურიდან დათხოვნის საკითხი.

სკოლის საკადრო პოლიტიკას განსაზღვრავს და უშუალოდ განაგებს სკოლის დირექტორი. სკოლის დირექტორი თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნაზე საკითხს სვამს თავად, ასევე სამეურვეო საბჭოს ანდა პედაგოგიური საბჭოს მოთხოვნის საფუძველზე. სამსახურიდან თანამშრომლის დათხოვნის გადაწყვეტილებას იღებს სკოლის დირექტორი, მაგრამ სასურველია, თანამშრომლის სამსახურიდან გათავისუფლების შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე სკოლის დირექტორმა შექმნას სამსახურიდან განთავისუფლების კომიტეტი. კომიტეტის წევრების შემადგენლობის შესახებ გადაწყვეტილებას ამ შემთხვევაში დირექტორი დამოუკიდებლად იღებს. კომიტეტის შემადგენლობაში შეიძლება შედიოდნენ სამეურვეო

საბჭოს ორი ან სამი წარმომადგენელი, სკოლის სხვა თანამშრომლები და მოწვეული სპეციალისტი. სამსახურიდან დათხოვნის კომიტეტის წევრებმა თავდაპირველად უნდა განიხილონ თანამშრომლის მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებული ყველა წერილობითი დოკუმენტაცია და მხოლოდ ამის შემდეგ გამართონ სამსახურიდან დათხოვნის შესახებ სხდომა. თანამშრომელსაც ეძლევა საშუალება, სხდომაზე გამოხატოს თავისი მოსაზრება სკოლის დირექტორის მიერ მისი საქმიანობის შეფასების სამართლიანობასა და ობიექტურობაზე, ამასთან უნდა დაასახელოს ის დაბრკოლებები, რომლებიც მას საქმიანობის სათანადოდ შესრულებაში უშლიდა ხელს.

სხდომის შემდეგ კომიტეტმა უნდა იმსჯელოს შედეგებზე და მიიღოს ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან ერთ-ერთი გადაწყვეტილება:

- თანამშრომლისათვის ზეპირი გაფრთხილების მიცემა;
- თანამშრომლისათვის წერილობითი გაფრთხილების მიცემა;
- თანამშრომლის სკოლიდან განთავისუფლება.

კომისიამ თავისი გადაწყვეტილება წერილობით უნდა დაადასტუროს. კომიტეტის წერილობით გადაწყვეტილებაში დეტალურად უნდა იყოს ასახული თანამშრომლის საქმიანობასთან დაკავშირებული პრეტენზიები, მასთან დაკავშირებით გატარებული ზომები და თანამშრომლის უფლება, გაასაჩივროს კომიტეტის გადაწყვეტილება სააპელაციო კომიტეტში.

თუ განთავისუფლებული თანამშრომელი გადაწყვეტილებას გაასაჩივრებს, ამ საჩივრის განხილვის უფლება აქვს ან სამეურვეო საბჭოს, ან მის მიერ შექმნილ სააპელაციო კომიტეტს. მნიშვნელოვანია, საჩივრის განხილვისგან თავი შეიკავონ სააპელაციო ან სამეურვეო საბჭოს კომიტეტის იმ წევრებმა, რომლებიც სამსახურიდან დათხოვნის კომიტეტის საქმიანობაში მონაწილეობდნენ. სააპელაციო კომიტეტის გადაწყვეტილება საბოლოოა სკოლის დონეზე და მისი შესრულება ყველა მხარისათვის სავალდებულოა (გარდა იმ შემთხვევისა, თუ რომელიმე მხარე სასამართლოს მიმართავს).

იგივე პროცედურა გამოიყენება სკოლის დირექტორის არასათანადო საქმიანობის შემთხვევაში. ასეთ დროს დირექტორის სამსახურიდან დათხოვნის ინიციატივას აყენებს სამეურვეო საბჭო, რომელსაც საკითხის განხილვისას შეუძლია მოინვიოს ადგილობრივი საგანმანათლებლო ორგანოს წარმომადგენელიც.

ნაწილი 5. მასწავლებლების მოზიდვა და შენარჩუნება

განათლების ხარისხი უშუალოდ არის დაკავშირებული მასწავლებლების კვალიფიკაციასა და პროფესიონალიზმთან. პედაგოგებს პირდაპირი ზეგავ-

ლენა აქვთ სკოლის წარმატებაზე და სწორედ ამიტომ სკოლის ხელმძღვანელობის ძირითადი ამოცანა კვალიფიციური პედაგოგების მოზიდვა და მათი შენარჩუნება უნდა იყოს.

პედაგოგების მოზიდვა და შენარჩუნება ერთ-ერთი ყველაზე რთული ამოცანაა, რომელსაც შეიძლება სკოლის ხელმძღვანელობა წააწყდეს. ამ საკითხში მთავრობის როლი ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან მთავრობის მიერ განხორციელებული დახმარების პროგრამები მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს სკოლას. თუმცა სკოლამ თავადაც უნდა შეიმუშაოს მასწავლებელთა მოზიდვისა და შენარჩუნების პროგრამები და უზრუნველყოს მათი ეფექტური განხორციელება.

სკოლის თანამშრომლების შერჩევისა და მათი შენარჩუნების მოვალეობა დირექტორს აკისრია; თუმცა სამეურვეო საბჭო ვალდებულია, ზედამხედველობა გაუწიოს და ამასთანავე, სათანადო დახმარება აღმოუჩინოს დირექტორს აღნიშნული საქმიანობის დაგეგმვასა და განხორციელებაში.

5.1 მასწავლებლების მოზიდვის სტრატეგიები

მასწავლებელთა მოზიდვისა და მათი შენარჩუნების სტრატეგიები ძირითადად სკოლის სპეციფიკასა და მის გეოგრაფიულ მდებარეობაზეა დამოკიდებული. აშკარაა, რომ პატარა სოფლებში მდებარე სკოლებს უფრო გაუჭირდებათ პედაგოგების მოზიდვა, ვიდრე შედარებით დიდ ქალაქებში, რადგან ზოგიერთ რეგიონში რთული სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე, პედაგოგებს, განსაკუთრებით კი მაღალკვალიფიციურ პედაგოგებს, როგორც წესი, ნაკლებად ექნებათ რთულ პირობებში მუშაობის სურვილი; ისინი ყოველთვის შეეცდებიან, უკეთესი შესაძლებლობები მოძებნონ დიდ ქალაქებში, სადაც შედარებით უკეთესი საყოფაცხოვრებო პირობებია. ამდენად, ამ საკითხებთან მიმართებაში სოფლის სკოლებს ბევრად უფრო მეტი მონდომების გამოჩენა და დამატებითი ხელშეწყობის მიღების მიზნით სახელმწიფო სტრუქტურებთან ახლო თანამშრომლობა დასჭირდებათ.

მასწავლებელთა მოზიდვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი სკოლის კარგი რეპუტაციაა (ეს ფაქტორი მოსწავლეთა მოზიდვის თვალსაზრისითაც მნიშვნელოვანია), ამდენად, სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მოვალეობა სკოლის დადებითი იმიჯის შექმნისათვის ეფექტური გზებისა და საშუალებების გამოწახვაა. ამის განხორციელების საუკეთესო საშუალებაა ადგილობრივი პრესა და მედია. სკოლისთვის დადებითი იმიჯის შექმნა საგაზეთო სტატიითაცაა შესაძლებელი (იდეალური იქნებოდა გაზეთის პირველ გვერდზე სტატია

მოსწავლეთა სურათებით), რომელშიც ყურადღება იქნება გამახვილებული, თუ რას აკეთებს სკოლა ახალგაზრდებისა და ადგილობრივი საზოგადოებისათვის. სტატია შეიძლება ეხებოდეს მოსწავლეთა მიღწევებს, სპორტულ შეჯიბრებებში მათ გამარჯვებას, წარმატებებს მოსწავლეთა სამეცნიერო კონფერენციებზე და სხვა სიახლეებს. ყოველივე ამის განსახორციელებლად, სასურველია, სკოლის ხელმძღვანელობამ კარგი ურთიერთობა დაამყაროს ადგილობრივ პრესასთან და მედიასთან.

ეფექტურად განხორციელების შემთხვევაში მასწავლებელთა მოზიდვის ქვემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიები შეიძლება გამოსადეგი აღმოჩნდეს ნებისმიერი სკოლისთვის, მიუხედავად მისი გეოგრაფიული მდებარეობისა:

- სკოლასა და უნივერსიტეტს შორის თანამშრომლობის დამყარება;
- ალტერნატიული მოსამზადებელი პროგრამებიდან კანდიდატების მოზიდვა;
- პედაგოგთა მომზადების (დახელოვნების) პროგრამებიდან კანდიდატების მოზიდვა;
- დამწყები მასწავლებლებისათვის სხვადასხვა დახმარების პროგრამების შეთავაზება;
- კვალიფიციური პედაგოგებისათვის მაღალი სახელფასო ანაზღაურების უზრუნველყოფა;
- სკოლისათვის მნიშვნელოვან დისციპლინებში მასწავლებლების გადამზადება/კვალიფიკაციის ამაღლება.

სკოლასა და უნივერსიტეტს შორის თანამშრომლობა საქართველოს სკოლებისათვის ჩვეული და ფართოდ გავრცელებული სტრატეგია არ არის; მაგრამ ქვეყნის მასშტაბით საგანმანათლებლო სისტემაში ცვლილებებთან ერთად სკოლები უფრო ადვილად უნდა ნერგავდნენ სიახლეებსა და ეფექტურ მიდგომებს სხვადასხვა საკითხების მართვაში. ამდენად, სასურველია, სკოლებმა გაითვალისწინონ ეს მიდგომა და საქმიანი ურთიერთობა დაამყარონ უნივერსიტეტებისა და ინსტიტუტების იმ ფაკულტეტებთან, რომლებიც მომავალ პედაგოგებს ამზადებენ.

რეკომენდებულია, რომ უნივერსიტეტის ფაკულტეტებთან ახლო პარტნიორული კავშირების ჩამოყალიბება ერთ კონკრეტულ პირს დაევალოს (მაგალითად, დირექტორის რომელიმე მოადგილეს) და დირექტორის უშუალო ზედამხედველობით განხორციელდეს. ამ საქმიანობის შედეგები რეგულარულად უნდა განიხილებოდეს სამეურვეო საბჭოს სხდომებზე, რადგან ერთობლივმა განხილვებმა და დისკუსიამ, შესაძლოა, ახალი მიდგომები და ინიციატივები წარმოშვას.

პედაგოგთა მოზიდვის აღნიშნული სტრატეგიის დანერგვის მიზნით სკოლას შეუძლია სპეციალური ხელშეკრულება შეიმუშაოს ადგილობრივ ინსტიტუტებთან და უნივერსიტეტებთან, რომლის მიზანი იქნება დამამთავრებელი კურსის სტუდენტებისათვის სკოლაში სტაჟირების შეთავაზება. სტაჟირები შეიძლება იყვნენ მასწავლებლების თანაშემწეები ან შეცვალონ ესა თუ ის მასწავლებელი გაცდენის (მაგალითად, ავადმყოფობის) შემთხვევაში. პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გასაუმჯობესებლად სტაჟიორ მასწავლებლებს შესაძლებლობა უნდა ჰქონდეთ, დაესწონ გაკვეთილებს და მონაწილეობა მიიღონ პედაგოგიური საბჭოს სხდომებში. საბოლოოდ, სკოლას საშუალება ექნება, წარმატებული სტაჟირები პედაგოგებად დაიქირაოს: მათ უკვე ექნებათ სკოლაში მუშაობის გამოცდილება.

უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ სკოლასა და უნივერსიტეტს შორის პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება სასარგებლოა როგორც სკოლისთვის, ისე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებისათვის. ამ პარტნიორობის ფარგლებში სხვადასხვა მიდგომების განვითარება ძალზე სასარგებლო იქნება ორივე მხარისათვის.

ერთ-ერთი კარგად აპრობირებული მეთოდია ასევე *ალტერნატიული მოსამზადებელი პროგრამებიდან და პედაგოგთა მომზადების (დახელოვნების) პროგრამებიდან კანდიდატების მოზიდვა*. ამისთვის აუცილებელია, რომ სკოლამ სათანადოდ მოახდინოს ინფორმაციის გაცვლა იმ ორგანიზაციებთან და სახელმწიფო უწყებებთან, რომლებიც ჩართული არიან ამ სახის საქმიანობაში. ამასთან, აუცილებელია, მუდმივად მიმდინარეობდეს მოსამზადებელი პროგრამების შესახებ ინფორმაციის მოძიება, რათა მოხდეს ყველა არსებული შესაძლებლობის მაქსიმალურად გამოყენება.

ასეთი პროგრამების შესახებ ინფორმაციის მიღების შემდეგ სკოლის წარმომადგენელი (ეს შეიძლება იყოს დირექტორი ან მისი მოადგილე, ან სამეურვეო საბჭოს წევრი), სასურველია, პირადად შეხვდეს პროგრამის მონაწილეებს. ამ ეტაპზე სკოლის წარმომადგენელს შეუძლია პროგრამის მონაწილეებისათვის სკოლის შესახებ ფორმალური პრეზენტაციის ჩატარება (რალა თქმა უნდა, მხოლოდ ორგანიზატორების ნებართვით); ასევე შესაძლებელია, სკოლის წარმომადგენელმა პედაგოგთა მომზადების პროგრამის ადმინისტრატორს მიმართოს თხოვნით, რათა მან პროგრამის მონაწილეებს მიანოდოს ინფორმაცია სკოლისა და კონკრეტული ვაკანტური შტატების შესახებ. ასეთ შემთხვევაში დაინტერესებულ მონაწილეებს შეეძლებათ მივიდნენ სკოლაში და გაესაუბრონ სკოლის წარმომადგენლებს მასწავლებლის თანამდებობის დაკავების შესაძლებლობაზე.

დამწყები მასწავლებლებისათვის დახმარების პროგრამების შეთავაზებით სკოლას მნიშვნელოვნად გაუადვილდება მასწავლებლების მოზიდვა. დამწყები პედაგოგების მოზიდვა სკოლისთვის სხვადასხვა თვალსაზრისით

იქნება ხელსაყრელი: ახალგაზრდა და დამწყები პედაგოგები, როგორც წესი, ენთუზიაზმით სავსე და მოტივირებულები არიან; ამასთან, მათ მეტი ინტერესი, უნარი და მონდომება აქვთ ახალი იდეებისა და მიდგომების შეთვისებასა და დანერგვაში.

დამწყები პედაგოგების მოსაზიდად სხვადასხვა ღონისძიებების ჩატარებაა შესაძლებელი. ერთ-ერთი ხერხი შეიძლება იყოს სპეციალური სარეკლამო ბუკლეტის დაბეჭდვა, რომელიც ყურადღებას გაამახვილებს სკოლის ძლიერ მხარეებზე, დამწყები პედაგოგებისათვის დაწესებულ შეღავათებზე, ასევე წარმოადგენს ინფორმაციას სკოლის გარემოზე და სხვ. სასურველია, ბუკლეტები გავრცელდეს უნივერსიტეტებსა და ინსტიტუტებში, ასევე გამოიკრას საინფორმაციო დაფებზე. აკადემიური წლის განმავლობაში შესაძლებელია სტუდენტებთან შეხვედრების ორგანიზება და მათთვის სკოლის შესახებ პრეზენტაციების ჩატარება. მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის წარმომადგენლებმა ხაზი გაუსვან იმ დახმარებას, რომლის შეთავაზებაც სკოლას შეუძლია დამწყები პედაგოგებისათვის (მაგ.: პროფესიული გადამზადების კურსები, დაჯილდოების სისტემა და ა. შ.).

კვალიფიციური პედაგოგებისათვის მაღალი სახელფასო ანაზღაურების უზრუნველყოფა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიდგომაა. ბიუჯეტის დაგეგმვისა და პედაგოგებისათვის სახელფასო განაკვეთების დადგენის დროს სასურველია, რომ შედარებით გამოცდილ და კვალიფიციურ პედაგოგებს მაღალი სახელფასო ანაზღაურება დაენიშნოთ; თუმცა ეს განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა გაკეთდეს, რათა თავიდან იქნეს აცილებული კონფლიქტური სიტუაციები პედაგოგებს შორის. ამის განსახორციელებლად საჭიროა სპეციალური პოლიტიკისა და პროცედურების განვითარება, რომელიც დაარეგულირებს იმ მოთხოვნებს, რომლებიც პედაგოგმა უნდა დააკმაყოფილოს იმისათვის, რომ სპეციალური სახელფასო კატეგორია მიაკუთვნონ. ასე მაგალითად, მოთხოვნებში ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული, პედაგოგად მუშაობის რამდენწლიანი სტაჟი და განათლება (მათ შორის სპეციალური ტრენინგები) არის საჭირო უმაღლესი კატეგორიის პედაგოგთა რიგებში მოსახვედრად, რა მოთხოვნებია მეორე კატეგორიაში მოსახვედრად და ა. შ.

სკოლისათვის მნიშვნელოვან დისციპლინებში მასწავლებლების გადამზადება/კვალიფიკაციის ამაღლება – ზოგიერთ შემთხვევაში ახალი პედაგოგების საჭიროება შეიძლება დაკმაყოფილდეს არსებული პედაგოგების გადამზადების გზით. ბუნებრივია, რომ გადამზადება უნდა მოხდეს პედაგოგისათვის შესაბამის დისციპლინებში. ამ მეთოდით შესაძლებელია გადამზადება გარკვეულ საგნებში პედაგოგთა სიმცირის პრობლემა. უნდა განისაზღვროს, რამდენად ექვემდებარება გადამზადებას ესა თუ ის პედაგოგი, რათა თანხები არაეფექტურად არ დაიხარჯოს.

პედაგოგთა გადამზადებას, რა თქმა უნდა, სახსრები და ინტელექტუალური რესურსები სჭირდება. თუ ამის საშუალება იქნება, სასურველია, თანხები მომდევნო წლის ბიუჯეტის დაგეგმვის ეტაპზე გამოიყოს; მაგრამ, თუ სახელმწიფო დაფინანსება და სხვა სახსრები არ იძლევა აღნიშნული ღონისძიებების ჩატარების საშუალებას, ყოველთვის შესაძლებელია დამატებითი თანხების მოძიება გრანტების, შემონიურულობებისა და სხვა საშუალებებით (დამატებითი დეტალებისთვის იხ. თავი VIII – პროექტების მართვა და ფონდების მოძიება).

ასევე შესაძლებელია, სკოლის შედარებით კვალიფიციურმა პედაგოგებმა თავად ჩაატარონ გადამზადების კურსები დანარჩენი მასწავლებლებისათვის, ან სკოლის ადმინისტრაციას შეუძლია ამ მიზნით ადგილობრივი ინსტიტუტებისა და უნივერსიტეტების პროფესორებისა და ადგილობრივი ან საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციების ექსპერტების მოწვევა. არსებული პირობების გათვალისწინებით ასეთი ტრენინგები შეიძლება ჩატარდეს სკოლის შენობაში, უნივერსიტეტებში, ადგილობრივი რესურს-ცენტრის ან არასამთავრობო ორგანიზაციის ოფისში.

მიმდინარე განათლების რეფორმის მიზანია, საშუალება მისცეს სკოლებს, დამოუკიდებლად მოიპოვონ დამატებითი თანხები სკოლის საქმიანობის გასაუმჯობესებლად. აქედან გამომდინარე, სკოლის ადმინისტრაციას უნდა შეეძლოს ურთიერთობის დამყარება დონორ ორგანიზაციებთან და სხვა შესაბამის სახელმწიფო უწყებებთან დამატებითი თანხების მოზიდვის მიზნით.

5.2. მასწავლებლების შენარჩუნება

სკოლის ადმინისტრაციამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს მასწავლებელთა კორპუსის შენარჩუნებას. სკოლამ შეიძლება წარმატებით მოიზიდოს კვალიფიციური პედაგოგები, მაგრამ თუ შესაბამის სამუშაო პირობებს არ შეუქმნის, ეს წარმატება შეიძლება არასასურველი შედეგებით დამთავრდეს და მასწავლებლებმა სკოლა დატოვონ.

მასწავლებელთა დენადობის შემცირებით სკოლა არა მარტო დაზოგავს საკუთარ ფინანსებს, არამედ თავის წვლილს შეიტანს ზოგადად განათლების სისტემაში, რადგან მოტივირებული და გამოცდილი პროფესიონალი პედაგოგების გუნდი საგანმანათლებლო სფეროს წარმატების საფუძველია.

პედაგოგთა შენარჩუნების პრობლემის გადაჭრის საუკეთესო საშუალება მისი გამომწვევი მიზეზების მუდმივი ძიებაა, რისთვისაც საჭიროა შემდეგი საკითხების გარკვევა: რატომ შეიძლება ფიქრობდნენ მასწავლებლები სკოლის დატოვებას, რომელ სფეროებში ხვდებიან ისინი პრობლემებს,

რაში ხედავენ სკოლის დადებით მხარეებს და ა. შ. პედაგოგთა აზრის გამოკითხვით სკოლის ხელმძღვანელობა იგებს, რის გამოსწორება სურთ მათ სკოლაში. ეს შეიძლება განხორციელდეს არაფორმალური გასაუბრების (რომელიც ჩვეულებრივ საქმიანობის შეფასების დროს ტარდება) ან სამსახურიდან წასვლის შესახებ განცხადების გაკეთების შემდეგ ჩატარებული გასაუბრების გზით.

ასეთი გასაუბრება მიზნად ისახავს ინფორმაციის მოპოვებას იმასთან დაკავშირებით, თუ რა მიზეზით ტოვებს პედაგოგი სკოლას, რა არ მოსწონს ან მოსწონდა მას და რა მიმართულებით სჭირდება სკოლას, მისი აზრით, გაუმჯობესება. ამასთანავე, გასაუბრების მიზანია, გაარკვიოს, რა პირობები უნდა შექმნას სკოლაში იმისთვის, რომ მასწავლებლებმა ეფექტურად შეძლონ საკუთარი უფლება-მოვალეობების განხორციელება. ასეთი გასაუბრებები არანაირ დამატებით ფინანსურ სახსრებს არ მოითხოვს, ამასთანავე, ხელს უწყობს სკოლისადმი დადებითი დამოკიდებულების შექმნას.

ტრადიციულად ამ სახის გასაუბრებები სხვადასხვა ფორმით შეიძლება ჩატარდეს: პირისპირ, ტელეფონით, წერილობითი გამოკითხვის ფორმით ან უფრო თანამედროვე ტექნოლოგიების – კერძოდ, ინტერნეტის – გამოყენებით (თუმცა ეს ბევრი სკოლისთვის შეიძლება ჯერ კიდევ პრობლემას წარმოადგენდეს).

იმისათვის, რომ სკოლის ადმინისტრაცია ინფორმირებული იყოს სკოლაში არსებული რეალურ, მდგომარეობის შესახებ, სხვადასხვა საშუალებები არსებობს. ასეთია, მაგალითად, *გამოკითხვების* ჩატარება. ამ ფორმით შესაძლებელია ინფორმაციის მოპოვება მასწავლებელთა სამუშაო პირობებისა და სკოლაში არსებული რეალური გარემოს შესახებ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ბევრი საკითხი, შეიძლება არცთუ ისე კარგად იყოს ცნობილი სკოლის ხელმძღვანელობისათვის. ასეთი გამოკითხვების ჩატარება შესაძლებელია ყოველწლიურად, კერძოდ, აკადემიური წლის ბოლოს.

ამასთან, გამოკითხვების ჩატარებისას სკოლის ხელმძღვანელობამ რესპონდენტების ანონიმურობა უნდა დაიცვას, რადგან ზოგიერთ შემთხვევაში პედაგოგებმა შეიძლება ღიად არ ილაპარაკონ გარკვეულ საკითხებზე. გამოკითხვის ფორმებში უნდა იყოს ისეთი კითხვები, რომლებიც მასწავლებელს საშუალებას მისცემს, მოიყვანოს კონკრეტული მაგალითები თავისი სამუშაო გამოცდილებიდან.

გასაუბრებებისა და გამოკითხვების შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია გამოსადეგი იქნება სკოლისთვის თვითშეფასების ეტაპზე, რადგან მასში ნაჩვენები იქნება, თუ რა მიმართულებით სჭირდება სკოლას გაუმჯობესება, რაც თავისთავად გათვალისწინებული უნდა იყოს სკოლის განვითარების მომდევნო წლის გეგმაში.

მასწავლებელმა სკოლა შეიძლება სხვადასხვა მიზეზების გამო დატოვოს, თუმცა ამ მიზეზთა უმრავლესობა, როგორც წესი, დაკავშირებულია სკოლის ადმინისტრაციის მართვის არაეფექტურ სისტემასთან, რის გამოც პედაგოგებს მუშაობის პროცესში სხვადასხვა პრობლემები ექმნებათ. სწორედ ამიტომ სამეურვეო საბჭომ და სკოლის დირექტორმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ ამ პრობლემებს. ხშირად პედაგოგებისათვის ხელფასების მომატება მათი მოტივაციის გაზრდის პანაცეად ითვლება, მაგრამ იგი ყოველთვის როდია რეალური გამოსავალი. მასწავლებელმა ბევრი სხვა მიზეზის გამო შეიძლება დატოვოს სკოლა. მასწავლებელთა დენადობის შემცირების მიზნით სკოლამ, უპირველეს ყოვლისა, პედაგოგთა მოტივაციის ამაღლებასა და კარგი სამუშაო გარემოს შექმნისათვის უნდა იზრუნოს.

პედაგოგთა მოტივაცია სკოლის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რადგან მოტივირებული პედაგოგის გარეშე წარმოუდგენელია სკოლის საგანმანათლებლო მიზნების მიღწევა და მოსწავლეთა მიღწევების ამაღლება. სკოლის წარმატებასა თუ წარუმატებლობას მნიშვნელოვანწილად პედაგოგების მუშაობა განსაზღვრავს; რაც უფრო მოტივირებული იქნება პედაგოგი, მით უფრო წარმატებული იქნება იგი სწავლების პროცესში და ნაკლებად ექნება სურვილი, დატოვოს სკოლა.

აშკარაა, რომ სკოლის ხელმძღვანელობისათვის პედაგოგების მოტივაციის ამაღლება საკმაოდ რთული ამოცანაა. თუ სკოლის ხელმძღვანელობა არასათანადო ყურადღებას დაუთმობს პედაგოგთა მოტივაციის ამაღლებას, წარმოუდგენელი იქნება პედაგოგებისათვის დადებითი სამუშაო პირობების შექმნა. ამ ვითარებაში კი ნაკლებად სავარაუდოა, რომ სკოლამ წარმატებას მიაღწიოს, პირიქით, სკოლა შეიძლება კვალიფიციური მასწავლებლების შენარჩუნების სერიოზული პრობლემების წინაშე აღმოჩნდეს.

იმისათვის, რომ პედაგოგები კარგად გრძნობდნენ თავს სასწავლო პროცესში, აუცილებელია ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც მათ მუშაობის სურვილი და ენთუზიაზმი ექნებათ. როდესაც პედაგოგი მოტივირებულია, მოსწავლეებიც მოტივირებულები ხდებიან და სასწავლო პროცესი უფრო ნაყოფიერად მიმდინარეობს.

კარგი სამუშაო გარემოს შექმნის ძირითადი პირობებია სტრესის გამომწვევი ფაქტორების მინიმუმამდე შემცირება და მოტივაციის სიმცირის მიზეზების აღმოფხვრა. სამუშაო გარემოზე უარყოფითი ზეგავლენა შეიძლება მოახდინოს:

- კონფლიქტურმა გარემომ სკოლაში;
- შედეგების გაუმჯობესების მიზნით სკოლის ხელმძღვანელობის დაუსაბუთებელმა და ზედმეტად მკაცრმა მოთხოვნებმა;

- ინიციატივების მიმართ ნეგატიურმა განწყობამ;
- არაეფექტურმა კომუნიკაციამ;
- ნახალისებისა და დაჯილდოების პროგრამების უგულებელყოფამ;
- საჭირო ტრენინგ-პროგრამების განუხორციელებლობამ.

კონფლიქტური გარემო სკოლაში – სკოლაში კონფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრის მიზნით სკოლის დირექტორმა ხელი უნდა შეუწყოს როგორც პედაგოგებს, ისე ადმინისტრაციის თანამშრომლებს შორის კოლეგიალური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია გუნდური მუშაობის პრინციპების დამკვიდრება სკოლაში. გადანყვეტილებების მიღებამდე პედაგოგებთან კონსულტაცია და მათი აზრის მოსმენა გააძლიერებს პედაგოგთა კმაყოფილებისა და საკუთრების განცდას და ხელს შეუწყობს ურთიერთბატივისცემაზე დამყარებული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

შედეგების გაუმჯობესების მიზნით სკოლის ხელმძღვანელობის მხრიდან დაუსაბუთებელი ზედმეტად მკაცრი მოთხოვნები – მიუხედავად იმისა, რომ სკოლის ხელმძღვანელობის ამოცანაა ყველანაირი რესურსის მობილიზება და ეფექტურად გამოყენება სკოლის შედეგების გასაუმჯობესებლად, მნიშვნელოვანია, რომ მის მიერ მასწავლებლებისათვის წამოყენებული მოთხოვნები ზომიერი და შესრულებადი იყოს; მასწავლებელს უნდა ჰქონდეს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებისთვის საჭირო დრო და რესურსები. წინააღმდეგ შემთხვევაში პედაგოგმა შეიძლება დაკარგოს სკოლაში მუშაობის ინტერესი და სხვა სამსახურის მოძებნას შეეცადოს, სადაც მას მუშაობის უკეთეს პირობებს შესთავაზებენ.

ამდენად, საქმიანობის შეფასების დაგეგმვის ეტაპზე სკოლის ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ მასწავლებლისადმი წაყენებული მოთხოვნები იყოს: კონკრეტული, შეფასებადი, მისაღები, რეალური, დროული და შესაძლებლობებზე გათვლილი.

ინიციატივების მიმართ ნეგატიური განწყობა – სკოლის ხელმძღვანელობამ ხელი უნდა შეუწყოს თანამშრომლების მხრიდან ინოვაციური მიდგომების გამოვლენასა და განხორციელებას. ადამიანები, რომელთაც მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ სასკოლო ცხოვრებაში, მხოლოდ რუტინული ადმინისტრაციული დავალებებით არ უნდა იყვნენ დაკავებული. სკოლის ხელმძღვანელობის მხრიდან საინტერესო ინიციატივების უგულებელყოფის შემთხვევაში შეიძლება თანამშრომლებმა დაკარგონ სკოლაში მუშაობის სურვილი და მისი დატოვება გადანყვეტიონ.

არაეფექტური კომუნიკაცია – სკოლის წარმატებული საქმიანობისათვის აუცილებელია, სკოლაში არსებობდეს კომუნიკაციის ეფექტური მექანიზმები, რაც ხელს შეუწყობს ინფორმაციის გაცვლას სკოლის საზოგადო-

ებაში. ეფექტური კომუნიკაციის საშუალებები ნებისმიერი ორგანიზაციის, და მათ შორის სკოლის, „სიცოცხლის წყაროა“. არაეფექტური კომუნიკაციის აღმოსაფხვრელად სკოლის დირექტორი ვალდებულია, კვირაში ერთხელ ან ორჯერ მოინვიოს სკოლის თანამშრომლების კრება; სასურველია ასევე, ცალ-ცალკე ჩატარდეს კრება პედაგოგებისა და ადმინისტრაციის თანამშრომლებისათვის.

ასეთი კრებების ჩატარება სასარგებლოა მაშინაც კი, როდესაც არ არსებობს კონკრეტული პრობლემები, თუმცა ამ შემთხვევაში დირექტორი ვალდებულია, თვალი ადევნოს კრების ხანგრძლივობას (მხოლოდ პრობლემების არსებობის შემთხვევაში კრებების ჩატარება შექმნის კრიზისებზე ორიენტირებულ გარემოს, რომელშიც მასწავლებელმა შეიძლება ჩათვალოს, რომ მისი მთავარი ამოცანა მხოლოდ პრობლემის მოგვარებაა). კრებებზე თითოეულ თანამშრომელს შესაძლებლობა უნდა მიეცეს, წარმოადგინოს თავისი სამუშაოს, მოსწავლეთა მოსწრების მოკლე მიმოხილვა და მონიღეობა მიიღოს გახილვებსა და დისკუსიებში.

ნახალისებებისა და დაჯილდოების პროგრამების უგულებელყოფა – მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის ხელმძღვანელობამ სათანადოდ შეაფასოს მასწავლებლების წარმატებები. ხელმძღვანელობის მხრიდან მისი წარმატების უგულებელყოფის შემთხვევაში მოსალოდნელია, რომ პედაგოგმა დაკარგოს ენთუზიაზმი, უფრო მეტიც, სკეპტიკური და ცინიკური გახდეს სკოლაში მიმდინარე პროცესების მიმართ.

წარმატებული მუშაობისათვის პედაგოგების დაჯილდოება-ნახალისება უშუალოდ სკოლის დირექტორის მოვალეობაა. სკოლის დირექტორი რაც უფრო დროულად გამოიყენებს ნახალისების საშუალებებს, მით უფრო ნათელი იქნება მასწავლებლისათვის, რომ დირექტორი კმაყოფილია მისი საქმიანობით.

ასევე სასურველია, სკოლამ შეიმუშაოს დაჯილდოების სისტემა და ყოველწლიურად დააჯილდოვოს წლის საუკეთესო პედაგოგი ან პედაგოგები. პედაგოგი ან პედაგოგები შეიძლება შეირჩეს მოსწავლეთა და მასწავლებელთა გამოკითხვის შედეგად; დაჯილდოების საფუძველი შეიძლება გახდეს ასევე მოსწავლეთა წარმატებებისა და მიღწევების მაჩვენებლები.

მნიშვნელოვანია, რომ წარმატებული საქმიანობის შესაბამისი შეფასება მიიღოს არა მარტო მასწავლებელმა, არამედ დირექტორმაც. დირექტორის შეფასება სამეურვეო საბჭოს უფლებამოსილების სფეროს განეკუთვნება. სამეურვეო საბჭოს უნდა ესმოდეს, რომ სკოლის წარმატებული მართვისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მოტივირებული დირექტორის არსებობას, რომელიც მთელ თავის ენთუზიაზმს სკოლის მიზნების შესრულებას მოახმარს. ამდენად, მნიშვნელოვანია, რომ სამეურვეო საბჭომ სათანადოდ დააფასოს დირექტორის მიღწევები და წვლილი. სამეურვეო

საბჭოს ამის გაკეთება შეუძლია კრებებზე დირექტორისთვის მადლობის გამოცხადებით, მისთვის დამატებითი პრემიის გამოყოფით და სხვა საშუალებებით.

ნაწილი 6. პროფესიული განვითარება

6.1. პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა

პროფესიული განვითარების არსია პროფესიული ცოდნისა და პიროვნული უნარ-ჩვევების მუდმივი განვითარება და გაუმჯობესება. პროფესიული განვითარების ეფექტური სისტემის დანერგვით სკოლას საშუალება ექნება, გააუმჯობესოს თავისი საქმიანობა და ხელი შეუწყოს სიახლეების დანერგვას.

სკოლის მუდმივი გაუმჯობესება სავალდებულო მოთხოვნაა, რომელიც სკოლამ უნდა შეასრულოს, თუ სურს, მუდმივად დააკმაყოფილოს საგანმანათლებლო სფეროს მაღალი მოთხოვნები. იმისათვის, რომ რეგულარულად დაინერგოს სწავლების ახალი მეთოდები, გაუმჯობესდეს სასწავლო გეგმები, დამკვიდრდეს კვლევის ახალი მეთოდოლოგიები, დაკმაყოფილდეს მოსწავლეთა მოთხოვნილებები, გაუმჯობესდეს მოსწავლეთა მოსწრება, სკოლამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას. სკოლის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, სათანადოდ შეაფასოს პროფესიული განვითარების არსებული საჭიროებები და საკმარისი რესურსები გამოყოს აღნიშნული მიზნებისათვის. უფრო მეტიც, პროფესიული განვითარება სკოლის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი და სტრატეგიული განვითარების გეგმის განუყოფელი ნაწილი უნდა იყოს.

6.2. პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავება

6.2.1. პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესწავლა და ანალიზი

სკოლის დირექტორის მოვალეობაა, შეიმუშაოს პროფესიული განვითარების პროგრამები და უზრუნველყოს თითოეული თანამშრომლის მონაწილეობა მათი პროფესიული მოთხოვნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით. დირექტორი თანამშრომელთა მიმდინარე პროფესიული განვითარების საკითხებთან დაკავშირებით წარუდგენს ანგარიშს სამეურვეო საბჭოს, ხოლო სამეურვეო საბჭო თავის მხრივ მონიტორინგს და ზედამხედველობას ახორციელებს ამ პროგრამების მიმდინარეობაზე.

უნწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავებისას სკოლის დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს მათი შესაბამისობა სკოლის მოთხოვნილებებთან. ასეთი პროგრამები ყოველთვის განსაკუთრებული ეფექტურობით უნდა განხორციელდეს და უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს რეალური შედეგების მიღწევა. მნიშვნელოვანია, შემუშავდეს მოსახერხებელი განრიგი და შედეგები ადეკვატურად შეფასდეს. სათანადო დრო უნდა გამოიყოს პროფესიული განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვის, მომზადებისა და განხორციელებისათვის.

პროფესიული განვითარება გრძელვადიანი პროცესია და მისი მიზანია, სკოლის თანამშრომლებს გაუღრმავოს არსებულ მოთხოვნებთან შესაბამისი ცოდნა; თუმცა ამ პროგრამების დაგეგმვამდე აუცილებელია, გათვალისწინებული იყოს ის კონკრეტული სფეროები, რომლებიც მიმდინარე პროფესიული განვითარების პროგრამების საგანი უნდა გახდეს.

იმის დასადგენად, თუ რა ცოდნა და უნარ-ჩვევები ესაჭიროებათ თანამშრომლებს, აუცილებელია, შეფასდეს თანამშრომელთა საქმიანობა და მხოლოდ ამის საფუძველზე შემუშავდეს პროგრამების სასწავლო მიზნები. ამ მოთხოვნების გამოვლენა შესაძლებელია თანამშრომელთა შეფასების ფორმებისა და ე. წ. „სვოტ“ (SWOT) ანალიზის საფუძველზე, რომელიც გულისხმობს შემდეგი სახის შეკითხვების დასმას:

- რას მიაღწიეს თანამშრომლებმა მოცემული ეტაპისათვის?
- რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვთ თანამშრომლებს?
- რა შესაძლებლობები და საფრთხეები არსებობს, რომლებმაც შესაძლოა, ზეგავლენა მოახდინონ თანამშრომლების საქმიანობაზე?

თანამშრომელთა შეფასებისა და „სვოტ“-ანალიზის გარდა, თანამშრომელთა მოთხოვნილებების გამოვლენა შესაძლებელია ასევე სასწავლო პროცესზე რეგულარული მონიტორინგით, რომელსაც სკოლის დირექტორი ახორციელებს, ან სკოლის საქმიანობის კონკრეტულ სფეროებში პრობლემების გამოვლენით (ეს განსაკუთრებით შეეხება ადმინისტრაციის თანამშრომლების მოთხოვნილებებს); გარდა ამისა, გასაუმჯობესებელი სფეროების გამოავლენისათვის სასარგებლო იქნება გამოკითხვის საშუალებით მოპოვებული ინფორმაციაც. რა თქმა უნდა, სკოლის ადმინისტრაცია მუდმივად უნდა ითვალისწინებდეს იმ ფაქტს, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამები ყოველთვის ახლო კავშირში უნდა იყოს სკოლის მოთხოვნებთან და ხელს უწყობდეს სკოლის განვითარების გეგმაში დასახული მიზნების შესრულებას.

პედაგოგებისათვის განკუთვნილი პროფესიული განვითარების პროგრამები მიზნად უნდა ისახავდეს პროფესიული კომპეტენციის ამაღლებას ქვემოთ ჩამოთვლილი საკითხებიდან ერთ-ერთში მანაც:

- საგნის ცოდნა;
- შეფასების სტრატეგიები;
- მეთოდები და სასწავლო გეგმა;
- განათლების სისტემის ეროვნული პრიორიტეტები;
- განათლების პროცესში ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება.

პროფესიული განვითარების ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია, დაისახოს კონკრეტული ღონისძიებები, რომელიც საშუალებას მისცემს შედაგოგს, უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის გაღრმავებით სასურველ შედეგებს მიაღწიოს; ასევე მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს, როგორ მოხდება შედეგების შეფასება; შეფასების პროცესის ეფექტურად წარმართვისათვის აუცილებელია შეფასების შესაბამისი კრიტერიუმების შემუშავება.

უწყვეტი პროფესიული განვითარების გეგმა უნდა შემუშავდეს ერთი ან მაქსიმუმ სამი წლის ვადით. თუ გეგმა ერთ წელზე მეტი ვადითაა მიღებული, მაშინ სავალდებულოა მისი ყოველწლიური განხილვა/გადასინჯვა. სკოლის დირექტორმა და სამეურვეო საბჭომ უნდა შეაფასონ მისი შესაბამისობა სკოლის არსებულ მოთხოვნებთან, ამოცანებთან და მიზნებთან და საჭიროებისამებრ შეიტანონ მასში ცვლილებები.

უწყვეტი პროფესიული განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვისას სკოლის დირექტორმა უნდა:

- უზრუნველყოს, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამები იყოს სისტემატური, კვლევაზე დაფუძნებული, სკოლის საქმიანობის შესაბამისი, უწყვეტი და შედეგებზე ორიენტირებული.
- გამოყოს პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო რესურსები (დრო, ბიუჯეტი, ადმინისტრაციული რესურსები და სხვ.), რათა შესაძლებელი გახდეს მათი ეფექტური განხორციელება. თუ სკოლის ბიუჯეტი ამის შესაძლებლობას არ იძლევა, იზრუნოს დამატებითი სახსრების მოძიებაზე.
- პროფესიული განვითარების პროგრამების თემატიკის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას გამოიყენოს გამოკითხვებისა და სხვა კვლევების მონაცემები და შედეგები.
- მიაწოდოს ინფორმაცია მოსწავლეებს, მშობლებსა და სკოლის საზოგადოების წევრებს სკოლის საქმიანობის გაუმჯობესების გეგმისა და პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო რესურსების შესახებ.

6.2.2. პროფესიული განვითარების პროგრამების განრიგის შემუშავება

აღსანიშნავია, რომ განრიგის ეფექტურ შემუშავებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პედაგოგთა პროფესიული განვითარების დაგეგმვისას. აშკარაა, რომ სკოლა უკეთესობისკენ ვერ შეიცვლება, თუ მასწავლებელს არ ექნება დრო საკუთარი საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის. ამასთანავე, მასწავლებელთა მონაწილეობამ გადამზადების პროგრამებში ხელი არ უნდა შეშალოს საგანმანათლებლო პროცესს სკოლაში.

სკოლის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, თანამშრომლებს აუხსნას, რომ პროფესიული ზრდისა და მოსწავლეთა განათლების გაუმჯობესების მიზნით მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარებისათვის სათანადო დროის გამოყოფა და მათთვის საჭირო პროგრამებში სრულფასოვანი მონაწილეობის მიღება.

პროფესიული განვითარების დაგეგმვისას სასარგებლო იქნება შემდეგი სტრატეგიების გამოყენება:

გახანგრძლივებული სამუშაო დღე – პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო დრო შეიძლება გამოინახოს სამუშაო დღის გახანგრძლივებით (დილის ან საღამოს საათების დამატებით) ან შუადღის შესვენების დროის გაზრდით. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი მიდგომა, ფაქტობრივად, არ შეაფერხებს სკოლის სასწავლო პროცესს, იგი შეიძლება რთული განსახორციელებელი აღმოჩნდეს თვითონ მასწავლებლისათვის, რომელსაც სკოლაში მუშაობის გარდა, პირადი ვალდებულებები აქვს საკუთარი ოჯახის წინაშე, ან შესაძლოა, ჩართული იყოს სხვა კლასგარეშე ღონისძიებებში და ამდენად, გაუჭირდეს დამატებითი ვალდებულებების აღება სამუშაო საათების დაწყებამდე ან მის შემდეგ. მაგრამ მიუხედავად ამისა, სკოლის ხელმძღვანელობასა და პედაგოგებს შორის მოლაპარაკების საფუძველზე აუცილებლად უნდა გამოინახოს დრო პროფესიული განვითარების პროგრამებისათვის.

სამუშაო დღეების გაზრდა – სკოლას შეუძლია, პროფესიული განვითარების პროგრამების განხორციელებისთვის გაზარდოს სამუშაო დღეების რაოდენობა. მიუხედავად იმისა, რომ ეს დამატებით ხარჯებთანაა დაკავშირებული, აკადემიური თვალსაზრისით იგი გამართლებული იქნება.

საზაფხულო ტრენინგები – სკოლას შეუძლია, ეფექტურად და უმტკივნეულოდ გამოიყენოს ზაფხულის პერიოდი (როდესაც სკოლაში გაკვეთილები არ ტარდება) პროფესიული განვითარების პროგრამების განხორციელებისათვის.

მასწავლებელთა ჩანაცვლება – სკოლამ შეიძლება შეიმუშაოს გაკვეთილების ისეთი ცხრილი, რომელიც შესაძლებელს გახდის ერთი მასწავლებლის მიერ გადამზადების პროგრამაში მონაწილე მასწავლებლის დროებით ჩანაცვლებას.

შაბათ-კვირა – ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება საჭირო გახდეს შაბათ-კვირის გამოყენებაც. ამან, შესაძლოა, პედაგოგთა უკმაყოფილება გამოიწვიოს, მაგრამ მაინც შეიძლება დარჩეს ერთ-ერთ განსახილველ ვარიანტად. რა თქმა უნდა, შაბათ-კვირის ხშირად გამოყენება ასეთი მიზნებისათვის არ არის სასურველი და მიზანშეწონილი.

6.2.3. პროფესიული განვითარების პროგრამების სახეები

პროფესიული განვითარების მიზნების მიღწევა შესაძლებელია სხვადასხვა ღონისძიებებით, მაგრამ მათი დაგეგმვისას აუცილებელია იმის გათვალისწინება, რომ კონკრეტული ღონისძიება მიზნად უნდა ისახავდეს ცოდნისა და უნარ-ჩვევების შეძენასა და გაუმჯობესებას საჭირო სფეროში.

პროფესიული განვითარების მოთხოვნილების უზრუნველსაყოფად სკოლამ ქვემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებებიდან უნდა შეარჩიოს ისეთი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის სპეციფიკასა და პირობებს:

სკოლასა და უნივერსიტეტს შორის თანამშრომლობა – სკოლასა და ადგილობრივ უნივერსიტეტსა და ინსტიტუტს შორის თანამშრომლობის შედეგად შესაძლებელია პედაგოგებისა და ადმინისტრაციის თანამშრომლებისათვის სპეციალური კურსების შექმნა, რომელიც შეიძლება ჩატარდეს სკოლაში ან, არსებული გარემოებების გათვალისწინებით, შესაძლოა, სკოლის თანამშრომლებს მოუწიოთ, შესაბამის კურსებს უნივერსიტეტებში ან ინსტიტუტებში დაესწრონ.

ნებისმიერი სახით/ნებისმიერ დროს პროფესიული განვითარება – ასეთი მიდგომა მისაღები და გამოსადეგია ნებისმიერი დისციპლინისათვის. განვითარება შეიძლება ხელმისაწვდომი იყოს სხვადასხვა ფორმატით, მათ შორის, ვიდეოკასეტების, ინტერნეტისა და დისტანციური სწავლების კურსების (რაც სავარაუდოდ მხოლოდ ქალაქის სკოლებისთვის იქნება ხელმისაწვდომი) ან სხვა მედიასაშუალებების გამოყენებით.

არასამთავრობო ორგანიზაციების ან სახელმწიფო უწყებების მიერ შეთავაზებული სპეციალური კურსები (სემინარები, ტრენინგები) – ასეთი სპეციალური კურსები ხშირად ეწყობა არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ. სკოლის ადმინისტრაციის მოვალეობაა, უზრუნველყოს ამგვარი სემინარებისა და ტრენინგების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება და გავრცელება სკოლაში. სასარგებლოა ამ ღონისძიებებში ჩართული ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან მჭიდრო თანამშრომლობის დამყარება, რათა სკოლა დროულად იყოს ინფორმირებული მათ მიერ განხორციელებული პროგრამების შესახებ.

პროექტების შემუშავება – პროფესიული განვითარების ერთ-ერთ საშუალებას წარმოადგენს ასევე სპეციალური პროექტების შემუშავება, რომე-

ლიც უშუალოდ იქნება დაკავშირებული სკოლის განვითარების არსებულ მოთხოვნილებებთან. ამ პროექტებისთვის დაფინანსების მოძიება შესაძლებელია განათლების საკითხებზე მომუშავე დონორი ორგანიზაციებიდან. ასევე შესაძლებელია, ამ მიზნებისათვის არსებობდეს სპეციალური სახელმწიფო სახსრები.

კონფერენციები – კონფერენციებში მონაწილეობა ცოდნის ამაღლებისა და იდეების გაცვლის კარგი საშუალებაა როგორც პედაგოგებისათვის, ისე ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისთვის. ზოგიერთ შემთხვევაში კონფერენციებზე დასწრება, შესაძლოა, გარკვეულ ხარჯებთან იყოს დაკავშირებული. სკოლის ხელმძღვანელობის მოვალეობაა, შეძლებისდაგვარად უზრუნველყოს ამ მიზნებისათვის თანხების გამოყოფა.

სკოლებთან თანამშრომლობა – ადგილობრივ სკოლებთან თანამშრომლობა ეფექტური მიდგომაა არა მარტო კონკრეტულად ერთი სკოლის პროფესიული განვითარებისათვის, არამედ მთელი რაიონის მასშტაბით არსებული სკოლებისათვის. მრგვალი მაგიდები, ერთობლივი კონფერენციები და სხვადასხვა ღონისძიებები დაეხმარება საშუალო სკოლებს საგანმანათლებლო წარმატებების ერთობლივი ძალისხმევით მიღწევაში.

კოლეგების გამოცდილების გაზიარება – პროფესიული განვითარების კიდევ ერთი კარგი საშუალებაა კოლეგების საქმიანობაზე დაკვირვება და მათი გამოცდილების გაზიარება. ამ პროცესის დროს მასწავლებელი აკვირდება თავისი კოლეგის პრაქტიკას, ხოლო შემდეგ აცნობს მას თავისი დაკვირვების შედეგებს. იმისათვის, რომ დაკვირვება ორივე მხარისათვის იყოს მომგებიანი, აუცილებელია, კოლეგებს შორის ნდობა და ურთიერთდახმარების სურვილი არსებობდეს. ეს მეთოდი განსაკუთრებით გამოსადეგია სწავლების ახალი სტრატეგიების განვითარებისას.

სასარგებლო იქნებოდა ამგვარი დაკვირვების განხორციელება სხვადასხვა სკოლის მასწავლებლებს შორის, მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი ღონისძიება შეიძლება საკმაოდ რთული ჩანდეს, განსაკუთრებით სკოლებს შორის არსებულ კონკურენციას თუ გავითვალისწინებთ. სხვადასხვა სკოლის პედაგოგებს შორის სწავლებასთან დაკავშირებული მიდგომების გაზიარება სასარგებლო იქნება თითოეული სკოლისათვის. სკოლის ხელმძღვანელობაზე იქნება დამოკიდებული ასეთი ღონისძიებების მხრდაჭერა და პედაგოგების დარწმუნება ამ პრაქტიკის სასარგებლო მხარეებში.

მენტორობა – დამწყები და ნაკლებად გამოცდილი პედაგოგებისათვის წარმატებულ და გამოცდილ პედაგოგთან, როგორც მენტორთან, მუშაობა პროფესიული განვითარების ძალიან კარგი საშუალებაა. ამისათვის აუცილებელია ექსპერტ- მასწავლებლების მომზადება, რომ მათ შეეძლოთ მენტორობის განწევა, პროფესიული დიალოგის წარმართვა და შეფასებების გაკეთება. მენტორობა შეიძლება სხვადასხვა საშუალებით განხორციელ-

დეს, მაგალითად: რეგულარული შეხვედრების ორგანიზებით, გაკვეთილებზე დაკვირვებით და სხვ.

თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მიზნით სკოლებს ნებისმიერი ზემოთ მოყვანილი საშუალების გამოყენება შეუძლიათ. თუმცა თავად სკოლამ უნდა გადაწყვიტოს, რომელი მეთოდი უფრო შეესაბამება მისი თანამშრომლების საჭიროებებს და მოთხოვნილებებს.

დანართი — თანამშრომელთა შერჩევის პროცედურები

ვაკანსიის განცხადება

არსებული პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ არც ისე ადვილია კვალიფიციური და დაინტერესებული კანდიდატების მოზიდვა. ამდენად, სკოლის დირექტორმა და ადმინისტრაციამ სათანადო ყურადღება უნდა დაუთმონ ვაკანსიის სწორი საშუალებებით რეკლამირებას. არსებობს კანდიდატთა მოზიდვის რამდენიმე ძირითადი მეთოდი, მათ შორის: განცხადების განთავსება ინტერნეტში სპეციალურ ვებ-გვერდზე, პოპულარულ გაზეთში, სკოლის საინფორმაციო დაფაზე და სხვა. არსებობს კიდევ სხვ. მეთოდები კანდიდატების მოსაზიდად. ეს მეთოდები უფრო სპეციფიკურია და დამოკიდებულია გამოცხადებულ ვაკანსიასა და სამიზნე ჯგუფზე. მაგალითად, სკოლამ, რომელიც ვაკანსიას აცხადებს პედაგოგების თანამდებობაზე, სასურველია, განცხადება გააგზავნოს უნივერსიტეტისა და ინსტიტუტების შესაბამის ფაკულტეტებზე. როდესაც სკოლა გამოცდილ ბულალტრებს ეძებს ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად, მან განცხადება ისეთ ორგანიზაციებს უნდა გაუგზავნოს, სადაც შეიძლება კვალიფიციური ბულალტრები მუშაობდნენ.

საბუთების მიღება

როგორც წესი, სკოლამ დაინტერესებულ კანდიდატებს რეზიუმესა (ავტობიოგრაფიის) და სამოტივაციო წერილის წარმოდგენა უნდა მოსთხოვოს. ეს საუკეთესო მეთოდი კანდიდატის შესახებ სრული ინფორმაციის მისაღებად ერთი ან ორი გვერდიდან. ამასთან, სკოლამ კანდიდატს შეიძლება დამატებითი ანკეტის ფორმის შევსებაც მოსთხოვოს. რეზიუმესა და სამოტივაციო წერილთან შედარებით ანკეტის ფორმას რამდენიმე უპირატესობა აქვს. იგი უზრუნველყოფს, რომ ყველა კანდიდატმა უშუალოდ დამჭირავებლისათვის საინტერესო კითხვებზე გასცეს პასუხი. ასეთი კითხვების მაგალითი შეიძლება იყოს: რა კონკრეტული ფუნქციები ჰქონდა კანდიდატს

ნინა სამსახურში; რატომ ფიქრობს კანდიდატი, რომ იგი ვაკანტური თანამდებობისათვის შესაფერისი კანდიდატურაა; რა ტრენინგები და სემინარები აქვს გავლილი თავისი სპეციალიზაციის სფეროში და ა. შ. ანკეტის ფორმის კიდევ ერთი უპირატესობა ის არის, რომ მასზე არის კანდიდატის ხელმოწერა იმის დასადასტურებლად, რომ წარმოდგენილი ინფორმაცია სწორია. ამასთან, აპლიკაციის ფორმით შესაძლებელია იმ პირების ვინაობისა და საკონტაქტო მონაცემების მოპოვება, რომლებიც რეკომენდაციას გაუწევენ კანდიდატს.

რეზიუმეს ანდა ანკეტის ფორმასთან ერთად სკოლამ შეიძლება საჭიროდ მიიჩნიოს კანდიდატების მიერ დახასიათებების წარმოდგენა. თუმცა მათი მოთხოვნა შესაძლოა მოხდეს გასაუბრების შემდეგაც, სანამ კომისია საბოლოო გადაწყვეტილებას მიიღებს. როგორც წესი, დახასიათება ყოფილი დამქირავებლების ან ლექტორის მიერ უნდა იყოს გაცემული.

თუ გამოქვეყნებულ ვაკანსიაზე არ არის აქტიური გამოხმაურება ან არაკვალიფიციურ კანდიდატებს აქვთ საბუთები შემოტანილი, რეკომენდებულისა, რომ სკოლამ ხელახლა გააკეთოს განაცხადი ვაკანსიის შესახებ. ამ ვითარებაში სკოლის დირექტორმა უნდა გამოიკვლიოს მიზეზები, რატომ არ გამოეხმაურნენ საკმარისი და სათანადო კვალიფიკაციის კანდიდატები და მოიძიოს და გამოიყენოს რეკლამირების უფრო ეფექტური საშუალებები.

კანდიდატების შერჩევა

კანდიდატების შერჩევის პროცესი შეიძლება განსხვავდებოდეს გამოცხადებული ვაკანსიის ტიპის ან სკოლის დასაქმების პროცედურებიდან გამომდინარე. სასურველია, სკოლას ჰქონდეს კანდიდატების შერჩევის შემდეგი ეტაპები: რეზიუმეების (ავტობიოგრაფიების) გაცხრილვა, წერიტი ტესტების ჩატარება, გასაუბრება და პრაქტიკული დავალების შესრულება. თითოეული ეს ეტაპი ეხმარება დამქირავებელს, სწორი გადაწყვეტილება მიიღოს. მაგალითად, ზოგიერთი პიროვნება შეიძლება ძალიან შთამბეჭდავი იყოს წარმოდგენილი საბუთების მიხედვით, კერძოდ, ჰქონდეს არაჩვეულებრივად წარმოდგენილი რეზიუმე, მაგრამ დამქირავებელი შესაძლოა სრულად სხვა რეალობას ნაანწყეს მასთან პირადი გასაუბრების შემდეგ. ასევე ზოგიერთმა პიროვნებამ შეიძლება კარგი შთაბეჭდილება დატოვოს გასაუბრებაზე, მაგრამ ცუდი შედეგები აჩვენოს ტესტირებისა და პრაქტიკული დავალების შესრულების დროს. ამდენად, შერჩევის დროს სხვადასხვა ეტაპების გამოყენებით დამქირავებელი კანდიდატს სხვადასხვა რაკურსით აფასებს და ამის შედეგად იღებს დაბალანსებულ გადაწყვეტილებას.

შერჩევის პროცესის დაწყებისას რეკომენდებულია, რომ სკოლის დირექტორმა და სამეურვეო საბჭომ გაითვალისწინონ შემდეგი პრინციპები:

- კომპეტენტურობა – შემრჩევ კომისიაში უნდა იყვნენ შესაბამისი კომპეტენციის მქონე ადამიანები. ამასთანავე, შეფასების კრიტერიუმები, ასევე ვაკანტური საშტატო ერთეულის კვალიფიკაციისა და განათლების მოთხოვნები პროფესიონალურად უნდა იყოს შემუშავებული.
- მიუკერძოებლობა – დაუშვებელია საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება შერჩევის პროცესის დასრულებამდე და ყველა კანდიდატთან გასაუბრებამდე. პროცესის მიმდინარეობისას სავალდებულოა ყველა კანდიდატის თანაბარ პირობებში ჩაყენება და ობიექტური და სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღება.
- გამჭვირვალობა – კანდიდატების შერჩევის პროცესი გამჭვირვალე უნდა იყოს როგორც მონაწილე კანდიდატებისათვის, ისე მთლიანად საზოგადოებისათვის. სასურველია, რომ ნებისმიერ კანდიდატს, რომლის შერჩევაც არ მოხდა კომისიის მიერ, ჰქონდეს გადაწყვეტილების გასაჩივრების უფლება. სასურველია, სკოლის ხელმძღვანელობამ ასეთ კანდიდატს აუხსნას ის მიზეზები, რის გამოც არ მოხდა მისი შერჩევა.

შერჩევის პროცესის დაწყებამდე სკოლის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, შეიმუშაოს შერჩევის კრიტერიუმები. როგორც წესი, შერჩევის კრიტერიუმები უნდა ეფუძნებოდეს სამუშაოს აღწერას, რომელშიც მითითებულია ის კონკრეტული უნარ-ჩვევები და კვალიფიკაცია, რომელიც დამკირავებელმა შერჩევის პროცესის სამივე ეტაპზე უნდა შეაფასოს.

რეზიუმეების გაცხრილვა

რეზიუმეების გაცხრილვა შერჩევის პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია. სკოლამ შეიძლება უამრავი რეზიუმე მიიღოს გამოცხადებულ ვაკანსიაზე, მაგრამ, რადგან ყველა კანდიდატთან გასაუბრება და ტესტირება ფიზიკურად შეუძლებელია, კანდიდატთა სია რეზიუმეების გაცხრილვის შედეგად უნდა შემცირდეს. რაც უფრო მეტი რეზიუმეა მიღებული, მით უფრო ძნელია მათი შერჩევა. ამდენად, სასურველია, რეზიუმეების გაცხრილვის პროცესი ორ ეტაპად დაიყოს. პირველ ეტაპზე უნდა გაიცხრილოს იმ კანდიდატების რეზიუმეები, რომლებიც არ აკმაყოფილებენ კვალიფიკაციისა და განათლების მოთხოვნებს. მაგალითად, ავტომატურად უნდა გაიცხრილონ ისეთი კანდიდატები, რომელთა სამუშაო გამოცდილება ან განათლება განსხვავდება ვაკანტური თანამდებობის მოთხოვნებისაგან. მეორე ეტაპზე რეზიუმეები კანდიდატების სუსტი და ძლიერი მხარეების მიხედვით უნდა დაჯგუფდეს. კანდიდატთა სუსტი მხარეები შემდეგ სფეროებში შეიძლება გამოვლინდეს: განათლების გრძელი ჩამონათვალი (რაც იმაზე მიუთითებს, რომ კანდიდატს მწირი სამუშაო გამოცდილება აქვს), პროფესიულ საქმი-

ანობაში წყვეტა, ზედმეტად დიდი რაოდენობით წარმოდგენილი პირადი ინფორმაცია; მხოლოდ სამუშაო ადგილისა და თანამდებობის მითითება უშუალო ფუნქციებისა და მიღწევების აღნიშვნის გარეშე; ბეჭდვითი შეცდომები და სხვ.

წერილი ტესტები

შერჩევის პროცესის მორიგი ეტაპი შეიძლება იყოს ტესტირება. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც საჭიროა კანდიდატების ტექნიკური ცოდნის შეფასება. ამ დროს შესაძლებელია სხვადასხვა სახის ტესტის გამოყენება, მაგალითად, რამდენიმე სავარაუდო პასუხიდან სწორი ვარიანტის შერჩევა, კონკრეტულ კითხვაზე წერილობითი პასუხის გაცემა მოკლე თემის სახით, ვრცელი თემის დაწერა და სხვ. მნიშვნელოვანია, ტესტი ისე იყოს შედგენილი, რომ დამქირავებელს შეეძლოს მისი საშუალებით კანდიდატის რეალური ცოდნის შეფასება კონკრეტულ სფეროში.

სკოლის ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს, კონკრეტულ შემთხვევაში რამდენად მიზანშეწონილია ტესტირების მეთოდის გამოყენება. შერჩევის პროცესის დროს ტესტირების მეთოდის გამოყენების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას საჭიროა იმის გათვალისწინება, რეალურად რამდენად ეფექტური იქნება ამ მეთოდის გამოყენება მოცემულ სიტუაციაში თუნდაც ფინანსური ხარჯის თვალსაზრისით. ტესტირების გამოყენება განსაკუთრებით ეფექტური და სასარგებლო იქნება, თუ რეზიუმეების გაცხრილვის შედეგად შერჩეულ კანდიდატთა რიცხვი განსაკუთრებით მაღალია და მოსალოდნელია, რომ მათი რაოდენობა საგრძნობლად შემცირდება ტესტირების შედეგების შემდეგ. მაგრამ სკოლამ შეიძლება ჩათვალოს, რომ ტესტირება მისთვის ნაკლებად ეფექტურია, რადგან მასთან დაკავშირებული ხარჯები ძალზე დიდია.

გასაუბრება

გასაუბრება შერჩევის პროცესის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. იგი ეხმარება დამქირავებელს და კანდიდატს, ერთმანეთი შეაფასონ პირისპირ შეხვედრის დროს. ეფექტური გასაუბრების ჩასატარებლად საჭიროა მისი სწორად დაგეგმვა და ბევრი სხვადასხვა დეტალის გათვალისწინება. როგორც წესი, გასაუბრების დაწყებამდე საჭიროა რამდენიმე საკითხის მოგვარება:

- ა) სასურველია, სკოლის დირექტორმა შექმნას შემრჩევი კომისია, რომლის შემადგენლობაშიც იქნება რამდენიმე პროფესიონალი და კომპეტენტუ-

რი პიროვნება. შემრჩევი კომისიის მრავალრიცხოვნება შეიძლება არაკომფორტული იყოს კანდიდატისათვის, მაგრამ ამ გზით უფრო მეტად არის შესაძლებელი გასაუბრების ობიექტურად და პროფესიონალურად ჩატარება. სასურველია, რომ შემრჩევი კომისიის ერთი წევრი მაინც იყოს სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენელი, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ სკოლის მაღალ თანამდებობაზეა ვაკანსია გამოცხადებული. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ შემრჩევი კომისიის ერთ-ერთ წევრი მაინც იყოს იმ სფეროში კომპეტენტური, რომელშიც სკოლას ვაკანსია აქვს გამოცხადებული.

- ბ) შემრჩევი კომისიის წევრები წინასწარ უნდა შეთანხმდნენ შერჩევის ძირითად კრიტერიუმებზე. მათ წინასწარ უნდა დაურიგდეთ კანდიდატების რეზიუმეები და ანკეტის ფორმები, რათა საკმარისი დრო ჰქონდეთ გასაუბრებისათვის მოსამზადებლად. გარდა ამისა, შემრჩევმა კომისიამ უნდა მოამზადოს შეკითხვების სია. ყველა შეკითხვა სამუშაოსთან დაკავშირებულ ფუნქციებს და მოთხოვნებს უნდა ეხებოდეს. მიუხედავად იმისა, რომ შეკითხვების თანმიმდევრობა და შინაარსი შეიძლება სხვადასხვა კანდიდატებთან მიმართებაში განსხვავებული იყოს, სამართლიანობის დაცვის მიზნით აუცილებელია, რომ ყველა კანდიდატს მსგავსი შეკითხვები დაესვას.
- გ) შემრჩევი კომისიის წევრებთან კონსულტაციის საფუძველზე უნდა შედგეს გასაუბრების რეალისტური განრიგი. გასაუბრების ხანგრძლივობა დამოკიდებული იქნება დასამუშაო შეკითხვების რაოდენობაზე და იმაზე, თუ რა დროს მოანდომებს თითოეული კანდიდატი მათზე პასუხის გაცემას.
- დ) აუცილებელია, რომ შერჩეულ კანდიდატებს წინასწარ, სულ მცირე 2-3 დღით ადრე, ეცნობოს გასაუბრების თარიღი და დრო. რეკომენდებულია, რომ სკოლის ადმინისტრაციამ კანდიდატს გასაუბრებამდე მიაწოდოს გამოცხადებული ვაკანსიის სამუშაო აღწერა.

გასაუბრების საწყის ეტაპზე შესარჩევი კომისიის თავმჯდომარემ მოკლედ უნდა გააცნოს კანდიდატს კომისიის დანარჩენი წევრები. უშუალოდ შეკითხვების ნაწილზე გადასვლამდე, სასურველია, სკოლის დირექტორმა კიდევ ერთხელ მიმოიხილოს გამოცხადებული ვაკანსიის მოთხოვნები და, თუ კანდიდატს დამატებითი შეკითხვები გაუჩნდება, პასუხი გასცეს მათ. კანდიდატისთვის დასამუშაო შეკითხვები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ პასუხი ვრცელი ინფორმაციის მიწოდებას ითხოვდეს და არ შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ პასუხით „კი“ ან „არა“. ასეთი შეკითხვების ნიმუშებია:

- რატომ დაინტერესდით ამ ვაკანსიით?
- რა ცოდნა და კვალიფიკაცია გაქვთ ამ სამუშაოს შესასრულებლად?
- რა იქნება პირველი ნაბიჯი, რომელსაც თქვენ ამ თანამდებობაზე შერჩევის შემთხვევაში გადადგამთ?
- რამდენად შეესაბამება თქვენი სამუშაო გამოცდილება და განათლება ამ თანამდებობას? მოკლედ მოგვახსენეთ თქვენი სამუშაო გამოცდილების შესახებ.
- რა იყო ყველაზე დიდი პრობლემა, რომელსაც თქვენი პროფესიული საქმიანობის დროს შეხვდით და რა ზომები მიიღეთ მის მოსაგვარებლად?
- რა იყო თქვენი ყველაზე დიდი წარმატება პროფესიულ საქმიანობაში?
- რამდენად უკავშირდება აღნიშნული სამუშაო თქვენს სამომავლო პროფესიულ გეგმებს?
- რატომ ფიქრობთ, რომ შესაფერისი კადიდატი ბრძანდებით აღნიშნული თანამდებობისათვის? და სხვ.

მიუხედავად იმისა, რომ ზემოთ მოყვანილი ყველა შეკითხვის მაგალითი შეესაბამება როგორც პედაგოგიურ, ისე ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე გამოცხადებულ ვაკანსიას, სასურველია, რომ შემრჩევმა კომისიამ მასწავლებლობის კანდიდატებს უფრო სპეციფიკური კითხვები დაუსვას. ეს შეკითხვები, როგორც წესი, მიზნად უნდა ისახავდეს კანდიდატის შეფასებას შემდეგ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით:

პროფესიული გამოცდილება:

- მოგვითხრეთ თქვენი პედაგოგიური გამოცდილების შესახებ.
- გაქვთ თუ არა სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელ მოსწავლეებთან მუშაობის გამოცდილება?
- რამდენად კარგად მოგამზადათ უნივერსიტეტმა პედაგოგიური საქმიანობისათვის?

სწავლების მეთოდოლოგია:

- დაასახელეთ სამი ინოვაციური მეთოდი, რომლებიც სასწავლო პროცესის დროს გამოიყენებიათ.
- როგორ შეაფასებთ მოსწავლეებს (როგორც ფორმალურად, ისე არა-ფორმალურად)? რა მასალას გამოიყენებთ მოსწავლეთა ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოსავლენად?

- რა მეთოდს გამოიყენებთ გაკვეთილზე მოსწავლეთა აქტიური მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად?
- რა მეთოდებს გამოიყენებთ ნაკლებად მოტივირებულ მოსწავლეებთან მუშაობის დროს?
- თქვენი აზრით, მასწავლებელმა თვითონ უნდა მოამზადოს სასწავლო გეგმა და შეიმუშაოს სასწავლო პროცესთან დაკავშირებულ ამოცანები, თუ მას ასეთი მასალები მზა სახით უნდა მიაწოდონ?

გაკვეთილის მართვისა და დისციპლინის დამყარების უნარი:

- რა წესებს იყენებთ გაკვეთილზე დისციპლინის დასამყარებლად?
- რა იყო დისციპლინასთან დაკავშირებული ყველაზე დიდი პრობლემა, რომელსაც მუშაობის პროცესში შეხვდით და როგორ მოაგვარეთ იგი?

მასალის ცოდნა:

- პროფესიული დახელოვნების რომელი კურსები გაქვთ გავლილი, რომელიც თქვენს კვალიფიკაციასა და თანამდებობისათვის მზაობას განაპირობებს?
- რა სახის ცვლილებები გსურთ დაინახოთ სასწავლო გეგმებში მომავალი 5 წლის განმავლობაში?

დაგეგმვის უნარი:

- როგორ შეიმუშავეთ ყოველდღიური გაკვეთილის განრიგს? რამდენად ზედმინევენით მიჰყვებით თქვენ მიერვე შემუშავებულ გეგმებს?
- რა მოცულობის საშინაო დავალებას აძლევთ მოსწავლეებს? როგორ განსაზღვრავთ მოსწავლეების მიერ საშინაო დავალების შესრულებისათვის საჭირო დროს?

სკოლის ხელმძღვანელობასთან, მშობლებთან და მოსწავლეებთან ურთიერთობა:

- რას უნდა მოელოდეს დირექტორი პედაგოგისგან და პირიქით?
- რა როლი აკისრია პედაგოგს სკოლის მართვის პროცესში?
- როგორ ხედავთ მასწავლებლის/მოსწავლის როლს სკოლის ცხოვრებაში?

სასურველია, რომ შემრჩევი კომისიის წევრებმა გასაუბრების პროცესში ჩაინიშნონ კანდიდატის პასუხები. ასევე სასურველია, კომისიამ უზრუნველყოს თითოეული გასაუბრების პოზიტიურ განწყობაზე დასრულება. კანდიდატს, მისი სურვილის შესაბამისად, საშუალება უნდა მიეცეს, თავადაც დასვას შეკითხვები, მაგალითად, გამოცხადებული თანამდებობის ფუნქციებსა და უფლება-მოვალეობებზე, სამუშაოს დანყების სავარაუდო თარიღზე და ა. შ.

შეფასება პრაქტიკული დავალების საშუალებით

შეფასების ერთ-ერთი ეფექტური მეთოდია კანდიდატისათვის პრაქტიკული დავალების შესრულების მოთხოვნა. მაგალითად, მასწავლებლობის კანდიდატებს შეიძლება მოსთხოვოთ ერთი ან ორი საჩვენებელი გაკვეთილის ჩატარება. ასეთი დავალების შეფასებისას შემრჩევი კომისიას საშუალება ეძლევა, შეაფასოს, როგორ ახერხებს კანდიდატი გაკვეთილის დაგეგმვას, ჩატარებას, მოსწავლეების მართვასა და დისციპლინის დამყარებას.

შერჩევის პროცესის დასრულება

შერჩევის პროცესის ყველა ეტაპის დასრულების შემდეგ შემრჩევა კომისიამ შეიძლება საჭიროდ ჩათვალოს კანდიდატის რეკომენდატორებთან დაკავშირება და მათგან გარკვეული ინფორმაციის მიღება. ამით გარკვეულწილად შესაძლებელია კომისიის მიერ კანდიდატის შესახებ შეხედულებების გადამოწმება. რეკომენდატორებთან დაკავშირების დროს კომისიის წევრებმა უნდა გაითვალისწინონ ისიც, რომ გარკვეული მიზეზების გამო ყოფილმა დამქირავებლებმა შესაძლოა თავი შეიკავონ უარყოფითი შეფასებებისგან ან ზედმეტად უარყოფითად დაახასიათონ კანდიდატი, თუ დამქირავებლის ინტერესში შედის ამ კანდიდატის მიერ მისი ორგანიზაციის დატოვება. ნებისმიერ შემთხვევაში, სასურველია, საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე კომისია რეკომენდატორებს დაუკავშირდეს. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, რომ რეკომენდატორებთან დაკავშირებამდე მიიღოთ თვითონ კანდიდატის თანხმობა, რაც შეიძლება ანკეტიის ფორმის ერთ-ერთ პუნქტში შედიოდეს.

შერჩევის პროცესის ბოლო ეტაპზე სკოლის დირექტორმა უნდა სთხოვოს კომისიის წევრებს, შეაჯამონ შერჩეული კანდიდატების ტესტირებისა და გასაუბრების შედეგები და გააკეთონ მათი რეიტინგი. ამის შემდეგ, სასურველია, გაიმართოს საერთო სხდომა, სადაც წევრები შეაჯამებენ ყვე-

ლა კანდიდატის გასაუბრების, ტესტირების, პრაქტიკული დავალებებისა და რეკომენდაციების შედეგებს და მოახდენენ საბოლოო შერჩევას. შესარჩევი კომისიის წევრებს შორის განსხვავებული აზრის არსებობის შემთხვევაში სკოლის დირექტორი ვალდებულია, გაარკვიოს, რომელია ის ერთი ან ორი საკითხი, რომელშიც კომისიის წევრები არ ეთანხმებიან ერთმანეთს და მოაწყოს განხილვა ამ კონკრეტულ საკითხებთან დაკავშირებით. მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ წევრს საკუთარი მოსაზრების გამოხატვის საშუალება ჰქონდეს. როგორც წესი, ასეთი განხილვების შემდეგ კომისია საბოლოოდ აღწევს ერთსულოვნებას რომელიმე კანდიდატის სასარგებლოდ.

სასურველია, შესარჩევმა კომისიამ უარყოფის ოფიციალური წერილი გაუგზავნოს იმ კანდიდატებს, რომლებიც არ იქნენ შერჩეული გამოცხადებული ვაკანისათვის. ასეთი მიდგომა სკოლის ხელმძღვანელობის პროფესიონალიზმსა და ობიექტურობაზე მეტყველებს. ასეთი სახის წერილებს, როგორც წესი, სტანდარტული შინაარსი აქვს. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთ წერილში არაა სავალდებულო, დეტალურად იყოს გადმოცემული ის მიზეზები, რის გამოც არ შეირჩა კანდიდატი, გასაჩივრების შემთხვევაში დირექტორი მზად უნდა იყოს, მოცემული თანამდებობის სპეციფიკური მოთხოვნების საფუძველზე აუხსნას კანდიდატს მისი დანუწების მიზეზები და დაწვრილებითი ინფორმაცია მიაწოდოს მას მისი შედეგების შესახებ.

საბოლოო გადაწყვეტილებას შერჩეული კანდიდატის დაქირავებისა და მასთან ხელშეკრულების გაფორმებაზე იღებს სკოლის დირექტორი. თუ სკოლის დირექტორი ჩათვლის, რომ შემრჩევმა კომისიამ სუბიექტურად მოახდინა კანდიდატის ანდა კანდიდატების შერჩევა, მას შეუძლია, უარი განაცხადოს შერჩეულ კანდიდატებთან ხელშეკრულების გაფორმებაზე, გამოაცხადოს ხელახალი კონკურსი და შექმნას ახალი შესარჩევი კომისია.

დოკუმენტაციის მომზადება და სამსახურის შეთავაზება

დირექტორმა შერჩეულ კანდიდატს სამსახური შეიძლება შესთავაზოს ოფიციალური წერილის საშუალებით, სადაც მითითებული უნდა იყოს მისი ანაზღაურება, შეღავათები და სამუშაოს დანყების თარიღი. წერილს თან უნდა ერთვოდეს სამუშაოს დეტალური აღწერა. თუ კანდიდატი თანხმობას განაცხადებს შეთავაზებაზე, საჭიროა დანარჩენი საბუთების მომზადება, კერძოდ კი, აუცილებელია, მომზადდეს შრომითი ხელშეკრულება, რომელსაც გულდასმით უნდა გაეცნოს კანდიდატი. თუ დაქირავებელი და კანდიდატი ხელშეკრულების პირობებს ეთანხმებიან, ორივე მხარე ხელს აწერს ხელშეკრულებას, რის შემდეგაც კანდიდატი სკოლის ოფიციალური თანამშრომელი ხდება. სკოლის მხრიდან შრომით ხელშეკრულებას ხელს აწერს

სკოლის დირექტორი. თუ თანამშრომელი სკოლის დირექტორის ახლო ნათესავია, დაქირავების შესახებ თანხმობა მან სამეურვეო საბჭოსგან უნდა მიიღოს, რათა თავიდან იქნეს აცილებული ინტერესთა კონფლიქტი.

როგორც წესი, შრომით ხელშეკრულებაში გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი საკითხები:

- მხარეთა ვინაობა;
- განსახორციელებელი სამუშაოს აღწერა;
- ადგილმდებარეობა და სამუშაო საათები;
- ხელფასის ოდენობა;
- დასვენების დღეები, საჯარო დღესასწაულები, ავადმყოფობის გამო სამუშაოდან განთავისუფლების დღეების მაქსიმალური რაოდენობა;
- სამუშაოს დატოვების პროცედურები;
- ქცევის წესები, სკოლაში მოქმედი შინაგანაწესის, ეთიკის კოდექსის, სხვა დოკუმენტებისა და ნორმების დაცვის ვალდებულება;
- სხვა უფლებები და მოვალეობები, რომლებიც დაეკისრება შერჩეულ კანდიდატს შრომით ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერის შემდეგ;
- კონფიდენციალური ინფორმაციის შენახვის ვალდებულება მუშაობის განმავლობაში და სამუშაო ხელშეკრულების შეწყვეტის შემდეგ.

შრომით ხელშეკრულებაში შეიძლება მითითებული იყოს საგამოცდო ვადაც. საგამოცდო პერიოდის განმავლობაში თანამშრომელი სამუშაო კონტრაქტში მითითებული ყველა უფლებით უნდა სარგებლობდეს.

სკოლის დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს, რომ ახალ თანამშრომელს მუშაობის პირველივე დღეებში გააცნონ სკოლის საქმიანობა. ამისათვის სასურველია, სკოლის დირექტორმა ახალ თანამშრომელს ხელმძღვანელი დაუნიშნოს. სასურველია, პირველი დღეების განმავლობაში უშუალო ხელმძღვანელი შეხვდეს ახალ თანამშრომელს და გააცნოს მას სკოლის სხვა თანამშრომლები. ასევე მნიშვნელოვანია, მიენოდოს მას ყველა საჭირო დოკუმენტაცია (სკოლის დებულება, შინაგანაწესი, განვითარების გეგმა და სხვ.). სკოლის გარემოსთან ახალი თანამშრომლის წარმატებული ინტეგრირების მიზნით, სასურველია, პირველი 6 კვირის განმავლობაში ხელმძღვანელი შეხვდეს მას ყოველი კვირის ბოლოს ან დასაწყისში და გაესაუბროს იმ პრობლემურ საკითხებზე, რომლებიც, შესაძლოა, ახლად აყვანილ თანამშრომელს ჰქონდეს.

თავი V

სწავლება, სწავლა

და სასწავლო გეგმა

ნაწილი 1. სწავლება, სწავლა და სასწავლო გეგმა – მიზნები და ფუნქციები

ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის ვალდებულებაა, მოამზადოს ეროვნული სასწავლო გეგმები, შეიმუშაოს სასწავლო პროცესის ეროვნული შეფასებების სისტემა და განსაზღვროს სასწავლო პროცესისთვის რეკომენდებული სახელმძღვანელოების სია.

ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის გადანყვეტილებების საფუძველზე სკოლები ვალდებული არიან, უზრუნველყონ სასწავლო გეგმების, სწავლის და სწავლების მართვა, რომელიც მიმართული იქნება ისეთი გარემოს შექმნისკენ, რომელშიც ხორციელდება ეფექტური სწავლება და სწავლა მრავალფეროვანი, მოქნილი და დაბალანსებული სასწავლო გეგმისა და სწავლებისა და სწავლის ეფექტური შეფასების სისტემის საფუძველზე.

პედაგოგიური საბჭო ვალდებულია, შეიმუშაოს სკოლის სასწავლო გეგმა და შეარჩიოს სახელმძღვანელოები ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ რეკომენდებული სახელმძღვანელოებიდან. სასწავლო გეგმა უნდა ასახავდეს სკოლის საზოგადოების მოთხოვნილებებსა და მოლოდინებს; მისი შინაარსი და სწავლების მეთოდოლოგია კარგად უნდა იყოს ორგანიზებული. სასწავლო გეგმა ნათლად უნდა ავლენდეს მოსწავლეთა საგანმანათლებლო ამოცანების, მისაღწევი შედეგების, სწავლებისა და სწავლის ხარისხის შეფასების მაჩვენებლებს.

სამეურვეო საბჭოს უფლებამოსილებაა, განიხილოს და გამოხატოს თანხმობა, პედაგოგიური საბჭოს მიერ მომზადებულ სასწავლო გეგმასა და შერჩეულ სახელმძღვანელოებზე ან უარყოს ისინი. პედაგოგიური საბჭო უფლებამოსილია, სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით დაამტკიცოს სასწავლო გეგმები და შერჩეული სახელმძღვანელოები. ამ მიმართულებით სამეურვეო საბჭომ უნდა უზრუნველყოს, რომ:

- სასწავლო გეგმები სათანადოდ იყოს მომზადებული და შეესაბამებოდეს ადგილობრივ მოთხოვნილებებს;
- სასწავლო გეგმები თანაბარ პირობებში აყენებდეს ყველა მოსწავლეს, მათ შორის აკადემიური სირთულეების მქონე და უნარშეზღუდულ მოსწავლეებს.

რეკომენდებულია, რომ დირექტორმა შეიმუშაოს სკოლის სასწავლო გეგმის პოლიტიკა, რომელშიც წარმოდგენილი იქნება, თუ რის მიღწევა სურს სკოლას, რა საგნები უნდა, რომ ისწავლებოდეს და როგორი მეთოდოლოგიით. შესაბამისად, ეს პოლიტიკა შეთანხმებული და გაზიარებული უნდა იყოს სამეურვეო საბჭოს მიერ. ამასთანავე, სასურველია, დირექტორმა ყოველწლიურად გადახედოს სკოლის სასწავლო გეგმის პოლიტიკას და შესაბამისი ცვლილებები წარუდგინოს სამეურვეო საბჭოს სკოლის თვითშეფასებისა და სკოლის განვითარების გეგმის ფარგლებში.

დირექტორი, ახორციელებს რა სკოლის ზოგად ხელმძღვანელობას, მონაწილეობას იღებს პედაგოგიური საბჭოს მიერ სასწავლო გეგმის შემუშავებაში. დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს პედაგოგიური საბჭოს მიერ შემუშავებული სასწავლო გეგმის შესაბამისობა განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსა და ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ დაწესებულ მოთხოვნებთან. დირექტორმა ასევე უნდა უზრუნველყოს პედაგოგიური საბჭოს თითოეული წევრის აქტიური მონაწილეობა სასწავლო გეგმის შემუშავებასა და მის ორგანიზაციაში, რითაც ხელს შეუწყობს ჯგუფურ მუშაობას და უზრუნველყოფს ეფექტურ კავშირს სხვადასხვა საგნებს შორის, რათა სასწავლო გეგმაში გათვალისწინებული იყოს მოსწავლეთა ყველა მოთხოვნილება, ინტერესი, გამოცდილება და ყველა არსებული რესურსი.

სასწავლო გეგმის ეფექტური გამოყენება და მართვა დირექტორის მოვალეობაა. დირექტორი ხელმძღვანელობს სწავლებისა და სწავლის მონიტორინგსა და შეფასებას და მათი შედეგების შესახებ ანგარიშს სამეურვეო საბჭოს წარუდგენს. დირექტორი ვალდებულია, ისეთი გარემო შექმნას, რომელიც ხელს შეუწყობს ეფექტურ სწავლებასა და სწავლას.

საგნის მასწავლებლებმა, როგორც პედაგოგიური საბჭოს წევრებმა, მონაწილეობა უნდა მიიღონ სასწავლო გეგმის შემუშავებაში. ისინი ვალდებული არიან, უზრუნველყონ თითოეული საგნისათვის შესაბამისი საათების გამოყოფა, საგნების თანმიმდევრულობა და მომავალი სასწავლო პროცესისათვის მყარი საფუძვლის შექმნა. საგნის ხელმძღვანელებმა და მასწავლებლებმა უნდა შეიმუშაონ საგნის გეგმა (მოკლევადიანი/გრძელვადიანი პროგრამები), რითაც განხორციელდება სასწავლო გეგმის ეფექტური დანერგვა. მათ უნდა შექმნან ღია და მიმზიდველი საკლასო გარემო, რომელ-

შიც თითოეული მოსწავლის მოთხოვნილება იქნება გათვალისწინებული, განხორციელდება მოსწავლეთა მიღწევების მონიტორინგი და შეფასება, მოხდება ცოდნის გადაცემა სწავლების აქტიური მეთოდების გამოყენებით, რომლებიც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს სასწავლო მასალების კრიტიკულ განხილვას და მოსწავლეთა სასწავლო პროცესში აქტიურ ჩართვას. მასწავლებლებმა სისტემატურად და ობიექტურად უნდა შეაფასონ მოსწავლეების საშინაო დავალებები; ამასთანავე, მათ უნდა მიუთითონ მოსწავლეებს მათ სუსტ მხარეებზე და უჩვენონ მათი გამოსწორების გზები.

ნაწილი 2. სკოლების მიერ სახელმძღვანელოების შერჩევა

სახელმძღვანელოები შემდეგი წლისთვის უნდა შეარჩიონ საგნობრივმა კათედრებმა ყოველი სასწავლო წლის დასრულებიდან არაუგვიანეს 1 თვის ფარგლებში. თითოეულ კლასში შერჩეული უნდა იყოს მაქსიმუმ ერთი სახელმძღვანელო (მაგალითად: მესამე კლასის მათემატიკის სახელმძღვანელო ერთია მთელი სკოლისთვის) მინიმუმ 3 წლით (გამონაკლისი დაიშვება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ახალი სასწავლო გეგმის დაწერგვასთან ერთად სახელმძღვანელოებიც იცვლება). სახელმძღვანელოების შერჩევისას და გამოყენებისას სკოლამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ:

- თითოეული კლასის ყველა განაყოფში ერთი და იგივე სახელმძღვანელო უნდა ისწავლებოდეს;
- თითოეული სახელმძღვანელო ხმარებაში უნდა იყოს მინიმუმ 3 წლით და შესაბამისად, წლის განმავლობაში სახელმძღვანელოს შეცვლა დაუშვებელია;
- სახელმძღვანელოების არჩევა უნდა მოხდეს კათედრის მიერ;
- სახელმძღვანელოების არჩევა უნდა მოხდეს სასწავლო წლის დაწყებამდე მინიმუმ ორი კვირით ადრე;
- მასწავლებელს აქვს უფლება, სწავლებისას გამოიყენოს ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ რეკომენდებული სახელმძღვანელოების სიაში არშესული წიგნები ან სხვა სასწავლო მასალები, თუ ის თვლის, რომ ეს წიგნი მას ეროვნულ სასწავლო გეგმაში ასახული მიზნების მიღწევაში გამოადგება;
- არჩეული სახელმძღვანელოების სია გამოკრული უნდა იყოს მშობლებისთვის თვალსაჩინო ადგილას.

სახელმძღვანელოს არჩევის დროს კათედრამ უნდა შეადაროს სახელმძღვანელოები, გაარჩიოს ერთი და იმავე თემის შესაბამისი გაკვეთილი სხვა-

დასხვა სახელმძღვანელოდან და გამოიკვლიოს, როგორ წარმოადგენენ ამ თემას სხვადასხვა ავტორები. იმის გასარკვევად, საინტერესოა თუ არა სახელმძღვანელო ან რამდენად იქნება ის საინტერესო შესაბამისი ასაკის მოსწავლეებისთვის, სასურველია, ჩატარდეს საცდელი გაკვეთილები და შედეგობა ერთმანეთს გაუზიარონ მოსაზრებები. თავდაპირველად ყურადღება უნდა მივაქციოთ იმას, დაინტერესა თუ არა მოსწავლეები სახელმძღვანელომ? არის თუ არა მასალა საინტერესოდ წარმოდგენილი? ყველაზე საინტერესო მასალამაც კი შეიძლება არ დაინტერესოს მოსწავლეები, თუ ის მიმზიდველად არ არის წარმოდგენილი და არ ემსახურება მოსწავლის აქტიურ ჩართვას სასწავლო პროცესში. წიგნი კარგად უნდა იყოს ილუსტრირებული, მაგრამ ტექსტსა და ილუსტრაციას შორის ბალანსი უნდა იყოს დაცული. ერთი კარგი სურათი შეიძლება ათას სიტყვას სჯობდეს, განსაკუთრებით დანყებით კლასებში, მაგრამ ილუსტრაცია პირდაპირ კავშირში უნდა იყოს გაკვეთილის თემასთან. სურათი პატარა არ უნდა იყოს: პატარა სურათები ეფექტს ნაკლებად იძლევა.

არის თუ არა გაკვეთილები დაყოფილი მოსახერხებელ ნაწილებად ისე, რომ გაკვეთილის ორგანიზებას შეუწყოს ხელი?

ძალიან მნიშვნელოვანია, რამდენად გასაგებ ენაზეა სახელმძღვანელო დაწერილი შესაბამისი ასაკობრივი ჯგუფისათვის და აქვს თუ არა ინსტრუქციები, ტექსტი და აქტივობები. წიგნში გაკვეთილები მოსახერხებელ ნაწილებად უნდა იყოს დაყოფილი. სასკოლო სახელმძღვანელოში უნდა გვხვდებოდეს მოკლე წინადადებები და ყოველდღიურ ცხოვრებაში გამოყენებული გამართული ქართული. მნიშვნელოვანია, არის თუ არა მარტივი და რთული ინფორმაცია მონაცვლეობით წარმოდგენილი ტექსტში, არის თუ არა სახელმძღვანელო მოსწავლეზე ორიენტირებული და აძლევს თუ არა საშუალებას მოსწავლეებს, დასვან კითხვები, ჩაერთონ მსჯელობასა და კვლევაში. მნიშვნელოვანია, რამდენად აცნობს სახელმძღვანელო მოსწავლეებს გაკვეთილის მიზნებს, იძლევა თუ არა ნასწავლი მასალის შეჯამების საშუალებას და რამდენად არის პრაქტიკული სამუშაოები სახელმძღვანელოში მოცემული. თუ სახელმძღვანელო პატარა შრიფტითაა დაბეჭდილი, არ არის სასურველი მისი შერჩევა, განსაკუთრებით დანყებითი 4 კლასისთვის, რადგან რთულად აღსაქმელია. გაკვეთილი უნდა მოიცავდეს სწავლისა და სწავლების სხვადასხვა ხერხისა და საშუალების გამოყენების შესაძლებლობას. მასალა მხოლოდ თხრობითი ფორმის არ უნდა იყოს.

კათედრამ სახელმძღვანელოს შერჩევის პროცესში ყურადღება უნდა მიაქციოს, რამდენად იძლევა სახელმძღვანელო იმის შესაძლებლობას, რომ ყველა მოსწავლე იყოს ჩართული სასწავლო პროცესში, რადენად ასწავლის სახელმძღვანელო კლასიფიცირებას ან სხვა მოქმედებებს იმისთვის, რომ მოსწავლეებმა ახალი მასალა ეფექტურად შეისწავლონ.

თუ წიგნში უხეშ შეცდომებს აღმოაჩენთ, უმჯობესია, უარი თქვათ წიგნის გამოყენებაზე.

სახელმძღვანელო კარგად უნდა იყოს სტრუქტურირებული. მნიშვნელოვანია, აქვს თუ არა წიგნს სარჩევი? დაყოფილია თუ არა სახელმძღვანელო გაკვეთილებად ან თავებად? რა მოცულობისაა თითოეული თავი? გამოყენებულია თუ არა სახელმძღვანელოების წერის პრინციპი, როდესაც წიგნის გადაშლისას მარჯვენა და მარცხენა გვერდებზე ერთი გაკვეთილის მასალაა მოცემული? თუ წიგნი ფერადია, არის თუ არა სხვადასხვა სექცია განსხვავებული ფერებით აღნიშნული ამ სექციის პოვნის გასაადვილებლად? შესაძლებელია თუ არა სახელმძღვანელოში ჩანერა?

ეთმოზა თუ არა სახელმძღვანელოში ადგილი დავალებების შესრულებას? (თუ ეს ასეა, წიგნის გამოყენება სხვა მოსწავლეებს აღარ შეეძლებათ და რამდენად არის ეს თქვენთვის მნიშვნელოვანი?). აქვს თუ არა სახელმძღვანელოს სავარჯიშოების რეეული? აპირებთ თუ არა სახელმძღვანელოსთან არსებული მასწავლებლის წიგნის შექმნას?

ახალი ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით შექმნილ ყველა სახელმძღვანელოს თან ერთვის მასწავლებლის წიგნი. თუ მასწავლებლის წიგნის შექმნასაც აპირებთ, მაშინ ყურადღება უნდა მიაქციოთ: მოცემულია თუ არა მასწავლებლის სახელმძღვანელოში სამუშაო გეგმები, პასუხები, დამატებითი ახსნა-განმარტებები? დაგეხმარებათ მასწავლებლის წიგნი მოსწავლეების კითხვებზე უფრო ვრცელი პასუხების გაცემაში? გეხმარებათ თუ არა მასწავლებლის წიგნი სხვადასხვა საჭიროებების მქონე მოსწავლეებთან ურთიერთობაში? შეიცავს თუ არა მასწავლებლის წიგნი დამატებით რესურსს (მაგალითად: სამუშაო ფურცლებს, თამაშებს, გამოცანებს და სხვ.). გაძლევთ თუ არა მასწავლებლის წიგნი რჩევებს, სად და როგორ მოიძიოთ საჭირო დამატებითი ინფორმაცია?

სასურველია, თუ სკოლა ხელს შეუწყობს მშობლებს, რომ მათ სურვილისამებრ შეძლონ გამოყენებული სახელმძღვანელოების სკოლაში გაყიდვა სასწავლო წლის დამთავრების შემდეგ. თუ სკოლის ბიუჯეტი შესაძლებლობას იძლევა, კარგი იქნება, სკოლამ შემოიღოს სახელმძღვანელოების გაქირავების სისტემა. გაქირავების სისტემის ერთ-ერთი ფორმაა, როდესაც სკოლა საკუთარი ბიუჯეტიდან ყიდულობს გარკვეული რაოდენობის წიგნებს და შემდეგ მოსწავლეებს მიაქირავებს საბაზრო ფასზე ნაკლებ ფასში. თუ სკოლას აქვს შესაძლებლობა, სასკოლო ბიბლიოთეკაში უნდა ჰქონდეს სახელმძღვანელოს რამდენიმე ეგზემპლარი, რათა მოსწავლემ შეძლოს გაკვეთილების შემდეგ დავალების სკოლაშივე გაკეთება.

სახელმძღვანელოებით სარგებლობისას მასწავლებლებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ სახელმძღვანელო ერთ-ერთი და არა ერთადერთი საშუალებაა, რომელიც ეროვნული სასწავლო გეგმის საგნობრივ პროგრამებში

მოცემული შედეგების მიღწევას ემსახურება. ასევე უნდა გვახსოვდეს, რომ სახელმძღვანელო არ არის თავისთავად პროგრამა, შესაბამისად, მასწავლებელი სახელმძღვანელოში მოცემული „მასალის გავლაზე“ კი არ უნდა იყოს ორიენტირებული, არამედ სახელმძღვანელოებში მოცემული ტექსტების, სავარჯიშოებისა თუ ილუსტრაციების გამოყენებაზე საგნობრივი სტანდარტების შედეგების მისაღწევად. მასწავლებელი სახელმძღვანელოს მოსწავლეების საჭიროებებს არგებს და არა პირიქით, როდესაც მასწავლებელი ცდილობს, სახელმძღვანელოს მოერგოს. მასწავლებელს შეუძლია, არ გამოიყენოს რომელიმე ტექსტი ან აქტივობა, შეცვალოს დროის ხანგრძლივობა, რომელიც რომელიმე კონკრეტულ თემას ეთმობა, დაამატოს საკუთარი აქტივობები და სხვ.

ნაწილი 3. მაღალი ხარისხის სწავლებისა და სწავლის უზრუნველყოფა

3.1. ძირითადი პრინციპები

შეუძლებელი იქნება განათლების მაღალი დონის მიღწევა, თუ არ იქნა მიღწეული როგორც სწავლების, ისე სწავლის მაღალი ხარისხი. დირექტორმა პედაგოგიურ საბჭოსთან და კათედრებთან ერთად, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ მიღებული პროგრამის თანახმად, უნდა შეიმუშაოს სწავლებისა და სწავლის ხარისხის მონიტორინგისა და შეფასების პროგრამა, რომელიც შეთანხმებულ უნდა იქნეს სამეურვეო საბჭოსთან.

პროგრამა უნდა შედგებოდეს მონიტორინგისა და შეფასების ნათელი პროცედურებისა და მეთოდებისგან. იგი უნდა განსაზღვრავდეს სკოლის დირექტორის ვალდებულებას, უზრუნველყოს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემატურობა და სწავლებისა და სწავლის ხარისხის შესახებ მონაცემების რეგულარული შეგროვება.

სწავლებისა და სწავლის ხარისხის მონიტორინგისა და შეფასების შედეგები გამოიყენება სასწავლო გეგმაში შესაბამისი ცვლილებების/შესწორებების შესატანად, რათა სწავლება და სწავლა უფრო ეფექტური გახდეს და მიღწეულ იქნეს სასურველი შედეგები. დირექტორი ვალდებულია, სასწავლო პროცესის სისტემატური მონიტორინგის გზით უზრუნველყოს სწავლებისა და სწავლის მაღალი ხარისხი, სკოლაში კარგი განათლების მიღების საშუალება, მოსწავლეების მიერ მაღალი სტანდარტების მიღწევა და მოსწავლეთა უსაფრთხოება და კეთილდღეობა.

საქმიანობის მაღალი დონის მისაღწევად სკოლამ უნდა განახორციელოს რეგულარული თვითშეფასება (იხ. თავი II). თვითშეფასება გამოავლენს, თუ

როგორ ფუნქციონირებს ერთი კონკრეტული სკოლა, და მიზნად ისახავს სწავლებისა და სწავლის ხარისხის სისტემატურ შეფასებას. სკოლის თვით-შეფასებისათვის გამოყენებულ უნდა იქნეს ხარისხის მაჩვენებლები, რათა შესაძლებელი გახდეს სკოლის საქმიანობის სრულყოფილი შეფასება, სკოლის სხვადასხვა პროგრამების ეფექტურობის ანალიზი და სკოლის სუსტი და ძლიერი მხარეების დროული გამოვლენა.

სამეურვეო საბჭო ახორციელებს ზოგად ხელმძღვანელობას სკოლის თვითშეფასების პროცესზე, დირექტორი კი უზრუნველყოფს თვითშეფასების განხორციელებასა და მისი შედეგების მართვას.

3.2. სწავლების ხარისხის მონიტორინგისა და შეფასების პროგრამა

საქართველოს პარლამენტი ამტკიცებს საქართველოს მთავრობის მიერ მიღებულ ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების დოკუმენტს, ხოლო განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო შეიმუშავებს განათლების სისტემის ინდიკატორების ამსახველ ძირითად დოკუმენტს. ამ დოკუმენტების შესაბამისად, პედაგოგიურმა საბჭომ უნდა შეიმუშაოს სწავლებისა და სწავლის ხარისხის მონიტორინგისა და შეფასების სპეციალური პროგრამა, რომლის განხორციელებაც უნდა უზრუნველყოს დირექტორმა.

პროგრამის მიზანია, პედაგოგს ჰქონდეს საჭირო ცოდნა, კვალიფიკაცია და უნარი, შექმნას ისეთი საკლასო გარემო:

- რომელიც ხელს უწყობს მოსწავლეებს შორის ინტერესისა და ენთუზი-აზმის გაღვივებას;
- სადაც მასწავლებელი ეფექტურად გადასცემს მოსწავლეს ცოდნას;
- სადაც დისციპლინა უზრუნველყოფილია, ხოლო ცუდი ყოფაქცევა ეფექ-ტურად არის აღკვეთილი;
- სადაც საკლასო დრო მიზანმიმართულად იხარჯება ჯგუფურ ან ინდი-ვიდუალურ სწავლაზე;
- რომელიც ყველა მოსწავლეს აძლევს კრიტიკული აზროვნების განვი-თარების შესაძლებლობას;
- რომელიც შეესაბამება თითოეული მოსწავლის ინდივიდუალურ ინტე-რესებს;
- სადაც ჩამოყალიბებულია მაღალი, მაგრამ ამავდროულად მიღწევადი, სტანდარტები რომლებიც ითვალისწინებს თითოეული მოსწავლის შე-საძლებლობებს;
- სადაც რეგულარულად ფასდება თითოეული მოსწავლის სწავლა და წარმატებები;
- სადაც მრავალფეროვანი სასწავლო მეთოდების გამოყენება ხელს უწყობს თითოეული მოსწავლის წარმატებულ სწავლას.

სწავლების შეფასება უნდა მოიცავდეს საგნის სწავლების ზოგადი მიზნების შეფასებას, მათ შორის ქვემოთ მოყვანილ საკითხებს:

- საგნის როგორი მეთოდით სწავლება უწყობს ხელს სწავლის უნარის მაქსიმალურად განვითარებას;
- რამდენად მიესადაგება საგანი მოსწავლეების საგანმანათლებლო მოთხოვნილებებს;
- რამდენად ხელმისაწვდომს ხდის საგანი უმაღლესი განათლების მიღების შესაძლებლობას.

საგნის სწავლება მომდევნო საკითხებთან მიმართებაში უნდა შეფასდეს:

- ა. ნინასწარ დაგეგმილი შედეგები, რომლებიც სწავლის შედეგად უნდა იქნეს მიღწეული;
- ბ. სასწავლო გეგმები და შეფასების მეთოდები;
- გ. სწავლის მიღების შესაძლებლობების ხარისხი;
- დ. სტანდარტებისა და ხარისხის შენარჩუნებისა და გაუმჯობესების პროცედურები.

სწავლების მაღალი ხარისხის მისაღწევად საგნობრივი ჯგუფების მასწავლებელთა კათედრები ხშირად უნდა იკრიბებოდნენ, რომ დაგეგმონ გაკვეთილები, შეაფასონ მოსწავლეთა ნარმატივები, განიხილონ სწავლების სტრატეგიები, შეიმუშაონ სტრატეგიული მიდგომები განსაკუთრებული მოთხოვნილებების მქონე მოსწავლეებისათვის და მონაწილეობა მიიღონ პროფესიულ განვითარებაში. მაღალი ხარისხის სწავლების მისაღწევად დირექტორი ვალდებულია, უზრუნველყოს შესაბამისი რესურსები, მათ შორის სასწავლო მასალები, საკლასო ოთახების, ბიბლიოთეკებისა და ლაბორატორიების მოწყობა შესაბამისი აღჭურვილობით.

პროფესიულ განვითარებას/გადამზადებას სისტემატური ხასიათი უნდა ჰქონდეს. დირექტორი ვალდებულია, ხელი შეუწყოს პედაგოგების პროფესიულ ზრდას, რომ ისინი გაეცნონ შეფასების ახალ მეთოდებს, სტრატეგიებს, რომლებიც უზრუნველყოფს თითოეული მოსწავლის ჩართვას სასწავლო პროცესში. პედაგოგების პროფესიული განვითარება სკოლის პოლიტიკის განუყოფელ ნაწილად უნდა მოიაზრებოდეს. იგი უნდა განიხილებოდეს სკოლის საქმიანობის მართვისა და სკოლის განვითარების გეგმის ფარგლებში, რათა შესაძლებელი გახდეს სწავლებისა და სწავლის სტანდარტების ამაღლება.

პედაგოგების პროფესიული განვითარების უზრუნველსაყოფად, სასურველია, შეიქმნას სპეციალური სასწავლო ჯგუფები, რომლებიც სწავლების,

მენტორობისა და მწვრთნელობის დემონსტრირებას მოახდენენ, და რითაც გაუმჯობესდება სწავლების პრაქტიკა. დირექტორი უზრუნველყოფს სპეციალური ჯგუფის წევრების შერჩევას და მისივე ვალდებულებაა სკოლის ყველა თანამშრომლისათვის შესაბამისი რჩევის, ტრენინგისა თუ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა. ამდენად, დირექტორის მოვალეობაა, აქციოს სკოლა პროფესიული სასწავლო დაწესებულებად, რომელშიც მიმდინარეობს პედაგოგების სისტემატური პროფესიული ზრდა. დირექტორმა სამეურვეო საბჭოს პერიოდულად უნდა წარუდგინოს ანგარიში თანამშრომლების პროფესიული განვითარების შესახებ.

დირექტორი ან დირექტორის მიერ დანიშნული შემფასებელი რეგულარულად უნდა ახორციელებდეს მასწავლებლების შეფასებას (გაკვეთილზე დასწრებას და სხვ.). კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვითაც უნდა ჩატარდეს აღნიშნული შეფასება, ზემოთ უკვე ჩამოვთვალეთ. მასწავლებელთა შეფასების შედეგებს დირექტორი ყოველწლიურად წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს.

სკოლამ ასევე შეიძლება დანერგოს მოსწავლეთა აზრის გამოკითხვების პრაქტიკა, რომელიც მიზნად ისახავს მოსწავლეების აზრის გაგებას სწავლების ხარისხთან დაკავშირებით. გამოკითხვები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მოსწავლეების მიერ საკუთარი სწავლის დონის გამოსავლენადაც. აღნიშნულ მექანიზმს საკმაოდ მნიშვნელოვანი მონაცემების გამოვლენა შეუძლია, რომელიც სწავლის ხარისხის გასაუმჯობესებლად უნდა იქნეს გამოყენებული.

3.3. ინკლუზიური სწავლება

განათლება ხელმისაწვდომი უნდა იყოს უკლებლივ ყველა ბავშვისათვის. იმისთვის, რომ ეს უფლება დაცული ყოფილიყო, აუცილებელი გახდა ბავშვთა და განსაკუთრებით, განსხვავებული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების დაცვა განათლების სფეროში საერთაშორისო აქტების მეშვეობით. მიღებულ იქნა არაერთი საერთაშორისო აქტი: „ადამიანის უფლებების საყოველთაო დეკლარაცია“, „გაეროს ბავშვის უფლებების კონვენცია“, „ჯომთენის (ტაილანდი) მსოფლიო კონფერენცია – განათლება ყველასათვის“, „სალამანკის დეკლარაცია ინკლუზიური განათლების შესახებ“, „გაეროს კონვენცია შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების შესახებ“ (2006 წელი) და სხვა. ამ დეკლარაციებმა ჩამოაყალიბეს ძირითადი პრინციპები, რათა ყველა ბავშვს მიეცეს შესაძლებლობა, ისწავლოს სასკოლო დაწესებულებაში და ყველა ბავშვს ჰქონდეს შესაძლებლობა, მიიღოს შესაფერისი განათლება.

სალამანკის დეკლარაცია, გაეროს ბავშვის უფლებების კონვენცია და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების შესახებ კონვენცია შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ბავშვთა განათლების თვალსაზრისით უაღრესად მნიშვნელოვანი დოკუმენტებია.

ინკლუზია არ გულისხმობს მხოლოდ ბავშვების განაწილებას იმ სკოლებში, სადაც ინკლუზიური განათლება ხორციელდება. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ხარისხიანი განათლების მიღებას მეგობრულ გარემოში, სადაც არსებობს მრავალფეროვნება და იგი აღიარებულია, როგორც თითოეული მოსწავლის სულიერი გამდიდრების წყარო. ინკლუზია თავისთავად გულისხმობს კურიკულუმისა და სასწავლო მეთოდების, მიდგომების შეცვლას. ასევე ხაზი უნდა გაეუსვას სწავლების სოციალურ ასპექტს, რომელიც გულისხმობს მასწავლებლისა და ბავშვის დიალოგს, მშობლისა და ბავშვის დიალოგის მსგავსად. მასწავლებლები უნდა გრძობდნენ ბავშვების მოთხოვნილებებს და საჭიროებებს. მოსწავლეებს შორის უნდა არსებობდეს თანადგომის და არა მეტოქეობის პრინციპი. მასწავლებლებმა მოქნილი სასწავლო მართვის სისტემა უნდა გამოიყენონ. ყველას, მათ შორის შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ბავშვებსაც და მათაც, რომლებიც სიძნელეებს აწყდებიან სწავლების, განვითარებისა და აქტიური მონაწილეობის პროცესში, აქვს ხარისხიანი განათლების მიღების უფლება. ესაა უფლება – სწავლობდნენ სკოლაში, რომელიც მათ უნარ-ჩვევების გამოვლენის შესაძლებლობას მისცემს. ყველა ბავშვს აქვს უფლება, ისწავლოს ტერიტორიულად ახლოს მდებარე სკოლებში და ასაკის შესაბამის კლასებში.

ინკლუზიის პროცესის განხორციელება მხოლოდ კანონმდებლობითა და წესებით შეუძლებელია. ეს საკმაოდ ხანგრძლივი და რთული პროცესია, რომლის აუცილებელი პირობებია:

- შეზღუდული შესაძლებლობების საკითხისადმი და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მიმართ დამოკიდებულების შეცვლა;
- სკოლაში მოსწავლის მიზნების რეორიენტაცია;
- გარემოს შეცვლა, შეფასების, სწავლების მეთოდოლოგიისა და კლასის მართვის რეფორმა;
- მასწავლებლების როლისა და ადამიანური რესურსების განსაზღვრა ინკლუზიის პროცესში;
- მასწავლებლებისათვის პროფესიული დახმარების აღმოჩენა შემდეგი სახით:

1. მასწავლებლების გადამზადება იმ მიზნით, რომ შეეძლოთ მნიშვნელოვანი როლის შესრულება და საჭირო ცვლილებების განხორციელება ინკლუზიის პროცესში;

2. მასწავლებლების, დირექტორებისა და დამრიგებლების სწავლების მეტოდოლოგიის განახლება და რეფორმა იმ მიზნით, რომ მათ ასევე შეეძლოთ მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა და საჭირო ცვლილებების განხორციელება ინკლუზიის პროცესში;
3. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის გადაადგილების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა საჭიროების შემთხვევაში;
4. მასწავლებლებსა და მშობლებს შორის თანამშრომლობის განვითარება მათ შორის გამოცდილების ურთიერთგაზიარებისა და ურთიერთდახმარების ინტენსიფიკაციის მიზნით.

მასწავლებლების განათლების რეორიენტაცია ხელს შეუწყობს ინკლუზიის პროცესის განვითარებას და იგი ასოცირებულია მოქნილ სისტემასთან, ინოვაციურ აზროვნებასა და შემოქმედებითობასთან, რაც ნებისმიერი სკოლის პრეროგატივაა.

მნიშვნელოვანია, გვახსოვდეს, რომ შეუძლებელია ინკლუზიის ერთიანი ეროვნული მოდელის შემუშავება. ინკლუზია მოითხოვს თითოეული სკოლის, საზოგადოების, მთელი ერის ძალისხმევას ინკლუზიის პროცესში ინდივიდუალური მიდგომის განსახორციელებლად.

აუცილებელია, სკოლამ სპეციალური დახმარება აღმოუჩინოს არა მხოლოდ უნარშეზღუდულ და მძიმე ემოციური პრობლემების მქონე მოსწავლეებს, არამედ მოსწავლეებს ღარიბი ოჯახებიდან. პედაგოგების დროული და ეფექტური ჩარევა საშუალებას მისცემს ამ ტიპის მოსწავლეებს, არ ჩამორჩნენ სასწავლო პროგრამას და რეგულარულად შეასრულონ საშინაო დავალებები.

სკოლას უნდა ჰყავდეს ინკლუზიაზე პასუხისმგებელი პირი, რომელიც აგროვებს საჭირო ინფორმაციას და ქმნის პირობებს პრობლემების გადასაჭრელად.

3.4. სწავლის ხარისხის მონიტორინგისა და შეფასების პროგრამა

აუცილებელია, სისტემატურად შეგროვდეს ინფორმაცია მოსწავლეთა სწავლისა და მიღწევების შესახებ. შეფასება საჭიროა პირველადი ამოცანებისა და დადგენილი სტანდარტების მიღწევების უზრუნველსაყოფად. იმის შესამოწმებლად, აღწევენ თუ არა მოსწავლეები დადგენილ სტანდარტებს, პედაგოგებმა უნდა შეამოწმონ საშინაო დავალებები, ჩაატარონ ტესტირებები და გამოცდები. მოსწავლეების წინსვლის/წარმატების შეფასება რეგულარულად და ობიექტურად უნდა ხორციელდებოდეს, რათა მასწავლებელს ნათელი წარმოდგენა შეექმნას მოსწავლეების საჭიროებებზე და შეძლოს სწავლების მეთოდოლოგიის მათ მოთხოვნილებებზე მორგება. პედა-

გოგები ვალდებულები არიან, თავიანთ შეფასებებში ყურადღება გაამახვილონ მოსწავლეების ძლიერ და სუსტ მხარეებზე და სწავლის ხარისხის გაუმჯობესების გზებზე.

ნანილი 4. სწავლებასთან და სწავლასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული მხარეები

4.1. სასწავლო საგნების განსაზღვრა

პედაგოგიური საბჭო ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ შემუშავებული ეროვნული სასწავლო გეგმის საფუძველზე განსაზღვრავს სკოლაში სასწავლო საგნების ნუსხას. პედაგოგიური საბჭო, მოსწავლეების მითხოვნილებების, ცოდნისა და მიღწევების შესაბამისად, დირექტორის მონაწილეობით შეიმუშავებს სკოლის სასწავლო გეგმებს. სასწავლო გეგმის დამტკიცება ხდება სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით. ყველა სკოლას შეუძლია, საკუთარი სურვილისა და შესაძლებლობების ფარგლებში მოსწავლეებს დამატებითი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო მომსახურება შესთავაზოს. დამატებითი საგანი შეიძლება ისწავლებოდეს ფაკულტატიური ან სავალდებულო სახით. პედაგოგიური საბჭო ადგენს ასევე სასწავლო საგნების საათების ოდენობას.

სკოლამ მაქსიმალურად უნდა გამოიყენოს სასწავლო დრო ეფექტური ცხრილის შედგენით. ეფექტური ცხრილი საკმარის დასვენებასაც უნდა ითვალისწინებდეს. სწავლის პროცესში მოსწავლეების აქტიური მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად, როგორც გაკვეთილის მსვლელობისას, ისე საშინაო დავალებებში მითითებული უნდა იყოს გარკვეული ამოცანის შესრულების ვადები.

4.2. მოსწავლეების დაჯილდოების ან სანქციების დაკისრების პროცედურები

სასკოლო განათლება ეფექტური ვერ იქნება, თუ არ მოხდება მოსწავლეების კარგი ყოფაქცევის ნახალისება. მოწვევითა დაჯილდოების ან დასჯის/სანქციების დაკისრების პროცედურებს სკოლის შინაგანანესი განსაზღვრავს. სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით აირჩიოს დისციპლინური კომიტეტი, რომელიც სკოლის შინაგანანესის შესაბამისად განახორციელებს დისციპლინური დარღვევების განხილვას. სამეურვეო საბჭო უფლებამოსილია, შექმნას სააპელაციო კომიტეტი ან თავად განიხილოს დისციპლინური კომიტეტის გადაწყვე-

ტილებების შესახებ საჩივრები. სამეურვეო საბჭო პასუხისმგებელია დისციპლინურ პროცედურებსა და პოლიტიკაზე, ზედამხედველობს დირექტორის, დისციპლინური კომიტეტის ან სააპელაციო კომიტეტის მიერ მათ ეფექტურ განხორციელებას.

როგორც დისციპლინურ კომიტეტს, ისე დირექტორს შეუძლია განიხილოს დისციპლინური გადაცდომები და მათ შესახებ ანგარიში წარუდგინოს სამეურვეო საბჭოს ან სააპელაციო კომიტეტს.

დირექტორი ვალდებულია, განუმარტოს სკოლის მთელ საზოგადოებას – მოსწავლეებს, მათ მშობლებს, მასწავლებლებს – ქცევის სტანდარტები. სტანდარტები მიმართული უნდა იყოს მოსწავლის საქციელის დარეგულირებისა და მოსწავლეთა თვითდისციპლინის გამომუშავებისაკენ. ცუდი ყოფაქცევის მოსწავლეებისათვის სკოლამ უნდა შეიმუშაოს სპეციალური პროცედურები, რომლებიც მიმართული იქნება მათი ყოფაქცევის გამოსწორებაზე. მნიშვნელოვანია ცუდი ყოფაქცევის მოსწავლის ოჯახის წევრებთან კლასის დამრიგებლის ანდა სკოლის ადმინისტრაციის ხშირი ურთიერთობა, ინფორმაციის სისტემატური გაცვლა და მათი აქტიური ჩართვა ძნელად აღსაზრდელი მოსწავლის სკოლის მიერ დადგენილი ქცევის სტანდარტების შესრულებაში. ოჯახის დახმარების გარეშე ძნელი იქნება დადებითი შედეგების მიღწევა.

არ შეიძლება ცუდი ყოფაქცევისთვის მოსწავლის საჯაროდ გაკიცხვა/გასამართლება (მისი საქმის საჯაროდ განხილვა სკოლაში), წარუმატებელი აკადემიური მოსწრების შესახებ საჯაროდ საუბარი ანდა აკადემიური წარუმატებლობისთვის მოსწავლის დასჯა. არ შეიძლება, მშობელს საჯაროდ გამოეცხადოს მისი შვილის ცუდი ყოფაქცევის შესახებ.

კარგი ყოფაქცევის მქონე წარმატებული მოსწავლეების ოჯახებს უნდა მიენოდოს ინფორმაცია მათი შვილების მიღწევების შესახებ.

აღსანიშნავია, რომ მოსწავლის ყოფაქცევა არ შეიძლება მასწავლებლის მხრიდან მოსწავლისთვის ნიშნის დაკლებისა მიზეზი გახდეს.

სკოლას უნდა ჰქონდეს დაჯილდოების/წახალისების სისტემები სკოლის შინაგანანგის შესაბამისად, რომელიც მიზნად უნდა ისახავდეს მოსწავლეთა წინსვლას და წარმატებების სტიმულირებას. მოსწავლეს ჯილდო ნიშნებისა და მიღწევების საფუძველზე უნდა გადაეცეს.

მოსწავლის აკადემიური წარუმატებლობის შემთხვევაშიც მნიშვნელოვანია მშობლის აქტიური ჩართვა საკლასო საქმიანობაში. ეს დაეხმარება ბავშვს, დაძლიოს ჩამორჩენა. დროული და ეფექტური ჩარევის გარეშე მოსწავლე ჩამორჩება სასწავლო პროცესს. საგნის მასწავლებელს და სკოლის დირექტორს უნდა შეეძლოთ, უმტკივნეულოდ და ეფექტურად მოავგარონ ამგვარი პრობლემები.

ნანილი 5. სასწავლო გეგმა

5.1. პედაგოგიური საბჭოს როლი სასწავლო საგნების განსაზღვრაში

პედაგოგიური საბჭო არის ორგანო, რომელიც ვალდებულია, შეიმუშაოს სკოლის სასწავლო გეგმა ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრის მიერ მომზადებული ეროვნული სასწავლო გეგმის შესაბამისად. ეროვნული სასწავლო გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს სასწავლო გარემოს ორგანიზების პირობებსა და რეკომენდაციებს, მოსწავლეთა აუცილებელ დატვირთვას, იმ სტანდარტების ჩამონათვალს, რომელთაც მოსწავლემ უნდა მიაღწიოს ყოველი საფეხურის დამთავრებისას.

სკოლის სასწავლო გეგმა კონკრეტული სკოლისთვის შეიმუშავებული გეგმაა. სკოლის პედაგოგიური საბჭო აზუსტებს ეროვნულ სასწავლო გეგმაში მოცემულ დატვირთვას, საგნების ოდენობას; განსაზღვრავს დამატებით საგანმანათლებლო მომსახურებას და სწავლებისა და სწავლის სტანდარტებს.

სკოლის დირექტორი აქტიურად უნდა იყოს ჩართული სასწავლო გეგმის შემუშავების ყველა ეტაპზე. იგი ვალდებულია, შეიმუშაოს სასწავლო გეგმის პოლიტიკა, ანუ იმის ხედვა, თუ რას უნდა მიაღწიოს თითოეულმა მოსწავლემ მათი მოთხოვნილებების, ცოდნის, გამოცდილების, ინტერესების, განვითარების დონისა და სკოლის რესურსების შესაბამისად.

სასწავლო გეგმის შინაარსის განსაზღვრა პედაგოგიური საბჭოს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. სასწავლო გეგმის შინაარსის განსაზღვრისას გადამწყვეტი პრინციპია ის, თუ რა საგნები უნდა ისწავლებოდეს სკოლაში. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სკოლას შეუძლია, შესაძლებლობის ფარგლებში შესთავაზოს მოსწავლეებს დამატებითი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო მომსახურება, რომელიც შეიძლება ისწავლებოდეს ფაკულტატიური ან სავალდებულო სახით. საფეხურების მიხედვით საგნების შერჩევა, საგნების შინაარსი და მათი თანმიმდევრობა ლოგიკური და ჰარმონიული უნდა იყოს.

სასწავლო გეგმა მხოლოდ სასწავლო საგნებს კი არ უნდა განსაზღვრავდეს, არამედ უნდა ასახავდეს სასწავლო სტრატეგიას, რომლითაც მოსწავლეების მაქსიმალური პროგრესი მიიღწევა. სასწავლო გეგმა განსაზღვრავს, როგორ უნდა იყოს ორგანიზებული სასწავლო პროცესი, როგორ და რამდენი ხნის მანძილზე უნდა ისწავლებოდეს კონკრეტული საგნები. იგი განსაზღვრავს პრინციპებს, რომლებიც მიმართულია თითოეული მოსწავლის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოვლენისკენ და ამასთან, ადგენს ინდივიდუალური მოთხოვნილებების განხორციელების მექანიზმებს.

დირექტორი პასუხისმგებელია სასწავლო გეგმის განხორციელებაზე, მის მონიტორინგსა და შეფასებაზე. პედაგოგიურმა საბჭომ ყოველწლიურად უნდა განაახლოს სასწავლო გეგმა სხვადასხვა გარემოებების (ეროვნული სტანდარტები, მოსწავლეების წარმატებები და აკადემიური მოთხოვნილებები) გათვალისწინებით.

5.2. ცხრილისა და სასწავლო გეგმის შინაარსის ეფექტურობის შეფასების მექანიზმი – სწავლების ხარისხი

სკოლას უნდა ჰქონდეს ცხრილისა და სასწავლო გეგმის შინაარსის ეფექტურობის შეფასების მექანიზმი, რითაც მოწმდება თითოეული მოსწავლის პროგრესი და სწავლების ხარისხთან დაკავშირებული მონიტორინგისა და შეფასების შედეგები. ამ საქმიანობიდან მიღებული ინფორმაცია სისტემატური და თანმიმდევრული უნდა იყოს, რითაც მოხდება მთლიანად სწავლების ეფექტურობის შემოწმება.

სასწავლო პროცესის ადეკვატური შეფასებისათვის შეიძლება პედაგოგიურმა საბჭომ, დირექტორის აქტიური მონაწილეობით, მოამზადოს ტესტები და საგამოცდო მასალები, რომლებიც დასამტკიცებლად წარედგინება სამეურვეო საბჭოს. იმ შემთხვევაში, თუ სამეურვეო საბჭო არ დაამტკიცებს მათ, პედაგოგიური საბჭო ახალ ტესტიებს და გამოცდებს ამზადებს. სასწავლო გეგმის, ტესტების, გამოცდებისა და გამოკითხვის ფორმების მომზადებისას პედაგოგიური საბჭო უფლებამოსილია, ითანამშრომლოს სხვა სკოლებთან, ეროვნულ ან რეგიონალურ ორგანოებთან. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ აუცილებელი არაა, შემოწმება გამოცდებისა და ტესტების მეთოდის გამოყენებით მოხდეს. ასეთი შემოწმებისთვის სკოლამ შეიძლება გამოიყენოს საჯარო პრეზენტაციების ფორმები, გამოფენები, პორტფოლიოები და სხვ.

5.3. შეფასებასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობის სფეროს განსაზღვრა და შეფასების სისტემის ადმინისტრირება

სკოლის შეფასების სისტემას დირექტორის ხელმძღვანელობით და სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით შეიმუშავებს პედაგოგიური საბჭო. სკოლის შეფასების სისტემა უნდა შეესაბამებოდეს ეროვნული შეფასების სისტემას, რომლის საშუალებითაც სახელმწიფო ამოწმებს, რამდენად შეესაბამება მოსწავლეთა მიღწევები ეროვნული სასწავლო გეგმებით დადგენილ მიღწევათა სტანდარტებს. დირექტორის როლია, უხელმძღვანელოს შეფასების კრიტერიუმებისა და სახეების განსაზღვრას.

დირექტორი ვალდებულია, დანერგოს შეფასებების ეფექტური სისტემა, რომელიც სწავლის ხარისხის შესახებ სისტემატურ მონაცემებს იძლევა. დირექტორი უზრუნველყოფს შეფასების შედეგების გამოყენებას სასწავლო გეგმასა და სასწავლო პროცესში საჭირო ცვლილებებისა და შესწორებების შესატანად. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ დირექტორი უაღრესად გამოცდილი პედაგოგი არ არის, მან უნდა შეძლოს სწავლებისა და შეფასებების ისეთი სტრატეგიების იდენტიფიკაცია, რომლებიც ამა თუ იმ სასწავლო კონტექსტში მაქსიმალურად დადებით შედეგს მოიტანს.

რაც უფრო დეტალური, სწორი და სისტემატურია შეფასების პროცესი, მით უფრო დადებითი შედეგები მოაქვს მას სასწავლო პროცესში. მოსწავლის მუშაობასთან დაკავშირებული სისტემატური წერილობითი/ზეპირი კომენტარები უნდა შეიცავდეს არა მარტო შინაარსისა და სტრუქტურის შეფასებას, არამედ სამუშაოს გაუმჯობესებასთან დაკავშირებულ უნარჩვევებს. ამგვარი კომენტარები მოსწავლეს ეხმარება, დაინახოს საკუთარი სუსტი და ძლიერი მხარეები, რაც შეიძლება დამატებითი მოტივაციის წყარო გახდეს. შეფასების შედეგების შესახებ სკოლის დირექტორი სისტემატურად აბარებს ანგარიშს სამეურვეო საბჭოს.

შეფასების სისტემები მოქნილი უნდა იყოს და სულ ცოტა წელიწადში ერთხელ მაინც უნდა განიხილებოდეს პედაგოგიური საბჭოსა და დირექტორის მიერ. ნებისმიერი სახის ცვლილებები შეფასების სისტემებში დასამტკიცებლად უნდა წარედგინოს სამეურვეო საბჭოს.

5.4. ხარისხის მაჩვენებლები

თითოეულმა სკოლამ უნდა განსაზღვროს საკუთარი საქმიანობის ხარისხის მაჩვენებლები, რომელთა მონიტორინგი და შეფასება რეგულარულად უნდა ხორციელდებოდეს. მონაცემთა შეგროვების ძირითადი აუდიტორიაა სკოლის მოსწავლეები, მასწავლებლები და სხვა დაინტერესებული ჯგუფები.

აკადემიური წლის განმავლობაში უნდა განხორციელდეს მოსწავლეთა მიღწევების სისტემატური მონიტორინგი და შეფასება, ხოლო სასწავლო სემესტრის/წლის ბოლოს ტარდება ტესტები და გამოცდები, რომლებიც ნათლად ასახავს აკადემიური წლის განმავლობაში მოსწავლის მიერ მიღწეულ პროგრესს. გამოცდების/ტესტების შედეგები ასევე მნიშვნელოვანია სასწავლო გეგმის, სწავლებისა და სწავლის პროცესის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოსავლენად. ამდენად, იგი მნიშვნელოვანია სკოლაში მაღალი ხარისხის განათლების უზრუნველსაყოფად.

მოსწავლეთა მიღწევების შედეგები, სხვადასხვა პროგრამებისა და მასწავლებელთა შეფასებები სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული ხარის-

ხის მაჩვენებლების კონტექსტში ფასდება და სკოლის თვითშეფასების სა-
ფუძველს წარმოადგენს. ეს მონაცემები გამოიყენება:

- სასწავლო პროცესის შეზღუდვებისა და უპირატესობების დასადგენად;
- სკოლის მომავალი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად;
- სასწავლო გეგმასა და პროგრამებში ცვლილებების შესატანად;
- პროფესიული განვითარების (გადამზადების) განხორციელებისათვის იმ
სფეროებში, რომლებსაც ეს ყველაზე მეტად ესაჭიროება;
- სკოლის განვითარების გეგმის გადახედვისას.

თავი VI
ეთიკური ქცევის სტანდარტების
შეფუთვა, დანერგვა
და უსაფრთხო გარემოს
უზრუნველყოფა
საქართველოს
ზოგადსაგანმანათლებლო
სკოლაში

ნაწილი 1. ეთიკური ქცევის სტანდარტების მნიშვნელობა

1.1. ეთიკური გარემოს შექმნა სკოლაში

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა ის ადგილია, რომელიც ხელს უნდა უწყობდეს პასუხისმგებლობის, პატივისცემის, ზრდილობისა და აკადემიური წარჩინების განვითარებას ეთიკურ და ამავდროულად უსაფრთხო სასწავლო გარემოში. სამწუხაროდ, საქართველოს უახლესი წარსულის რეალობამ სანინალმდებო დაგვანახვა; ფაქტია, რომ კორუფცია და არაეთიკური ქცევის მაგალითები საჯარო სკოლების უმრავლესობაში იყო გავრცელებული.

არაეთიკური ქცევა ფართოდ გავრცელებული პრაქტიკაა სკოლებში. არაეთიკურად იქცევა ყველა დაინტერესებული პირი: სკოლის ხელმძღვანელები, რომლებიც საკუთარ უფლებამოსილებას პირადი ინტერესებისათვის იყენებენ; პედაგოგები, რომლებიც არაეთიკურად იქცევიან მოსწავლეებისა და საკუთარი საქმიანობის მიმართ; მშობლები, რომლებიც საკუთარი შვილების განსაკუთრებულ პირობებში ჩაყენებას ითხოვენ, და მოსწავლეები, რომლებიც არაეთიკურად იქცევიან სასწავლო პროცესის დროს სკოლის ტერიტორიაზე. ამგვარი პრაქტიკა უდავოდ უარყოფით გავლენას იქონიებს სკოლაზე, რადგან არაეთიკურ კლიმატს ქმნის და განათლების ხარისხის დაცემას იწვევს.

იმისათვის, რომ თავიდან იქნეს აცილებული ასეთი სავალალო შედეგები, აუცილებელია ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც ხელს უწყობს პასუხისმგებლობის, პატივისცემის, ზრდილობისა და აკადემიური წარჩინების განვითარებას. აუცილებელია, სკოლის თითოეულმა წევრმა ზუსტად იცოდეს, რა მოეთხოვება მას და პასუხი აგოს საკუთარ საქციელზე.

ამ პრობლემის მოგვარების ერთ-ერთი საშუალებაა ქცევის სტანდარტებისა და დისციპლინური გადაცდომებისთვის ნორმების შემუშავება,

რომლებიც სკოლის შინაგანანწესში უნდა იყოს ასახული (შესაძლებელია მათი ცალკე დოკუმენტში თავმოყრაც, მაგალითად, ეთიკის კოდექსში). ამ სტანდარტების დაცვა სავალდებულო უნდა იყოს სკოლის ნებისმიერი წევრისთვის.

1.2. რატომ არის ქცევის სტანდარტები მნიშვნელოვანი?

სკოლის შინაგანანწესი მნიშვნელოვანი დოკუმენტია, რომელიც ასახავს სკოლის მისიას, ღირებულებებსა და მიზნებს და მათ კავშირს პროფესიული ქცევის სტანდარტებთან. ეთიკის შესახებ შემუშავებული ინსტიტუციონალური პოლიტიკა საშუალებას იძლევა, ნებისმიერმა დაინტერესებულმა მხარემ გაითავისოს სკოლის მთავარი ღირებულებები და მიზნები და მათი მიღწევისათვის აუცილებელი ქცევის სტანდარტები. ეთიკის პოლიტიკა უზრუნველყოფს აგრეთვე მსჯელობის ნახალისებას ეთიკური და არაეთიკური საკითხების, ეთიკური დილემის მოგვარების გზების შესახებ.

არსებობს შეხედულება, რომ ქცევის სტანდარტების დანერგვა აუცილებელი არ არის. ამგვარი შეხედულების მიმდევართა მთავარი არგუმენტია, რომ თითოეულ სკოლას გააჩნია მისია და ღირებულებები და ყველასთვის ისედაც ნათელია, რომ უნდა დაიცვან და მისდიონ ამ ღირებულებებს და პრინციპებს. თუმცა უადრესად მნიშვნელოვანია, რომ ისინი ეთიკის ნორმებისა და სტანდარტების შემუშავებისა და დანერგვის ფორმით გამოიხატოს. ზოგადი ღირებულებების არსებობა და აღიარება არ არის საკმარისი იმისთვის, რომ პრაქტიკაში დაინერგოს.

გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია ის ფაქტორიც, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლები მრავალფეროვანი და მრავალკულტურული დაწესებულებებია, ამიტომაც იმის თქმა, რომ მისი თითოეული წარმომადგენელი ერთმანეთის ღირებულებებსა და ფასეულობებს იზიარებს, მცდარია. თუ სკოლას აქვს სურვილი, მისი თითოეული წევრი იცავდეს საერთო ღირებულებებსა და პრინციპებს, მაშინ აუცილებელია, რომ მათ სრულფასოვანი ინფორმაცია ჰქონდეთ ეთიკური ქცევის სტანდარტების შესახებ.

სკოლამ საკუთარი მისიისა და სტრატეგიის საფუძველზე ისეთი სტანდარტები უნდა შეიმუშაოს, რომლებიც იქ არსებულ გარემოს, სპეციფიკასა და საჭიროებებს შეესაბამება. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის სტანდარტები სკოლის საქმიანობის ნებისმიერ სფეროს ასახავდეს. ის სახელმძღვანელო პრინციპების ერთობლიობას უნდა წარმოადგენდეს სკოლის ნებისმიერი წევრისათვის: სამეურვეო საბჭოსთვის, დირექციის წარმომადგენლებისათვის, მასწავლებლებისთვის, მოსწავლეებისა და სხვა დაინტერესებული პირებისათვის. დოკუმენტი ქცევის სტანდარტების შესახებ ადვილად კითხვადი და გასაგები უნდა იყოს. დაბოლოს, შინაგანანწესისა

და ქცევის სტანდარტების შემუშავება არ არის საკმარისი სკოლაში ეთიკური ნორმების დანერგვისათვის. საჭიროა, შემუშავდეს მისი განხორციელებისა და მონიტორინგის ეფექტური მექანიზმები.

ნაწილი 2. ქცევის სტანდარტების შემუშავება

2.1. დირექტორის, სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის საზოგადოების მონაწილეობა

„ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის თანახმად, სკოლის შინაგანანენეს დირექტორის წარდგინებით ამტკიცებს სამეურვეო საბჭო. რეკომენდებულია, რომ სკოლის შინაგანანენისა და ქცევის სტანდარტების შემუშავების პროცესში აქტიურად იყოს ჩართული სკოლის მთელი საზოგადოება, კერძოდ: მოსწავლეები, მშობლები, მასწავლებლები, სამეურვეო საბჭო და სხვ. აღნიშნულ პროცესში სკოლის საზოგადოების ჩართულობა დაინტერესებულ პირებს საშუალებას აძლევს, საკუთარი წვლილი შეიტანონ ქცევის სტანდარტების შემუშავებაში. შესაბამისად, ეს უზრუნველყოფს სკოლის ფართო საზოგადოების მხარდაჭერას და ლოიალურობას ქცევის სტანდარტებისადმი. სკოლის საზოგადოების ჩართვა ქცევის სტანდარტების შემუშავებაში შესაძლებელია სხვადასხვა საშუალებებით:

- სასურველია, სკოლის დირექტორმა შექმნას ე. წ. ეთიკის კომიტეტი, რომლის მთავარი მიზანიც იქნება ქცევის სტანდარტების შემუშავება. მნიშვნელოვანია, რომ კომიტეტში თანაბრად იყოს წარმოდგენილი ყველა დაინტერესებული ჯგუფი: მოსწავლეები, მასწავლებლები, მშობლები და სხვ.
- დირექტორმა, სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარემ და სკოლის ხელმძღვანელობის სხვა წარმომადგენლებმა საჯაროდ უნდა მიმართონ სკოლის საზოგადოებას და სთხოვონ მათ, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ სკოლის ქცევის სტანდარტების შემუშავებაში. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მათი წინადადებები და რეკომენდაციები სათანადოდ იქნება განხილული და გათვალისწინებული.
- შეიძლება, მოეწიოს „მრგვალი მაგიდები“ პედაგოგიური საბჭოს წევრების, ადმინისტრაციის თანამშრომლების, მშობლებისა და უფროსკლასელების მონაწილეობით.
- პედაგოგებსა და ადმინისტრაციის თანამშრომლებს პედაგოგიური საბჭოს სხდომებზე და ადმინისტრაციის შეხვედრებზე, შეიძლება, დაევალოთ ეთიკური პრობლემების იდენტიფიცირება და ეთიკის კომიტეტისათვის მათი წარდგენა.
- სკოლის ფართო საზოგადოების წინადადებებისა და რეკომენდაციების მისაღებად შესაძლებელია სპეციალური საფოსტო ყუთის, ელფოსტის ან სატელეფონო ნომრის ორგანიზება.

- ასევე მნიშვნელოვანია მიღწეული შედეგების პერიოდული შეფასება და სკოლის საზოგადოების მხრიდან განეული წვლილის საჯაროდ აღნიშვნა. შედეგებისა და წარმატებების სათანადო დაფასება ადამიანებს საკუთრების განცდას უღვივებს, რაც თავისთავად მომავალი ქმედებებისათვის ქმნის მოტივაციას. იგი წაახალისებს იმ პირებსაც, რომლებიც თავდაპირველად არ იყვნენ პროექტში ჩართული, მონაწილეობა მიიღონ მასში.

სკოლამ შეიძლება კონსულტაციები გაიაროს სხვადასხვა ჯგუფებთან, მაგალითად: დამფინანსებელ ორგანოებთან, სახელმწიფო უწყებების წარმომადგენლებთან, რესურს-ცენტრებთან ან ადგილობრივ მოსახლეობასთან. სკოლამ ასევე შეიძლება გაითვალისწინოს და გაეცნოს ეთიკის საკითხებთან დაკავშირებით სხვა სკოლების, ინსტიტუტების ან არასამთავრობო ორგანიზაციების გამოცდილებას.

სასურველია, რომ ეთიკის კომიტეტის საქმიანობაში აქტიური მონაწილეობა მიიღონ სამეურვეო საბჭოს მიერ შექმნილი დისციპლინური კომიტეტის წევრებმა. სასურველია, დირექტორმა ხელი შეუწყოს როგორც სამეურვეო საბჭოს, ისე დანარჩენი ჯგუფების აქტიურ მონაწილეობას.

სკოლის დირექტორმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ქცევის სტანდარტების შემუშავება მნიშვნელოვან დროსა და ენერჯიას მოითხოვს. რადგან პედაგოგებს, მშობლებს, ადმინისტრაციის თანამშრომლებს ისედაც დატვირთული განრიგი და ხშირ შემთხვევაში, არასათანადო ანაზღაურება აქვთ, არარეალური იქნება, მათ მოვთხოვოთ, დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი აღნიშნულ ინიციატივას დაუთმონ, თუ არ შეიქმნება სათანადო მასტიმულირებელი გარემოებები. მაგალითად, შესაძლოა, საჭირო გახდეს მასწავლებლის ან სკოლის სხვა თანამშრომლის დროებით ძირითადი საქმიანობისგან ჩამოშორება, რათა მან სათანადო დრო დაუთმოს ამ პროექტს; ან თუ არსებობს შესაბამისი სახსრები, მცირე დამატებითი ანაზღაურებაც კი საკმარისი გახდება მათი მოტივაციის ასამაღლებლად. თუ ფინანსური წახალისება შეუძლებელია, მაშინ მნიშვნელოვანია რაიმე სხვა ფორმით მათი მუშაობის დაფასება. სკოლის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა ამ საკითხებში ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ მას მიუწვევება ხელი სათანადო რესურსებზე და გააჩნია უფლებამოსილება ფინანსური ან სხვა სახის სტიმულის შესაქმნელად.

2.2. არაეთიკური ქცევის გამომწვევი მიზეზების შესწავლა

პრობლემის გადაჭრის საუკეთესო გზების საძიებლად საჭიროა მისი გამომწვევი მიზეზების ცოდნა. აქედან გამომდინარე, ქცევის სტანდარტებისა

და არაეთიკური ქცევის პრევენციისა და დისციპლინური სახდელების შემუშავებამდე სკოლამ, პირველ ყოვლისა, არსებული ვითარება/გარემო უნდა შეისწავლოს და მისთვის დამახასიათებელი შიდა და გარე ფაქტორების გაანალიზების შედეგად კონკრეტული მიდგომები შეიმუშაოს. როგორც წესი, სკოლების უმრავლესობისთვის არაეთიკური და კორუფციული ქცევის გამომწვევი მიზეზები ერთნაირია და შეიძლება მოიცავდეს:

- ეკონომიკურ ფაქტორებს: მწირ დაფინანსებას, მასწავლებლების დაბალ ანაზღაურებას და ნახალისების არაეფექტურ სისტემას, რომელიც ეფექტური საქმიანობისათვის სათანადო მოტივაციას არ ქმნის;
- სოციალურ ფაქტორებს: არსებობს პირდაპირი კავშირი ქვეყანაში არსებულ კორუფციულ გარემოსა და სკოლაში არსებულ კორუფციას შორის. ნათესაური კავშირები და ლოიალურობა უფრო მეტად ფასობს, ვიდრე ობიექტური და იურიდიული პრინციპები და ფასეულობები. კულტურულად მისაღები გახდა ოჯახური ან ნათესაური კავშირების გამოყენება აკადემიური თუ პროფესიული დანიშნულებების მისაღწევად.
- მართვის არაეფექტურ მექანიზმებსა და პროცედურებს.

ზემოთ მოყვანილი ფაქტორების გათვალისწინებით, საქართველოს სკოლებში გავრცელებული არაეთიკური ქცევის სახეებია:

- მექრთამეობა – მაგალითად, მოსწავლისათვის მაღალი ნიშნის დანერა საჩუქრის ან გარკვეული ფულადი თანხის სანაცვლოდ.
- რეპეტიტორობის ინსტიტუტი / კერძო გაკვეთილები – ზოგიერთ შემთხვევაში მასწავლებლები მოსწავლეებს სათანადო შეფასებას არ უწერენ, თუ ისინი მათ კერძო გაკვეთილებს არ დაესწრებიან. ამდენად, მოსწავლის მიერ გადახდილი სწავლების საფასური შეიძლება დე-ფაქტო ქრთამად ჩაითვალოს.
- ფავორიტიზმი – წარმოადგენს სკოლის რესურსების, მაგალითად ნიგნების ან ტექნიკური აღჭურვილობის, მიკერძოებულ გადანაწილებას, ასევე მოსწავლის აკადემიური მოსწრების მიკერძოებულ შეფასებას.
- ნეპოტიზმი – ფავორიტიზმის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული სახე, რომლის დროსაც პედაგოგი ან ადმინისტრაციის თანამშრომელი დაუმსახურებელ პრივილეგიებულ მდგომარეობაში აყენებს საკუთარი ოჯახის წევრებს, ნათესავებს ან მეგობრების შვილებს.
- ზენოლა – მასწავლებლის კორუფციულ გარიგებაში ჩართვის მიზნით სკოლის დირექტორის ან სკოლის ადმინისტრაციის სხვა მაღალჩინოსანის მიერ საკუთარი ძალაუფლების გამოყენება. მაგალითად, დირექტორმა სამსახურიდან დათხოვნის მუქარით შეიძლება ზენოლა განა-

ხორციელოს პედაგოგზე, რათა მან მაღალი ნიშანი დაუწეროს მისი ოჯახის წევრს, ნათესავს ან სხვას.

- აკადემიური სიყალბე – პირადი გამორჩენის მიზნით განხორციელებული არაეთიკური ქცევა, რომელიც შეიძლება მოიცავდეს მექრთამეობას, მოსწავლის მხრიდან თაღლითობის წახალისებას (მასწავლებელმა შეიძლება მოტყუების საშუალება მისცეს მოსწავლეს; ან შეიძლება თავად გადაასწოროს მოსწავლის ნამუშევარი და მას დაუმსახურებლად მაღალი შეფასება მისცეს), ინფორმაციის გაყიდვას (მასწავლებელმა შეიძლება წინასწარ მიანოდოს მოსწავლეს საგამოცდო საკითხები, ტესტები) და სხვ.
- ხშირად მოსწავლეებიც სხვადასხვა სახის არაეთიკურ ქმედებაში არიან ჩართულები, მაგალითად, გამოცდებისა და ტესტების გადაწერა (რაც აკადემიური სიყალბის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა). ზოგიერთ შემთხვევაში მოსწავლეები (უმეტესწილად უფროსკლასელები) ელექტრონულ მონყობილობებს იყენებენ გამოცდებზე გადასაწერად ან პასუხების კარნახით თუ წინასწარ შეთანხმებული ნიშნების გამოყენებით ეხმარებიან სხვა მოსწავლეებს გადაწერაში.
- მოსწავლეების მიერ ჩადენილი სხვა არაეთიკური ქმედებები შეიძლება გამოიხატებოდეს დისციპლინურ საკითხებში, კერძოდ კი, მოსწავლის უპატივცემულობაში პედაგოგის, სკოლის ადმინისტრაციის ან სხვა მოსწავლეების მიმართ.

ზემოთ სკოლის დონეზე არაეთიკური ქმედებების გამომწვევი სხვადასხვა მიზეზები და მაგალითები დავასახელებთ, მაგრამ ძირითადი პრობლემა მაინც იმ წესებისა და სტანდარტების უბრალო იგნორირებაა, რომლებიც საგანმანათლებლო დაწესებულებაში დასაშვები და დაუშვებელი ქცევის სახეებს ასახავენ. ამდენად, ერთიანი სასკოლო ქცევის სტანდარტების შემუშავებით სკოლა ეთიკურ საკითხებთან დაკავშირებულ ერთგვარ გზამკვლევს მიიღებს. იგი საშუალებას მისცემს სკოლას, განავითაროს პროფესიული ქცევის სტანდარტები, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება სკოლის მისიასთან, ფასეულობებთან და პრინციპებთან.

2.3. არაეთიკური ქცევის მაგალითების გამოვლენა

იმის გათვალისწინებით, რომ სკოლის შინაგანაწესი და მასში მოყვანილი ქცევის სტანდარტებისა და დისციპლინური გადაცდომების ნუსხა სკოლის ნებისმიერი წევრის სახელმძღვანელო დოკუმენტია, მასში ცალ-ცალკე უნდა იყოს განვიწყობილი თითოეული ჯგუფის (მასწავლებლების, ადმინისტრაციის, სამეურვეო საბჭოს, მოსწავლეების და სხვ.) ქცევის სტანდარტები.

ამისათვის საჭიროა ეთიკის საკითხებისა და პრობლემების იდენტიფიცირება, რომლებიც სკოლის საზოგადოებას ხვდება ყოველდღიური საქმიანობის პროცესში და რომელზეც სკოლამ უნდა გაამახვილოს ყურადღება. სასარგებლო იქნება, ამასთან დაკავშირებით შეხვედრები ჩატარდეს მასწავლებლებთან, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებთან, მოსწავლეებთან, მშობლებთან შემდეგ საკითხებზე:

არაეთიკური ქცევები, რომლებიც წარსულში არსებობდა

- რა შეცდომები იქნა დაშვებული წარსულში? რა იყო ყველაზე მეტად გავრცელებული არაეთიკური ქცევის ფორმა, რომელშიც ჩართულნი იყვნენ მასწავლებლები, მოსწავლეები, ადმინისტრაციის წარმომადგენლები, სამეურვეო საბჭოს წევრები, მშობლები?

ეთიკური პრობლემები/დილემები, რომლებსაც წარსულში შეხვდნენ სკოლის სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფები.

- რა სახის ეთიკურ პრობლემებს/დილემებს აწყდებოდნენ წარსულში სკოლის დირექტორი, სამეურვეო საბჭო, მასწავლებლები, ადმინისტრაციის თანამშრომლები, მოსწავლეები, მშობლები?

სადავო ეთიკური საკითხები.

- ეთიკური გადაწყვეტილებების მიღებისას ყოველთვის ცალსახად კეთებოდა თუ არა არჩევანი „სწორ“ და „არასწორ“ გამოსავალს შორის?
- შეხვედრიათ თუ არა მასწავლებლებს, მოსწავლეებს, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს, მშობლებს ისეთი ეთიკური პრობლემა, რომლის მოგვარების ერთმნიშვნელოვანი გზა არ არსებობდა?

ეთიკური საკითხების/პრობლემების მოგვარება.

- რამდენად წარმატებული იყო სკოლა ეთიკური საკითხების/პრობლემების მოგვარებაში წარსულში?

ეთიკური პრობლემები, რომლებიც შესაძლოა მომავალში წარმოიშვას.

- რა ეთიკური პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას მომავალში? რა სახის ეთიკური პრობლემის წინაშე შეიძლება დადგეს დირექტორი, სამეურვეო საბჭო, მასწავლებლები, ადმინისტრაციის თანამშრომლები, მოსწავლეები, მშობლები?

სკოლის საზოგადოების თითოეულ ჯგუფს საკუთარი როლი და პასუხისმგებლობა აქვს და დანებებულების საქმიანობის სხვადასხვა სფეროშია ჩართული. აქედან გამომდინარე, გარდა იმისა, რომ არსებობს გარკვეული ტიპის ეთიკური პრობლემები, რომლებიც შეიძლება საერთო იყოს დანებებულების თითოეული წევრისათვის, არსებობს ისეთი ეთიკური საკითხები, რომლებიც მხოლოდ კონკრეტული ჯგუფისთვისაა რელევანტური. ამიტომ ქცევის სტანდარტების შემუშავების პროცესში გათვალისწინებულ უნდა იქნეს საქმიანობის ყველა ის სფერო, რომელშიც თითოეული ჯგუფია ჩართული და ყველა სხვა როლი და პასუხისმგებლობა, რომელიც მათ გააჩნიათ.

მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის შინაგანანესი შეიცავდეს დისციპლინური დევნის ჩამონათვალს, რომელიც გამოყენებულ იქნება ყველა იმ პირის წინააღმდეგ, რომლებიც ქცევის სტანდარტებს დაარღვევენ. დისციპლინური დევნის ფორმები დეტალურად უნდა იყოს შემუშავებული ქცევის სტანდარტებისა და დისციპლინური გადაცდომების შესაბამისად. ასევე მნიშვნელოვანია, სკოლის შინაგანანესმა უზრუნველყოს პედაგოგების, ადმინისტრაციის თანამშრომლებისა და მოსწავლეების დაცვა შურისძიების ნებისმიერი მცდელობისგან იმ შემთხვევაში, როდესაც მათი მხრიდან მოხდება არაეთიკური ქმედების მხილება. სკოლამ უნდა შეიმუშაოს გასაჩივრების ეფექტური მექანიზმი და სათანადოდ გამოიძიოს დისციპლინური გადაცდომების ყოველი შემთხვევა (საჩივრის სისტემის შესახებ იხილეთ თავი VII).

ქცევის სტანდარტების შემუშავებისას ეთიკის კომიტეტმა უნდა უზრუნველყოს დოკუმენტში სკოლის ფასეულობების ასახვა, მისი შესაბამისობა კანონმდებლობისა და სხვა წესების მოთხოვნებთან და უზრუნველყოს, რომ დოკუმენტში ასახული მოლოდინები არ არღვევდეს სკოლის წევრების კანონიერ უფლებებს. ამასთანავე, ქცევის სტანდარტები უნდა ემსახურებოდეს სკოლის მისიისა და სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას.

ნაწილი 3. ქცევის სტანდარტების დამკვიდრება სკოლაში

3.1. სკოლის შინაგანანესი და ქცევის სტანდარტები

სკოლის შინაგანანესისა და ქცევის სტანდარტების შემუშავება სკოლაში ეთიკური საკითხების გადაჭრის პირველი ეტაპია. მომდევნო ეტაპია ქცევის სტანდარტების დამკვიდრების სტრატეგიის შემუშავება. ყველაზე რთულ ამოცანას კი წარმოადგენს იმის უზრუნველყოფა, რომ სკოლის შინაგანანესი და მასში მოყვანილი სტანდარტები სკოლის თითოეულმა წევრმა ნაიკითხოს, გაიზიაროს, გამოიყენოს და დაიცვას. ამ სტრატეგიის შემუშავებისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ საკითხებზე:

- ვინ იქნება ქცევის სტანდარტების დამკვიდრებაზე პასუხისმგებელი პირი?
- როგორ და სად გამოქვეყნდება ქცევის სტანდარტებისა და დისციპლინური გადაცდომების ნუსხა? როგორ იქნება უზრუნველყოფილი მისი ხელმისაწვდომობა ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის?
- შეიქმნება თუ არა მუდმივმოქმედი ეთიკის კომიტეტი, თუ აღნიშნულ ფუნქციებს სრულად შეითავსებს დისციპლინარული კომიტეტი? რა კონკრეტული ფუნქციები დაეკისრება ეთიკის კომიტეტს/დისციპლინურ კომიტეტს?
- როგორ განხორციელდება შინაგანანესის ეფექტურობის მონიტორინგი?
- შეიქმნება თუ არა „ცხელი ხაზის“ სამსახური, რომლის დანიშნულებაც იქნება დარღვევების შესახებ ინფორმაციის მიღება და სკოლის საზოგადოებისათვის კონსულტაციების გაწევა ეთიკისა და დისციპლინის საკითხებთან დაკავშირებით?
- რა სიხშირით გადაისინჯება სკოლის შინაგანანესი და ქცევის სტანდარტები?

სამეურვეო საბჭოს მიერ სკოლის შინაგანანესის დამტკიცების შემდეგ აუცილებელია მისი საჯაროობისა და გავრცელების უზრუნველყოფა. სკოლის დირექტორს შეუძლია გამართოს საინფორმაციო შეხვედრები სკოლის საზოგადოებასთან ქცევის სტანდარტებისა და დისციპლინური დევნის ფორმების შესახებ. შესაძლოა, უფრო ეფექტური იყოს ქცევის სტანდარტების ბუკლეტის სახით გამოქვეყნება, რადგან უფრო ადვილად მოხერხდება მისი ამ ფორმით გავრცელება და ყველა დაინტერესებული პირისათვის მისი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა.

შეიძლება, სკოლამ მიიღოს გადაწყვეტილება, რომ სკოლის საზოგადოების ყველა წარმომადგენელმა (მასწავლებელმა, მოსწავლემ, მშობელმა და ა. შ.), რომელსაც ეხება სკოლის შინაგანანესი თუ ეთიკის კოდექსი, მოაწეროს ხელი მას, რაც იმის გამოხატულება იქნება, რომ ისინი გაეცნენ აღნიშნულ დოკუმენტს და იღებენ ვალდებულებას მის შესრულებაზე. როდესაც სკოლაში მოსწავლეს იღებენ, სასურველია, არსებობდეს წესი, რომ მშობელი ბავშვის საბუთების შეტანის დროს ეცნობოდეს სკოლაში არსებულ შინაგანანესს თუ ეთიკის ნორმებს და აწერდეს ხელს მისი შესრულების ვალდებულებაზე. ქცევის წესების დარღვევისთვის სკოლას დისციპლინური სანქციები უნდა ჰქონდეს.

დედაქალაქისა და სხვა ქალაქების სკოლებს, შეიძლება, უკვე აქვთ საკუთარი ვებ-გვერდი. ამდენად, სკოლის შინაგანანესის ვებ-გვერდზე გამოქვეყნება კარგი პრაქტიკაა, თუმცა ამასთან მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის თითოეული წევრი გაეცნოს და გამოიყენოს ეს დოკუმენტი. კარგი იქნება

სკოლის თითოეული წევრი ფლობდეს შინაგანანესის ასლს. თუ თანხების სიმცირის ან სხვა მიზეზების გამო ეს შეუძლებელია, მაშინ უნდა განხორციელდეს თანამშრომლების ინფორმირება დოკუმენტი არსებობის შესახებ და მათი წახალისება, გაეცნონ და იხელმძღვანელონ სკოლის შინაგანანესით. შეიძლება აღნიშნული დოკუმენტის გამოიკრას კედელზე, თვალსაჩინო ადგილზე.

იმისათვის, რომ შეფასდეს, რამდენად ქმედითაა სკოლის შინაგანანესი და რამდენად მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა მან სკოლაში არსებულ მდგომარეობაზე, სასურველია, განხორციელდეს მონიტორინგი და შეფასება. ასევე მნიშვნელოვანია, შემუშავდეს ის ძირითადი ინდიკატორები, რომელთა საფუძველზეც მოხდება ეთიკასთან დაკავშირებით სკოლაში არსებული მდგომარეობის შეფასება. მნიშვნელოვანია, რომ ეს ინდიკატორები უზრუნველყოფდეს რელევანტური ინფორმაციის მიღებისა და დასკვნების გამოტანის შესაძლებლობას. ინდიკატორების შემუშავების პროცესში სკოლამ მხედველობაში უნდა მიიღოს შემდეგი საკითხები:

- თანამშრომელთა გამოკითხვის ან შეფასების შედეგები, რომელიც მოიცავს ქცევის სტანდარტებთან დაკავშირებულ შეკითხვებს, ან დირექტორის, პედაგოგების, მოსწავლეების თუ სხვა თანამშრომლების უშუალოდ ეთიკის საკითხებთან დაკავშირებული გამოკითხვების შედეგები;
- პედაგოგების, თანამშრომლებისა და მოსწავლეების პროცენტული რაოდენობა, რომელთაც გააცნეს სკოლის შინაგანანესი და მიანოდეს ინფორმაცია ქცევის სტანდარტების შესახებ;
- ეთიკის საკითხებთან დაკავშირებით მოსწავლეებთან, პედაგოგებთან, თანამშრომლებთან და სხვა პირებთან ჩატარებული შეხვედრებისა და გამოკითხვების რაოდენობა;
- „ცხელ ხაზზე“ შემოსული ზარების რაოდენობა ან იმ პირთა ოდენობა, რომლებმაც ისარგებლეს ქცევის წესებთან დაკავშირებული შიდა სასკოლო კონსულტაციებით;
- წლის განმავლობაში შემოსული საჩივრებისა და დისციპლინური სანქციების რაოდენობა;
- სასამართლოში განხილული საქმეების რაოდენობა, რომლებიც სკოლაში წარმოქმნილ ეთიკურ საკითხებთან იყო დაკავშირებული.

სასურველია, ქცევის სტანდარტებისა და დისციპლინური სანქციების გადასინჯვა ხდებოდეს სამ წელიწადში ერთხელ მაინც. ეს საკმარის დროს იძლევა იმისათვის, რომ მონიტორინგის შედეგად გამოვლინდეს პრობლემური სფეროები. ქცევის სტანდარტების გადასინჯვის პროცესში მნიშვნელოვანია სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების ჩართვა, რადგან ეს

საშუალებას იძლევა, უფრო ნათლად მოხდეს შინაგანანენის არაეფექტური კომპონენტების იდენტიფიცირება და ასევე იმ სტანდარტების გამოვლენა, რომლებიც სრულად არ ასახავს ქცევასთან დაკავშირებულ რეალობას. ასევე მნიშვნელოვანია შინაგანანენის მოყვანა საჯარო სექტორში მოქმედ ახალ კანონმდებლობასთან შესაბამისობაში. გარდა ამისა, სავარაუდოდ, გარკვეული პერიოდის გასვლასთან ერთად სკოლაში ახალი ეთიკური საკითხები წამოიჭრება, რომლებიც აუცილებლად უნდა აისახოს სკოლის შინაგანანენსში.

დაბოლოს, იმისათვის, რომ სკოლის შინაგანანენი და ქცევის სტანდარტები ქმედითი იყოს, აუცილებელია, სკოლამ რეაგირება მოახდინოს ნებისმიერი სახის დარღვევასა და დისციპლინურ გადაცდომაზე. საჩივრების განხილვის დროს დისციპლინურმა კომიტეტმა უნდა იხელმძღვანელოს წინასწარ შემუშავებული დისციპლინური სახდელებით. ამასთანავე, უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს საჩივრების განხილვის სამართლიანი, გამჭვირვალე და მარტივი პროცედურების შემუშავება (საჩივრების სისტემის შესახებ იხილეთ თავი VII).

ნანილი 4. უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში

იმისთვის, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში სრულად განხორციელდეს ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები, ეროვნული სასაწავლო გეგმით დადგენილი მოთხოვნები, სხვა საჭიროებებთან ერთად სკოლაში, საჭიროა, არსებობდეს უსაფრთხო გარემო. სამწუხაროდ, დღეს არცთუ იშვიათობაა მოზარდებს შორის დანაშაული, რომელიც ხშირად სავალალო შედეგით მთავრდება. მშობელი შვილის სკოლაში ყოფნის პერიოდში დაცულად უნდა გრძნობდეს თავს. სკოლაში უსაფრთხო გარემოს უზრუნველსაყოფად სკოლამ, სასურველია, შექმნას უსაფრთხოების კომიტეტი, რომელშიც შევლენ მოსწავლეთა თვითმმართველობის წარმომადგენლები, მშობლები, მასწავლებლები, დირექტორი, სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენელი. უსაფრთხოების კომიტეტის შემადგენლობაში სათათბირო ხმის უფლებით შეიძლება იყვნენ სოციალური მუშაკები, ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის წარმომადგენელი, პოლიციის თანამშრომელი, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ადგილობრივი რესურს-ცენტრის წარმომადგენელი, სამეზობლო ამხანაგობის წარმომადგენელი. უსაფრთხოების კომიტეტის შემადგენლობას უნდა ამტკიცებდეს სკოლის სამეურვეო საბჭო, ხოლო სკოლის დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს სამუშაო პირობების შექმნა.

უსაფრთხოების კომიტეტმა უნდა შეაფასოს/გააანალიზოს და შეისწავლოს იმის სტატისტიკა, თუ რამდენად არსებობს სკოლაში უსაფრთხო გა-

რემო. უნდა მოხდეს არსებული საჭიროებებისა და პრობლემების, შიდა და გარე ფაქტორების შესწავლა და მონაცემების შეგროვება. ამ მონაცემების შეგროვება შესაძლებელია როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური გზით (შეხვედრები მასწავლებლებთან, მოსწავლეებთან, მშობლებთან, ინტერვიუები, ფოკუს-ჯგუფები, კვლევები და ა. შ.). მას შემდეგ, რაც მოხდება შეფასება და ანალიზი, უსაფრთხოების კომიტეტმა უნდა შეიმუშაოს სტრატეგია, განსაზღვროს მეთოდები, შეარჩიოს პროგრამები და აქტივობები, შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა, განსაზღვროს ვადები და პასუხისმგებელი პირები.

სკოლის შინაგანანესი უნდა ითვალისწინებდეს კლასის დამრიგებლის წინასწარ გაფრთხილებას მოსწავლის საპატიო მიზეზით გაკვეთილზე დასწრების შეუძლებლობისა და საფუძვლის შესახებ, ხოლო კლასის დამრიგებელი თავის მხრივ ამ ინფორმაციას სხვა პედაგოგებს უნდა აწვდიდეს. თუ ასეთი წინასწარი გაფრთხილება არ არსებობს და მოსწავლე გაკვეთილს გააცდენს, უნდა არსებობდეს გაცდენის მიზეზის და მშობლის შეტყობინების ვალდებულება. ძნელად აღსაზრდელ მოსწავლეებთან პედაგოგები ინდივიდუალურად უნდა მუშაობდნენ, ხოლო თუ კლასში ბევრი მოსწავლეა, მოსწავლეთა რაოდენობა უნდა შემცირდეს (მოსწავლეები სხვა კლასებში უნდა გადანაწილდნენ ან ახალი კლასი უნდა დაემატოს), რათა გაადვილდეს ძნელად აღსაზრდელ ბავშვებზე დაკვირვება და მათთან მუშაობა. სისტემატურად უნდა ხდებოდეს მოსწავლის მშობელთან ინფორმაციის გაცვლა.

საჭიროა, სკოლამ ეფექტური პროგრამები განახორციელოს სკოლაში უსაფრთხო გარემოს უზრუნველსაყოფად. სკოლა უნდა ახორციელებდეს ძალადობის, ნარკოტიკების, ალკოჰოლიზმის, ვანდალიზმის, ქონების განადგურებისა და გაკვეთილების გაცდენის საწინააღმდეგო პროგრამებს. მნიშვნელოვანია, სკოლაში ხორციელდებოდეს პოზიტიური კამპანიები და პროგრამები. მაგალითად: ესეების კონკურსი (თემაზე: ძალადობა, ნარკოტიკები და ა. შ.); სკოლებს შორის თეატრალური დადგმების კონკურსი (იმავე თემებზე); წარმატებული მოსწავლეებისთვის წახალისების მეთოდების დანერგვა; სპორტული შეჯიბრებებისა და გასართობი ღონისძიებების ჩატარება; საზოგადოებრივი აქტივობები (მაგალითად: სკოლის გაზეთის გამოცემა, მოსწავლეთა კლუბების დაარსება ინტერესების მიხედვით, დალაგებისა და გალამაზების აქციები); წარმატებული ადამიანების მოწვევა სკოლაში და მათთან საუბარი და ა.შ. ამ პროგრამების მეშვეობით სკოლა ახდენს მოსწავლეთა თვითშეგნების ამაღლებას.

სასურველია, სკოლამ შეზღუდოს სკოლის ტერიტორიაზე უცხო პირების შესვლა ლეგიტიმური მიზეზის გარეშე და მოახდინოს იმ გარეშე პირების რეგისტრაცია, რომლებიც სკოლაში შევლენ.

სკოლაში უნდა არსებობდეს მოსწავლეთა პირადი საქმეები, სადაც მოსწავლის შესახებ ყველანაირი ინფორმაცია იქნება თავმოყრილი (მაგალითად: მოსწავლის აკადემიური მოსწრება, საკონტროლო წერის ნამუშევრები ან ტესტები, დისციპლინური დარღვევებისა და დაკისრებული სანქციების შესახებ ინფორმაცია, გაცდენების შესახებ ინფორმაცია, მოსწავლის მიმართ საჩივრების რაოდენობა, ცივი იარაღის, ბასრი ნივთების, ძალადობის, ჩხუბის, დაშინების, ვანდალიზმისა და ქონების დაზიანების და სხვა დისციპლინური დარღვევების ანდა სხვა ანტისაზოგადოებრივი ქმედებების შესახებ ინფორმაცია და ა. შ.). მოსწავლეს და მის მშობელს (მშობლის არყოლის შემთხვევაში მეურვეს, მზრუნველს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს) უნდა ჰქონდეთ პირადი საქმის გაცნობის უფლება. თუ მოსწავლე დანაშაულს ჩაიდენს, მოზარდის მიმართ დევნის დაწყების შემთხვევაში სკოლის ადმინისტრაციამ ეს ინფორმაციები შესაბამის სამართლდამცავ ორგანოებს უნდა მიაწოდოს.

თავი VII

სამოქალაქო უფლებები

და თავისუფლებები

საჯარო სკოლაში

საჯარო სკოლის მასწავლებლები და მოსწავლეები არიან როგორც აკადემიური საზოგადოების წევრები, ისე საქართველოს სრულუფლებიანი მოქალაქეები. როგორც მოქალაქეები, ისინი საქართველოს კონსტიტუციით გარანტირებული უფლებებითა და თავისუფლებებით სარგებლობენ; ხოლო როგორც აკადემიური საზოგადოების წარმომადგენლებს, მათ გარკვეული ვალდებულებები ეკისრებათ. „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი აზუსტებს ადამიანის სამოქალაქო უფლებებისა და თავისუფლებების კონსტიტუციურ გარანტიებს საჯარო სკოლის კონტექსტში, აგრეთვე ადგენს მათი შეზღუდვის საფუძვლებს საჯარო სკოლის საგანმანათლებლო მიზნების უზრუნველსაყოფად.

ნიგნის ეს თავი მიზნად ისახავს საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიური საზოგადოების წარმომადგენელთა ცოდნის გაღრმავებას ადამიანის სამოქალაქო უფლებებსა და თავისუფლებებში; აგრეთვე საჯარო სკოლებისათვის სახელმძღვანელო წესების ჩამოყალიბებას „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონისა და საქართველოს სხვა საკანონმდებლო აქტების მოთხოვნების შესასრულებლად.

ნაწილი 1. გამოხატვის თავისუფლება

საჯარო სკოლაში მოსწავლეები და მასწავლებლები სარგებლობენ გამოხატვის თავისუფლებით იმ ფარგლებში, რაც ხელს უწყობს ცენზურისგან თავისუფალი სასკოლო გარემოს ფორმირებასა და სკოლის საგანმანათლებლო მიზნების მიღწევას. ისინი არ არიან შეზღუდულნი სკოლის ან სკოლის წარმომადგენლების ოფიციალური შეხედულებებით. მოსწავლეს და მასწავლებელს უფლება აქვთ, სასკოლო დროს ან სკოლის ტერიტორიაზე მოიძიონ, მიიღონ, შექმნან, შეინახონ, დაამუშაონ ან გაავრცელონ ნებისმიერი ინფორმაცია და იდეები, აგრეთვე გამოიყენონ სკოლის რესურსები ინ-

ფორმაციისა და იდეების მოსაძიებლად, მისაღებად, შესაკმენელად, შესანახად, დასამუშავებლად ან გასავრცელებლად. ამავე დროს, გამოხატვის თავისუფლება აბსოლუტური არ არის. მოსწავლეთა და მასწავლებელთა გამოხატვის თავისუფლება უნდა დაბალანსდეს მოზარდებისათვის სოციალურად მისაღები ქცევის სწავლების, ეროვნული და სკოლის სასწავლო გეგმებით გათვალისწინებული მიღწევის დონის დაძლევისა და სკოლაში შემწყნარებლობისა და ურთიერთპატივისცემის გარემოს ფორმირების ლეგიტიმურ საზოგადოებრივ ინტერესთან.

1.1. საკლასო დისკუსიები და დავალებები

მასწავლებელი ვალდებულია, წაახალისოს სწავლების საგანთან დაკავშირებული საკლასო დისკუსიები და განხილვები. მოსწავლეს უფლება აქვს, გამოთქვას საკუთარი აზრი და მოითხოვოს აზრის გამოხატვის უფლების პატივისცემა სხვა პირების მხრიდან. საკლასო ოთახში სასწავლო პროცესის მიმდინარეობისას მოსწავლის ეს უფლება მასწავლებლის მხრიდან შეიძლება დაექვემდებაროს ლეგიტიმურ პედაგოგიურ ინტერესთან დაკავშირებულ შეზღუდვებს. კერძოდ, მოსწავლეებს შეუძლიათ, შეუზღუდავად გამოთქვან საკუთარი შეხედულებები გაკვეთილზე განსახილველ თემასთან დაკავშირებულ საკითხზე; თუმცა მოსწავლის სურვილი, გამოვიდეს სიტყვით იმ საკითხზე, რომელიც კავშირში არ არის სწავლების საგანთან, შეიძლება მასწავლებლის მხრიდან შეზღუდვას დაექვემდებაროს. მაგალითად, თუ მოსწავლეს შეუძლია პოლიტიკური ან რელიგიური შინაარსის სიტყვით გამოვიდეს კლასგარეშე პერიოდში, იმავე შინაარსის სიტყვით გამოსვლა, მაგალითად, მათემატიკის გაკვეთილზე მასწავლებლის მხრიდან შეზღუდვას ექვემდებარება.

მოსწავლეებს სრული უფლება აქვთ, გამოთქვან საკუთარი აზრი, როგორც ზეპირ, ისე წერილობით სასკოლო დავალებებში. გამოთქმული აზრი უნდა ექცეოდეს მასწავლებლის მიერ სასკოლო დავალებისათვის განსაზღვრულ ფარგლებში.

1.2. ბექდვითი გამოხატვა

ბექდვითი მასალების/ლიტერატურის გავრცელება გამოხატვის ერთ-ერთი ძირითადი ფორმაა. ბექდვითი მასალის გავრცელება მოიცავს ჟურნალ-გაზეთების, პამფლეტების, ბროშურების, წიგნებისა თუ სხვა ბექდვითი ფორმატის მქონე საგნების გავრცელებას. საჯარო სკოლას უფლება აქვს, არადისკრიმინაციულ ნიადაგზე შეზღუდოს ლიტერატურის გავრცელება სკოლის ფარგლებში არასრულწლოვანთა დასაცავად ასაკის შეუსაბამო

ლიტერატურის მანვნი ზეგავლენისგან. სკოლა უფლებამოსილია, შეზღუდოს იმ პუბლიკაციის გავრცელება, რომელიც:

- შეიცავს უხამსობას ან ცილისნამებას;
- ქადაგებს სიძულვილს;
- ქმნის სასწავლო პროცესის მსვლელობისა და სკოლის ნორმალური ფუნქციონირების არსებითი შეფერხების ან კანონსაწინააღმდეგო შედეგის მიღების საფრთხეს.

მოსწავლეებს შეუძლიათ, გამოსცენ და სკოლაში გაავრცელონ როგორც საკუთარი, ისე სასკოლო ლიტერატურა. კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ უზრუნველყოფს სასკოლო პუბლიკაციების სარედაქციო დამოუკიდებლობას. მოსწავლეები თავად განსაზღვრავენ სასკოლო გამოცემის შინაარსს. სკოლას შეუძლია, მხოლოდ მრჩევის როლი შეასრულოს, რათა უზრუნველყოს სასკოლო გამოცემათა გრამატიკულად გამართული ხასიათი და ჟურნალისტიკის ეთიკური და პროფესიული სტანდარტების დაცვა.

სკოლა უფლებამოსილია, გონივრული, ნეიტრალური და არადისკრიმინაციული შეზღუდვები დაანესოს მოსწავლეთა პუბლიკაციების გავრცელების დროზე, ადგილსა და ფორმაზე. ამ შეზღუდვების მიზანი სკოლის ნორმალური ფუნქციონირების უზრუნველყოფა უნდა იყოს. კერძოდ, პუბლიკაციების გავრცელებამ ხელი არ უნდა შეუშალოს სასწავლო პროცესის მსვლელობას ან მოსწავლეთა თავისუფალ გადაადგილებას სკოლის ტერიტორიაზე.

საჯარო სკოლას უფლება აქვს, სასკოლო დროს ან სკოლის ტერიტორიაზე არადისკრიმინაციულ საფუძველზე შეზღუდოს გარეშე პირთა უფლებები და თავისუფლებები. შესაბამისად, გარეშე პირთა მიერ სკოლის ტერიტორიაზე ლიტერატურის გავრცელების უფლება ექვემდებარება, როგორც ზოგადი ხასიათის შეზღუდვებს, ასევე შეიძლება შეიზღუდოს სკოლის მიერ დადგენილი სხვა საფუძველებით. საჯარო სკოლამ ყველა გარეშე პირის მიმართ უნდა დაიცვას არადისკრიმინაციულობის პრინციპი. კერძოდ, ყველა გარეშე პირისთვის საერთო პირობები უნდა იქნეს დადგენილი. დაუშვებელია პირთა რომელიმე ჯგუფის პრივილეგიებულ მდგომარეობაში ჩაყენება.

1.3. საბიბლიოთეკო ლიტერატურა და ინტერნეტი

გამოხატვის თავისუფლება მოსწავლეებს ანიჭებს სკოლის რესურსების გამოყენების უფლებას ინფორმაციის მოძიებისა და მიღებისათვის. სკოლაში სრულფასოვანი ინფორმაციის მიღების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებ-

ბაა სკოლის ბიბლიოთეკა. „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი კრძალავს წიგნების ცენზურას სკოლის ბიბლიოთეკაში. სკოლა უფლებამოსილია, დაანესოს მხოლოდ არადისკრიმინაციული და ნეიტრალური შეზღუდვები, რათა უზრუნველყოს არასრულწლოვანთა დაცვა ასაკის შესაბამის ლიტერატურის მიხედვით. დაუშვებელია სკოლის მიერ წიგნის გამოტანა ბიბლიოთეკიდან მხოლოდ იმიტომ, რომ არ იზიარებს მასში გამოთქმულ მოსაზრებას. შეზღუდვას შეიძლება დაექვემდებაროს არასრულწლოვანთათვის შეუსაბამო სექსუალურად გამომწვევი და ვულგარული ლიტერატურა.

ინტერნეტი მოსწავლეებს აძლევს უნიკალურ შესაძლებლობას, მიიღონ ინფორმაცია ან გაუზიარონ საკუთარი მოსაზრებები მსოფლიოს კომპიუტერული ქსელის მომხმარებელ მილიონობით ადამიანს. მოსწავლეებს უფლება აქვთ, ამისათვის გამოიყენონ სკოლის რესურსები, კერძოდ, ქსელში ჩართული კომპიუტერები. სკოლა უფლებამოსილია, გამოიყენოს „ინტერნეტ-ფილტრები“ (სპეციალური კომპიუტერული პროგრამა), რომლებიც შეზღუდვას უხამსობის შემცველი გამოსახულებებისა და არასრულწლოვანთათვის შეუსაბამო სექსუალურად გამომწვევი მასალების ხელმისაწვდომობას მოსწავლეებისთვის.

1.4. დემონსტრაციები

პიკეტი, მსვლელობა და მშვიდობიანი დემონსტრაციის სხვა სახეები პროტესტის ან სოლიდარობის სიმბოლური გამოხატვის ფორმებია და, შესაბამისად, გამოხატვის თავისუფლების კონსტიტუციური გარანტიითაა დაცული. სკოლის ტერიტორიაზე მოსწავლეთა ან მასწავლებელთა დემონსტრაცია მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება შეიზღუდოს, თუ ის ხელს უშლის სასწავლო პროცესის მსვლელობას ან სკოლის ტერიტორიაზე მოსწავლეთა თავისუფალ გადაადგილებას, აგრეთვე შეიცავს სკოლის ნორმალური ფუნქციონირების არსებითი შეფერხების ან კანონსაწინააღმდეგო შედეგის მიღების საფრთხეს.

1.5. სახელმწიფო დროშის აღმართვის ცერემონიალი

საჯარო სკოლამ უნდა იზრუნოს მოსწავლეებში ეროვნული ცნობიერების გალრმავებასა და პატრიოტული გრძნობის განმტკიცებაზე, თუმცა მას არ აქვს უფლება, მოითხოვოს მოსწავლეებისგან პატრიოტიზმის სავალდებულო გამოვლინება. მოსწავლეებს აქვთ კონსტიტუციური უფლება, არ იმღერონ ჰიმნი ან საერთოდ უარი თქვან სახელმწიფო დროშის აღმართვის ცერემონიალში მონაწილეობაზე. ასეთ ცერემონიალში მონაწილეობის იძულება მოსწავლეების გამოხატვის თავისუფლების უხემ ხელყოფას ნიშნავს.

1.6. სამოსი და სამკაულები

მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს საკუთარი მოსაზრებებისა თუ იდეების გამოხატვა შეუძლიათ, როგორც ზეპირი და წერილობითი, ისე სიმბოლური ფორმით – სამოსითა და სხვადასხვა სამკაულით. სამოსი ან სამკაული შეიძლება გამოხატავდეს პოლიტიკურ, რელიგიურ თუ სხვა სახის შეხედულებებს, რომელიმე სპორტული გუნდის, მომღერლის ან თვით ცხოვრების წესის მხარდაჭერას. ამ ფორმის გამოხატვის ერთ-ერთი განსაკუთრებული ნიშან-თვისება მისგან მომდინარე „მესიჯის“ უწყვეტი ხასიათია. თითქმის შეუძლებელია, სამოსიდან ან სამკაულიდან მომდინარე იდეის გავრცელება ისეთივე შეზღუდვას დაექვემდებაროს, როგორც, მაგალითად, ლიტერატურის გავრცელების ან საუბრის შეწყვეტა შესაძლებელი საკლასო ოთახში შესვლამდე.

მოსწავლისა და მასწავლებლის სამოსი და სამკაულები ექვემდებარება სკოლაში გამოხატვის თავისუფლების ზოგად შეზღუდვებს. ის არ უნდა ეწეოდეს ნარკოტიკის პროპაგანდას, არ უნდა შეიცავდეს უხამსობას, უცენზურო სიტყვებს, ცილისწამებას, არ უნდა ქადაგებდეს სიძულვილს ან ქმნიდეს სასწავლო პროცესის მსვლელობისა და სკოლის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის ხელის შეშლის საფუძვლიან და გარდაუვალ საფრთხეს. გარდა ამისა, შეიძლება შეიზღუდოს სექსუალურად გამომწვევი სამოსის ტარება სკოლის ტერიტორიაზე.

მასწავლებლებზე, როგორც სახელმწიფოს წარმომადგენლებზე, პასუხისმგებლობის მაღალი დონის გათვალისწინებით დამატებითი მოთხოვნებიც ვრცელდება. კერძოდ, მასწავლებელს ეკრძალება სკოლის ტერიტორიაზე რელიგიური ან სხვა ისეთი სამოსის ტარება, რომელზეც პოლიტიკური ან რელიგიური „მესიჯია“ გამოსახული; აგრეთვე დაუშვებელია მასწავლებლის მიერ რელიგიური სამკაულების ტარება მოსწავლეთათვის თვალში საცემი ფორმით.

სკოლას უფლება აქვს, შემოიღოს ერთიანი სასკოლო ფორმა დისციპლინისა და პოზიტიური საგანმანათლებლო გარემოს დანერგვის მიზნით, თუმცა ვალდებულია, უსამართლოდ არ შეზღუდოს მოსწავლეთა გამოხატვის თავისუფლება. მოსწავლეს უფლება აქვს, უარი განაცხადოს სასკოლო ფორმის ტარებაზე. უარი მნიშვნელოვანი მიზეზებით უნდა იყოს მოტივირებული. მაგალითად, მოსწავლეს უფლება აქვს, უარი თქვას სასკოლო ფორმის ტარებაზე იმ მოტივით, რომ ეს ძირეულად ეწინააღმდეგება მის რელიგიურ მრწამსს.

1.7. გამოსატვის თავისუფლების შეზღუდვის საფუძვლები

სკოლაში მოსწავლეთა და მასწავლებელთა გამოსატვის თავისუფლების შეზღუდვის საფუძვლები შეიძლება პირობითად ორ ძირითად კატეგორიად დაიყოს: 1) გამოსატვის შინაარსობრივი და 2) შინაარსობრივად ნეიტრალური შეზღუდვა. მნიშვნელოვანია ორივე კატეგორიის შეზღუდვის საფუძვლების კარგად გააზრება. შინაარსობრივი შეზღუდვის საფუძვლებია:

1. უხამსობა;
2. ცილისწამება;
3. სიძულვილის ქადაგება;
4. სკოლის ნორმალური ფუნქციონირების არსებითი შეფერხების ან კანონსაწინააღმდეგო შედეგის მიღების საფრთხე.

უხამსობა – უხამსობა არის გამოსატვა, რომელსაც არ აქვს პოლიტიკური, კულტურული, საგანმანათლებლო ან სამეცნიერო ღირებულება და რომელიც უხეშად ლახავს საზოგადოებაში საყოველთაოდ დამკვიდრებულ ეთიკურ ნორმებს. მაგალითად, სკოლის საზოგადოების ფარგლებში უხამსობად ჩაითვლება უცენზურო სიტყვები.

ცილისწამება – მოსწავლისა და მასწავლებლის გამოსატვის შეზღუდვა ცილისწამების საფუძველზე პოტენციურად დიდი საფრთხის შემცველია აზრის გამოსატვის უსამართლო შეზღუდვის თვალსაზრისით. აქედან გამომდინარე, სკოლამ განსაკუთრებული სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს ცილისწამების განსაზღვრისას. იმისათვის, რომ განცხადება ცილისწამებად ჩაითვალოს, ის ორ ძირითად მოთხოვნას უნდა აკმაყოფილებდეს:

- განცხადება უნდა შეიცავდეს არსებითად მცდარ ფაქტს;
- განცხადება უნდა იყოს პირისათვის ზიანის მიმყენებელი, მისი სახელის გამტეხი.

როგორც ვხედავთ, ცილისწამებად არ ჩაითვლება განცხადება, რომელიც მხოლოდ მცირე ფაქტობრივ შეცდომებს შეიცავს, ის „არსებითად“ მცდარი უნდა იყოს. გარდა ამისა, განცხადების შედეგად პირს ზიანი უნდა მიადგეს. შესაბამისად, დაუშვებელია, მოსწავლის ან მასწავლებლის გამოსატვა მხოლოდ იმიტომ შეიზღუდოს, რომ ვინმემ შეურაცხყოფილად „იგრძნო“ თავი. განცხადების შედეგს უნდა წარმოადგენდეს პირის რეპუტაციის შელახვა სხვების თვალში.

თუ მოსწავლის ან მასწავლებლის განცხადება საჯარო პირს შეეხება, გარდა ზემოაღნიშნული ორი ელემენტისა, უნდა დადასტურდეს, რომ განცხადების ავტორი ბოროტი განზრახვით მოქმედებდა, ანუ წინასწარ იცოდა

გავრცელებული განცხადების ცილისწამებლური ხასიათის შესახებ. საჯარო პირებად ითვლებიან საჯარო თანამდებობის პირები, აგრეთვე პირი, რომლისკენაც მისი გარკვეული ქმედების შედეგად ცალკეულ საკითხებთან დაკავშირებით მიმართულია საზოგადოებრივი ყურადღება. საზოგადოებრივი ყურადღება არის საზოგადოებრივი ინტერესი იმ მოვლენისადმი, რომელიც დაკავშირებულია დემოკრატიულ სახელმწიფოში საზოგადოებრივი თვითმმართველობის განხორციელებასთან. საზოგადოებრივ ინტერესად არ ჩაითვლება უბრალო ცნობისმოყვარეობა. სკოლის თანამშრომლები საჯარო პირებად ითვლებიან სკოლის საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებში; სკოლის ეფექტური ფუნქციონირება კი აშკარად გამოკვეთილი საზოგადოებრივი ინტერესის შემცველი საკითხია. აქედან გამომდინარე, მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს აქვთ უფლება, აკრიტიკონ მასწავლებელთა ან სკოლის სხვა თანამშრომელთა საქმიანობა. გარდა ამისა, ცილისწამების საკითხის გადანყვეტისას სკოლა ვალდებულია, გაითვალისწინოს, რომ:

- დაუშვებელია, მოსწავლის ან მასწავლებლის გამოხატვა შეიზღუდოს ცილისწამების გამო, თუ მან არ იცოდა და არც შეიძლებოდა სცოდნოდა, რომ ცილისწამებას ავრცელებდა;
- ცილისწამებად არ ჩაითვლება განცხადება, რომელიც პირთა განუსაზღვრელი წრისკენ არის მიმართული ან თუ შეუძლებელია განცხადებაში პიროვნების ერთმნიშვნელოვნად იდენტიფიცირება;
- განცხადება სახელმწიფოს ან ადმინისტრაციული ორგანოს მიმართ, მათ შორის სკოლის მმართველი ორგანოების მიმართ არ ექვემდებარება შეზღუდვას ცილისწამების მოტივით;
- ცილისწამებად არ ჩაითვლება მოსაზრების გამოთქმა, კერძოდ შეფასებითი მსჯელობა, თვალსაზრისი, კომენტარი, აგრეთვე ნებისმიერი სახით ისეთი შეხედულების გამოხატვა, რომელიც ასახავს რომელიმე პიროვნების, მოვლენის ან საგნისადმი დამოკიდებულებას და არ შეიცავს დადასტურებად ან უარყოფად ფაქტს.

სიძულვილის ქადაგება – სიძულვილის ქადაგება წარმოადგენს გამოხატვას, რომელიც მიმართულია სხვისი დამცირების, დაშინების, ზიანის მიმყენებელი ქმედების ნაქეზების ან ძალადობის პროვოცირებისკენ ეთნიკური, ეროვნული ან სოციალური წარმომავლობის, რელიგიური მრწამსის ან სხვა საფუძველზე. ასეთად ჩაითვლება ნებისმიერი ფრაზა ან სიმბოლური გამოხატვა, რომელიც წინასწარ გამიზნულად ან შეუგნებლად გამოხატავს სიძულვილს და მოტივირებულია განსხვავებული ეთნიკური, ეროვნული ან სოციალური წარმომავლობით, რელიგიური მრწამსით ან სხვა ნიშნით. სიძულვილის ქადაგების გამო სკოლაში მასწავლებლის ან მოსწავლის გამო-

ხატვის თავისუფლების შეზღუდვა დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს შეურაცხმყოფელი, მტრული ან დამაშინებელი საგანმანათლებლო გარემოს შექმნის ან ძალადობის პროვოცირების აშკარა, პირდაპირი და გარდაუვალი საფრთხე.

სკოლის ნორმალური ფუნქციონირების არსებითი შეფერხების ან კანონსაწინააღმდეგო შედეგის მიღების საფრთხე – სკოლის ნორმალური ფუნქციონირების არსებით შეფერხებაში იგულისხმება სასკოლო დისციპლინის უხეში დარღვევა, მასობრივი უნესრიგობა, სკოლის საკუთრების დაზიანება ან განადგურება. გამოხატვა, რომელიც მხოლოდ ცხარე დებატებისა და დისკუსიის ნახალისებას ახდენს, არ შეიძლება ასეთი საფრთხის შემცველად ჩაითვალოს. სკოლის ფუნქციონირების არსებითი შეფერხების გამო გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვისათვის აუცილებელია არსებობდეს ფაქტობრივი მტკიცებულებები, რომლებიც საფუძვლიანი და გარდაუვალი საფრთხის არსებობაზე მიუთითებს. მხოლოდ დისციპლინის დარღვევის ან უნესრიგობის ნარმოქმნის ეჭვი, წინათგრძნობა ან შიში არ არის საკმარისი. მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული როგორც წარსული გამოცდილება, ისე არსებული პირობები, რომლებიც გავლენას ახდენს მოსწავლეთა და მასწავლებელთა მიდგომებსა და ქცევაზე.

გამოხატვის თავისუფლების შეზღუდვის საფუძველი შეიძლება გახდეს აგრეთვე მონოდება კანონსაწინააღმდეგო ქმედების ჩადენის ან სკოლაში არსებული წესრიგის დარღვევისკენ. მონოდება არის განცხადება, რომლის ავტორიც მიზნად ისახავს ან აშკარად უშვებს კანონსაწინააღმდეგო ან სკოლაში არსებული წესრიგის საწინააღმდეგო შედეგის გამოწვევას და ქმნის ამ შედეგის მიღების აშკარა, პირდაპირ და არსებით საფრთხეს.

შინაარსობრივად ნეიტრალური შეზღუდვა – შეიძლება ითვალისწინებდეს მხოლოდ ადგილის, დროისა და ფორმის მიხედვით გამოხატვის ისეთ არადისკრიმინაციულ შეზღუდვას, რომელიც გავლენას არ ახდენს ინფორმაციის ან იდეების შინაარსზე თუ გამოხატველობით ეფექტზე ან ტოვებს მათი სხვა გზებით გამოხატვის ეფექტიან შესაძლებლობას. ნებისმიერი ასეთი შეზღუდვა გონივრულ ხასიათს უნდა ატარებდეს და დაკავშირებული უნდა იყოს სკოლაში მიმდინარე სასწავლო პროცესის შეუფერხებელი მსვლელობისა და სკოლის ნორმალური ფუნქციონირების უზრუნველყოფის ინტერესთან. შინაარსობრივად ნეიტრალური შეზღუდვისას დაუშვებელია გამოხატვის საგნის შეზღუდვა.

ნაწილი 2. რწმენის თავისუფლება

რწმენის თავისუფლება ადამიანის ღირსებაზე დამყარებული ფუნდამენტური და ხელშეუვალი უფლებაა. რწმენის თავისუფლება გულისხმობს თი-

თოეული ადამიანის უფლებას, იყოს ნებისმიერი რელიგიური მრწამსის მიმდევარი, თავისუფლად გამოხატოს თავისი რელიგია ან საერთოდ არ სწამდეს, სახელმწიფოს მხრიდან ყოველგვარი ზემოქმედების გარეშე.

რწმენის საკითხი განსაკუთრებულ სიფრთხილეს მოითხოვს სკოლის ფარგლებში, სადაც საქმე გვაქვს მოუმწიფებელ მოსწავლეებთან. ზოგადი განათლების სისტემა არის სფერო, სადაც დემოკრატიულ სახელმწიფოს აქვს შანსი და ვალდებულება, მონაწილეობა მიიღოს საზოგადოების ყველაზე დაუცველი წევრების იდეებისა და მოსაზრებების ფორმირების პროცესში. თუმცა მკაფიო საზღვარი უნდა იქნეს გავლებული ინდოქტრინაციას, როგორც პიროვნების რელიგიურ არჩევანში ჩარევასა, და სახელმწიფოს ძალისხმევას შორის, ხელი შეუწყოს მოზარდებს, იპოვონ საკუთარი თავი საზოგადოებაში.

2.1. რელიგიური ნეიტრალურობა

„ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი ადგენს საჯარო სკოლების დამოუკიდებლობას რელიგიური და პოლიტიკური გაერთიანებებისგან. ეს ნიშნავს საჯარო სკოლების რელიგიური ნეიტრალურობის პრინციპის აღიარებას, რომლის თანახმად, საჯარო სკოლები არ არის არც ინდოქტრინაციის, არც რელიგიის დამცირების ადგილი. ნეიტრალურობა არ ნიშნავს იგნორირებას ან რელიგიური პერსპექტივების ცენზურას საკლასო ოთახში, არამედ მოითხოვს სამართლიანობას რელიგიასთან მიმართებაში, თითოეული მოსწავლისა და მასწავლებლის რელიგიური მრწამსის პატივისცემასა და დაცვას.

სახელმწიფოს რელიგიური ნეიტრალურობის პრინციპი საჯარო სკოლის ადმინისტრაციის წევრებისა და პედაგოგებისაგან, როგორც სახელმწიფოს წარმომადგენლებისგან, მოითხოვს ნეიტრალური პოზიციის დაკავებას რელიგიისა და რწმენის საკითხებში. საჯარო სკოლის აკადემიური საზოგადოების წევრებსა და სხვა თანამშრომლებს უფლება არ აქვთ, ორგანიზება გაუწიონ ან მონაწილეობა მიიღონ მოსწავლეთა ლოცვაში ან სხვა სახის რელიგიურ საქმიანობაში; მათ ეკრძალებათ ინდოქტრინაცია, რადგან სარწმუნოების ფორმირებაზე ზეგავლენის მოხდენა სცილდება საჯარო სკოლის კომპეტენციას.

საჯარო სკოლების რელიგიური ნეიტრალურობა წარმმართველი პრინციპია რწმენის თავისუფლებასთან დაკავშირებული ქვემოთ მოყვანილი საკითხების განხილვისას: საჯარო სკოლები ასრულებენ საქართველოს კონსტიტუციისა და კანონმდებლობის მოთხოვნებს, როდესაც უზრუნველყოფენ ისეთი საგანმანათლებლო გარემოს არსებობას, რომელიც თავისუფალია ინდოქტრინაციისა და ზენოლისგან, უზრუნველყოფს მასწავლებლებს,

მოსწავლეებსა და მათ მშობლებს შორის შემწყნარებლობისა და ურთიერთპატივისცემის დანერგვას.

2.2. რელიგიური რიტუალები და ლოცვა

საჯარო სკოლების რელიგიური ნეიტრალურობის პრინციპის თანახმად, დაუშვებელია: 1) საჯარო სკოლამ ან სკოლის წარმომადგენელმა ორგანიზება გაუწიოს რელიგიური რიტუალის ჩატარებას, წარმართოს ის ან მონაწილეობა მიიღოს მასში მოსწავლეებთან ერთად; 2) სასწავლო პროცესი გამოყენებულ იქნეს რელიგიური რიტუალის ჩატარებისათვის. ეს არ ნიშნავს რელიგიური რიტუალის სრულ აკრძალვას საჯარო სკოლის ტერიტორიაზე. საჯარო სკოლის ტერიტორია, შეიძლება, გამოყენებულ იქნეს რელიგიური რიტუალის ჩასატარებლად, თუმცა მხოლოდ არასასკოლო დროს და რელიგიური განათლების მიღების მიზნით. სასკოლო დროდ ითვლება სკოლის სასწავლო გეგმით განსაზღვრული პროცესის, აგრეთვე სკოლის მიერ ინიცირებული, ორგანიზებული, კონტროლირებული, დაფინანსებული, ასევე მისი სპონსორობით ჩატარებული ნებისმიერი ღონისძიების მიმდინარეობის დრო. გარდა ამისა, კანონი კრძალავს რელიგიურ რიტუალში მონაწილეობის იძულებას. იძულება გულისხმობს, როგორც პირდაპირ ფიზიკურ ან ფსიქოლოგიურ ზეწოლას, ისე მოსწავლეებზე ზეწოლის არაპირდაპირი გზას, მათ შორის რიტუალის იმ ფორმით ჩატარებას, რაც მოსწავლეს სკოლის მხრიდან რიტუალის მხარდაჭერის შთაბეჭდილებას შეუქმნიდა.

მოსწავლეებს უფლება აქვთ, ილოცონ ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად კლასგარეშე პერიოდში, თუ ეს ხელს არ უშლის სასწავლო პროცესს ან სკოლის ნორმალურ ფუნქციონირებას. მათ თავისუფლად შეუძლიათ ლოცვა გაკვეთილებს შორის პერიოდში საკლასო ოთახებსა და კორიდორებში. ნებისმიერ შემთხვევაში ლოცვა ნებაყოფლობითი უნდა იყოს და თავად მოსწავლეების მიერ ორგანიზებული. საჯარო სკოლის ტერიტორიაზე ინდივიდუალური ან ჯგუფური ლოცვის უფლებით სარგებლობენ მოსწავლეებიც, მხოლოდ კლასგარეშე პერიოდში და მოსწავლეთა დაუსწრებლად. მათ თავი უნდა შეიკავონ აგრეთვე მოსწავლეების სტატუსის გამოყენებისგან სკოლის ფარგლებში ან მის გარეთ მოსწავლეებთან ურთიერთობაში რელიგიური საქმიანობის მხარდაჭერის ან დამცირებისთვის.

2.3. რელიგიის შესახებ სწავლება

საჯარო სკოლას ეკისრება ვალდებულება, ხელი შეუწყოს მოსწავლეებს, მათ მშობლებსა და მოსწავლეებებს შორის ურთიერთპატივისცემისა და შემწყნარებლობის დამკვიდრებას. რელიგიასთან მიმართებაში ეს ნიშნავს

მოსწავლეთა აღზრდას რწმენის თავისუფლების, როგორც თავისუფლებისა და დემოკრატიის ერთ-ერთი ფუნდამენტური ელემენტის, პრინციპებზე. რწმენის თავისუფლება, თავის მხრივ, სასწავლო პროგრამასთან მიმართებაში გულისხმობს თითოეული მოსწავლისა და მისი მშობლების რელიგიური მრწამსის პატივისცემას, ინდოქტრინაციისა და პროზელიტიზმის დაუშვებლობას.

საჯარო სკოლის ვალდებულება, უზრუნველყოს რწმენის თავისუფლება და დაიცვას რელიგიური ნეიტრალურობის პრინციპი, არ ნიშნავს, რომ ის უნდა გაექცეს რელიგიური მასალის სწავლებას. მნიშვნელოვანია, ერთმანეთისგან განვასხვაოთ ორი ძირითადი ცნება: „რელიგიის სწავლება“ და „რელიგიის შესახებ სწავლება“. „რელიგიის სწავლების“ მიზანია, უზრუნველყოს ერთგულება კონკრეტული სარწმუნოებისა თუ აღმსარებლობისადმი, სხვა სიტყვებით, გააძლიეროს მოსწავლის რწმენა კონკრეტულ რელიგიურ ტრადიციაში. „რელიგიის შესახებ სწავლება“ კი გულისხმობს მოსწავლის ინფორმირებას სხვადასხვა რელიგიური ტრადიციების, კულტურასა და ისტორიაში მათი წვლილის, ეთიკური კონფლიქტებისა და რელიგიური პლურალიზმის შესახებ. მისი მიზანია ახალგაზრდებს შორის რელიგიური შემწყნარებლობის გარემოს ფორმირების ხელშეწყობა და სრულფასოვანი განათლების უზრუნველყოფა.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის მოთხოვნა ეროვნული და საჯარო სკოლის სასწავლო გეგმებით გათვალისწინებული საგნების აკადემიური, ობიექტური, ნეიტრალური და პლურალისტური წესით სწავლებისა და სასწავლო პროცესის ინდოქტრინაციისა და პროზელიტიზმისათვის გამოყენების დაუშვებლობის შესახებ კრძალავს „რელიგიის სწავლებას“. დასაშვებია მოსწავლეებისათვის მხოლოდ ისეთი რელიგიური ინფორმაციისა და ცოდნის გადაცემა, რომელიც თავისი არსით პლურალისტური, ინკლუზიური, დაბალანსებული და თავისუფალია მიკერძოებისგან და ორიენტირებულია კონკრეტულ რელიგიურ ტრადიციაზე ან რელიგიურ ტრადიციათა კონკრეტულ ჯგუფზე.

საჯარო სკოლაში რელიგიური მასალა შეიძლება ორი ფორმით ისწავლებოდეს. „რელიგიის შესახებ სწავლებას“ შეიძლება დაეთმოს სპეციალური სასკოლო საგანი საზოგადოებრივი მეცნიერებების სასწავლო პროგრამის ფარგლებში; ან რელიგიური ინფორმაციის გავრცელება შეიძლება მოხდეს ეროვნული ან სკოლის სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სხვა რეგულარული დისციპლინების ფარგლებში, როგორცაა ისტორია, ლიტერატურა და ა. შ. ორივე შემთხვევაში რელიგიური მასალის გადაცემა უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგ პრინციპებს:

საჯარო სკოლის მიდგომა რელიგიისადმი აკადემიური ხასიათისაა;

- საჯარო სკოლის მიზანია რელიგიების შესახებ მოსწავლეების ცოდნის ამალგება და არა რომელიმე რელიგიური მიმდინარეობის ან ზოგადად რელიგიის მხარდაჭერა ან დამცირება;
- საჯარო სკოლა მოსწავლეს აცნობს მრავალფეროვან რელიგიურ შეხედულებებს და არ ახვევს თავს გარკვეულ რელიგიურ მსოფლმხედველობას;
- საჯარო სკოლა აფინანსებს „სწავლებას რელიგიის შესახებ“ და არა რელიგიის აღმსარებლობას.

გადაწყვეტილება რელიგიური მასალის სასწავლო პროგრამაში ჩართვისა და მისთვის გამოყოფილი დროის შესახებ საჯარო სკოლამ მოსწავლეების ასაკისა და შესაბამისი კურსის აკადემიური მოთხოვნილებების გათვალისწინებით უნდა მიიღოს. საკლასო ოთახში რელიგიის შესახებ განხილვები უნდა ჩატარდეს გარემოში, რომელიც თავისუფალი იქნება მასწავლებლის მხრიდან ყოველგვარი პროპაგანდისა და მიკერძოებისგან. რელიგიური ტრადიციების უფრო სრულფასოვანი გაცნობისთვის სპიკერების მოწვევისას საჯარო სკოლა და მასწავლებელი ვალდებული არიან, უზრუნველყონ, რომ მოწვეული პირი აკადემიური წრეების წარმომადგენელი იყოს.

2.4. რელიგიური სიმბოლოები

დაუშვებელია საჯარო სკოლის ტერიტორიაზე რელიგიური სიმბოლოების განთავსება არააკადემიური მიზნით. მათი გამოყენება შეიძლება სასწავლო პროცესის შემადგენელ ნაწილად, როგორც ისტორიული და კულტურული მემკვიდრეობის ნიმუშები. რელიგიური სიმბოლოების დემონსტრირება მხოლოდ დროებით ხასიათს უნდა ატარებდეს, როგორც აკადემიური პროგრამის შემადგენელი ნაწილი. ეს ნიშნავს, რომ რელიგიური სიმბოლოები მხოლოდ სასწავლო მიზნებს უნდა ემსახურებოდეს და დაუშვებელია მათი რელიგიური დანიშნულებით გამოყენება. მოსწავლეებს შეუძლიათ შექმნან რელიგიური სიმბოლოები, როგორც ხელოვნების ნიმუში, თუმცა პედაგოგებს არ აქვთ უფლება, მისცენ მათ ასეთი დავალება.

2.5. რელიგიური იდეების გავრცელება

მოსწავლეებს უფლება აქვთ, გამოთქვან და გაავრცელონ რელიგიური შეხედულებები ზეპირად, წერილობით ან სხვა ნებისმიერი ფორმით. მათ შეუძლიათ, გამოთქვან რელიგიური მოსაზრებები როგორც წერილობით, ისე ზეპირ სასკოლო დავალებებში. მოსწავლეები ჩვეულებრივი აკადემიური სტანდარტების შესაბამისად უნდა შეფასდნენ. მოსწავლეები სარგებლობენ

აგრეთვე რელიგიური ხასიათის ლიტერატურის გავრცელების უფლებით იმავე პირობებით, რა პირობებითაც ხდება სხვა სახის ლიტერატურის გავრცელება სკოლის ფარგლებში.

საჯარო სკოლა უფლებამოსილია, შეზღუდოს ლიტერატურის გავრცელება არადისკრიმინაციულ ნიადაგზე ასაკის შეუსაბამო ლიტერატურის მავნე ზეგავლენისგან არასრულწლოვანთა დაცვის მიზნით. კერძოდ, სკოლას შეუძლია შეზღუდოს ლიტერატურა, რომელიც აღვივებს ეთნიკურ ან რელიგიურ შუღლს, შეიცავს უხამსობას, ცილისწამებას და ა. შ. საჯარო სკოლა ასევე უფლებამოსილია, დაანესოს არადისკრიმინაციული და ნეიტრალური შეზღუდვები რელიგიური ლიტერატურის გავრცელების დროზე, ადგილსა და ფორმაზე სასწავლო პროცესის, სკოლის ნორმალური ფუნქციონირებისა და სკოლის ტერიტორიაზე თავისუფლად გადაადგილებისათვის ხელის შეშლის თავიდან აცილების მიზნით. ნებისმიერი შეზღუდვა სამართლიანი, გონივრული და მინიმალური უნდა იყოს და შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ დადგენილი წესის საფუძველზე. ეს ნიშნავს, რომ, მაგალითად, მხოლოდ რელიგიურ ნიადაგზე ლიტერატურის გავრცელების შეზღუდვა კანონიერი არ იქნება და დისკრიმინაციად ჩაითვლება.

მოსწავლეების მსგავსად, მასწავლებლებიც სარგებლობენ რელიგიის გამოხატვის თავისუფლებით, თუმცა პასუხისმგებლობის მაღალი დონის გათვალისწინებით ზოგადი შეზღუდვების გარდა პედაგოგებზე დამატებითი მოთხოვნებიც ვრცელდება. სასწავლო პროცესის ინდოქტრინაციისა და პროზელიტიზმისათვის გამოყენების დაუშვებლობა მათგან განსაკუთრებული სიფრთხილის გამოჩენას მოითხოვს რელიგიური მოსაზრებების გამოთქმისას. დაუშვებელია მასწავლებლის მიერ რომელიმე ან ზოგადად რელიგიის მხარდაჭერის გამოხატვა ან მისი დამცირება მოსწავლეთა თანდასწრებით. ეს შეზღუდვა ვრცელდება მასწავლებლების მიერ რელიგიური იდეების გავრცელებაზე როგორც ზეპირად, ისე წერილობით და სხვა ფორმით. მაგალითად, დაუშვებელია მასწავლებლებმა სკოლაში ისეთი სამოსით იარონ, რომელზეც აშკარა რელიგიური „მესიჯია“ გამოსახული. ეს არ ნიშნავს, რომ მასწავლებლებს არასდროს აქვთ რელიგიაზე ლაპარაკის უფლება, ვინაიდან ის ისტორიის, კულტურისა და თანამედროვე მოვლენების მნიშვნელოვანია ნაწილია. მათ ასევე შეუძლიათ ატარონ ჯვარი ან სხვა რელიგიური სიმბოლო, რომელიც მიანიშნებს მათ რელიგიურ კუთვნილებაზე, მხოლოდ მოსწავლეთათვის არა თვალში საცემი ფორმით.

2.6. რელიგიური გაერთიანებები და შეკრებები

მოსწავლეებს უფლება აქვთ, გაერთიანდნენ და შექმნან რელიგიური კლუბები. მათ უფლება აქვთ, შეუზღუდავად გაავრცელონ ინფორმაცია რელიგიური შეკრების შესახებ, მათ შორის საჯარო სკოლის საინფორმაციო

საშუალებების გამოყენებით, იმავე პირობებით, რა პირობებითაც ხდება ინფორმაციის გავრცელება სხვა სახის შეკრებების თაობაზე.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი კრძალავს საჯარო სკოლის ნებისმიერი სახით ჩარევას რელიგიური გაერთიანების მართვასა და საქმიანობაში. ასევე დაუშვებელია, სკოლამ აკონტროლოს ან წარმართოს მოსწავლეთა შეკრება მათი სურვილის საწინააღმდეგოდ. თუმცა საჭიროების შემთხვევაში სკოლის ადმინისტრაცია უფლებამოსილია, დაესწროს შეკრებას. მაგალითად, ასეთი აუცილებლობა შეიძლება წარმოიშვას დასაბუთებული ეჭვის არსებობისას, რომ შეკრებას გარეშე პირები წარმართავენ, ან როდესაც არსებობს საფუძვლიანი საფრთხე:

- ჯანმრთელობის, სიცოცხლისა და საკუთრების უსაფრთხოებისთვის;
- ნარკოტიკების, ალკოჰოლის ან თამბაქოს მოხმარების ან უკანონო ქმედების ნახალისებისა;
- სასწავლო პროცესის მსვლელობის, სკოლის საქმიანობის ან სკოლის ტერიტორიაზე თავისუფლად გადაადგილებისათვის ხელის შეშლისა.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის საფუძველზე შეზღუდულია გარეშე პირთა მონაწილეობა მოსწავლეთა რელიგიური გაერთიანებების საქმიანობაში: „გარეშე პირს უფლება აქვს, დაესწროს მოსწავლეთა შეკრებას მხოლოდ მათი მონვევის საფუძველზე“. კანონით ასევე დაუშვებელია, რომ გარეშე პირმა აკონტროლოს მოსწავლეთა გაერთიანება.

2.7. რელიგიური სამოსი

საჯარო სკოლა უფლებამოსილია, დაანესოს ერთიანი სასკოლო ფორმა დისციპლინისა და პოზიტიური საგანმანათლებლო გარემოს დანერგვის მიზნით. ამავე დროს, ის ვალდებულია, პატივი სცეს მოსწავლეთა უფლებას, გამოხატონ საკუთარი რწმენა რელიგიური სამოსის ტარებით. მოსწავლეს უფლება აქვს, დასაბუთებული უარი თქვას სასკოლო ფორმის ტარებაზე. კერძოდ, მოსწავლის მოთხოვნები, რომლის რელიგია მკაცრად მოითხოვს რელიგიური სამოსის ტარებას ან თუ სკოლის მიერ შემოღებული ფორმა ძირეულად ეწინააღმდეგება მის რელიგიურ მრწამსს, უნდა დაკმაყოფილდეს.

მასწავლებლებს უფლება არ აქვთ, ატარონ რელიგიური სამოსი საკუთარი მოვალეობის შესრულებისას. თუმცა ისინი არ არიან შეზღუდულნი სკოლის ფარგლებს მიღმა რელიგიური სამოსის გამოყენებისგან.

2.8. რელიგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილება

მოსწავლეს არ შეიძლება დაეკისროს ისეთი ვალდებულების შესრულება, რომელიც ძირეულად ეწინააღმდეგება მის რწმენას, აღმსარებლობას ან

სინდისს, თუ ეს არ ლახავს სხვათა უფლებებს, ან ხელს არ უშლის ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული მიღწევის დონის დაძლევას. სხვა სიტყვებით, საჯარო სკოლამ ქმედებათა ის მიმართულება უნდა აირჩიოს, რომელიც არ ლახავს მოსწავლის რელიგიასა და რწმენას, ხოლო ნებისმიერი შეზღუდვა მინიმალური უნდა იყოს. მაგალითად, სკოლამ შეძლებისდაგვარად უნდა დააკმაყოფილოს მოსწავლეთა რელიგიური საფუძვლით გამყარებული მოთხოვნა რელიგიურ დღესასწაულზე გაკვეთილებიდან გათავისუფლების შესახებ. თხოვნის შემთხვევაში მოსწავლეებს არადისკრიმინაციულ საფუძველზე შეიძლება მიეცეთ საპატიო გაცდენების გონივრული რაოდენობა. სკოლას ასევე უფლება აქვს, დააკმაყოფილოს მშობელთა თხოვნა რელიგიური განათლების მიღებისათვის სასწავლო დროს მოსწავლის მიერ სკოლის დატოვების შესახებ. აქაც სკოლის მიდგომა არადისკრიმინაციული უნდა იყოს და შემდეგ პრინციპებს უნდა ემყარებოდეს:

- რელიგიური სწავლება არ უნდა იყოს სკოლის მიერ ორგანიზებული და უნდა განხორციელდეს სკოლის ფარგლებს გარეთ;
- მოსწავლის სკოლიდან გათავისუფლებამ არ უნდა შეუშალოს ხელი სასწავლო პროცესს, სკოლის საგანმანათლებლო საქმიანობასა და ეროვნული და სკოლის სასწავლო გეგმებით გათვალისწინებული მიღწევის დონის დაძლევას;
- დაუშვებელია, მასწავლებლებმა ან სკოლის სხვა თანამშრომლებმა ნახალისონ, მხარი დაუჭირონ, სხვაგვარად ხელი შეუწყონ ან შეუშალონ მოსწავლეების მონაწილეობას ასეთ პროგრამაში;
- მშობლების ნებართვა აუცილებელი პირობა უნდა იყოს ასეთ პროგრამაში მონაწილეობისათვის;
- საჯარო სკოლებს უფლება აქვთ, მოითხოვონ მოსწავლის ჯანმრთელობის დაზღვევა ან დაადგინონ დამატებითი მოთხოვნები მოსწავლეების უსაფრთხოებისა და ჯეროვანი განათლების უზრუნველსაყოფად;
- პროგრამაში მონაწილე რელიგიურმა ორგანიზაციებმა სკოლის მიერ დადგენილი პერიოდულობით უნდა მიაწოდონ მას ინფორმაცია რელიგიურ სწავლებაზე მოსწავლეების დასწრების შესახებ.

ნაწილი 3. პირადი ცხოვრების ხელშეხმელობის უზღუდა

საგანმანათლებლო საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით სკოლის ადმინისტრაციასა და პედაგოგებს ხშირად აქვთ შეხება მოსწავლეების, მათი მშობლებისა და მასწავლებლების პირად საიდუმლოებას მიკუთვნებულ ინფორმაციასთან. მოსწავლეები, მშობლები და მასწავლებლები თავიანთ

პირად ინფორმაციას ანდობენ სკოლას თავიანთი ინტერესების უკეთ უზრუნველსაყოფად. იმისათვის, რომ დაცული იყოს მოსწავლეების, მასწავლებლებისა და მათი ოჯახების პირადი ცხოვრება, სკოლა, როგორც სამართლებრივად, ისე მორალურად პასუხისმგებელია სკოლაში დაცული პირადი ინფორმაციის მართლზომიერ გამოყენებაზე.

3.1. პირადი საიდუმლოება და პერსონალური მონაცემების შენახვისა და განკარგვის წესი

პირადი საიდუმლოება არის პირადი ფასეულობის მქონე ინფორმაცია, რომელთან დაკავშირებითაც პიროვნებას გააჩნია პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის გონივრული მოლოდინი, კერძოდ, ისეთი ინფორმაცია, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანის ჯანმრთელობასთან, მის ფინანსებთან ან სხვა კერძო საკითხებთან. სკოლაში დაცულ პირად საიდუმლოებას მიეკუთვნება ინფორმაცია მოსწავლისა და მასწავლებლის ჯანმრთელობის მდგომარეობისა და სამედიცინო შემონმების შედეგების შესახებ; ინფორმაცია მოსწავლის აკადემიური მოსწრებისა და დისციპლინური პასუხისმგებლობის შესახებ; საკონტრაქტო/საგამოცდო ნაშრომები; მოსწავლისა და მასწავლებლის ფოტოსურათი ან იმ პერსონალური მახასიათებლების აღწერილობა, რომელიც მათი იდენტიფიცირების საშუალებას იძლევა და ა. შ. პირად საიდუმლოებას არ მიეკუთვნება საცნობარო ინფორმაცია:

- მოსწავლის, მშობლისა და მასწავლებლის სახელი, გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და ბინის ტელეფონის ნომერი;
- მოსწავლის, მშობლისა და მასწავლებლის დაბადების თარიღი და ადგილი;
- მოსწავლის მონაწილეობა სკოლის მიერ ორგანიზებულ ან სხვა სახის ოფიციალურ ექსტრაკურსულურ ღონისძიებებში.

სკოლის მიერ მოსწავლეებისა და მასწავლებლების პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია შემდეგი მოთხოვნების დაცვა:

- მოსწავლეთა და მასწავლებელთა პირადი მონაცემების შენახვა უნდა მოხდეს მკაცრად კონფიდენციალური ფორმით;
- მასწავლებელს, მოსწავლეს, მის მშობელს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს მათი პერსონალური მონაცემების გაცემის მოთხოვნის შესახებ;
- ინფორმაციის გაცემა დასაშვებია მხოლოდ მასწავლებლის, მოსწავლის მშობლის ან სხვა კანონიერი წარმომადგენლის წერილობითი თანხმობის

საფუძველზე. წერილობითი თანხმობა უნდა შეიცავდეს ზუსტ მითითებას იმ ინფორმაციაზე, რომლის გაცემაზეც თანახმაა მასწავლებელი, მოსწავლის მშობელი ან სხვა კანონიერი წარმომადგენელი;

- უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს მასწავლებლის, მოსწავლის, მისი მშობლისა და სხვა კანონიერი წარმომადგენლის უფლება, შეამოწმონ მათ შესახებ სკოლაში დაცული ინფორმაცია და საჭიროების შემთხვევაში მოითხოვონ მისი შესწორება;
- სკოლამ უნდა აღრიცხოს მოსწავლისა და მასწავლებლის პირადი ინფორმაციის მოთხოვნისა და გაცემის ყოველი ფაქტი, მოთხოვნისა და გაცემის თარიღი და მიზანი, მომთხოვნისა და მიმღების ვინაობა და მისამართი.

წინასწარი თანხმობა არ სჭირდება მოსწავლისა და მასწავლებლის პირადი ინფორმაციის გადაცემას სკოლის იმ თანამშრომლებისათვის, რომლებსაც „ლეგიტიმური საგანმანათლებლო ინტერესი“ აქვთ. ლეგიტიმური საგანმანათლებლო ინტერესის მქონედ ჩაითვლება სკოლის თანამშრომელი, რომელსაც მოსწავლის შესახებ სკოლაში დაცული ინფორმაცია თავისი პროფესიული მოვალეობების შესრულების პროცესში სჭირდება:

- საგანმანათლებლო თუ დისციპლინური ამოცანების განსახორციელებლად;
- მოსწავლეებისა და მასწავლებლებისათვის სასწრაფო სამედიცინო დახმარებისა და სხვა გადაუდებელი მომსახურების გასაწევად;
- სასამართლო ბრძანების ან განკარგულების შესასრულებლად.

წინასწარ თანხმობას ასევე არ საჭიროებს მოსწავლისა და მასწავლებლის პირადი ინფორმაციის გადაცემა იმ სკოლის ოფიციალური წარმომადგენლებისთვის, სადაც მოსწავლე გეგმავს სწავლის, ხოლო მასწავლებელი – მუშაობის გაგრძელებას. მასწავლებელს, მოსწავლის მშობელს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს უნდა ეცნობოს ამის შესახებ და მიეცეს შესაძლებლობა, პრეტენზიები გამოთქვან მონაცემების სიზუსტესთან დაკავშირებით.

მოსწავლეთა პირადი ინფორმაცია შეიძლება გაიცეს საქართველოს საგანმანათლებლო და მეცნიერების სამინისტროსა და სხვა უფლებამოსილი სახელმწიფო ორგანოების მიერ ან მათი დაფინანსებით სკოლაში ჩატარებული კვლევების მიზნებისათვის. ამგვარი კვლევებისათვის გამოყენებული მოსწავლეთა პირადი ინფორმაცია ხელმისაწვდომი უნდა იყოს მოსწავლის მშობლების ან სხვა კანონიერი წარმომადგენლებისათვის. მოსწავლის მშობელთა ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელთა პირდაპირი თანხმობა სჭირდება ინფორმაციის შეგროვებას:

- მოსწავლის ან მისი ოჯახის წევრების პოლიტიკური, რელიგიური, ეთნიკური თუ ეროვნული კუთვნილების შესახებ;
- გონებრივი და ფსიქოლოგიური პრობლემების შესახებ;
- სექსუალური ქცევისა და მიდგომების შესახებ;
- ადვოკატის, ჟურნალისტის, ექიმისა და სასულიერო პირებისათვის გამხელელი ფაქტებისა თუ მოსაზრებების შესახებ.

მოსწავლის მშობლებსა და სხვა კანონიერ წარმომადგენლებს უფლება აქვთ, უარი თქვან ნებისმიერი სხვა ორგანოებისა და ორგანიზაციების კვლევებში მოსწავლის მონაწილეობაზე. მათ უფლება აქვთ, გაეცნონ კვლევის საგანსა და მასთან დაკავშირებულ მთელ დოკუმენტაციას.

3.2. სამედიცინო შემოწმება

სკოლას უფლება აქვს, მოსთხოვოს მოსწავლეს ან მასწავლებელს, გაიარონ სამედიცინო შემოწმება დაავადებებზე, ალკოჰოლსა და ნარკოტიკებზე, რათა უზრუნველყოს მოსწავლეებისა და პედაგოგების ჯანმრთელობისათვის უსაფრთხო სასკოლო გარემო. სამედიცინო შემოწმება უნდა განხორციელდეს მოსწავლისა და მასწავლებლის ღირსების პატივისცემის საფუძველზე, მინიმალურად შემანუხებელი და საიმედო მეთოდოლოგიის გამოყენებით. სამედიცინო შემოწმების ჩატარებამდე მასწავლებელსა და მოსწავლეს, მის მშობელს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს გასაგები ფორმით უნდა ეცნობოს შემოწმების წესების შესახებ. ეს ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს:

- შემოწმების გავლის საფუძველს;
- შემოწმებაზე უარის თქმის შედეგებს;
- შემოწმების სამართლებრივ შედეგებს;
- შემოწმების სახეს, მის მეთოდოლოგიას, აგრეთვე მისი საიმედოობისა და ცდომილების შესაძლო დონეს, შეფასების კრიტერიუმებს;
- შემოწმების ჩამტარებლის სახელწოდებასა და მისამართს, აგრეთვე მის კვალიფიკაციას;
- ხელახალი შემოწმების გავლის უფლებას;
- შემოწმების შედეგების გასაჩივრების უფლებას.

შემოწმების შედეგები დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს მასწავლებელს, მოსწავლეს, მის მშობელს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს. სკოლა ვალდებულია, უზრუნველყოს შემოწმებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი ინფორმაციის ან მასალის უსაფრთხო და კონფიდენციალური ფორმით შე-

ნახვა 90 დღის განმავლობაში, ხოლო შემონმების საბოლოო შედეგების მი-
ღებიდან 90 დღის შემდეგ – შემონმებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი
მასალისა და ინფორმაციის განადგურება. 90 დღის განმავლობაში შესაბა-
მის მოსწავლეს ან მასწავლებელს უნდა მიეცეს განმეორებითი შემონმების
გავლის შესაძლებლობა. თუ განმეორებითი შემონმების გავლის შედეგად
განსხვავებული შედეგები დაფიქსირდა, მაშინ პირველადი შემონმების შე-
დეგები ბათილდება. ასეთ შემთხვევაში სკოლა ვალდებულია, აანაზღაუროს
განმეორებითი შემონმების ხარჯები. დაუშვებელია სამართალდამცავი
ორგანოებისათვის სამედიცინო შემონმების შედეგების შესახებ ინფორმა-
ციის მიწოდება. სამედიცინო შემონმების შედეგად ნარკოტიკული საშუალე-
ბების ან ალკოჰოლის მიღების ფაქტის გამოვლენა შეიძლება გახდეს მოს-
წავლის ან მასწავლებლის დისციპლინური პასუხისმგებლობის საფუძველი.

3.3. მოსწავლეთა აკადემიური შეფასება

აკადემიური ნიშნები მოსწავლეთა პირადი საიდუმლოებაა, რომლის
გაცნობის უფლება მხოლოდ ლეგიტიმური პედაგოგიური ინტერესის მქონე
მასწავლებლებს, თავად მოსწავლესა და მის მშობლებს ან სხვა კანონიერ
წარმომადგენლებს აქვთ. აქედან გამომდინარე, მოსწავლეთა აკადემიური
ნიშნების საჯაროდ გამოკვრა ან გამოცხადება ისე, რომ შესაძლებელი იყოს
მოსწავლეთა იდენტიფიცირება, მოსწავლის პირადი ცხოვრების ხელშე-
უხებლობის უხეშ ხელყოფას წარმოადგენს. ერთადერთი მისაღები პროცე-
დურა იმისათვის, რომ მოსწავლეთა აკადემიური ნიშნების საჯაროდ გამოც-
ხადება/გამოკვრა კანონის ჩარჩოებში მოექცეს, არის მოსწავლის არაიდენ-
ტიფიცირებადი ფორმით ამის განხორციელება. ამისათვის მოსწავლეებს
შეიძლება მიენიჭოთ სპეციალური ნომრები შემთხვევითი შერჩევის გზით.
ამ ნომრების გამოყენება მთელი სასწავლო სემესტრის განმავლობაში შე-
იძლება.

საკონტროლო/საგამოცდო ნაშრომები და სასკოლო დავალებები მოს-
წავლეთა პერსონალურ ინფორმაციას მიეკუთვნება. ეს დოკუმენტები შე-
იძლება შეიცავდეს მოსწავლის სახელს, მის პირად მოსაზრებებსა და შეხე-
დულებებს, მასწავლებლის შენიშვნებსა და შეფასებებს. სკოლამ გონივრუ-
ლი ზომები უნდა მიიღოს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ინფორმაცია არა-
უფლებამოსილი პირების ხელში არ მოხვდეს.

საგამოცდო/საკონტროლო ნაშრომებისა და სასკოლო დავალებების
გაცნობის უფლება უნდა მიეცეს მხოლოდ მათ ავტორ მოსწავლეს, მის მშობ-
ლებს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენლებს და არავითარ შემთხვევაში სხვა
პიროვნებას. ამ მასალების შენახვა და გამოყენება უნდა მოხდეს კონფი-
დენციალურობის მკაცრი დაცვით. სპეციალური ზომების განსაზღვრა ყო-

ველი მასწავლებლის დისკრეციაში შედის. პედაგოგის მიერ გამოყენებული მეთოდები მოსწავლის პირადი საიდუმლოების გონივრულ დაცვას უნდა უზრუნველყოფდეს.

3.4. ჩხრეკა და ამოღება

დისციპლინისა და უსაფრთხო სასკოლო გარემოს შენარჩუნებისა და მოსწავლეთა კეთილდღეობის უზრუნველყოფის მიზნით შესაძლოა განხორციელდეს მოსწავლეთა პირადი, აგრეთვე მათ საკუთრებაში არსებული ნივთების ჩხრეკა. ჩხრეკა არის სკოლის საამისოდ უფლებამოსილი პირის ქმედება, რომლის მიზანია დისციპლინური გადაცდომის იარაღის, იმ საგნის, რომელსაც დისციპლინური გადაცდომის კვალი ატყვია, დისციპლინური გადაცდომით მოპოვებული საგნის ან დოკუმენტის, რომელიც საჭიროა დისციპლინური გადაცდომის გარემოებათა გასარკვევად, აღმოჩენა და ამოღება.

ჩხრეკის ნებისმიერი შემთხვევა პირად ცხოვრებაში ჩარევას, სწორედ ამიტომ აუცილებელია ჯეროვანი ბალანსის დაცვა მოსწავლეთა და სკოლის თანამშრომელთა უსაფრთხოების დაცვის აუცილებლობასა და პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის უფლებას შორის. აკრძალულია მოსწავლის თვითნებური და უსაფუძვლო ჩხრეკა. მოსწავლის ჩხრეკა დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სკოლის თანამშრომელს დასაბუთებული ვარაუდი აქვს, რომ ჩხრეკის შედეგად მოსწავლის მიერ კანონსაწინააღმდეგო ქმედების ან სკოლის შინაგანანესით გათვალისწინებული გადაცდომის ჩადენის ფაქტი გამოვლინდება. „დასაბუთებული ვარაუდი“ არის ვარაუდი, რომელიც არსებით მტკიცებულებებს ემყარება. მხოლოდ ეჭვის ან ინტუიციის არსებობა საკმარისი არ არის კანონის მოთხოვნების დაცვით ჩხრეკის ჩატარებისთვის.

ჩხრეკის ჩატარების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას სკოლის უფლებამოსილმა თანამშრომელმა უნდა განიხილოს მის ხელთ არსებული მტკიცებულებების ერთობლიობა, ისეთი გარემოებების ჩათვლით, როგორცაა ინფორმაციის წყაროს სანდოობა წარსული გამოცდილებისა და რეპუტაციის გათვალისწინებით და გამოიტანოს გონივრული დასკვნები. შესაბამისად, თუ სკოლის თანამშრომელი შეესწრო მოსწავლის მიერ სიგარეტის ან ნარკოტიკული საშუალებების მოხმარების ფაქტს, მას შეუძლია გონივრულად დაასკვნას, რომ მოსწავლე, შესაძლოა, სიგარეტს ზურგჩანთაში ან ჯიბეში ინახავდეს. ჩხრეკის საფუძველი შეიძლება ასევე გახდეს: მოსწავლის ყოფნა ალკოჰოლის, ნარკოტიკული ან ტოქსიკური ნივთიერებების ზემოქმედების ქვეშ; საგანგებო ვითარების არსებობა, როდესაც სკოლის თანამშრომელს შეუძლია მოსწავლის ჩხრეკის შედეგად თავიდან

აიცილოს არსებითი და იმწუთიერი საფრთხე, რომელიც ემუქრება მოსწავლის ან მასწავლებლის ჯანმრთელობასა და სიცოცხლეს; სიგარეტის სპეციფიკური სუნის არსებობა და ა. შ.

ჩხრეკის კანონიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობა მისი „ინდივიდუალიზებული“ ხასიათია, რაც გულისხმობს კონკრეტული მოსწავლის მიმართ კანონსაწინააღმდეგო ან სკოლის შინაგანანესით აკრძალული ქმედების ჩადენის მტკიცებულებების არსებობას. გარკვეულ შემთხვევებში ექვმიტანილ მოსწავლეთა წრე შეიძლება ერთი პიროვნებით არ შემოიფარგლებოდეს. აკრძალულია კოლექტიური ჩხრეკის ჩატარება, თუმცა სკოლას არ მოეთხოვება ექვმიტანილთა წრის აუცილებლად ერთ მოსწავლემდე დაყვანა. მაგალითად, თუ ჩარაზულ ოთახში, სადაც მხოლოდ ორი მოსწავლე იმყოფებოდა, ქურდობა მოხდა, კანონის მოთხოვნებთან სრულ შესაბამისობაში იქნება ორივე მათგანის გაჩხრეკა, ვინაიდან ორივეს მიმართ თანაბრად არსებობს კანონსაწინააღმდეგო ქმედების ჩადენის დასაბუთებული ვარაუდი. თუმცა, მეორე მხრივ, მსგავს ვითარებაში ასამდე მოსწავლის ყოფნა არ წარმოქმნის თითოეული მათგანის გაჩხრეკის კანონიერ საფუძველს. ჩხრეკის ინდივიდუალიზებული ხასიათის მოთხოვნის დაკმაყოფილების მიზნით მოსწავლეთა მაქსიმალური რაოდენობის განსაზღვრისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული არსებული მტკიცებულებების ხასიათი და ჩადენილი კანონდარღვევის ან გადაცდომის სიმძიმე.

ჩხრეკა შეიძლება განახორციელოს მხოლოდ საამისოდ უფლებამოსილმა პირმა, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც არსებობს ჯანმრთელობის ან საკუთრების დაზიანების აშკარა და იმწუთიერი საფრთხე. ჩხრეკას უნდა დაესწროს სკოლის ერთი თანამშრომელი მაინც. ჩხრეკის დაწყებამდე მოსწავლეს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა, თავად დათანხმდეს შესაბამისი საგნის ჩაბარებას. ამისათვის მას ზუსტად უნდა განემარტოს ის საგანი ან სხვა სახის მტკიცებულება, რომლის აღმოჩენასაც ისახავს მიზნად ჩხრეკა.

ჩხრეკის ხანგრძლივობა და მოცულობა გონივრულ კავშირში უნდა იყოს ჩხრეკის ლეგიტიმურ მიზანთან. ეს ნიშნავს, რომ ჩხრეკა საძიებო ობიექტის აღმოჩენისთანავე უნდა შეწყდეს, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ჩხრეკის პროცესში წარმოიქმნება დასაბუთებული ვარაუდი, რომ შეიძლება გამოვლენილ იქნეს კონკრეტული შემთხვევისათვის მნიშვნელოვანი დამატებითი მტკიცებულება ან სხვა კანონსაწინააღმდეგო ქმედების ან გადაცდომის ფაქტი. გარდა ამისა, დაუშვებელია კანონიერი საფუძვლის მქონე ჩხრეკის პროცესში შემონმდეს საძიებო ობიექტთან კავშირში არმყოფი საგნები. მაგალითად, დასაბუთებული ვარაუდი, რომ მოსწავლე თავის ზურგჩანთაში ნარკოტიკულ ნივთიერებას ინახავს, არ რთავს ნებას სკოლის უფლებამოსილ თანამშრომელს, წაიკითხოს ზურგჩანთაში მოთავსებული პირადი დღიური. ჩხრეკის უარყოფითი შედეგების განეიტრალების ერთ-ერთი ძირითა-

დი საშუალებაა იმის უზრუნველყოფა, რომ ჩხრეკა სხვა მოსწავლეების თანდასწრებით არ ჩატარდეს. შესაბამისად, თუ არ არსებობს ჯანმრთელობისა და საკუთრების დაზიანების აშკარა და იმწუთიერი საფრთხე, ჩხრეკა სხვა მოსწავლეებისგან განცალკევებულად უნდა ჩატარდეს.

ჩხრეკას შეიძლება დაექვემდებაროს როგორც მოსწავლის საკუთრებაში არსებული ნივთები, ისე პირადად მოსწავლე. სკოლის შესაბამისმა თანამშრომელმა განსაკუთრებული სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს მოსწავლის პირადი ჩხრეკისას; კანონი მისგან ეთიკური ნორმების სრულ დაცვას მოითხოვს. დაუშვებელია, ჩხრეკისას მოსწავლეს მოეთხოვოს გამოშვლება, გარდა ზამთრის ზედა ტანისამოსის გახდისა. გამონაკლისია შემთხვევა, როდესაც აშკარა და იმწუთიერი საფრთხე ემუქრება ადამიანის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას. ნებისმიერ შემთხვევაში, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული გამოსავლენი გადაცდომისა თუ კანონდარღვევის სიმძიმე და ხასიათი. ეს ნიშნავს, რომ დაუშვებელია ჩხრეკის მეთოდად ფიზიკური შეხების გამოყენება სხეულის ინტიმურ ადგილებში, თუ მხოლოდ მსუბუქი გადაცდომის ფაქტთან გვაქვს საქმე. ასევე აუცილებელია, პირადი ჩხრეკა იმავე სქესის პირმა განახორციელოს.

სკოლა უფლებამოსილია, სამართალდარღვევის ან გადაცდომის გამოვლენის დასაბუთებული ვარაუდის გარეშე შეამოწმოს საკლასო მერხები, მოსწავლეთა სათავსები და სკოლის საკუთრებაში შემავალი სხვა ქონება. ეს შემოწმება თვითნებურ ხასიათს არ უნდა ატარებდეს და სკოლის მიერ დადგენილი ნეიტრალური და არადისკრიმინაციული პროცედურების შესაბამისად უნდა განხორციელდეს. მოსწავლე პირადად პასუხისმგებელია შემოწმების შედეგად გამოვლენილ ნარკოტიკულ ან ტოქსიკურ საშუალებებზე, ცეცხლსასროლ ან ცივ იარაღზე, აგრეთვე სკოლის შინაგანანესით აკრძალულ სხვა საგნებზე და შეიძლება დისციპლინური პასუხისმგებლობა დაეკისროს.

სკოლა ასევე უფლებამოსილია, გამოიყენოს ე. წ. *მეტალოდეტექტორები* იმისათვის, რომ აღკვეთოს ცეცხლსასროლი და ცივი იარაღის, ასევე მეტალისგან დამზადებული სხვა სახის აკრძალული საგნების მოხვედრა სკოლის ტერიტორიაზე. ამ ხელსაწყოების გამოყენება შეიძლება მხოლოდ სკოლის მიერ დადგენილი ნეიტრალური და არადისკრიმინაციული პროცედურების საფუძველზე. *მეტალოდეტექტორების* გამოყენება არ ჩაითვლება ჩხრეკად „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის მიზნებისათვის, ვინაიდან ის ადამიანის პირად ცხოვრებაში ჩარევის გაცილებით ნაკლები დონით ხასიათდება. იმისათვის, რომ ჩარევის დონე კიდევ უფრო შემცირდეს, აუცილებელია, მოსწავლე და მისი მშობელი, ასევე სკოლის შენობაში შესვლის მსურველი ნებისმიერი სხვა პირი წინასწარ იქნეს გაფრთხილებული შესაძლო შემოწმების შესახებ. გარდა ამისა, *მეტალოდეტექტორის* აქტივა-

ციის შემთხვევაში მოსწავლეებს შესაძლებლობა უნდა მიეცეთ, თავად წარმოადგინონ მეტალისგან დამზადებული ყველა ის ნივთი, რომელზეც რეაგირებს ხელსაწყო. მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მოსწავლე არ/ვერ გააკეთებს ამას, შესაძლოა, განხორციელდეს მისი საკუთრების შეზღუდული შემონახვა აკრძალული საგნის იდენტიფიცირებისათვის. სხვა სიტყვებით, მეტალოდეტექტორით შემოწმებისას ჩხრეკა გამოყენებული უნდა იყოს როგორც უკანასკნელი საშუალება იმ მოსწავლეთა მიმართ, რომელთაც სკოლის ტერიტორიაზე შესვლა და გაკვეთილებზე დასწრება ევალებათ.

სკოლის უფლებამოსილ თანამშრომლებს იძულების ზომები მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეუძლიათ გამოიყენონ, როდესაც სხვაგვარად ჩხრეკის ჩატარება შეუძლებელია. იძულების გამოყენება არ უნდა აღემატებოდეს იმას, რაც აუცილებელია მოსწავლის დაკავების, მტკიცებულებათა განადგურების ან ჯანმრთელობისათვის საშიში იარაღის გამოყენების თავიდან აცილებისათვის. იძულების გამოყენებამდე სკოლის უფლებამოსილი თანამშრომლები ვალდებული არიან, გააფრთხილონ მოსწავლე, რომ წინააღმდეგობის განწევის შემთხვევაში ძალას გამოიყენებენ. სასურველია, ჩხრეკის ჩატარებამდე მოხდეს მოსწავლის იზოლირება დირექტორის კაბინეტში ან სხვა ადგილას, რათა შემცირდეს მის მიერ წინააღმდეგობის განწევის ალბათობა.

ჩხრეკის შედეგად ამოღებული საგნები შესაბამისი დისციპლინური პროცედურების დასრულებამდე სპეციალურ დალუქულ სათავსში უნდა მოთავსდეს. უკანონო საგნები და დანაშაულის მტკიცებულებები დროულად უნდა გადაეცეს სამართალდამცავ ორგანოებს, ხოლო სხვა საგნები – მოსწავლეთა მშობლებს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენლებს. ყოველი ჩხრეკის შემდეგ სკოლის შესაბამისმა თანამშრომელმა უნდა შეადგინოს ოქმი, სადაც მითითებული იქნება:

- მოსწავლის სახელი, გვარი, ასაკი, სქესი;
- იმ პირის სამუშაო მისამართი და ტელეფონის ნომერი, რომელმაც ჩატარა ჩხრეკა ან დაესწრო მას;
- ჩხრეკის ჩატარების დრო და ადგილი;
- ჩხრეკის ჩატარების საფუძველი, ის კანონდარღვევა ან გადაცდომა, რომლის გამოვლენის მიზნითაც განხორციელდა ჩხრეკა;
- მითითება იმ ინფორმაციის ან სხვა მტკიცებულებისა და მისი წყაროს შესახებ, რომელიც დასაბუთებული ვარაუდის აღძვრის საფუძველი გახდა;
- ჩატარებული ჩხრეკის ფორმა და მეთოდი;
- ჩხრეკის შედეგად ამოღებული საგანი.

მოსწავლეთა ჩხრეკის უფლება აქვთ აგრეთვე პოლიციის თანამშრომლებს მხოლოდ სასამართლო ბრძანების საფუძველზე ან მის გარეშე გადაუდებელი აუცილებლობისას. სასკოლო დროს ან სკოლის ტერიტორიაზე მოსწავლესთან შეხვედრამდე, გარდა გადაუდებელი აუცილებლობის არსებობისას, პოლიციის თანამშრომელი ვალდებულია, შეატყობინოს სკოლას შეხვედრის მიზანი და საქმის გარემოება, აგრეთვე მისი მემკვიდრით დაუკავშირდეს მოსწავლეს. სკოლა, თავის მხრივ, ვალდებულია, ამის შესახებ დაუყოვნებლივ აცნობოს მოსწავლის მშობელს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს და მოსწავლეს განუმარტოს მისი უფლებები.

ნაწილი 4. ინფორმაციის თავისუფლება

ინფორმაციის თავისუფლება უზრუნველყოფს საჯარო სკოლის ხელმძღვანელი პირებისა და ორგანოების საქმიანობის გამჭვირვალობას, რაც კორუფციის აღმოფხვრისა და სკოლის მართვის გაუმჯობესების მთავარი პირობაა. საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი საქართველოს მოქალაქეებს ანიჭებს უფლებას, გაეცნონ საჯარო დაწესებულებებში, მათ შორის საჯარო სკოლაში, არსებულ ოფიციალურ დოკუმენტებს, თუ ისინი არ შეიცავს სახელმწიფო, პროფესიულ, პირად ან კომერციულ საიდუმლოებას; აგრეთვე დაესწრონ კოლექტიური ორგანოების სხდომებს.

4.1. საჯარო ინფორმაცია

საჯარო ინფორმაცია არის საჯარო სკოლაში დაცული ყველა ოფიციალური დოკუმენტი (მათ შორის ნახაზი, მაკეტი, გეგმა, სქემა, ფოტოსურათი, ელექტრონული ინფორმაცია, ვიდეო- და აუდიოჩანაწერები), აგრეთვე საჯარო სკოლის ან თანამშრომლის მიერ სამსახურებრივ საქმიანობასთან დაკავშირებით მიღებული, დამუშავებული, შექმნილი ან გაგზავნილი ინფორმაცია.

ღია ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც კანონით გათვალისწინებული წესით არ არის გასაიდუმლოებული. დახურული ინფორმაცია არის საჯარო სკოლაში დაცული, აგრეთვე საჯარო სკოლის ან თანამშრომლის მიერ სამსახურებრივ საქმიანობასთან დაკავშირებით მიღებული, დამუშავებული, შექმნილი ან გაგზავნილი ინფორმაცია, რომელიც შეიცავს სახელმწიფო, კომერციულ ან პირად საიდუმლოებას. სკოლაში პირადი საიდუმლოების დაცვის საკითხი განხილულია *პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის* პარაგრაფში, ხოლო კომერციული და სახელმწიფო საიდუმლოების საკითხები,

სკოლის საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, არ საჭიროებს დეტალურ მიმოხილვას და, შესაბამისად, მათზე არ შევჩერდებით.

4.2 საჯარო რეესტრი

ყველა საჯარო დაწესებულება, მათ შორის საჯარო სკოლა, ვალდებულია, აწარმოოს საჯარო რეესტრი. საჯარო რეესტრში შეტანილ უნდა იქნეს ყველა ის ინფორმაცია და დოკუმენტი, რომელიც შეიძლება არსებობდეს სკოლაში, მაგალითად: სკოლის წესდება, შინაგანაწესი, ეთიკის კოდექსი, სამეურვეო საბჭოს და პედაგოგიური საბჭოს სხდომის ოქმები, დირექტორის ბრძანებები, საჯარო სკოლის ანგარიშები და ა. შ. საჯარო რეესტრში შეტანილ უნდა იქნეს საჯარო ინფორმაციაზე მითითება მისი მიღებიდან, შექმნიდან, დამუშავებიდან ან გამოცემიდან 2 დღის ვადაში, საჯარო ინფორმაციის დასახელების, მიღების, შექმნის, დამუშავების, გამოცემის თარიღის, იმ ფიზიკური ან იურიდიული პირის, საჯარო მოსამსახურის, საჯარო დაწესებულების დასახელების მითითებით, რომლისგანაც შემოვიდა ანდა რომელსაც გაეგზავნა ეს ინფორმაცია.

4.3. საჯარო ინფორმაციის გაცემის წესი

საჯარო სკოლა ვალდებულია, უზრუნველყოს საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, რისთვისაც უნდა განსაზღვროს საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირი. ამ მოვალეობის შესრულება სკოლის შიდა ადმინისტრაციული აქტის საფუძველზე შეიძლება შეითავსოს სკოლის თანამშრომელმა, რომელსაც სხვა ფუნქციების განხორციელებაც ევალება. მისი ვინაობა, ტელეფონის ნომერი და სხვა საკონტაქტო ინფორმაცია სკოლაში ყველასათვის ხელმისაწვდომ და თვალსაჩინო ადგილას უნდა მოთავსდეს.

განცხადება საჯარო ინფორმაციის გაცემის თაობაზე წერილობითი ფორმის უნდა იყოს. პირი არ არის ვალდებული, თავის განცხადებაში მიუთითოს საჯარო ინფორმაციის მოთხოვნის მოტივი ან მიზანი. საჯარო სკოლა, კერძოდ ინფორმაციის გაცემაზე სპეციალურად პასუხისმგებელი პირი, ვალდებულია, დაუყოვნებლივ გასცეს საჯარო ინფორმაცია. ეს გულისხმობს, რომ ინფორმაცია უნდა გაიცეს განცხადების შეტანისა და რეგისტრაციისთანავე, იმავე დღეს. ამ წესიდან კანონი აწესებს გამონაკლისს, კერძოდ, სკოლის მიერ ათდღიანი ვადით სარგებლობის უფლებას, თუ ინფორმაციის გაცემა მოითხოვს მნიშვნელოვანი მოცულობის ერთმანეთთან დაუკავშირებელი ცალკეული დოკუმენტების მოძიებასა და დამუშავებას.

სკოლა უფლებამოსილია, უარი განაცხადოს ინფორმაციის გაცემაზე, თუ ის პირად საიდუმლოებას შეიცავს. ასეთ შემთხვევაში სკოლა ვალდებულია, დაუყოვნებლივ აცნობოს განმცხადებელს მიღებული გადაწყვეტილების, მისი საფუძვლისა და იმ ნორმატიული აქტის შესახებ, რომლის მიხედვითაც მოხდა გადაწყვეტილების მიღება. ინფორმაციის გაცემაზე უარის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებიდან 3 დღის ვადაში სკოლა ვალდებულია, წერილობით განუმარტოს მოქალაქეს მისი უფლებები და გადაწყვეტილების გასაჩივრების წესი, აგრეთვე დაუსახელოს ის საჯარო დაწესებულება, რომელთანაც წარმოებდა კონსულტაცია ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღებისას.

საჯარო ინფორმაცია სკოლაში შეიძლება ინახებოდეს სხვადასხვა ფორმით, მაგალითად, ქალაქზე ან ვიდეოფირზე და ა. შ. სკოლა ვალდებულია, მოქალაქეს ინფორმაცია მის მიერ მოთხოვნილი ფორმით მიანოდოს. პირი ასევე უფლებამოსილია, გაეცნოს ინფორმაციას დედანში. თუ ორიგინალის დაზიანების საფრთხე არსებობს, საჯარო სკოლას ეკისრება დოკუმენტის ზედამხედველობის ქვეშ გაცნობის უზრუნველყოფის ან სათანადო წესით დამონმებული ასლის წარდგენის ვალდებულება.

მოქალაქეს აქვს ასევე საჯარო ინფორმაციის ასლის მიღების უფლება. სკოლა ვალდებულია, უზრუნველყოს ის ინფორმაციის ასლის გადაღების შესაძლებლობით. ასლის გადაღების ხარჯებს თავად მოქალაქე გაიღებს. თუ პირი სკოლაში დაცულ თავის პერსონალურ მონაცემებს მოითხოვს, ასლის გადაღებისათვის აუცილებელი თანხის ანაზღაურების ვალდებულება სკოლას ეკისრება. საჯარო სკოლას არა აქვს უფლება, დაანესოს გადასახადი ან მოსაკრებელი საჯარო ინფორმაციის გასაცემად, გარდა ასლის გადაღებისათვის საჭირო თანხის ანაზღაურებისა.

4.4. კოლეგიური ორგანოს სხდომების საჯაროობა

საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის თანახმად, თითოეული კოლეგიური საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, ღიად და საჯაროდ წარმართოს თავისი სხდომები, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა სხდომაზე განიხილება სახელმწიფო, კომერციული ან პირადი საიდუმლოების შემცველი ინფორმაცია. ნებისმიერ მოქალაქეს შეუძლია დაესწროს ამგვარ სხდომებს. სხდომაზე დამსწრეთა რაოდენობა შეიძლება შეიზღუდოს მხოლოდ გონივრული საფუძვლების არსებობისას და არადისკრიმინაციული წესით. შეზღუდვის საფუძველი შეიძლება იყოს სხდომაზე დასწრების ყველა მსურველის დაკმაყოფილების შეუძლებლობა საკმარისი სივრცის არარსებობის გამო. მოქალაქეს შეუძლია დაესწროს სხდომას, თუმცა არ აქვს მას-

ში მონაწილეობის მიღების უფლება. გარეშე პირს შეიძლება მიეცეს სხდომაზე სიტყვით გამოსვლის ნებართვა, თუმცა მხოლოდ წინასწარი შეთანხმების საფუძველზე და დადგენილი პროცედურების დაცვით.

კოლეგიური ორგანოს სხდომად ჩაითვლება მხოლოდ სკოლის თანამშრომელთა ოფიციალური შეხვედრა, აგრეთვე სამეურვეო საბჭოსა და მონაწილეთა თვითმმართველობის სხდომა გადანყვეტილების მიღების ან მომზადების საკითხის განხილვის მიზნით. შესაბამისად, სხდომად არ ჩაითვლება შეხვედრა, რომელიც თუმცა ოფიციალურ ხასითს ატარებს, მაგრამ არ ემსახურება გადანყვეტილების მიღებასა თუ მომზადებას. გამონაკლისი შემთხვევების გარდა, სკოლის ხელმძღვანელი და სათათბირო ორგანოების სხდომა ღიაა და მასზე დასწრება ყველა მსურველისათვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს. ღიაობისა და საჯაროობის პრინციპი სკოლისგან მოითხოვს აგრეთვე სხდომის მიმდინარეობის, მისი ოქმებისა და სხვა მიღებული დოკუმენტების გამოქვეყნებას.

საჯარო სკოლა ვალდებულია, ერთი კვირით ადრე საჯაროდ გამოაცხადოს მომავალი სხდომის, მისი ჩატარების ადგილის, დროისა და დღის წესრიგის თაობაზე. ასევე წინასწარ უნდა გამოცხადდეს გადანყვეტილება სხდომის დახურვის შესახებ. საჯარო გამოცხადება გულისხმობს, რომ ინფორმაცია სხდომის შესახებ უნდა განთავსდეს ყველასთვის ხელმისაწვდომ და თვალსაჩინო ადგილას ან გამოცხადდეს სკოლაში მოქმედი საინფორმაციო საშუალებებით. ამ წესიდან გამონაკლისი დასაშვებია მხოლოდ გადაუდებელი აუცილებლობისას. გადაუდებელი აუცილებლობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში წარმოიქმნება, როდესაც არსებობს კანონმდებლობის დარღვევის რეალური საფრთხე. ასეთ შემთხვევაში სკოლა ვალდებულია, დაუყოვნებლივ გამოაცხადოს სხდომის ჩატარების ადგილის, დროისა და დღის წესრიგის შესახებ.

სკოლის კოლეგიური ორგანოების სხდომების საჯაროობასთან კავშირშია სხდომის ან მისი ნაწილის დახურულად გამოცხადების წესი. სხდომის ან მისი ნაწილის დახურვის თაობაზე გადანყვეტილება შეიძლება მხოლოდ იმ ორგანომ მიიღოს, რომლის სხდომაც ცხადდება დახურულად. გადანყვეტილება მიიღება კენჭისყრის საფუძველზე ხმათა უმრავლესობით ან ხმათა იმ რაოდენობით, რომელიც ჩვეულებრივ საკმარისია აღნიშნული ორგანოს მიერ გადანყვეტილების მისაღებად. კენჭისყრა უნდა იყოს სახელობითი და სხდომის ოქმში უნდა დაფიქსირდეს დახურვის მომხრე და მონინააღმდეგე პირთა ვინაობა. სხდომის ოქმი საჯაროა, იმის მიუხედავად, სხდომა დაიხურება თუ არა.

თუ დაინტერესებული პირი ჩათვლის, რომ სამეურვეო საბჭოს სხდომის დახურვა არასწორად ან კანონის დარღვევით განხორციელდა, მას შეუძლია სხდომის დახურვის გადანყვეტილება სასამართლოში გაასაჩივროს. იმ

შემთხვევაში, თუ სასამართლო გამოიტანს გადაწყვეტილებას იმის თაობაზე, რომ სხდომის დახურვა არასწორად მოხდა და დახურვის საფუძველი არ არსებობდა, მაშინ აღნიშნულ სხდომაზე მიღებული გადაწყვეტილება, საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის თანახმად, სასამართლოს მიერ ბათილად იქნება გამოცხადებული.

4.5. ყოველწლიური ანგარიში

საჯარო სკოლა ვალდებულია, საქართველოს პრეზიდენტსა და პარლამენტს ყოველი წლის 10 დეკემბერს წარუდგინოს ანგარიში საჯარო ინფორმაციასთან დაკავშირებით მიღებული ზომების შესახებ. ანგარიში უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას: სკოლაში შემოსული საჯარო ინფორმაციის გაცემისა და საჯარო ინფორმაციაში შესწორების შეტანის მოთხოვნათა რაოდენობა; მოთხოვნის დაკმაყოფილების ან მასზე უარის თქმის თაობაზე მიღებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა; მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე ან მასზე უარის თქმის შესახებ გადაწყვეტილების მიმღები სკოლის თანამშრომლის ვინაობა; ინფორმაცია სკოლის კოლეგიური ორგანოს მიერ საკუთარი სხდომის დახურვის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ, ასეთი გადაწყვეტილებების რაოდენობა; სკოლის თანამშრომლის მიერ საჯარო ინფორმაციის ღიაობის საკითხთან დაკავშირებით კანონის მოთხოვნათა დარღვევის რაოდენობისა და პასუხისმგებელი პირის მიმართ დისციპლინური სახდელის დაკისრების შესახებ; იმ ნორმატიული აქტების შესახებ, რომლებსაც სკოლა ეყრდნობოდა საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმისას ან კოლეგიური ორგანოს სხდომის დახურვისას; საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების შესახებ; სკოლის მიერ ინფორმაციის დამუშავებასა და გაცემასთან, აგრეთვე ინფორმაციის გაცემაზე უარის თქმის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების ან სკოლის კოლეგიური ორგანოს სხდომის დახურვის თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრებასთან დაკავშირებული ხარჯების, მათ შორის მხარის სასარგებლოდ გადახდილი თანხების, შესახებ.

ნაწილი 5. აკადემიური თავისუფლება

ინტელექტუალური გამოცდილების გავრცელება და გაღრმავება საჯარო სკოლების აკადემიური საზოგადოების ძირითადი პასუხისმგებლობაა. აკადემიური თავისუფლება უზრუნველყოფს ინსტიტუციური ცენზურისგან თავისუფალი და ღია აკადემიური საზოგადოების არსებობას, სადაც წახა-

ლისებულია კრიტიკული აზროვნება და ღია დისკუსია, აღკვეთილია ინდოქტრინაციისა და პროზელიტიზმის ნებისმიერი მცდელობა.

აკადემიური თავისუფლება მოიცავს ცოდნის გაღრმავებისა და იდეათა ფორმირების პროცესში სკოლის აკადემიური პერსონალისა და მოსწავლეების ინტელექტუალურ დამოუკიდებლობას, აგრეთვე სკოლის ფარგლებში ყოველგვარი იდეოლოგიური, პოლიტიკური ან რელიგიური ზემოქმედების დაუშვებლობას. აკადემიური თავისუფლება ერთდროულად მასწავლებლებისა და მოსწავლეების კოლექტიური უფლებაა. მათ აქვთ სწავლის, სწავლებისა და კვლევის აკადემიური თავისუფლება იმ ფარგლებში, რომელიც არ ეწინააღმდეგება ეროვნული სასწავლო გეგმით დასახული მიზნების მიღწევას.

5.1. მასწავლებლის აკადემიური თავისუფლება

მასწავლებელი თავისუფალია ინსტიტუციური ცენზურისგან და სრული თავისუფლებით სარგებლობს საკლასო ოთახში საგნის განხილვისას, თუმცა ვალდებულია, დიდი დრო არ დაუთმოს იმ საკითხებზე საუბარს, რომლებიც კავშირში არ არის შესაბამის სასწავლო დისციპლინასთან. აგრეთვე უზრუნველყოფილია მასწავლებლის უფლება, საკლასო ოთახს მიღმა გამოთქვას საკუთარი აზრი სკოლის ინსტიტუციურ პოლიტიკაზე და აწარმოოს ღია დისკუსია სხვა კოლეგებთან და სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებთან. ამავე დროს, პედაგოგს ეკისრება ვალდებულება, დაიცვას პროფესიული ეთიკის ნორმები და გამოიჩინოს ჯეროვანი პატივისცემა სხვების შეხედულებებისადმი.

როგორც მოქალაქე, პედაგოგი უფლებამოსილია, სკოლის ფარგლებს გარეთ სრულად მიიღოს მონაწილეობა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში და ყოველგვარი შეზღუდვის გარეშე გამოხატოს საკუთარი პოზიცია სადავო პოლიტიკურ და საზოგადოებრივ საკითხებზე. თუმცა ამ უფლებას თან სდევს გარკვეული პასუხისმგებლობა, რადგან საზოგადოებამ პედაგოგის პროფესია ან საგანმანათლებლო დანესებულება შეიძლება მის მიერ გამოთქმული მოსაზრების საფუძველზე შეაფასოს. პედაგოგის განსაკუთრებული როლი და ადგილი საზოგადოებაში ავალდებულებს მას, საჭიროების შემთხვევაში ჯეროვანი თავშეკავება გამოიჩინოს და ნათელი გახადოს, რომ სკოლის სახელით არ ლაპარაკობს.

სწავლების მეთოდები – მასწავლებელი უფლებამოსილია, თავად განსაზღვროს შესაბამისი საგნის სწავლების მეთოდები. შერჩეული მეთოდი გონივრულ კავშირში უნდა იყოს განსახილველ საგანთან და სკოლის საგანმანათლებლო მიზნების მიღწევას უნდა ემსახურებოდეს. დაუშვებელია სწავლების ისეთი მეთოდების გამოყენება, რომლებიც ახდენს ნარკოტიკე-

ბის, ალკოჰოლის ან თამბაქოს მოხმარების, ან უკანონო ქმედების წახალისებას, ცილისნამების ან უხამსობის გავრცელებას, აგრეთვე ეთნიკური ან რელიგიური შუღლის გაღვივებას, დანაშაულის ან ძალადობისკენ წაქეზებას.

სასწავლო პროგრამის შინაარსი – აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლები ყველაზე კომპეტენტურნი არიან სწავლების ამა თუ იმ დარგში რელევანტური საკითხების განსასაზღვრად. შესაბამისად, სასწავლო პროგრამების შინაარსი საგანმანათლებლო პროგრამის ფარგლებში განისაზღვრება მასწავლებლის მიერ. სასწავლო პროგრამა ხელს უნდა უწყობდეს ეროვნული და სკოლის სასწავლო გეგმებით გათვალისწინებული მიღწევის დონის დაძლევასა და სკოლის საგანმანათლებლო მიზნების რეალიზებას.

ინდოქტრინაციისა და სასწავლო პროცესის პოლიტიზების აკრძალვა – აკადემიური თავისუფლება აბსოლუტური არ არის. მისი დაბალანსება უნდა მოხდეს სკოლის ლეგიტიმურ ინტერესთან, დაიცვას საკლასო ოთახი ინდოქტრინაციის ნებისმიერი მცდელობისგან. ეროვნული და სკოლის სასწავლო გეგმებით გათვალისწინებული საგნების სწავლება აკადემიური, ობიექტური, ნეიტრალური და პლურალისტური უნდა იყოს, დაუშვებელია, მასწავლებელმა ისარგებლოს მოსწავლეთა მოუწინააღმდეგობით და მათ საკუთარი მოსაზრებები მოახვიოს თავს. მაგალითად, დაუშვებელია იმ თეორიის ან ფაქტის წარმოჩენა მეცნიერულად, რომელსაც მეცნიერული საფუძველი არ გააჩნია. მასწავლებელს უფლება აქვს, თავისუფლად წარმოადგინოს საკუთარი მოსაზრება გაკვეთილზე განსახილველ საკითხთან დაკავშირებით, თუმცა, ამავე დროს, ის ვალდებულია, მოსწავლეებს გააცნოს განსხვავებული მოსაზრებების ფართო სპექტრი, აგრეთვე ხელი შეუწყოს სწავლების საგანთან დაკავშირებით თავისუფალი დისკუსიის წარმართვას საკლასო ოთახში. ასევე დაუშვებელია სკოლაში სასწავლო პროცესის პოლიტიზება. მასწავლებელი ვალდებულია, თავი შეიკავოს პოლიტიკურად სადავო ისეთი საკითხების განხილვისგან, რომლებიც არ არის გონივრულ კავშირში სწავლების საგანთან.

5.2. მოსწავლის აკადემიური თავისუფლება

მოსწავლის აკადემიური თავისუფლება მოიცავს სრულფასოვანი განათლების მიღებისა და შესაბამის საგანმანათლებლო დონეზე სწავლების საგანთან დაკავშირებით არსებული ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უფლებას, აგრეთვე საკუთარი მოსაზრების გამოხატვის თავისუფლებას გაკვეთილზე განსახილველი თემის შესახებ. მოსწავლეს უფლება აქვს, არ გაიზიაროს მასწავლებლისა და თანაკლასელების მოსაზრებები, აგრეთვე დასვას განსახილველ საკითხთან დაკავშირებული შეკითხვები. გარდა ამისა,

სკოლამ შეძლებისდაგვარად უნდა უზრუნველყოს მოსწავლის მონაწილეობა სასწავლო პროგრამებისა და მასწავლებლების შეჩვენებაში.

მოსწავლის ცოდნის შეფასება. მასწავლებლის მიერ მოსწავლის აკადემიური მოსწრება უნდა შეფასდეს ობიექტური შეფასების საფუძველზე. აკრძალულია სკოლის მხრიდან ნებისმიერი სახის ჩარევა მასწავლებლის მიერ მოსწავლის აკადემიური მოსწრების შეფასების პროცესში. ასევე დაუშვებელია, მოსწავლის ცოდნის აკადემიური შეფასება განპირობებული იყოს მისი დისციპლინით, შეხედულებებით, ეთნიკური წარმომავლობით, რელიგიური მრწამსით ან სხვა არამართლზომიერი ფაქტორებით. გარდა ამისა, სკოლა ვალდებულია, ყველა ზომა მიიღოს მოსწავლის ცოდნის სამართლიანი შეფასების უზრუნველსაყოფად. ამისათვის სკოლამ უნდა შეიმუშაოს მოსწავლის ცოდნის სამართლიანი შეფასების პროცედურები.

5.3. მონვეული სპიკერები

მოსწავლეებისა და მასწავლებლების ინტელექტუალური გამოცდილების გაღრმავების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა საკლასო ოთახში ცალკეული საკითხების განხილვასთან დაკავშირებით ამა თუ იმ დარგის აღიარებული სპეციალისტების მონვევა. სკოლამ და პედაგოგებმა სპიკერები ინტელექტუალური პლურალიზმის პრინციპის დაცვით უნდა შეარჩიონ. სკოლაში შეიძლება მონვეულ იქნენ ცნობილი სპორტსმენები, მსახიობები, საზოგადო მოღვაწეები, სხვადასხვა ცნობილი ადამიანები, პოლიტიკური ლიდერები და ა. შ. დაუშვებელია სპიკერის შერჩევა რელიგიური ნიშნის მიხედვით. აკრძალულია ნებისმიერი სახის ობსტრუქცია მონვეული სპიკერისადმი. მას ყოველგვარი შეფერხების გარეშე უნდა მიეცეს საკუთარი პრეზენტაციის შესაძლებლობა.

ნაწილი 6. შეკრებისა და გაერთიანების თავისუფლება

მოსწავლე და მასწავლებელი სკოლის ფარგლებში სრული მოცულობით სარგებლობენ შეკრებისა და გაერთიანების თავისუფლებით. მათ უფლება აქვთ, წინასწარი შეტყობინების საფუძველზე თავისუფლად შეიკრიბონ სკოლის ტერიტორიაზე, აგრეთვე გაერთიანდნენ სკოლის მხრიდან ყოველგვარი ჩარევის გარეშე.

შეკრების თავისუფლება. დაუშვებელია, სკოლამ წარმართოს ან აკონტროლოს მოსწავლეთა, მშობელთა და მასწავლებელთა შეკრება მათი სურვილის საწინააღმდეგოდ. სკოლას უფლება აქვს, საჭიროების შემთხვევაში

დაესწროს მოსწავლეთა, მშობელთა და მასწავლებელთა შეკრებას. ამგვარი საჭიროება წარმოიქმნება მხოლოდ მაშინ, როდესაც არსებობს გარეშე პირთა მიერ შეკრების წარმართვის, აგრეთვე შეკრებაზე ნარკოტიკების, ალკოჰოლის ან თამბაქოს მოხმარების, უკანონო ქმედების ნახალისების ან ჯანმრთელობის, საკუთრებისა და უსაფრთხოებისათვის საფრთხის შექმნის საფუძვლიანი ეჭვი. გარეშე პირს უფლება აქვს, მოსწავლეთა შეკრებას მხოლოდ მათი ნებართვის საფუძველზე დაესწროს.

შეკრებისათვის აუცილებელია სკოლის წინასწარი გაფრთხილება, მაგრამ არა ნებართვის აღება. მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს უფლება აქვთ, შეუზღუდავად გაავრცელონ ინფორმაცია შეკრების შესახებ, მათ შორის სკოლის საინფორმაციო საშუალებებითაც. სკოლას უფლება აქვს, არადისკრიმინაციული და ნეიტრალური შეზღუდვები დაანესოს მოსწავლეთა და მასწავლებელთა შეკრების თავისუფლებაზე, როდესაც არსებობს საფუძვლიანი და გარდაუვალი საფრთხე:

- ჯანმრთელობის, სიცოცხლისა და საკუთრების უსაფრთხოებისთვის;
- ნარკოტიკების, ალკოჰოლის თუ თამბაქოს მოხმარების ან უკანონო ქმედების ნახალისებისა;
- სასწავლო პროცესის მსვლელობის, სკოლის ნორმალური ფუნქციონირების ან სკოლის ტერიტორიაზე თავისუფლად გადაადგილებისათვის ხელის შეშლისა.

გაერთიანების თავისუფლება. გაერთიანების შექმნას სკოლის ნებართვა არ სჭირდება. ასევე დაუშვებელია, სკოლა ჩაერიოს გაერთიანების საქმიანობაში. მოსწავლეთა და მასწავლებელთა გაერთიანების თავისუფლება შეიძლება დაექვემდებაროს მხოლოდ არადისკრიმინაციულ და ნეიტრალურ შეზღუდვებს, როდესაც არსებობს საფუძვლიანი და გარდაუვალი საფრთხე:

- ჯანმრთელობის, სიცოცხლისა და საკუთრების უსაფრთხოებისთვის;
- ნარკოტიკების, ალკოჰოლის ან თამბაქოს მოხმარების ან უკანონო ქმედების ნახალისებისა;
- სასწავლო პროცესის მსვლელობის, სკოლის ნორმალური ფუნქციონირების ან სკოლის ტერიტორიაზე თავისუფლად გადაადგილებისათვის ხელის შეშლისა.

მოსწავლეთა და მასწავლებელთა გაერთიანება დამოუკიდებელია, როგორც სკოლის, ისე გარეშე პირთა ზემოქმედებისგან. დაუშვებელია, გარეშე პირმა აკონტროლოს და წარმართოს მოსწავლეთა გაერთიანება.

ნანილი 7. თანასწორობის უფლება

თანასწორობის უფლება გულისხმობს თანაბარ მოპყრობას და დისკრიმინაციის დაუშვებლობას მოსწავლეების, მშობლების, მასწავლებლებისა და მათი გაერთიანებების, ასევე გარეშე პირებისა და ორგანიზაციების მიმართ ეროვნული, ეთნიკური ან სოციალური წარმომავლობის, რელიგიური მრწამსის, მსოფლმხედველობის, სქესის, ასაკის ან სხვა ნიშნის მიუხედავად. გამონაკლისია შემთხვევა, როდესაც სკოლის განსხვავებული ქმედება სამართლიანი და გონივრულია და თითოეული პირისა და ჯგუფის თავისუფალი განვითარებისა და თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფას ემსახურება.

დაუშვებელია რაიმე სახის დისკრიმინაცია სკოლაში მიღებისას. ეს არ გამორიცხავს შესარჩევი კონკურსის ჩატარების შესაძლებლობას. თუ სკოლა ხარისხზე ორიენტირებული და მისთვის ხარისხი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მოსწავლეთა რაოდენობა (შესაბამისად – მოსწავლეზე მიბმული ვაუჩერი), შეუძლია შეიმუშაოს კრიტერიუმები, მათ საფუძველზე ჩაატაროს შესარჩევი კონკურსი და ამ გზით განახორციელოს სკოლაში მოსწავლეთა მიღება. შესარჩევი კონკურსი შეიძლება ჩაატარონ იმ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებმაც, რომლებიც ახორციელებენ პროფესიულ, სახელოვნებო და სასპორტო მომზადებასა და განათლებას.

დაუშვებელია სკოლის მიერ მოსწავლეების დისკრიმინაცია სამუშაოზე მიღებისას, გაათავისუფლებისას, საათების განაწილების, ან ნებისმიერი სხვა ქმედების განხორციელებისას.

სასკოლო რესურსების ხელმისაწვდომობა. დაუშვებელია სკოლის მიერ თავისი უფლებამოსილებებისა და რესურსების იმგვარად გამოყენება, რამაც შეიძლება პირდაპირ ან ირიბად გამოიწვიოს მოსწავლეების, მშობლის ან მათი გაერთიანებების რაიმე დისკრიმინაცია. ეს მოიცავს სკოლის შენობის, საკლასო ოთახების, სკოლის გაზეთის, ფინანსური სახსრების, სხვა სარგებლისა თუ ღია რესურსის ხელმისაწვდომობას.

სკოლა უფლებამოსილია, სასკოლო დროს ან სკოლის ტერიტორიაზე არადისკრიმინაციულ საფუძველზე შეზღუდოს გარეშე პირთა უფლებები და თავისუფლებები. ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ სკოლა თავის შენობას და სხვა რესურსებს ხელმისაწვდომს ხდის გარეშე პირებისთვის, ცალკეულ პირებს ან პირთა ჯგუფს უარი შეიძლება ეთქვას მხოლოდ საერთო საფუძველზე დადგენილი წესის შესაბამისად. სკოლას შეუძლია დაადგინოს ზოგადი ხასიათის შეზღუდვები. მას უფლება არა აქვს, დაადგინოს ისეთი წესები და პროცედურები, რომლებიც სპეციალურად მიზანმიმართულია ცალკეულ პირთა მიმართების უარსაყოფად ან რომელთა ძირითადი შედეგი მათი გამორიცხვაა სკოლის სხვაგვარად ღია რესურსებით სარგებლობის-

გან. მაგალითად, დასაშვებია, სასკოლო რესურსების ხელმისაწვდომობის შეზღუდვა გარეშე პირთა იმ ჯგუფისთვის, რომელიც საფუძვლიან და გარდაუვალ საფრთხეს უქმნის სკოლის ნორმალურ ფუნქციონირებას. ამ შემთხვევაშიც აუცილებელია ფაქტობრივი მტკიცებულებების არსებობა. შეზღუდვის საფუძველს არ შეიძლება წარმოადგენდეს მხოლოდ შიში ან წინათგრძნობა, რომ მომავალში პირთა ამა თუ იმ ჯგუფმა შეიძლება ხელი შეუშალოს სკოლის საქმიანობას.

ნაწილი 8. სამართლიანი მოპყრობის უფლება

თავისი საგანმანათლებლო მისიის შესასრულებლად საჯარო სკოლა შეიმუშავებს შინაგანაწესსა და სასკოლო ცხოვრების მარეგულირებელ სხვა წესებს. სკოლის მიერ დადგენილი ქცევის სტანდარტები უნდა უზრუნველყოფდეს სამართლიან მოპყრობას სასკოლო საზოგადოების თითოეული წევრისადმი. სამართლიანი მოპყრობის პრინციპი გულისხმობს საჯარო სკოლის ვალდებულებას, ნებისმიერი ფუნქციის შესრულებისას, რომელსაც ის თავის თავზე იღებს სწავლებისა და აღმზრდელობით დარგში, უზრუნველყოს მოსწავლეების, მათი მშობლებისა და მასწავლებლების თავისუფლებისა და ღირსების პატივისცემა.

8.1. გასაჩივრების უფლება

საჯარო სკოლების ძირითადი დანიშნულება მოსწავლეებისათვის მაღალი ხარისხის საგანმანათლებლო მომსახურების უზრუნველყოფაა. ამიტომ საჯარო სკოლა ვალდებულია, ხელი შეუწყოს ისეთი სამუშაო და სასწავლო გარემოს ფორმირებას, რომელიც შესაბამისობაში იქნება მის საგანმანათლებლო მისიასთან. საჩივრების ეფექტური სისტემის არსებობა საჯარო სკოლის მართვის პროცესში არსებული ხარვეზების აღმოჩენისა და აღმოფხვრის ძირითადი მექანიზმია.

„ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, საჯარო სკოლამ უნდა უზრუნველყოს თითოეული მოსწავლის, მშობლისა და მასწავლებლის უფლება, გასაჩივროს მასწავლებლისა და სკოლის უკანონო და სხვა არამართლზომიერი ქმედებები, აგრეთვე მიიღოს მიყენებული ზიანის სრული ანაზღაურება. ამის მისაღწევად სკოლამ უნდა შეიმუშაოს საჩივრების მიუკერძოებელი და დამოუკიდებელი განხილვის ეფექტიანი საშუალება. საჩივრების ეფექტური სისტემა შემდეგ ძირითად პრინციპებს უნდა ემყარებოდეს:

ნამოჭრილი პრობლემის არაფორმალური მოგვარების მხარდაჭერა;

- საჩივრების პროცედურების ხელმისაწვდომობა;
- საჩივრების პროცედურების სიმარტივე;
- გონივრული და მკაფიოდ განსაზღვრული დროის ფარგლები საჩივრის განხილვის/გამოძიებისა და გადაწყვეტისათვის;
- საჩივრით წამოჭრილი საკითხების სამართლიანი, სრული და მიუკერძოებელი განხილვა/გამოძიება და გადაწყვეტა.

ხელმისაწვდომობა და საჯაროობა. საჯარო სკოლაში მოქმედი საჩივრების პროცედურები საჯარო და ფართოდ ხელმისაწვდომი უნდა იყოს. თითოეულ დაინტერესებულ პირს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, ამომწურავი ინფორმაცია მიიღოს თავისი უფლებების, სკოლაში არსებული საჩივრების სისტემისა და პროცედურების შესახებ. ინფორმაცია საჩივრების პროცედურების შესახებ უნდა გავრცელდეს მოსწავლეებს, მათ მშობლებსა და მასწავლებლებს შორის სკოლაში სწავლის ან მუშაობის დაწყებისას, ასევე გამოქვეყნდეს:

- სკოლის ვებ-გვერდზე;
- სკოლის შენობაში თვალსაჩინო ადგილას.

მნიშვნელოვანია, რომ პრობლემის წარმოქმნის შემთხვევაში მოსწავლეებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს ჰქონდეთ დროული რჩევის მიღების შესაძლებლობა ამ პრობლემის მოგვარების საშუალებების შესახებ. ამისათვის საჯარო სკოლამ უნდა უზრუნველყოს ყველა დაინტერესებული პირის შესაძლებლობა, გაიაროს კონსულტაცია სკოლის მიერ სპეციალურად უფლებამოსილ პირებთან. ასეთი კონსულტაცია კონფიდენციალურ ხასიათს უნდა ატარებდეს და არ უნდა ჩაითვალოს ფორმალური საქმისწარმოების დაწყებად.

პრობლემის არაფორმალური მოგვარება. საჯარო სკოლა საგამოძიებო დაწესებულება არ არის. საჩივრების სისტემის არსებობა და მის საფუძველზე გარკვეული გამოძიების განხორციელება სკოლის მიერ მისი საგანმანათლებლო ფუნქციის შესრულებას ემსახურება. გარდა ამისა, სკოლების ეფექტური ფუნქციონირების ძირითადი პირობა სკოლის თანამშრომლებსა და მოსწავლეებს შორის კეთილგანწყობისა და ნდობის მაღალი ხარისხია. შესაბამისად, ფორმალური საჩივრის წარდგენამდე ყველა დაინტერესებული პირი ვალდებულია, წარმოქმნილი პრობლემის გადაჭრას არაფორმალურად, სადავო საკითხზე პასუხისმგებელი პირისადმი მიმართვის გზით შეეცადოს. გამონაკლისია შემთხვევა, როდესაც საქმე გვაქვს უფლებებისა და თავისუფლებების უხემ დარღვევასთან, რელიგიური, ეთნიკური ან სხვა ნიშნით დევნასთან ან როდესაც ნებისმიერმა დაყოვნებამ შეიძლება მნიშვნე-

ნელოვანი ზიანი მიაყენოს პიროვნების კანონიერ ინტერესებს. ამ შემთხვევაში დაინტერესებულ პირს უფლება აქვს, პირდაპირ წარადგინოს ფორმალური საჩივარი.

საჩივრების განმხილველი ორგანო. სკოლის წესდების მიხედვით, საჩივრებს განიხილავს დირექტორი, სამეურვეო საბჭო ან სააპელაციო კომიტეტი, რომელიც იქმნება სამეურვეო საბჭოს მიერ. დაუშვებელია, საქმის განხილვა/გამოძიებასა და გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა მიიღოს პირმა, რომელსაც პირადი ინტერესი აქვს საქმის შედეგისადმი, საჩივრით ინიცირებული საქმის წარმოების მხარეა, საქმისწარმოების ერთ-ერთ მხარესთან, თანამდებობრივი ურთიერთობის გარდა, აქვს ნათესაური, მეგობრული ან სხვა ახლობლური ურთიერთობა. ინტერესთა კონფლიქტის წარმოქმნის შემთხვევაში დირექტორი, სამეურვეო საბჭოს ან სააპელაციო კომიტეტის წევრი ვალდებულია, განაცხადოს თვითაცილება. თუ ის არ განაცხადებს თვითაცილებას, მას აცილება შეიძლება მისცენ საქმისწარმოების მხარეებმა. განაცხადება აცილების შესახებ დასაბუთებული უნდა იყოს. პირს, რომელსაც აცილება მისცეს, აცილების საკითხის განხილვამდე უფლება აქვს, მისცეს განმარტება. სააპელაციო კომიტეტის აცილებული წევრის ჩანაცვლება უნდა მოხდეს სამეურვეო საბჭოს მიერ შერჩეული პირით, ხოლო დირექტორის ნაცვლად საჩივარს განიხილავს სამეურვეო საბჭო ან სააპელაციო კომიტეტი.

საჩივრის სუბიექტი. ფორმალური საჩივრის წარდგენის უფლება აქვს ყველა დაინტერესებულ პირს, რომლის კანონიერ ინტერესზე გავლენას ახდენს სკოლის მიერ გამოცემული ადმინისტრაციული აქტი ან სხვა ქმედება, სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლის ან მასწავლებლის ქმედება. საჩივრის წარდგენა უნდა მოხდეს სადავო ქმედების განხორციელებიდან ან ადმინისტრაციული აქტის გამოცემიდან 30 დღის ვადაში. გაშვებული ვადა უნდა აღდგეს, თუ 30-დღიანი ვადის გაშვება მოხდა დაუძლეველი ძალის, ავადმყოფობის, სკოლის ან სხვა საპატიო მიზეზით. სკოლის ადმინისტრაციის წევრს უფლება არ აქვს, წარადგინოს საჩივარი მის მიერ ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულებასთან დაკავშირებით.

წარმომადგენლობის უფლება. საჩივრის საფუძველზე ინიცირებული საქმისწარმოების მხარეს უფლება აქვს, საჩივართან დაკავშირებულ ნებისმიერ განხილვაზე თუ შეხვედრაზე კანონიერი წარმომადგენლის ან დამცველის თანხლებით გამოცხადდეს.

მტკიცების ტვირთი და სტანდარტი. მოსწავლისა და მასწავლებლის უფლებებითა და თავისუფლებებით სარგებლობისას მათი კანონიერება ივარაუდება და მათ შესახებ წარმოშობილი დავისას მომჩივნის მოთხოვნების უსაფუძვლობის მტკიცების ტვირთი შეზღუდვის ინიციატორს ეკისრება. საჩივარი უნდა დაკმაყოფილდეს, თუ შეზღუდვის ინიციატორი ვერ შეძლებს

მოსწავლის ან მასწავლებლის მოთხოვნების უსაფუძვლობის დამაჯერებლად დამტკიცებას.

საჩივრის განხილვა/გამოძიება და გადაწყვეტა. საჩივრების განხილვა/გამოძიება და გადაწყვეტა მაქსიმალურად სწრაფად და ეფექტურად უნდა მოხდეს. საჩივრის მიღებიდან 3 სამუშაო დღის ვადაში დირექტორი, სამეურვეო საბჭოს ან სააპელაციო კომიტეტის თავმჯდომარე წერილობით დაუდასტურებს საჩივრის მიღებას, ხოლო 5 დღის ვადაში წერილობით განუმარტავს მომჩივანს სკოლაში მოქმედ საჩივრების პროცედურებს, ასევე შეატყობინებს მომჩივანს, მოპასუხეს, მონმეებს, სხვა დაინტერესებულ პირებს და სამეურვეო საბჭოს ან სააპელაციო კომიტეტის წევრებს საკითხის განხილვის დროსა და ადგილს.

დირექტორი, სამეურვეო საბჭოს ან სააპელაციო კომიტეტის თავმჯდომარე უზრუნველყოფს საჩივრის განხილვას მისი მიღებიდან 10 დღის ვადაში. საჩივართან დაკავშირებული მთელი დოკუმენტაცია სამეურვეო საბჭოს ან სააპელაციო კომიტეტის თითოეული წევრსა და მეორე მხარეს უნდა გადაეცეს საჩივრის განხილვამდე არაუგვიანეს 5 დღისა. იმ შემთხვევაში, თუ რომელიმე მხარეს სურს, დამატებითი მტკიცებულებები ან მოწმეები წარმოადგინოს, საჩივრის განხილვა შეიძლება გადატანილ იქნეს გონივრული ვადით იმისათვის, რომ მეორე მხარემ მოამზადოს პასუხი დამატებით წარმოდგენილ მტკიცებულებებზე.

საჩივრის განხილვიდან არაუგვიანეს 10 დღისა სკოლის დირექტორი, სამეურვეო საბჭო ან სააპელაციო კომიტეტი გამოიტანს გადაწყვეტილებას. მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს ორივე მხარეს. საჩივართან დაკავშირებით დამატებითი გამოძიების ჩატარების აუცილებლობისას საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება უნდა მოხდეს საჩივრის წარდგენიდან არაუგვიანეს 30 დღისა. საჩივართან დაკავშირებით მიღებული გადაწყვეტილება დასაბუთებული უნდა იყოს და „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის მოთხოვნებს ემყარებოდეს. დაუშვებელია, გადაწყვეტილების მიღებისას მხედველობაში იქნეს მიღებული ის მტკიცებულებები, რომლებიც ხელმისაწვდომი არ იყო მომჩივნის ან მოპასუხისთვის. საჩივართან დაკავშირებით დირექტორს, სამეურვეო საბჭოს ან სააპელაციო კომიტეტს გამოაქვს გადაწყვეტილება:

- საჩივრის დაკმაყოფილების შესახებ;
- საჩივრის დაკმაყოფილებაზე უარის თქმის შესახებ;
- საჩივრის ნაწილობრივ დაკმაყოფილების შესახებ.

ადმინისტრაციული საჩივარი. მასწავლებელი, მოსწავლე, მშობელი ან მოსწავლის სხვა კანონიერი წარმომადგენელი უფლებამოსილია, გაასაჩივ-

როს სკოლის მიერ გამოცემული ადმინისტრაციული აქტი. ადმინისტრაციული საჩივრის წარდგენის საფუძველი შეიძლება გახდეს აგრეთვე მოსწავლის ან მასწავლებლის დისკრიმინაცია, მათი უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების უსამართლო შეზღუდვა სკოლის მიერ. საჩივარი შეიძლება დაკავშირებული იყოს ასევე სკოლის მიერ საგანმანათლებლო ან სხვა სახის მომსახურების უზრუნველყოფასთან. ადმინისტრაციული საჩივრის წარდგენა აჩერებს გასაჩივრებული ადმინისტრაციული აქტის მოქმედებას, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც ადმინისტრაციული აქტის მოქმედების შეჩერება გამოიწვევს მნიშვნელოვან მატერიალურ ზიანს ან საფრთხეს შეუქმნის სკოლაში არსებულ წესრიგს.

საჯაროობა და გამჭვირვალობა ადმინისტრაციული საჩივრის საფუძველზე ინიცირებული საქმისწარმოების ობიექტურად წარმართვის ერთ-ერთი ძირითადი გარანტიაა. ამიტომ სკოლა ვალდებულია, უზრუნველყოს ყველა დაინტერესებული პირის შესაძლებლობა, დაესწროს საჩივრის განხილვას. ინფორმაცია ადმინისტრაციული საჩივრის საჯარო განხილვის ადგილისა და თარიღის შესახებ უნდა გამოქვეყნდეს და გავრცელდეს არანაკლებ 7 დღით ადრე საჩივრის განმხილველი ორგანოს სხდომის გამართვამდე. ასევე საჯაროდ უნდა გამოქვეყნდეს საჩივართან დაკავშირებით მიღებული გადაწყვეტილება.

აკადემიური საჩივარი. მოსწავლის აკადემიური მოსწრების შეფასება მასწავლებლის დისკრეციას (უფლებამოსილებას) განეკუთვნება. საგანმანათლებლო ფუნქციების შესრულებაში, მათ შორის მოსწავლის ცოდნის შეფასებაში, ჩარევისგან პედაგოგი აკადემიური თავისუფლების პრინციპითაა დაცული. ამავე დროს, სკოლას ეკისრება ყველა გონივრული ზომის მიღების ვალდებულება მოსწავლის ცოდნის სამართლიანი შეფასებისათვის. ამ მიზნით სკოლა შეიმუშავებს მოსწავლის ცოდნის სამართლიანი შეფასების პროცედურებს.

თუ მოსწავლე, მისი მშობელი ან სხვა კანონიერი წარმომადგენელი გადაწყვეტს მიღებული შეფასების გასაჩივრებას, სასურველია, ის თავდაპირველად კლასის დამრიგებელს გაესაუბროს. დამრიგებელი მოსწავლეს და მშობელს ეხმარება საკითხის გარკვევაში, კონსულტაციას გადის პედაგოგთან და არკვევს მოსწავლის ცოდნის შეფასების კრიტერიუმებს. საჭიროების შემთხვევაში მშობელი დამრიგებელთან ერთად ხვდება პედაგოგს და არკვევს საკუთარი პრეტენზიების გონივრულობას. მხოლოდ ამის შემდეგ აქვს მოსწავლეს, მის მშობელს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს უფლება, წარადგინოს ფორმალური საჩივარი. აკადემიური საჩივარი უნდა დაკმაყოფილდეს, თუ დადასტურდა, რომ მოსწავლის ცოდნის შეფასებისას მასწავლებელმა ისეთი არამართლზომიერი ფაქტორებით იხელმძღვანელა, როგორცაა მოსწავლის შეხედულებები, ეთნიკური წარმომავლობა ან რე-

ლიგიური მრწამსი, ასევე თუ უხეშად იქნა დარღვეული შესაბამის საგანში ცოდნის შეფასების აკადემიური სტანდარტები. აკადემიური საჩივრის დაკმაყოფილების საფუძველია აგრეთვე სკოლის მიერ დადგენილი მოსწავლის ცოდნის სამართლიანი შეფასების პროცედურების დარღვევა.

საჩივარზე უარის თქმა. მომჩივანს უფლება აქვს, უარი განაცხადოს საკუთარ მოთხოვნებზე საჩივრის განმხილველი ორგანოს მიერ გადაწყვეტილების მიღებამდე. უარი საჩივარზე წერილობით უნდა გაფორმდეს. საქმის ზეპირი განხილვისას მომჩივანი უფლებამოსილია, საჩივარზე ზეპირადაც განაცხადოს უარი. საჩივარზე უარის თქმა აჩერებს საქმისწარმოებას.

სკოლის იურისდიქცია. სკოლის ორგანოები არ არიან აღჭურვილნი მნიშვნელოვანი საგამოძიებო უფლებამოსილებითა და სრულფასოვანი გამოძიების ჩატარებისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევებით. შესაბამისად, სკოლის იურისდიქციას სცილდება სისხლისსამართლებრივი წესით დასჯადი ქმედების გამოძიება. ყოველი ასეთი ფაქტი დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს სამართალდამცავ ორგანოებს. სკოლა აგრეთვე ვერ განიხილავს საჩივარს, თუ:

- არსებობს სასამართლოს გადაწყვეტილება დავის იმავე საგანზე;
- სასამართლო განიხილავს დავას იმავე მხარეებს შორის, იმავე საგანზე და იმავე საფუძველით;
- არსებობს სკოლის უფლებამოსილი ორგანოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილება დავის იმავე მხარეებს შორის, იმავე საგანზე და საფუძველით;
- გასულია საჩივრის წარდგენის ვადა;
- საჩივარი შეტანილია არაუფლებამოსილი პირის მიერ.

საჩივრის ფორმა. საჩივარი უნდა იყოს წერილობითი ფორმის, შედგენილი სახელმწიფო, ქართულ ენაზე, ხოლო აფხაზეთში – აფხაზურ ენაზეც. იმ შემთხვევაში, თუ საჩივარი ან განცხადება უცხო ენაზეა შედგენილი, მომჩივანი ვალდებულია, დროის გონივრულ მონაკვეთში წარმოადგინოს მისი თარგმანი. წერილობითი საჩივარი ან განცხადება ფორმალური საქმისწარმოების დანყების საფუძველია და უნდა შეიცავდეს დავის საგნის ზუსტ და მკაფიო აღწერილობას, ასევე სხვა დეტალებს საჩივრის წარდგენის თარიღის, მისი ავტორის სახელისა და გვარის ჩათვლით. საჩივრის ფორმა, ასევე მითითებები მისი შინაარსის შესახებ ფართოდ უნდა იყოს ხელმისაწვდომი. საჩივარი უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- მომჩივნის სახელი, გვარი და მისამართი;
- იმ პირის ვინაობა, რომლის ქმედებაც საჩივრდება;
- გასაჩივრებული ქმედება, ხოლო ადმინისტრაციული აქტის გასაჩივრების შემთხვევაში – შესაბამისი ადმინისტრაციული აქტის ზუსტი სახელწოდება;

- უფლების ან კანონიერი ინტერესის დარღვევის მკაფიო აღწერილობა;
- არსებობის შემთხვევაში – მოწმეთა ვინაობა;
- იმ ზომების ჩამონათვალი, რომელთა მიღებასაც მოითხოვს მომჩივანი;
- არსებობის შემთხვევაში – წარმომადგენლის ან დამცველის ვინაობა;
- საჩივარზე თანდართული საბუთების ნუსხა და სხვა დოკუმენტური მტკიცებულებები.

მომჩივნის დაცვის უზრუნველყოფა და აშკარად უსაფუძვლო საჩივრები. სკოლის ადმინისტრაციამ და სამეურვეო საბჭომ უნდა უზრუნველყონ კეთილსინდისიერი მომჩივნის დაცვა ყოველგვარი შურისძიების ან უკანონო ზემოქმედებისგან. საჩივართან დაკავშირებით ნებისმიერი ზემოქმედება მომჩივანზე ან მისი დაშინების მცდელობა დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების საფუძველია. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დადასტურდება, რომ მომჩივნის მოთხოვნები აშკარად უსაფუძვლოა და ის ბოროტი განზრახვით მოქმედებდა, მის მიმართ შეიძლება განხორციელდეს დისციპლინური ზემოქმედების ღონისძიებები.

8.2. დისციპლინური დევნა

სკოლის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია ისეთი აკადემიური გარემოს ფორმირებაა, რომელიც სკოლის საზოგადოების წევრებს შორის ეთიკისა და მორალის ფასეულობების დანერგვას უწყობს ხელს. ამ ფუნქციის შესასრულებლად სკოლა შეიმუშავებს შინაგანანესს, რომელიც ითვალისწინებს მოსწავლისა და მასწავლებლის დისციპლინურ პასუხისმგებლობას სკოლის მიერ დადგენილი ქცევის წესებისა და დისციპლინის დარღვევისათვის.

საქართველოს კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ ადგენს მინიმალურ მოთხოვნებს დისციპლინური დევნის მიმდინარეობისას მოსწავლისა და მასწავლებლის უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დასაცავად. მოსწავლის ან მასწავლებლის მიმართ დისციპლინური დევნა შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ სკოლის შინაგანანესით გათვალისწინებულ შემთხვევებში, ჯეროვანი და სამართლიანი პროცედურის საფუძველზე. ეს ნიშნავს, რომ სკოლის შინაგანანესი არ უნდა შეიცავდეს ორაზროვან ან ბუნდოვან დებულებებს და მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს საშუალებას უნდა აძლევდეს, დაარეგულირონ საკუთარი ქცევა, აგრეთვე წინასწარ განსაზღვრონ მისი სამართლებრივი შედეგები. სკოლა ვალდებულია, უზრუნველყოს სკოლის შინაგანანესის, ასევე მასში შესული ცვლილებების ფართო ხელმისაწვდომობა.

შინაგანანესით დადგენილი მოთხოვნების დარღვევის საფუძველზე დისციპლინური დევნა და სახდელი გონივრული, დასაბუთებული და თანაზო-

მადი უნდა იყოს. სკოლას არ აქვს უფლება, დაადგინოს ისეთი წესები, რომლებიც თვითნებურია და არ უკავშირდება სკოლის ლეგიტიმურ აღმზრდელობით ან საგანმანათლებლო ინტერესს, ეწინააღმდეგება საქართველოს კანონს „ზოგადი განათლების შესახებ“ და უსამართლოდ ზღუდავს მოსწავლეების, მათი მშობლებისა და მასწავლებლების უფლებებსა და კანონიერ ინტერესებს.

მოსწავლის მიმართ დისციპლინური დევნის დაწყების, აგრეთვე დისციპლინური სახდელის დაკისრების შესახებ დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს მის მშობელს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს. მოსწავლესა და მასწავლებელს უფლება აქვთ, მონაწილეობა მიიღონ მათი საკითხის განხილვაში ან გადაწყვეტაში უშუალოდ, მშობელთან ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელთან ერთად, აგრეთვე წარმოადგინონ საკუთარი მტკიცებულებები და მოწმეები. სკოლა ვალდებულია, წერილობითი ფორმით გარკვევით განუმარტოს მასწავლებელს ან მოსწავლეს მის მიერ ჩადენილი დისციპლინური გადაცდომის არსი და საქმის განხილვამდე გონივრული ვადით ადრე წარუდგინოს სკოლის ხელთ არსებული მტკიცებულებები, რომლებიც ადასტურებს მოსწავლის ან მასწავლებლის მიერ დისციპლინური გადაცდომის ჩადენის ფაქტს. გონივრულად ჩაითვლება ვადა, რომელიც საშუალებას მისცემს დისციპლინურ დევნაში მყოფ მოსწავლეს ან მასწავლებელს, სათანადოდ მოემზადონ დისციპლინური განხილვისათვის.

დასაშვებია მოსწავლის სკოლიდან დროებით დათხოვნა ან მასწავლებლის დროებით ჩამოშორება სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისგან შესაბამისი დისციპლინური პროცედურების დაწყებამდე, როდესაც მოსწავლე ან მასწავლებელი აშკარა და იმწუთიერ საფრთხეს უქმნის სხვათა უსაფრთხოებას, საკუთრებას ან სასწავლო პროცესის მიმდინარეობას. სკოლიდან მოსწავლის დროებით დათხოვნისას აუცილებელია მისი მშობლების ან სხვა კანონიერი წარმომადგენლების გაფრთხილება. სკოლის დირექტორმა უნდა შეადგინოს ოქმი იმ გარემოებების მითითებით, რომლებიც გახდა მოსწავლის დროებითი დათხოვნის ან მასწავლებლის სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისგან დროებით ჩამოშორების საფუძველი.

დისციპლინური სახდელის სახით სკოლიდან მოსწავლის 5 დღემდე ვადით დათხოვნის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს სკოლის დირექტორი. იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლეს 5-დან 10 დღემდე სკოლიდან დათხოვნა ან სკოლიდან გარიცხვა ემუქრება, მისი დისციპლინური პასუხისმგებლობის საკითხს განიხილავს დისციპლინური კომიტეტი. დისციპლინური კომიტეტი წევრებს აგრეთვე მასწავლებლების დისციპლინური პასუხისმგებლობის საკითხს. დისციპლინურ კომიტეტს სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით ირჩევს სამეურვეო საბჭო, რომელშიც თანაბარი რაოდენობით შედიან მასწავლებლები, მშობლები და საშუალო საფეხურის მოსწავლეები.

მოსწავლის ან მასწავლებლის დისციპლინურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებით სკოლის დირექტორის და დისციპლინური კომიტეტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება შეიძლება გასაჩივრდეს სამეურვეო საბჭოში ან სააპელაციო კომიტეტში.

დაუშვებელია, დისციპლინური პასუხისმგებლობის საკითხი განიხილოს პირმა, რომელსაც პირადი ინტერესი აქვს საქმის შედეგისადმი ან რომელიც დისციპლინური საქმისწარმოების ერთ-ერთი მხარეა. ასევე დაუშვებელია ნათესაური, მეგობრული ან სხვა ახლობლური ურთიერთობის არსებობა დისციპლინური კომიტეტის წევრს ან დირექტორსა და დისციპლინური საქმისწარმოების მხარეებს შორის, გარდა თანამდებობრივი ურთიერთობისა. ინტერესთა კონფლიქტის წარმოქმნის შემთხვევაში დისციპლინური კომიტეტის წევრი ან დირექტორი ვალდებულია, განაცხადოს თვითაცილება. თუ ის არ განაცხადებს თვითაცილებას, მას აცილება შეიძლება მისცენ საქმისწარმოების მხარეებმა. განაცხადება აცილების შესახებ დასაბუთებული უნდა იყოს. პირს, რომელსაც აცილება მისცეს, აცილების საკითხის განხილვამდე უფლება აქვს, მისცეს განმარტება. დისციპლინური კომიტეტის აცილებული წევრის ჩანაცვლება უნდა მოხდეს სამეურვეო საბჭოს მიერ შერჩეული პირით, ხოლო დირექტორის ნაცვლად დისციპლინური პასუხისმგებლობის საკითხს განიხილავს დისციპლინური კომიტეტი.

დისციპლინური კომიტეტის სხდომა ან სკოლის დირექტორის მიერ დისციპლინური გადაცდომის საქმის განხილვა დახურულია, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ დაზარალებული და ეჭვმიტანილი წერილობით თანხმობას განაცხადებენ სხდომის საჯაროდ წარმართვაზე. დისციპლინური კომიტეტის ან სკოლის დირექტორის მიერ საქმის განხილვისას მასწავლებელს, მოსწავლეს, მის მშობელს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს უფლება აქვთ, გამოვიდნენ სიტყვით და წარმოადგინონ მტკიცებულებები და მონმეები, აგრეთვე კითხვები დაუსვან მონმეს ან დაზარალებულს. მონმეები ვალდებული არიან, მისცენ ჩვენება და პასუხი გასცენ დასმულ შეკითხვებს. მოსწავლის ან მასწავლებლის მიერ დისციპლინური გადაცდომის ჩადენის მტკიცების ტვირთი ეკისრება სკოლას. მოსწავლეს და მასწავლებელს აქვთ დუმილის უფლება. არ შეიძლება, მათ რაიმე სახის განმარტების წარმოდგენა მოეთხოვოთ. დაუშვებელია, მოსწავლის ან მასწავლებლის მიერ დუმილის უფლებით სარგებლობა დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრების ერთადერთი საფუძველი გახდეს.

გადაწყვეტილება დისციპლინური სახდელის დაკისრების შესახებ უნდა ემყარებოდეს მხოლოდ დისციპლინური კომიტეტის ან დირექტორის წინაშე წარმოდგენილ მტკიცებულებებს, რომლებიც დამაჯერებლად ადასტურებს მოსწავლის ან მასწავლებლის მიერ დადგენილი შინაგანაწესისა და ქცევის სხვა წესების დარღვევის ფაქტს. დაუშვებელია ისეთი დისციპლინური

სახდელის დაკისრება, რომელიც შეუსაბამოა ჩადენილი გადაცდომის ხასიათთან და სიმძიმესთან, ასევე ლახავს პიროვნების პატივსა და ღირსებას. იკრძალება მოსწავლის ფიზიკური დასჯა. დისციპლინური სახდელის დაკისრებისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული მოსწავლის აკადემიური მოსწრება, ასევე მოსწავლისა და მასწავლებლის წარსული ყოფაქცევა. გადანყვეტილება დისციპლინურ დევნასთან დაკავშირებით დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს ორივე მხარეს წერილობითი ფორმით.

დაუშვებელია სკოლის მიერ მოსწავლის ან მასწავლებლის დისციპლინური დევნა იმ ქმედებისათვის, რომელიც მან სასკოლო დროისგან თავისუფალ დროს ან სკოლის ტერიტორიის გარეთ ჩაიდინა, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც სკოლას დასაბუთებული ინტერესი აქვს. დასაბუთებული ინტერესი წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც სასკოლო დროისგან თავისუფალ დროს ან სკოლის ტერიტორიის ფარგლებს გარეთ ჩადენილი ქმედება პირდაპირ კავშირშია სკოლის დისციპლინასთან, ზიანს აყენებს მოსწავლის ან მასწავლებლის კანონიერ ინტერესებს და იკრძალება სკოლის შინაგანაწესით. ასევე დაუშვებელია მოსწავლის ან მასწავლებლის დისციპლინური დევნა იმავე ქმედებისათვის, რომლისთვისაც ის უკვე მიცემულ იქნა სისხლისსამართლებრივ პასუხისგებაში.

საქართველოს კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ მასწავლებლის მიერ მოსწავლის გაკვეთილიდან გაძევებას დისციპლინური სახდელის ერთ-ერთ სახედ იცნობს. ამ დროს არ წარმოიქმნება დისციპლინური საქმისწარმოებისათვის გათვალისწინებული დაცვის პროცედურული უფლებები, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც გარემოება, რომელიც საფუძვლად დაედო გაძევებას, შეიძლება მოსწავლის სკოლიდან დათხოვნის ან სხვა უფრო მძიმე დისციპლინური სახდელის დაკისრების საფუძველი გახდეს. მოსწავლის გაკვეთილიდან გაძევება დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის ხელს უშლის გაკვეთილის ნორმალურ მიმდინარეობას და მასწავლებლის გადანყვეტილება არ არის თვითნებური, არამედ მოსწავლის ქცევის ობიექტურ შეფასებას ემყარება. გადანყვეტილება მოსწავლის გაკვეთილიდან გაძევების შესახებ შეიძლება გასაჩივრდეს დირექტორთან, სამეურვეო საბჭოში ან სააპელაციო კომიტეტში სკოლის წესდებით გათვალისწინებული წესით.

თავი VIII

პროექტების მართვა

და ფონდების მოწოდება

ნაწილი 1. პროექტების შეფუთვა და მართვა

1.1. პროექტის მართვის არსი, ფუნქციები და მნიშვნელობა

დღეს სკოლის ხელმძღვანელობას სკოლასთან დაკავშირებული ყველა სახის საქმიანობის დამოუკიდებლად განხორციელების გაზრდილი პასუხისმგებლობა აკისრია; ზოგადი განათლების რეფორმა სკოლის წარმატებაზე უპირველეს პასუხისმგებლობას სკოლის ხელმძღვანელობას აკისრებს. შესაბამისად, აუცილებელია, არსებობდეს ძლიერი, ინოვაციური და კვალიფიციური ხელმძღვანელობა, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლის წარმატებით განვითარებას.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ავტონომიურობის ზრდასთან ერთად პროექტების შეფუთვებისა და მართვის მეთოდები იმ სახით, როგორც ეს ბიზნეს – და არასამთავრობო სექტორშია დამკვიდრებული, შეიძლება ძალიან სასარგებლო აღმოჩნდეს სკოლებისთვის. რა თქმა უნდა, განათლებაში, კერძოდ კი ზოგადი განათლების სისტემაში, პროექტების მართვისათვის განსხვავებული გარემოა, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ბიზნესის სფეროდან ნამდვილად ბევრის სწავლაა შესაძლებელი, განსაკუთრებით, როდესაც საქმე რთულ გარემოში სასურველი შედეგის მიღწევას ეხება. უდავოა ის ფაქტი, რომ პროექტების მართვის მეთოდების წარმატებულ გამოყენებას შეუძლია გააუმჯობესოს სკოლის, ე. წ. „მთავარი ბიზნესსაქმიანობა“ – განათლება. პროექტების ეფექტური მართვის შედეგად შესაძლებელი გახდება არსებული პრობლემების ახალი და ინოვაციური გზებითა და საშუალებებით გადაჭრა და მნიშვნელოვანი წარმატების მიღწევა.

სკოლებში პროექტების ეფექტური მართვის დაწერგვისათვის საჭიროა განისაზღვროს, სად შეიძლება მისი რეალური და მართებული გამოყენება, რათა მოხდეს მისი ჰარმონიული შერწყმა სკოლის ზოგად საქმიანობასთან.

აშკარაა, რომ პროექტები სკოლაში იზოლირებულად ვერ განხორციელდება. ამდენად, ყველა პროექტი პირდაპირ კავშირში უნდა იყოს სტრატეგიულ მიზნებთან და სკოლის განვითარების გეგმასთან და უზრუნველყოს მათი წარმატებული განხორციელება. სკოლებში პროექტების მართვის დამკვიდრების ყველაზე მნიშვნელოვანი სარგებელი ის არის, რომ ამ მეთოდის ძირითად პრინციპს – „ვაკეთოთ მეტი ნაკლებ დროში და ნაკლები რესურსებით“ – მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლია მთლიანად სკოლის წარმატებაში.

პროექტის მართვა კონკრეტული და ხშირ შემთხვევაში ერთჯერადი ამოცანის განხორციელების გულდასმით დაგეგმილი და ორგანიზებული მცდელობაა. მაგალითად, სასკოლო პროექტები შეიძლება შემდეგი სახის იყოს: სკოლის პარკის მოწყობა, მასწავლებლებისათვის კონკრეტულ კომპიუტერულ პროგრამაზე ტრენინგის ჩატარება, სკოლის ვებ-გვერდის შექმნა და სხვ....

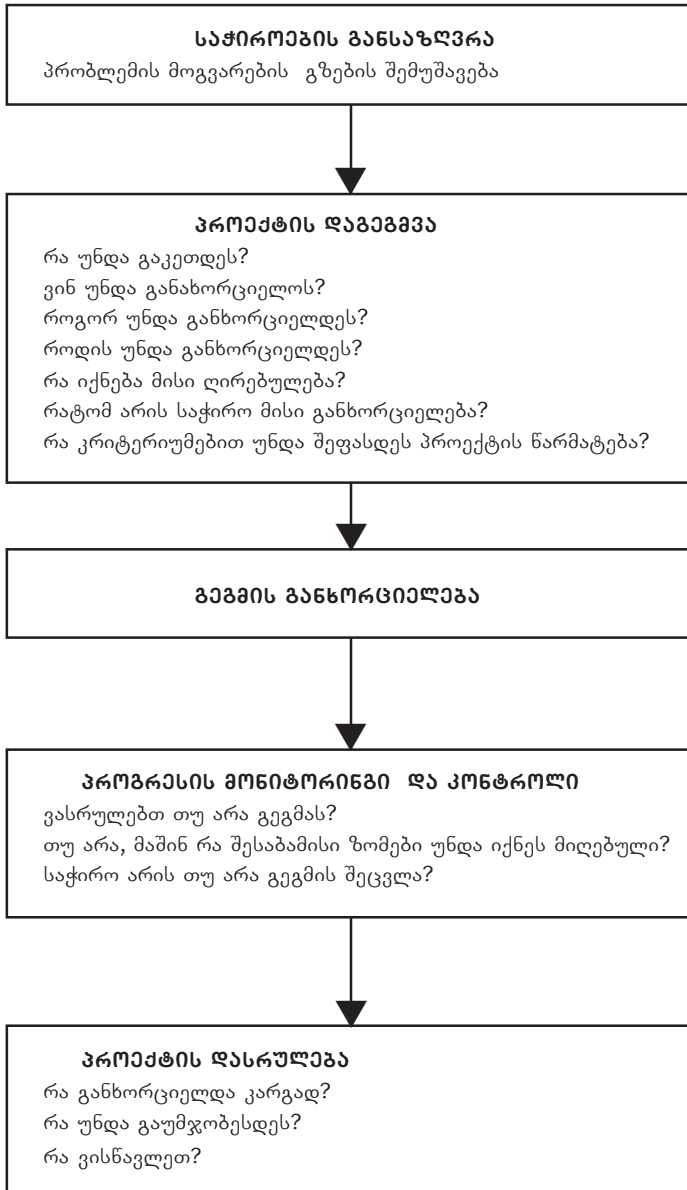
თითქმის ყველა საქმიანობა, რომელსაც განმეორებადი ხასიათი არა აქვს, შეიძლება იყოს პროექტი. მაგრამ ძალიან დიდი სხვაობაა მცირემასშტაბიანი (ერთი ან ორი ადამიანის მომცველი) პროექტის განხორციელებასა და ისეთი პროექტების განხორციელებას შორის, რომლებშიც მრავალი პირი, ორგანიზაცია და ამოცანა კომპლექსურად არის წარმოდგენილი.

პროექტის მართვა ისეთი კომპონენტების ერთობლიობაა, როგორცაა კონტროლი, ლიდერობა, ჯგუფური მუშაობა, რესურსების მართვა და ა. შ., ანუ ყველაფერი ის, რაც წარმატებული პროექტის განუყოფელი ნაწილია. პროექტის ქალაქზე მოკლედ გადმოტანა კი შესაძლებელია მისი გარკვეული კომპონენტების მითითებით, მაგალითად: პროექტის მიზანი და ამოცანები, დაწყებისა და დასრულების თარიღები, განსახორციელებელი საქმიანობა და მისი შესრულების ვადები, პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები (ეს შეიძლება იყოს ადამიანური, ტექნიკური და სხვა რესურსები).

1.2. პროექტის მართვის ძირითადი ეტაპები

თითოეული პროექტი კონკრეტული ეტაპების მიხედვით უნდა შემუშავდეს და განხორციელდეს. ნიმუში 14 იმ ეტაპებს უჩვენებს, რაც აუცილებელია პროექტის წარმატებით განხორციელებისათვის:

ნიმუში 14. პროექტის მართვის ეტაპები



- **საჭიროების/პრობლემის განსაზღვრა** – წინასწარ უნდა იყოს განსაზღვრული ის საჭიროება თუ პრობლემა, რომლის გადაჭრას და მოგვარებასაც ემსახურება პროექტი. ამგვარი მიდგომა ხელს უწყობს სასურველი შედეგების ნათლად დანახვას: რა შეიცვლება? ანუ სკოლის რომელი საჭიროება დაკმაყოფილება ან რომელი კონკრეტული პრობლემა/პრობლემები მოგვარდება ამ პროექტის საშუალებით.
- **პრობლემის მოგვარების გზების შემუშავება** – კონკრეტული პრობლემის გადაჭრის მრავალი გზა შეიძლება არსებობდეს, ამდენად, აუცილებელია იმ ერთი გზის პოვნა, რომლის საშუალებითაც პროექტზე მომუშავე გუნდი ყველაზე ეფექტურად შეძლებს სასურველი შედეგების მიღწევას. პროექტის თანამშრომლებმა უნდა განსაზღვრონ, მათ მიერ არჩეული გზების საშუალებით მთლიანად პრობლემის მოგვარება გახდება შესაძლებელი, თუ მხოლოდ მისი რომელიმე კომპონენტის. ამ შეკითხვაზე პასუხის გაცემის საუკეთესო საშუალებაა ე. წ. „გონებრივი იერიშის“ წარმართვა პროექტის ჯგუფის შეხვედრაზე, სადაც თითოეული წევრი შეძლებს საკუთარი შეხედულების გამოხატვას საუკეთესო ვარიანტის მოსაძებნად. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, წინასწარ განსაზღვროს, ვინ იმუშავებს კონკრეტულ პროექტზე, შეუძლია თუ არა ერთ პიროვნებას, განახორციელოს მთელი პროექტი, თუ აუცილებელი იქნება ჯგუფის შექმნა.
- **პროექტის დაგეგმვა** – დაგეგმვა გულისხმობს ისეთ შეკითხვებზე პასუხის გაცემას, როგორცაა: რა უნდა გაკეთდეს, ვის მიერ, რამდენად, როგორ, როდის და ა. შ. ეს პროცესი ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან, თუ ადამიანებს კონკრეტულად არ ეცოდინებათ, რა არის განსახორციელებელი, ნაკლებად არის შესაძლებელი, რომ მათ პრობლემის გადაჭრის კუთხით რაიმე შედეგს მიაღწიონ.
- **გეგმის განხორციელება** – გეგმის შემუშავების შემდეგ საჭიროა მისი განხორციელება. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ხშირად ადამიანები დიდ ენერჯიას ხარჯავენ გეგმის შემუშავებაში, თუმცა ვერ ახერხებენ მის სათანადოდ განხორციელებას. თუ გეგმა არ განხორციელდა, თავად დაგეგმვის პროცესი ნამდვილად აზრს კარგავს.
- **მონიტორინგი და კონტროლი** – გეგმის შემუშავების ძირითადი მიზანია სასურველი შედეგის მიღწევა. მაგრამ თუ არ მოხდება განხორციელების პროცესისა და შედეგების მონიტორინგი, მაშინ ნაკლებად შესაძლებელი იქნება საბოლოო წარმატების მიღწევა. თუ მოხდება წინასწარ შემუშავებული გეგმიდან გადახვევა, საჭიროა განისაზღვროს მდგომარეობის გამოსწორების გზები; ხოლო თუ ეს შეუძლებელია, მაშინ არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით გეგმაში ცვლილებები უნდა შევიდეს.

- **პროექტის დასრულება** – სასურველი მიზნის მიღწევასთან ერთად პროექტიც სრულდება, მაგრამ საჭიროა საბოლოო ნაბიჯების გადადგმა. ამ ეტაპზე ყურადღება უნდა გამახვილდეს ისეთ კითხვებზე, როგორიცაა: რა განხორციელდა წარმატებით? რა უნდა გაუმჯობესდეს? რა ახალი ცოდნა და უნარ-ჩვევები შევიძინეთ? შეკითხვას „რა განხორციელდა ცუდად?“ სავარაუდოდ თავდაცვის მცდელობა მოჰყვება იმ ადამიანებისგან, რომლებიც პროექტის განხორციელებაში იღებდნენ მონაწილეობას. მაგრამ ამ შემთხვევაში პრიორიტეტულია წარუმატებლობის მიზეზებისა და მათი გამოსწორების გზების ძიება და არა – შეცდომების სხვაზე გადაბრალების მცდელობა. ეს საშუალებას მისცემს სკოლას, კარგად გააანალიზოს კონკრეტული პროექტის განხორციელების დროს არსებული პრობლემები და გაითვალისწინოს მომავალ საქმიანობაში.

1.3. პროექტის მართვის მნიშვნელოვანი ფაქტორები

პროექტის განხორციელების ეტაპების სრულყოფილი ცოდნა საკმარისი არ არის პროექტის წარმატებით განხორციელებისათვის. ამისათვის პროექტის ხელმძღვანელმა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს, რომლებიც ნებისმიერი წარმატებული პროექტის საფუძველი და პროექტის მართვის სისტემის განუყოფელი ნაწილია. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ხელმძღვანელები სირთულეებს ხვდებიან პროექტის ერთ ან რამდენიმე კომპონენტთან მიმართებაში, რაც საბოლოოდ სირთულეებს წარმოშობს პროექტების განხორციელებაში.

პროექტის წარმატებას ბევრი სხვადასხვა ფაქტორი განაპირობებს, მაგალითად: პრობლემის სწორი განსაზღვრა, ეფექტური დაგეგმვა, რეალისტური ვადების დაწესება და სხვ. თუმცა პროექტის წარმატებით განხორციელების ერთ-ერთი უმთავრესი პირობაა სამუშაო ჯგუფის სწორად შერჩევა და მართვა. არის შემთხვევები, რომ პროექტის სამუშაო ჯგუფში კადრების შერჩევა ეფუძნება თავისუფალი დროის ქონის კრიტერიუმს და არა მათ კვალიფიკაციასა და კონკრეტული პროექტისათვის შესაბამის გამოცდილებას. ასეთი მიდგომა, ბუნებრივია, საწყისი ეტაპიდანვე ეჭვქვეშ აყენებს პროექტის წარმატებით განხორციელებას. ამიტომ საკადრო საკითხების გადაწყვეტა განსაკუთრებული სიფრთხილითა და პროფესიონალიზმით უნდა განხორციელდეს. იმავე პრინციპებით უნდა შეირჩეს პროექტის ხელმძღვანელიც, რადგან პროექტის წარმატება პირდაპირ არის დამოკიდებული პროექტის სამუშაო ჯგუფის სწორ მართვასა და ზოგადად პროექტის ეფექტურ ხელმძღვანელობაზე.

ადამიანური რესურსების კომპონენტი პროექტების მართვის სისტემის უმთავრესი ელემენტია და პროექტის ხელმძღვანელს წარმატებული შედეგების მისაღწევად ჯგუფის სწორი მართვა უნდა შეეძლოს. მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელს გარკვეული უნარ-ჩვევები ჰქონდეს (თუმცა შეიძლება იგი შედარებით სუსტი იყოს რომელიმე საკითხში, რის გამოსწორებაც სასურველი იქნებოდა დამატებითი ტრენინგის საშუალებით, რა თქმა უნდა, თუ სკოლას ამის შესაძლებლობა ექნება). პროექტის ხელმძღვანელს შემდეგი უნარ-ჩვევები უნდა ჰქონდეს:

- ლიდერობის უნარი;
- მოლაპარაკების ეფექტურად წარმართვის უნარი;
- გუნდური მუშაობის, გუნდის შექმნის უნარი;
- გუნდის მოტივირების უნარი;
- კომუნიკაციის უნარი;
- გადაწყვეტილების მიღების უნარი.

ზოგიერთ ადამიანს ლიდერის/ხელმძღვანელის უნარ-ჩვევები დაბადებულად აქვს, თუმცა შესაძლებელია ამ უნარ-ჩვევების სხვადასხვა საშუალებებით გამოუმუშავებაც, მაგალითად, სპეციალური ტრენინგების საშუალებით. მოლაპარაკების უნარი პროექტის ხელმძღვანელის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი უნარია, რადგან ხელმძღვანელს სჭირად მოუწევთ მოლაპარაკებების წარმართვა ხელშეკრულების პირობებზე ან სკოლის ისედაც შეზღუდული რესურსების გამოყენებაზე.

ასევე მნიშვნელოვანია გუნდური მუშაობისა და გუნდის შექმნის უნარი. მოკლევადიან პროექტებში შედარებით უფრო ძნელია გუნდური მუშაობის უზრუნველყოფა, რადგან ამ შემთხვევაში ადამიანები მხოლოდ დროებით არიან ჩართული მოცემულ პროექტში და ამავდროულად, შეიძლება, თავიანთი მუდმივი სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულება უწყვედეთ. სწორედ ამიტომ ისინი შეიძლება უფრო ერთგულები იყვნენ თავიანთი ძირითადი სამუშაოს მიმართ და ნაკლები ყურადღება და მონდომება გამოიჩინონ მოკლევადიანი პროექტისადმი.

პროექტის ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს პროექტის გუნდის წევრების მოტივირება და პროექტისადმი მათი ენთუზიაზმის ამაღლება. ბევრია ისეთი მაგალითი, როდესაც ადამიანებს მოტივაცია მათი არასწორი მართვის ან ცუდი სამუშაო გარემოს გამო უქრებათ. ამიტომაც პროექტების განხორციელებისას ამ ფაქტორის გათვალისწინება აუცილებელია.

არასწორი კომუნიკაცია შეიძლება სერიოზული პრობლემების მიზეზი გახდეს. ხშირად ხელმძღვანელებს არასწორი დამოკიდებულება აქვთ კომუნიკაციის მიმართ. ისინი აცხადებენ, რომ პირადად მათ ინფორმაციის სწო-

რად გადმოცემის არანაირი პრობლემა არ აქვთ და პროექტის სამუშაო ჯგუფის წევრებს ადანაშაულებენ უყურადღებობაში. კომუნიკაციის უნართან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელმა გაითვალისწინოს, რამდენად სწორად აღიქვამს მის ნათქვამს გუნდის ესა თუ ის წევრი ან წევრები. არასწორი კომუნიკაციის შემთხვევაში შეიძლება აუცილებელი გახდეს გარკვეული სამუშაოს თავიდან შესრულება. ამდენად, მნიშვნელოვანია, თავიდანვე მოხდეს ინფორმაციის სწორად გადაცემა, ანუ სწორი კომუნიკაცია.

ასევე მნიშვნელოვანია, პროექტის ხელმძღვანელს ჰქონდეს გადაწყვეტილების მიღების უნარი. კარგმა ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, როდის არის საჭირო ინდივიდუალური და როდის – ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება. არის შემთხვევები, როდესაც კონსენსუსი აუცილებელია. კარგმა ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, მოცემულ მომენტში როგორი გადაწყვეტილება მიიღოს და რა ფორმით.

გარდა ხელმძღვანელის აუცილებელი უნარ-ჩვევებისა, არსებობს სხვადასხვა ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება პროექტებზე მუშაობისას სავალდებულოა. ზოგჯერ სკოლის კულტურა, იქ დამკვიდრებული სტანდარტები და ტრადიციები შეიძლება პროექტის წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზი გახდეს. ეს განსაკუთრებით მრავალეროვან სკოლებს შეეხება, სადაც მოსწავლეთა ეთნიკური წარმომავლობა მთლიანად სკოლის კულტურაზე ახდენს ზეგავლენას. ასეთ გარემოში ჯგუფის წევრები, თავიანთი ეთნიკური კულტურიდან გამომდინარე, შეიძლება სხვადასხვანაირად აფასებდნენ სიტუაციას და განსხვავებული ღირებულებები ჰქონდეთ. ასეთ გარემოში საჭიროა თითოეული კულტურის ცოდნა და მისი პატივისცემა. პროექტის მართვის სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორები, მაგალითად, ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების სფეროების განსაზღვრა, დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობის პრინციპის უზრუნველყოფა, ინფორმაციის თავმოყრა და კონტროლი, ამავე თავში მოგვიანებით იქნება განხილული.

1.4. პროექტის დაგეგმვა

სკოლის პროექტების მართვაზე პასუხისმგებელი პირების მოვალეობაა სასურველი შედეგების მისაღწევად ისედაც შეზღუდული რესურსების განკარგვის კონტროლი. ამდენად, ამ შემთხვევაში კონტროლი და მართვა სინონიმური ცნებებია. კონტროლს ხშირად განმარტავენ, როგორც პროექტით დაგეგმილი საქმიანობისა და შესრულებული სამუშაოს ურთიერთშედარებას, და საჭიროების შემთხვევაში გეგმიდან გადახვევის გამოსწორებას. ამდენად, კონტროლის განსახორციელებლად საჭიროა დეტალურად შემუშავებული გეგმა, რომლის მიხედვითაც შეფასდება პროექტის მიმდინარეობა თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეებით.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს პროექტის სწორად დაგეგმვას და თვით პროექტის დაგეგმვის პროცესის დაგეგმვას. იმისათვის, რომ დაგეგმვის დროს თავიდან იქნეს აცილებული ქაოსური სიტუაციები, უნდა არსებობდეს დღის წესრიგი, განსაზღვრული იყოს თითოეული შეხვედრის ხანგრძლივობა და მონაწილეები მკაცრად იცავდნენ მას. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ ის პირები, რომლებიც პროექტის განხორციელებაში მიიღებენ მონაწილეობას, ჩართულნი იყვნენ დაგეგმვის პროცესში, რაც ხელს შეუწყობს მათ ლოიალურ განწყობას პროექტის მიმართ. დაგეგმვის პროცესი უნდა დაიწყოს პრობლემის/საჭიროების განსაზღვრით და პროექტით გათვალისწინებული თითოეული ღონისძიება მისი გადაჭრისკენ უნდა იყოს მიმართული.

აუცილებელია, დაგეგმვის ეტაპზე პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რა უნდა განხორციელდეს? ვინ უნდა განახორციელოს? რა იქნება მისი ღირებულება? და ა. შ. ამ პროცესში ყველაზე მნიშვნელოვანია სწორი მიმართულების შერჩევა, რომლის მეშვეობითაც განხორციელდება სამუშაო. პროექტის განხორციელების სტრატეგიების შერჩევა ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან ამ ეტაპზე ჯგუფი წყვეტს, პრობლემის მოგვარების რომელი გზაა ყველაზე ეფექტური და ამავდროულად ეფექტიანი.

პროექტის დაგეგმვის ძირითადი ეტაპებია:

1. პროექტის მიერ გადასაჭრელი პრობლემის განსაზღვრა;
2. პროექტის მისიის ფორმულირება და ძირითადი ამოცანების შემუშავება;
3. პროექტის სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც შესაბამისობაში იქნება პროექტის ამოცანებთან;
4. პროექტის მოცულობის/მასშტაბის განსაზღვრა;
5. სამუშაო ჯგუფის წევრების ფუნქციების განწერა;
6. სამუშაო ვადების, საჭირო რესურსებისა და ხარჯების პროგნოზირება (სკოლის გარემო პირობების შესაბამისად);
7. პროექტის განრიგისა და ბიუჯეტის შემუშავება;
8. პროექტის ორგანიზაციული სტრუქტურა;
9. პროექტის შემუშავებულ გეგმაზე ყველა დაინტერესებული პირის თანხმობის მიღება.

პროექტის გეგმის შემუშავება არ გულისხმობს მასზე მუშაობის დასრულებას. ხშირ შემთხვევაში საჭირო ხდება გეგმის პირველ ვარიანტში ცვლილებების შეტანა, რადგან წარმოუდგენელია ყველა შესაძლო პრობლემის თავიდანვე გათვალისწინება. დაგეგმვის დროს, სასურველია, გათვალისწინებულ იქნეს მოსალოდნელი სირთულეები და სხვა ფაქტორები, რომლებ-

მაც შეიძლება გავლენა იქონიოს პროექტის განხორციელების პროცესზე. თუმცა, თუ პრობლემები მაინც წამოიჭრება, საჭიროა მათი დროული და თანმიმდევრული მოგვარება. თუ აუცილებელი ცვლილებები დროულად არ განხორციელდება, მაშინ, შესაძლოა, მოხდეს ბიუჯეტის გადახარჯვა, ვადებში ჩამორჩენა და საბოლოოდ პროექტმა კრაზი განიცადოს. მნიშვნელოვანია, კარგად გაანალიზებული და აღწერილი იყოს პროექტებში ცვლილებების შეტანის მიზეზები, რათა მომავალი პროექტების დაგეგმვის დროს შესაძლებელი გახდეს წარსული გამოცდილების გამოყენება.

1.5. პრობლემის განსაზღვრა, პროექტის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება

„თუ არ იცი, საით მიდიხარ, როგორ გაიგებ, როდის მიხვალ იქ?“ – ესაა პროექტის მისიის შემუშავების აუცილებლობის ძირითადი მიზეზი. პროექტის მისიის მიხედვით მუშავდება მიზნები და ამოცანები.

პროექტის მისია 3 შეკითხვას უნდა პასუხობდეს:

1. რას ვაკეთებთ?
2. ვისთვის ვაკეთებთ?
3. როგორ ვაკეთებთ?

პირველ შეკითხვაზე პასუხისას პროექტის ჯგუფმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს პროექტის ამოცანებსა და საბოლოო შედეგებზე. მეორე შეკითხვა განსაზღვრავს პროექტის მომხმარებელს. სკოლის შემთხვევაში ასეთები შეიძლება იყვნენ მოსწავლეები, პედაგოგები ან სკოლის სხვა თანამშრომლები. მესამე შეკითხვა გულისხმობს იმის განსაზღვრას, თუ რა გზებით აპირებს პროექტის ჯგუფი სასურველი შედეგების მიღწევას. როგორც წესი, მესამე შეკითხვაზე პასუხი საკმაოდ ვრცელი და დეტალური უნდა იყოს.

მაგალითად, ვთქვათ, შეიქმნა პროექტი, რომლის მიზანიც არის პედაგოგებისათვის *Microsoft Word*-ში ტრენინგ-პროგრამის ჩატარება. ამ კონკრეტული პროექტის პრობლემის განსაზღვრა შეიძლება შემდეგნაირი იყოს:

სკოლის მასწავლებლებს არ აქვთ კომპიუტერთან, განსაკუთრებით კი Microsoft Word-ის პროგრამაზე, მუშაობის საკმარისი ცოდნა და უნარ-ჩვევები, რაც საჭიროა მათი ეფექტური მუშაობისთვის. ამ პროგრამის დაუფლებისათვის საჭირო მასალები ან წიგნები ქართულ ენაზე არ მოიპოვება, მათი უმრავლესობა მხოლოდ რუსულ ან ინგლისურ ენებზეა ხელმისაწვდომი. არ არსებობს კონკრეტული ტრენინგ-პროგრამები,

რომლებიც ყურადღებას ამახვილებს **Microsoft Word**-ის პროგრამის ისეთ კომპონენტებზე, რომლებიც უშუალოდ სკოლის მასწავლებლების საჭიროებებს პასუხობს (მაგ., კონსპექტების, მოსწავლეთა სიის, ცხრილის და ა. შ. მომზადებას). აღნიშნული კომპიუტერული უნარ-ჩვევები, ერთი მხრივ, შესაძლებლობას მისცემს მასწავლებლებს, გაცილებით ეფექტურად და ეკონომიურად გამოიყენონ სამუშაო საათები, მეორე მხრივ კი, დაეხმარება მათ სწავლების ეფექტური მეთოდოლოგიის შემუშავებაში.

პრობლემის განსაზღვრის შემდეგ საჭიროა მისი ფორმულირება, რომელსაც შეიძლება შემდეგი სახე ჰქონდეს:

პროექტის მისიაა მასწავლებლებისათვის **Microsoft Word**-ის კომპიუტერული პროგრამის სწავლების გზით ხელი შეუწყოს სკოლის ეფექტურ მუშაობას. პროექტის მიზანია, დაეხმაროს მასწავლებლებს სწავლების პროცესის გაუმჯობესებაში. ამ მიზნის მიღწევისათვის საჭირო იქნება ქართულ ენაზე ტრენინგ-მასალების მომზადება და ეფექტური ტრენინგ-კურსის დაგეგმვა, რომელსაც ინფორმატიკის სპეციალისტები ჩაატარებენ სკოლაში.

მომდევნო ეტაპია პროექტის მიზნების შემუშავება. პროექტის მიზანი გაცილებით კონკრეტული უნდა იყოს, ვიდრე მისია, და მასში ასახული უნდა იყოს მოსალოდნელი შედეგი. ზემოთ მოყვანილი მაგალითის შემთხვევაში პროექტის მთავარი მიზნის ფორმულირება შემდეგნაირად არის შესაძლებელი: პროექტის მიზანია მასწავლებლებისათვის ისეთი ცოდნის მიცემა, რომ მათ შეძლონ ახალი აკადემიური წლის დაწყებამდე **Microsoft Word**-ის მეორე დონის ტესტის წარმატებით ჩაბარება. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის მიზნები იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალური და დროში შეზღუდული.

პროექტის მიზნების განსაზღვრის შემდეგ შესაძლებელი გახდება მათი განხორციელებისათვის საჭირო ამოცანების შემუშავება. პროექტის ამოცანების მაგალითებია: ქართულ ენაზე ტრენინგის მასალების შემუშავებისათვის შესაბამისი ექსპერტების მოძიება; კომპიუტერული პროგრამის იმ კომპონენტების განსაზღვრა, რომლებიც მასწავლებლებისათვის ყველაზე გამოსადეგი და საჭირო იქნება და სხვ.

პროექტის განხორციელებას შემუშავებული მიზნებისა და ამოცანების მიხედვით, შესაძლოა, გარკვეულმა გარემოებებმა შეუშალოს ხელი. სწორედ ამიტომ საჭიროა რისკ-ანალიზის ჩატარება შესაძლო პრობლემების პროგნოზირების მიზნით. რისკ-ანალიზი შეიძლება ე.წ. „გონებრივი იერიშის“

მეშვეობით განხორციელდეს – პროექტის ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ, ფურცელზე ჩამონერონ ყველა შესაძლო რისკი და მათი თავიდან აცილებისა და გადაჭრის გზების შესახებ იფიქრონ.

1.6. სამუშაოს გადანაწილების სტრუქტურა

პროექტის წარუმატებლობის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა მისი ყოველი დეტალის გათვალისწინება. განსახორციელებელი საქმიანობის განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია, განისაზღვროს მისი აღსრულებისათვის საჭირო რესურსები და ვადები. ამ პროცესს პროგნოზირება ეწოდება და მისი განხორციელების საუკეთესო საშუალებაა სამუშაოს გადანაწილების სტრუქტურის გამოყენება. თითოეული ამოცანა იყოფა სხვადასხვა კომპონენტებად და ქვეკომპონენტებად. ამ დროს მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, თუ რა დროს მოითხოვს თითოეული კომპონენტის განხორციელება და რა იქნება მისი უშუალო ღირებულება.

სამუშაოს გადანაწილების სტრუქტურა გამოიყენება დიდი პროექტების მცირე კომპონენტებად დასაყოფად, რაც აადვილებს საჭირო რესურსებისა და ხარჯების პროგნოზირებას. პროექტების წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზი სწორედ ისაა, რომ ხშირად გარკვეული დეტალები ავინყდებათ ან უგულებელყოფენ მათ. სამუშაოს გადანაწილების სტრუქტურა, გეგმის შეფასებასთან ერთად, ამგვარი პრობლემების თავიდან აცილების საუკეთესო საშუალებაა. იგი პროექტის სრულყოფილი სურათის წარმოდგენის საშუალებას იძლევა. სამუშაოს გადანაწილების სტრუქტურა გამოიყენება ასევე პროექტში ჩართული პირების ფუნქციების გასაწერად. როგორც წესი, სამუშაოს გადანაწილების სტრუქტურაში დასახელებულ თითოეულ საქმიანობაზე კონკრეტული პიროვნება უნდა იყოს პასუხისმგებელი. აქვე აღსანიშნავია, რომ სამუშაოს გადანაწილების სტრუქტურა არ ასახავს პროექტის ამოცანებისა და მისი კომპონენტების განხორციელების თანმიმდევრობას, რადგან ამ მიზნისათვის პროექტის განრიგი გამოიყენება.

დაგეგმვის შემდეგი ეტაპია თითოეული ამოცანისა და მისი კომპონენტების განხორციელებისათვის საჭირო დროის განსაზღვრა. როგორც წესი, პროგნოზირება საშუალო მაჩვენებლების მიხედვით ხდება. ბუნებრივია, რომ ზოგიერთი საქმიანობა უფრო მეტ დროს მოითხოვს, ვიდრე განსაზღვრული იყო, ზოგიც – უფრო ნაკლებს. შეძლებისდაგვარად, პროგნოზი გამოცდილებაზე დაყრდნობით უნდა კეთდებოდეს და ასევე გათვალისწინებულ უნდა იქნეს, ვის დაევალოს კონკრეტული საქმიანობის განხორციელება. პროგნოზები კვალიფიციური უნდა იყოს და შემდეგ კითხვებს უნდა პასუხობდეს: რამდენად სწორად მოხდა მათი დაანგარიშება? როგორ მომზადდა პროგნოზი? რა სახის შეზღუდვებს/რისკს მოიცავს იგი?

განრიგის შემუშავების თვალსაზრისით, პროექტების მართვა განსხვავდება ზოგადი მართვისგან. პროექტის განრიგის შემუშავების მთავარი არსია რეალისტურად განერილი ვადების დანესება. როგორც წესი, არც ერთი საქმიანობის შესრულების ვადა 4-6 კვირას არ უნდა აღემატებოდეს. 24-კვირიანი საქმიანობა ადვილად შეიძლება დაიყოს 5 ან 6 შედარებით მცირე ზომის კომპონენტებად. განრიგის ასეთი ფორმით შემუშავება უფრო ეფექტურს ხდის პროექტის გუნდის მუშაობას და უზრუნველყოფს დანესებული ვადების შესრულებას.

პროექტის განრიგის შემუშავებისას, მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს ამოცანებისა და მათი შემადგენელი კომპონენტების განხორციელების თანმიმდევრობა. ხანდახან შესაძლებელია რამდენიმე ღონისძიების ერთდროულად განხორციელება. ამასთანავე, ამოცანებისა და მათი შემადგენელი კომპონენტების თანმიმდევრობის განსაზღვრის დროს აუცილებელია მათი განხორციელებისათვის საჭირო ვადების მითითება, რის შემდეგაც ადვილი გახდება მთლიანად პროექტის შესრულებისათვის საჭირო ვადების რეალისტური გათვლა.

1.7. პროექტის განხორციელების კონტროლი

ზემოთ აღწერილი თითოეული ნაბიჯი ემსახურება ერთ მიზანს – პროექტის განხორციელებაზე კონტროლის უზრუნველყოფას. პროექტის მართვის კონტროლი გულისხმობს პროექტის მიმდინარეობის შედარებას თავდაპირველ გეგმასთან, რათა ნებისმიერი სახის ცდომილების აღმოჩენის შემთხვევაში მოხდეს საჭირო ზომების მიღება. კონტროლის ამგვარი განსაზღვრება უფრო მეტად ინფორმაციის გამოყენებას გულისხმობს, ვიდრე ძალაუფლების გამოყენებას. ამისათვის საჭიროა სწორი საინფორმაციო სისტემების გამოყენება, რომლის ფარგლებშიც პროექტის ხელმძღვანელსა და პროექტში ჩართულ სხვა მონაწილეებს შორის დროულად და ეფექტურად გაიცვლება საჭირო ინფორმაცია.

პროექტის განხორციელების კონტროლის უზრუნველსაყოფად საჭიროა, პროექტის ჯგუფის თითოეულმა წევრმა გააკონტროლოს საკუთარი საქმიანობა. ამისათვის 5 ძირითადი პირობა უნდა დაკმაყოფილდეს:

1. ჯგუფის თითოეულ წევრს უნდა განემარტოს საკუთარი საქმიანობის მიზნები და ამოცანები. ამასთან, არ უნდა მოხდეს მიზნებისა და ამოცანების აღრევა მათ ფუნქციებში.
2. ჯგუფის თითოეულმა წევრმა უნდა მოამზადოს ინდივიდუალური სამუშაო გეგმა. როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, გეგმის არარსებობის შემთხვევაში შეუძლებელი იქნება კონტროლის განხორციელება. ეს შეეხება ინდივიდუალურ დონეზე საქმიანობასაც.

3. ჯგუფის თითოეულ წევრს უნდა ჰქონდეს საკუთარი საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები და რესურსები. პროექტის განხორციელებას რომ რესურსები სჭირდება, ნათელია, მაგრამ ამასთან ერთად, შეიძლება, აუცილებელი გახდეს ჯგუფის ზოგიერთი წევრის გარკვეული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ამაღლების ხელშეწყობაც; რაღა თქმა უნდა, თუ სკოლას არ ჰყავს ისეთი თანამშრომელი, რომელსაც საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები აქვს, მაშინ აუცილებელი იქნება მათი კვალიფიკაციის ამაღლება ან ახალი თანამშრომლის სკოლის ფარგლებს გარეთ მოძებნა.
4. შეაფასეთ ჯგუფის თითოეული წევრის საქმიანობა. პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა უზრუნველყოს ჯგუფის თითოეულ წევრთან ეფექტური კომუნიკაციის დამყარება, მათთვის საქმიანობის შედეგების შესახებ ინფორმაციისა და მუშაობის გაუმჯობესებისათვის საჭირო რეკომენდაციების მიწოდება.
5. ჯგუფის თითოეულმა წევრმა უნდა იცოდეს, რომ პროექტის განხორციელების დროს გამოვლენილი პრობლემების გამოსწორება მის უშუალო პასუხისმგებლობას წარმოადგენს. თუ ნებისმიერი პრობლემის დროს ჯგუფის წევრი პროექტის ხელმძღვანელს მიმართავს გადაწყვეტილების მისაღებად, ეს იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი მას არასაკმარის პასუხისმგებლობასა და უფლებამოსილებას ანიჭებს. გარდა ამისა, აღსანიშნავია, რომ თითოეული მცირე პრობლემის მოგვარება პროექტის ხელმძღვანელისათვის დიდი ტვირთი იქნება და ხელს შეუშლის მას ძირითადი ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებაში.

პროექტის განხორციელებაზე კონტროლის დანესების უამრავი მეთოდი არსებობს, მაგრამ ნებისმიერი სახის კონტროლის სისტემას რამდენიმე საერთო მახასიათებელი უნდა ჰქონდეს:

- მნიშვნელოვან საკითხებზე ყურადღების გამახვილება – პროექტის ხელმძღვანელმა რეგულარულად უნდა აკონტროლოს პროექტის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი კომპონენტები. თუმცა, ამასთანავე, უნდა უზრუნველყოს პროექტის ყველა მიმართულების ხარისხიანად და დროულად განხორციელება. საკმარისი არ არის, პროექტის ხელმძღვანელი მხოლოდ პროექტის ბიუჯეტისა და განრიგის კონტროლით შემოიფარგლოს, რადგან ამ შემთხვევაში შეიძლება სერიოზული საფრთხე შეექმნას პროექტის ხარისხიან განხორციელებას.
- გამოვლენილი პრობლემების გამოსწორების მიზნით ცვლილებების განხორციელება – თუ გარკვეული მიზეზების გამო პროექტი წინასწარ განსაზღვრული გეგმის მიხედვით არ ხორციელდება, აუცილებელია, პრო-

ექტის ჯგუფმა გამოავლინოს მუშაობის სუსტი მხარეები და მათი მიზეზები და გაატაროს სათანადო ღონისძიებები არსებული სიძნელების დასაძლევად.

- დროული და ეფექტური ზომების მიღება – რა თქმა უნდა, მნიშვნელოვანია ცვლილებების დროულად განხორციელება, რადგან, თუ პრობლემები გვიან გამოსწორდება, ეს ცვლილებები და მასთან ერთად კონტროლის სისტემაც არაეფექტური იქნება. ამიტომ აუცილებელია, რომ პროექტის ხელმძღვანელი რეგულარულად აგროვებდეს ინფორმაციას პროექტის მიმდინარეობის შესახებ. პროექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ინფორმაციის შეგროვება სხვადასხვა გზით შეიძლება: ყოველკვირეული ანგარიშები, პროექტის ჯგუფის შეხვედრები, სამიზნე ჯგუფების გამოკითხვა, სამუშაო ვიზიტები და სხვ.

იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს პროექტის მთავარი მიზნის მიღწევა, აუცილებელია, განხორციელდეს პროექტის მიზნებისა და ამოცანების კონტროლი. ამისათვის საჭიროა ისეთი კონტროლის სისტემისა და მექანიზმების შემუშავება, რომელიც პასუხს გასცემს შემდეგი სახის შეკითხვებს:

- რა არის სკოლისათვის მნიშვნელოვანი?
- რის მიღწევას ვცდილობთ პროექტის საშუალებით?
- საქმიანობის რომელი სფეროები უნდა გაკონტროლდეს ყველაზე მკაცრად?
- პროექტის მიმდინარეობის რომელ ეტაპზეა კონტროლის განხორციელება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი?

1.8. პროექტის შეფასება

პროექტის შეფასების მიზანია, განისაზღვროს, რამდენად სრულყოფილად და წარმატებით შეძლო პროექტმა დასახული მიზნის მიღწევა. შეფასება პროექტის განხორციელების ბოლო ეტაპია. თუმცა იმისათვის, რომ პროექტის ხელმძღვანელობას სრულყოფილი წარმოდგენა ჰქონდეს პროექტის მიმდინარეობის შესახებ, შეფასება მთელი პროცესის განმავლობაში ხორციელდება, განსაკუთრებით კი მნიშვნელოვანი ეტაპების დასრულების შემდეგ. გარდა ამისა, შეფასება გამოიყენება პროექტის სირთულეებისა და პრობლემების გამოსაგლეჯად: მისი მეშვეობით ხდება არსებული სიძნელებისა და მათი გამოსწორების გზების გამოვლენა. პროექტის საბოლოო შეფასებისას განისაზღვრება, მიაღწია თუ არა პროექტმა თავდაპირველ

მისიას და ამასთან, იგი გამოიყენება მომავალი პროექტების მართვის გასაუმჯობესებლად.

პროექტის შეფასება შეიძლება სხვადასხვა მეთოდებით განხორციელდეს. იგი შეიძლება იყოს სრულყოფილი ან ნაწილობრივი; ფორმალური ან არაფორმალური. როგორც წესი, ფორმალური და სრულყოფილი შეფასების შედეგად მზადდება ანგარიში, რომელიც მომდევნო საკითხებს უნდა მოიცავდეს:

1. პროექტის არსებული მდგომარეობა – მოცემული მომენტისათვის მიღწეული შედეგების შეფასება.
2. პროექტის მომავალი განვითარების შეფასება – პროექტის მომავალი განვითარების პროგნოზირება მოსალოდნელი სირთულეების, გადახარჯვის ან შესაძლო ცვლილებების თვალსაზრისით.
3. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი კომპონენტების შეფასება – აქ ყურადღება უნდა იყოს გამახვილებული ისეთ ამოცანებსა და ღონისძიებებზე, რომელთა განხორციელებაც გარკვეულ ტექნიკურ რისკ-ფაქტორებთან არის დაკავშირებული და რომელთა განსახორციელებლადაც შეიძლება კონტრაქტორების დაქირავება გახდეს საჭირო.
4. რისკ-ფაქტორების შეფასება – პროექტის განხორციელების ეტაპზე ყველა სახის რისკ-ფაქტორის იდენტიფიცირება, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს ფულადი დანაკარგები, პროექტის წარუმატებლობა ან სხვა სირთულეები.

1.9. პროექტის სამუშაო ჯგუფის მართვა

გარდა ზემოთ განხილული ფაქტორებისა, პროექტის წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული პროექტის სამუშაო ჯგუფის ეფექტურ მართვაზე. არსებობს ოთხი მთავარი ეტაპი, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია პროექტის სამუშაო ჯგუფის შექმნის დროს:

1. პროექტის ფარგლებში შესასრულებელი სამუშაოს განსაზღვრა და შესაბამისი ფუნქციური დატვირთვის განწერა;
2. აღნიშნული სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ადამიანური რესურსების განსაზღვრა; თითოეული საკადრო ერთეულის ფუნქციების დეტალური განწერა;
3. კვალიფიციური კადრების შერჩევა;
4. შერჩეული კადრების მონაწილეობით პროექტის განხორციელების გეგმის საბოლოო ვერსიის შემუშავება.

სამუშაო ჯგუფის წევრების შერჩევა უნდა მოხდეს შემდეგი კრიტერიუმების გათვალისწინებით:

- კანდიდატს უნდა ჰქონდეს შესაბამისი უნარ-ჩვევები დაგეგმილი საქმიანობის დროულად და ეფექტურად განხორციელებისათვის;
- კანდიდატს უნდა ჰქონდეს გუნდური მუშაობის უნარი, რათა მან შეძლოს როგორც პროექტის ხელმძღვანელთან და ჯგუფის სხვა წევრებთან, ისე სხვა შესაძლო პარტნიორებთან ერთობლივი მუშაობა.

პროექტის სამუშაო ჯგუფს უნდა შეეძლოს შემდეგი საკითხების ეფექტური გადაწყვეტა:

პროექტის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა

რა თქმა უნდა, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია პროექტის მიზნების, როგორც სკოლის მისიის შემადგენელი ნაწილის, განსაზღვრა, რადგან არ შეიძლება პროექტს ჰქონდეს მისია, რომელიც ეწინააღმდეგება სკოლის ზოგად მისიას. სკოლამ თავი უნდა შეიკავოს ისეთი საქმიანობის განხორციელებისაგან, რომლის შესახებ მწირი ცოდნა და კომპეტენცია გააჩნია ან საერთოდ არ გააჩნია. უფრო მეტიც, სავალდებულოა, ჯგუფის წევრების მიზნები და ამოცანები ერთმანეთს შეესაბამებოდეს. ამასთან დაუშვებელია, ჯგუფის წევრის პირადმა მიზნებმა ხელი შეუშალოს პროექტის წარმატებას. პროექტის ხელმძღვანელის მოვალეობაა, შენიშნოს ასეთი ფაქტები და დროულად მიიღოს შესაბამისი ზომები.

ფუნქციებისა და მოვალეობების განსაზღვრა

პროექტის მისიისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ უნდა განისაზღვროს ჯგუფის თითოეული წევრის ფუნქციები და მოვალეობები. ამისათვის საჭიროა ჯგუფის წევრების გამოკითხვა იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად კარგად ესმით მათ საკუთარი ფუნქციები და მოვალეობები. ეს აუცილებელია, რადგან ხშირად ჯგუფის წევრებს არ სურთ ხოლმე იმის აღიარება, რომ მათ ზუსტად არ ესმით საკუთარი მოვალეობები. ასეთი ვითარების თავიდან ასაცილებლად პროექტის ხელმძღვანელმა ხელი უნდა შეუწყოს ისეთი გარემოს შექმნას, რომ ჯგუფის თითოეულმა წევრმა ღიად და გულწრფელად გამოხატოს საკუთარი შეხედულებები.

სამუშაო პროცედურების შემუშავება

იმისათვის, რომ თავიდან იქნეს აცილებული სხვადასხვა გართულებები, აუცილებელია, სამუშაო ჯგუფმა ერთობლივად შეიმუშაოს სამუშაო პროცედურები. შემდგომში თითოეულმა წევრმა უნდა დაიცავას ეს წესები და პროცედურები და პატივი სცეს მათ.

□ **პიროვნული ურთიერთობების მართვა**

ჯგუფში უთანხმოებების არსებობა არცთუ იშვიათი მოვლენაა. გაუგებრობები, ეჭვიანობა ან პირადი დაპირისპირებები შეიძლება სერიოზულ პრობლემებში გადაიზარდოს და ხელი შეუშალოს პროექტის წარმატებით განხორციელებას. ამიტომაც პროექტის ხელმძღვანელის მოვალეობაა ამგვარი უთანხმოებების დარეგულირება და ჯგუფის წევრებს შორის ჰარმონიული და კონსტრუქციული ურთიერთობების დამყარება.

ამდენად, პროექტების ეფექტური მართვა სკოლის მხრიდან დიდ ძალისხმევასა და პროფესიონალიზმს მოითხოვს. აუცილებელია, სასკოლო პროექტების განხორციელებაზე პასუხისმგებელმა პირებმა გაითვალისწინონ ყველა ის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომლებიც აუცილებელია, ერთი მხრივ, პროექტის წარმატებით დაგეგმვისათვის, მეორე მხრივ კი – მისი წარმატებით განხორციელებისათვის.

ნაწილი 2. ფონდების მოზიდვა

2.1. ფონდების მოზიდვის არსი და დანიშნულება

ფონდების მოზიდვა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში ნაკლებად გავრცელებული პრაქტიკაა. თუმცა განათლების სისტემის რეფორმასთან ერთად, რომელიც სკოლების ავტონომიურობის ზრდას ითვალისწინებს, თვითგაუმჯობესებისა და კონკურენციის გადალახვის მიზნით სკოლები იძულებულნი გახდებიან, სახელმწიფო დაფინანსების პარალელურად დაფინანსების ალტერნატიული გზების ძიება დაიწყონ.

ამ თავის პირველ ნაწილში განვიხილეთ, რამდენად მნიშვნელოვანია პროექტების ეფექტური მართვა სკოლებისათვის. თუმცა აღსანიშნავია, რომ სკოლის საჭიროებებსა და პრობლემებზე ორიენტირებული პროექტების შემუშავება საკმარისი არ არის. თუ სკოლას მათი განხორციელებისათვის საჭირო სახსრები არ გააჩნია, ასეთი პროექტების შემუშავება აზრს კარგავს. ფაქტია, რომ სახელმწიფო დაფინანსებიდან მიღებული რესურსები საკმარისი არ იქნება სკოლის ყველა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. სწორედ ამიტომ სკოლას დასჭირდება დამატებითი ცოდნის შექმნა და ფონდების მოზიდვის ტრადიციის დამკვიდრება.

ფონდების მოზიდვა ნიშნავს ორგანიზაციის მიერ სხვადასხვა ეფექტური მეთოდების გამოყენებას ფინანსური სახსრების მოპოვების მიზნით, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელი გახდება ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების შესაბამისი კონკრეტული პროგრამებისა და პროექტების განხორციელება.

ფონდების მოზიდვა ადვილი ამოცანა არ არის. სწორედ ამიტომ სკოლებს, რომლებსაც არასდროს განუხორციელებიათ ამგვარი ღონისძიებები, ამ სფეროში წარმატების მისაღწევად ფონდების მოზიდვის პრაქტიკასთან დაკავშირებული ბევრი სხვადასხვა ასპექტის შესწავლა დასჭირდებათ. ფონდების მოზიდვის განსხვავებული მიდგომების არსებობის მიუხედავად, არის გარკვეული წესები, რომლებიც ნებისმიერ შემთხვევაში აუცილებელი და სასარგებლოა. ამ თვალსაზრისით უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, რა თქმა უნდა, პროფესიონალიზმია, ანუ პროფესიონალურად უნდა გამოიყურებოდეთ და შეგეძლოთ დამაჯერებლად ლაპარაკი. ფონდების მოზიდვა არ გულისხმობს იმ დროის ლოდინს, როდესაც სახელმწიფოში ეკონომიკური სიტუაცია გაუმჯობესდება და სახელმწიფოდან მიღებული დაფინანსება გაიზრდება; ერთ დღეს ეს შეიძლება მართლაც რეალობად იქცეს, მაგრამ ფონდების მოძიების მთელი არსი ის არის, რომ ორგანიზაციამ, და მათ შორის სკოლამ, თავად მიიღოს ზომები იმისათვის, რომ შეძლოს კონკურენტულ გარემოში წარმატების მიღწევა.

სკოლაში ფონდების მოზიდვის ტრადიციის დამკვიდრებისათვის აუცილებელია, რომ მუდმივად მოხდეს მოზიდული თანხების შედეგად განხორციელებული საქმიანობის შედეგების საჯაროდ გამოცხადება, ამ საქმიანობაში ჩართული ადამიანების წვლილის აღიარება, დონორი ორგანიზაციებისა და მოხალისეებისათვის განსაკუთრებული მადლობის გადახდა. ამგვარი მიდგომით სკოლა დონორი ორგანიზაციებისა და მოხალისეების კეთილგანწყობას მოიპოვებს, სკოლაში მიმდინარე მოვლენებისადმი საკუთრების განცდას გაუჩენს და, შესაბამისად, გაზრდის მათ მოტივაციასა და სურვილს, მომავალშიც ითანამშრომლონ სკოლასთან.

2.2. როგორ დავიწყოთ ფონდების მოზიდვა?

ფონდების მოზიდვისათვის საჭირო ღონისძიებების დაწყებამდე სკოლებმა, უპირველეს ყოვლისა, თავიანთი საქმიანობის ის სფეროები უნდა განსაზღვრონ, რომლებშიც ცვლილებების შეტანა საჭირო, რათა სკოლამ უფრო წარმატებით შეძლოს საკუთარი მისიისა და მიზნების განხორციელება. სკოლის საჭიროებები სკოლის თვითშეფასების საშუალებით უნდა განისაზღვროს. სათანადოდ გაკეთებული თვითშეფასება დაეხმარება სკოლას, ნათლად დაინახოს, რა მიმართულებით სჭირდება მას საქმიანობის გაუმჯობესება და დამატებითი რესურსების მოპოვება. მნიშვნელოვანია, რომ, ფონდების მოზიდვის კუთხით, სკოლის მიერ გამოვლენილი საჭიროებები შეესაბამებოდეს სკოლის სტრატეგიულ მიზნებს და ასახული იყოს სკოლის წლიური განვითარების გეგმაში. სასურველია, სკოლა მოერიდოს ფონდების მოძიებას ისეთი პროექტებისა თუ პროგრამების განსახორცი-

ელებლად, რომლებიც სკოლის სტარტეგიული განვითარების პრიორიტეტულ საკითხებს არ წარმოადგენს.

ფონდების მოზიდვის პროცესი კომპლექსური სამუშაოა და დიდ დროსა და ენერჯიას მოითხოვს. იმის გათვალისწინებით, რომ სამეურვეო საბჭოს წევრებსა და დირექტორს ისედაც ბევრი სხვა მოვალეობა აქვთ სკოლაში, სასურველია, სკოლაში ცალკე არსებობდეს ფონდების მოზიდვის მენეჯერის თანამდებობა. პირი, რომელიც ამ თანამდებობას დაიკავებს, სამეურვეო საბჭოსთან და დირექტორთან თანამშრომლობის საფუძველზე, უხელმძღვანელებს სკოლის ფონდების მოზიდვის ღონისძიებებს. თუმცა ზოგჯერ შეიძლება სამუშაო იმდენად კომპლექსური იყოს, რომ მის განსახორციელებლად ერთი პიროვნება არ იყოს საკმარისი და ამ საქმიანობაში უფრო მეტი პირის ჩართვა გახდეს საჭირო. ამიტომ სკოლამ, შესაძლოა, საჭიროდ ჩათვალოს სამუშაო ჯგუფის შექმნა, რომელსაც ფონდების მოზიდვის მენეჯერი უხელმძღვანელებს (ასეთ შემთხვევაში ფონდების მოზიდვის მენეჯერისა და სამუშაო ჯგუფის წევრების შრომის ანაზღაურება შესაძლებელია მოხდეს მათ მიერ განხორციელებული წარმატებული პროექტის ბიუჯეტიდან). ჯგუფის წევრები შეიძლება იყვნენ როგორც პედაგოგები, ისე ადმინისტრაციის წარმომადგენლები, მშობლები და სხვა დაინტერესებული პირები. ჯგუფის მუშაობას უშუალო ხელმძღვანელობა უნდა გაუწიოს სკოლის დირექტორმა, რადგან სკოლის რესურსების მობილიზების მთავარი პასუხისმგებლობა სწორედ მას აკისრია. ამასთანავე, სავალდებულოა, რომ რესურსების მოზიდვის მნიშვნელოვანი საკითხები შეთანხმებული იყოს სკოლის სამეურვეო საბჭოსთან.

რა თქმა უნდა, სავალდებულოა, რომ ფონდების მოზიდვის მენეჯერს ფონდების მოძიების საკითხების მართვასთან დაკავშირებული ყველა საჭირო უნარ-ჩვევა ჰქონდეს და მზად იყოს, მთელი თავისი სამუშაო დრო და ენერჯია ფონდების მოძიების კამპანიას დაუთმოს. მას უნდა შეეძლოს ფონდების მოძიების როგორც კლასიკური, ისე ინოვაციური მიდგომების გამოყენება და კამპანიისათვის აუცილებელი ყველა საჭირო საშუალებების უზრუნველყოფა, როგორცაა ოფიციალური წერილები, სიები, საპროექტო წინადადებები, საჭირო მონაცემების შეგროვება, შესაძლო პარტნიორებთან შეხვედრების ორგანიზება და ა. შ.

ნაკლებად რეალურია, რომ სკოლის თანამშრომლებს ფონდების მოზიდვისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები ჰქონდეთ, ამიტომ სკოლამ შეიძლება გადანყვიტოს ფონდების მოზიდვის სპეციალისტის დაქირავება მოკლევადიანი კონტრაქტის საფუძველზე (და მისი ანაზღაურება განისაზღვრებოდეს მოზიდული ფონდების ოდენობის მიხედვით) ან შემოიღოს ახალი საშტატო ერთეული ამ თანამდებობისათვის ფიქსირებული სახელფასო განაკვეთით.

ფონდების მოზიდვისათვის გარე ექსპერტის დაქირავებაზე გადაწყვეტილების მიღებამდე უნდა მოხდეს შემდეგი საკითხების განხილვა:

- რა ოდენობის საჰონორარო ან სახელფასო ანაზღაურების გადახდა შეუძლია სკოლას;
- შესაძლებელია თუ არა ამ ანაზღაურების გადახდა მოზიდული ფონდებიდან;
- თუ ფონდების მოზიდვების მენეჯერი საჰონორარო ანაზღაურებაზე მუშაობს, როგორ უზრუნველყოფს სკოლა მის შემდგომ დაინტერესებას სკოლის პროექტების მიმართ, რადგან ასეთი ინტერესი მას სხვა ორგანიზაციების ან სკოლების პროექტების მიმართაც შეიძლება ჰქონდეს;
- როგორ უზრუნველყოფს სკოლა იმას, რომ მოწვეული ექსპერტი სკოლის ერთიანი გუნდის წევრი გახდეს და სათანადოდ წარმოაჩინოს სკოლა დონორებისა თუ სპონსორების წინაშე.

აღსანიშნავია, რომ ფონდების მოძიების კუთხით კვალიფიკაციის ამაღლების ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა ტრენინგები, სადაც სკოლის თანამშრომლები შეძლებენ შესაბამისი ცოდნის მიღებასა და უნარ-ჩვევების გამომუშავებას. თუ დონორ ორგანიზაციას კონკრეტული პროექტის ან სკოლის მიმართ დიდი ინტერესი აქვს, შეიძლება თვითონვე დაეხმაროს სკოლას ამ პროექტის შემუშავებაში.

2.3. ფონდების მოძიების წყაროები

ერთია იმის გაცნობიერება, რომ სკოლას დამატებითი ფინანსური რესურსები სჭირდება, მაგრამ სულ სხვაა იმის ცოდნა, თუ სად შეიძლება ამ რესურსების მოძიება. ამდენად, პირველი, რაც სკოლამ უნდა გააკეთოს, შესაფერისი დაფინანსების წყაროების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება და ანალიზია.

იმ ქვეყნებში, სადაც ფონდების მოზიდვის დიდი გამოცდილება არსებობს, სხვადასხვა მიდგომებია შემუშავებული ამ პრაქტიკის განსახორციელებლად; მაგრამ ამ შემთხვევაში ჩვენ ძირითადად იმ მიდგომებზე გავამახვილებთ ყურადღებას, რომლებიც სასარგებლო და რეალური იქნება უშუალოდ საქართველოს სკოლებისათვის.

როგორც წესი, განასხვავებენ სამი ტიპის დაფინანსების წყაროს:

1. სახელმწიფო დაფინანსება;
2. საკუთარი რესურსები, შემოსავლები და ინდივიდუალური შემოწირულობები;

3. დამოუკიდებელი დაფინანსებლები: ფონდები და ბიზნეს-ორგანიზაციები.

სხვადასხვა პროექტებისა თუ უფრო ფართომასშტაბიანი პროგრამების ფინანსური უზრუნველყოფის მიზნით სკოლებს შეუძლიათ დაფინანსების აღნიშნული წყაროების როგორც ცალკეული, ისე კომბინირებული სტრატეგიების გამოყენება. მაგალითად, რომელიმე კონკრეტული პროექტის განხორციელებისათვის სკოლამ შეიძლება გადაწყვიტოს როგორც სახელმწიფო დაფინანსების, ისე დონორებისაგან მოპოვებული თანხების გამოყენება.

2.3.1. სახელმწიფო დაფინანსება

საქართველოს სკოლების მიერ ვაუჩერის სახით მიღებული სახელმწიფო დაფინანსება ხშირ შემთხვევაში მწირია. იგი ძირითადად პედაგოგთა ხელფასებს და შენობისა და ტექნიკური აღჭურვილობის ხარჯებს მოიცავს; თუმცა შედარებით დიდკონტინგენტიან სკოლებს შეუძლიათ ოპტიმალურად გამოიყენონ სახელმწიფოსგან ვაუჩერის სახით მიღებული დაფინანსება და ამ სახსრების ნაწილი სკოლისათვის მნიშვნელოვანი პროექტების განხორციელებას მოახმარონ. გარდა ამისა, აღსანიშნავია, რომ სხვადასხვა სახელმწიფო სტრუქტურები (მაგალითად, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო) სკოლებს სხვადასხვა საგრანტო პროგრამებს სთავაზობენ. ამ პროგრამებში წარმატებით მონაწილეობის შემთხვევაში სკოლებს კონკრეტული მიზნებისათვის დამატებითი სახელმწიფო დაფინანსების მოპოვება შეუძლიათ.

2.3.2. საკუთარი რესურსები, შემოსავლები და ინდივიდუალური შემოწირულობები

როდესაც დაფინანსების სხვადასხვა წყაროებზეა ლაპარაკი, სკოლამ ყოველთვის უნდა გაითვალისწინოს თვითდახმარების შესაძლებლობა: უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ყველა იმ გზისა და საშუალების გაანალიზება და გამოვლენა, რომელიც სკოლას საშუალებას მისცემს, გარე დაფინანსებლების გარეშე მოიპოვოს ფინანსური სახსრები. ასეთი სახის რესურსები სკოლას შეუძლია შემდეგი გზებით მოიზიდოს:

სკოლის ფონდი

უკვე გარკვეული ხანია, სკოლებში მოქმედებს სკოლის ფონდისათვის გადასახადების შეგროვების პრაქტიკა, რაც თანხების შეგროვების ერთ-ერთ სახეს წარმოადგენს. თანხების შეგროვებასთან ერთად ამ ღონისძიებას

სხვა მხარეც აქვს, კერძოდ კი, იგი ხელს უწყობს სკოლის მიმართ საკუთრებისა და ვალდებულების განცდის განვითარებას. ამ გზით მოსწავლეებს და მშობლებს, რომლებიც აღნიშნულ გადასახადს იხდიან, გარკვეული პერიოდულობით ახსენებენ, რომ ისინი სკოლის ნაწილს წარმოადგენენ, რომელიც მათთვის და მათ გამო არსებობს. ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ მოსწავლეებმა და მათმა მშობლებმა ზუსტად იცოდნენ, რაში იხარჯება ეს თანხები. ამ შემთხვევაში მშობლებს გადასახადების გადახდის მეტი მოტივაცია ექნებათ და უფრო მეტიც, ზოგ შემთხვევაში შეიძლება სპეციალური შემოწმებულობაც კი გაუკეთონ სკოლას. ამასთანავე, ეს გადასახადი სავალდებულო არ უნდა იყოს.

სკოლის ფართის გაქირავება

სკოლის ფართის გაქირავებაც საკმაოდ გავრცელებული პრაქტიკაა საქართველოს სკოლებში: სკოლის შენობის ან ტერიტორიის სხვადასხვა მიზნით გაქირავება, იქნება ეს ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული კონფერენციებისათვის, სკოლის ფეხბურთის მოედნის გაქირავება მოყვარული ფეხბურთელებისათვის შაბათ-კვირის განმავლობაში და ა. შ.; სასწავლო პროცესისათვის ხელის შეშლის გარეშე სკოლის ფართის გაქირავება სკოლისთვის დამატებითი თანხების მოძიების ძალიან კარგი საშუალებაა, რაც სკოლამ შეიძლება საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად გააკეთოს.

მომსახურების შეთავაზება

სკოლის მიერ შეთავაზებული მომსახურება შეიძლება სკოლის საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი სფერო გახდეს. სკოლას შეიძლება ისეთი სპეციფიკური ექსპერტული ცოდნა ჰქონდეს, რომლითაც შესაძლოა სხვები დაინტერესდნენ. მომსახურება შეიძლება შესთავაზოთ ადგილობრივ ორგანიზაციებს ან ინდივიდუალურ პირებს, რომლებიც მზად იქნებიან, ამ მომსახურებაში გარკვეული თანხა გადაიხადონ. მაგალითად, თუ სკოლას გერმანული ენის ინოვაციური სასწავლო პროგრამა აქვს და მაღალი კვალიფიკაციის მასწავლებლები ჰყავს, მას შეუძლია სხვა სკოლების გერმანული ენის მასწავლებლებს ფასიანი ტრენინგები შესთავაზოს გერმანული ენის სწავლების მეთოდოლოგიაში.

იმ შემთხვევაშიც კი, თუ სკოლას არ შეუძლია გარკვეული ექსპერტული მომსახურების შეთავაზება, მას ფონდების მოზიდვა სხვადასხვა საქმიანობით შეუძლია. ამ თვალსაზრისით სკოლის თანამშრომლები, მოსწავლეები და მათი მშობლები მნიშვნელოვან როლს წარმოადგენენ. სკოლის მასწავლებლებს, მოსწავლეებსა და მათ მშობლებს შეუძლიათ, ადგილობრივ საზოგადოებას რეგულარულად ან ერთჯერადად შესთავაზონ სხვადასხვა

სახის მომსახურებები და მიღებული შემოსავლები სკოლას გადასცენ. ქვე-
მოთ მოყვანილი ზოგიერთი მაგალითი შეიძლება დღეისათვის უჩვეულო
იყოს საქართველოს სკოლებისათვის, მაგრამ ეს პრაქტიკა წარმატებით
ხორციელდება საზღვარგარეთის ბევრ სკოლაში და, სასურველია, საქარ-
თველოს სკოლებშიც დამკვიდრდეს.

მომსახურების შეთავაზების ერთ-ერთი მაგალითია მანქანების რეცხვის
აქცია. ეს ღონისძიება აპრობირებულია ამერიკის შეერთებული შტატებისა
და ზოგიერთი ევროპული ქვეყნის ახალგაზრდული ორგანიზაციების მიერ.
მოსწავლეებთან ერთად ორგანიზებული ე. წ. „მანქანების რეცხვის დღე“
შეიძლება შაბათ-კვირას მოწყოს. როგორც წესი, მანქანის მეპატრონეები
აქტიურად ერთვებიან ასეთ აქციაში, რადგან გარკვეული საფასურის
სანაცვლოდ ისინი არა მარტო მანქანას რეცხავენ, არამედ შესაძლებლობა
ეძლევათ, საკუთარი წვლილი შეიტანონ სკოლის წინსვლაში. იმისათვის,
რომ ეს აქცია უფრო სახალისო იყოს მოსწავლეებისათვის, სასურველია,
გამომუშავებული თანხის ნაწილი გამოყენებულ იქნეს სამუშაო დღის ბო-
ლოს მოსწავლეებისათვის გასართობი ღონისძიების ორგანიზებისათვის. ამ-
გვარი მომსახურების სხვა მაგალითები შეიძლება იყოს დასუფთავების
აქცია, თეატრალური წარმოდგენა ბავშვებისათვის და სხვ.

ერთი შეხედვით ასეთი ღონისძიებების ორგანიზება შეიძლება ადვილი
ჩანდეს, მაგრამ აუცილებელია, გაითვალისწინოთ, რომ თანხების მოსაზი-
დად ამ სახის ღონისძიებებს განსაკუთრებული დაგეგმვა და კარგი კოორ-
დინაცია სჭირდება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ პედაგოგებმა,
მოსწავლეებმა, მშობლებმა და მოხალისეებმა დაინახონ, რომ მათი შრომა
ფუჭად არ იკარგება და მათი შრომით მოპოვებული თანხები მიზნობრივად
და ეფექტურად გამოიყენება სკოლისა და მათი კეთილდღეობისათვის.

ფონდების მოზიდვის კლასიკური მაგალითები

ფონდების მოზიდვისთვის სკოლებს შეუძლიათ გამოიყენონ სხვადასხვა
კლასიკური მეთოდები, მაგალითად:

- სეზონური ბაზრობების მოწყობა;
- აუქციონების ჩატარება;
- ლატარიის გათამაშების მოწყობა;
- წვეულებების/ დისკოთეკების მოწყობა;
- სპორტული შეჯიბრებების ორგანიზება.

ამგვარი ღონისძიებების ორგანიზების დროს სკოლა უნდა შეეცადოს,
მინიმუმამდე შეამციროს საორგანიზაციო ხარჯები და შესაძლო შემოსავ-
ლების მაქსიმუმი მიიღოს. ხარჯების შემცირება გულისხმობს არა მომსახუ-
რების ხარისხის შემცირებას, არამედ საორგანიზაციო ხარჯების შეძლე-

ბისდაგვარად მინიმუმამდე დაყვანას. შემოსავლების გაზრდის თვალსაზრისით, სასურველია, ღონისძიების თითოეული კომპონენტის გადახედვა და დამატებითი სახსრების მისაღებად გამოყენება. როგორც წესი, მცირე ღონისძიებების ხშირად ორგანიზების ნაცვლად უმჯობესია მაშტაბურად დიდი ღონისძიების შედარებით იშვიათად გამართვა. ამგვარი მიდგომა საზოგადოების მობილიზების უკეთეს შესაძლებლობასა და ნაკლები ძალისხმევით მეტი თანხების შეგროვების საშუალებას იძლევა.

2.3.3. დამოუკიდებელი დამფინანსებლები: ფონდები და ბიზნეს-ორგანიზაციები

არსებობს სხვადასხვა კატეგორიის დამოუკიდებელი დამფინანსებლები:

- ფონდები / საერთაშორისო და ადგილობრივი დონორი ორგანიზაციები;
- ადგილობრივი ბიზნეს-ორგანიზაციები;
- ინდივიდუალური ფილანტროპები.

თითოეული კატეგორია გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება და თითოეულთან მიდგომის სტილიც განსხვავებული უნდა იყოს. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში არის შემთხვევები, როდესაც ინდივიდუალური ფილანტროპები გარკვეულ თანხებს გასცემენ, ასეთი ტრადიცია, შეიძლება ითქვას, აქ მაინც ნაკლებადაა დამკვიდრებული.

ადგილობრივი ბიზნესთან ურთიერთობა ფონდების მოზიდვის ერთ-ერთი საშუალებაა. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი შემთხვევები არცთუ ისე ხშირია ჩვენს ქვეყანაში, მაინც არსებობს ადგილობრივი ბიზნესიდან ფონდების მოზიდვის შესაძლებლობები. ამ შემთხვევაში სკოლამ უნდა შეძლოს ბიზნეს-ორგანიზაციებისათვის ისეთი პროექტების შეთავაზება, საიდანაც გარკვეულ სარგებელს ისინიც მიიღებენ. ასეთი შეიძლება იყოს ბიზნესის მხრიდან უფასო რეკლამის გაკეთების სურვილი, რომლის სანაცვლოდაც იგი შეიძლება მზად იყოს, დააფინანსოს გარკვეული ღონისძიებები, მაგალითად: ფეხბურთის, ჩოგბურთის ან კალათბურთის ჩემპიონატები, კონცერტები და ა. შ. თუმცა აქვე აღსანიშნავია, რომ სკოლამ კარგად უნდა განსაზღვროს, რომელი ბიზნეს-ორგანიზაციებიდან რა სახის სარგებლის სანაცვლოდ სურს მას დაფინანსების მიღება. როგორც წესი, სკოლები უარს ამბობენ ისეთ შემთავაზებებზე, როდესაც მაგალითად, ამა თუ იმ ღონისძიების დაფინანსების სანაცვლოდ უფასო რეკლამა გაუკეთდება თამბაქოს. ანუ მნიშვნელოვანია, რომ სკოლამ მხოლოდ ისეთ ბიზნეს-ორგანიზაციებთან დაამყაროს პარტნიორული ურთიერთობები, რომელთა ღირებულებები სკოლის მისიასა და ღირებულებებს შეესაბამება.

საქართველოს სკოლებისათვის დამოუკიდებელი დამფინანსებლებიდან ფონდების მოძიების ყველაზე ხელსაყრელი საშუალება მაინც საერთაშორისო და რამდენიმე ადგილობრივი ფონდი შეიძლება ჩაითვალოს, რომლებიც მზად არიან, გარკვეული მიზნებით გასცენ თანხები. იმის გამო, რომ ამ ფონდების უმრავლესობა საკუთარი დონორების წინაშე არიან ანგარიშვალდებულები, მათ სხვადასხვა ბიუროკრატიული პროცედურები ახასიათებთ, რომელიც ბევრ გართულებულ პროცედურასა და ნესს მოიცავს. სწორედ ამის გამო მათთან ურთიერთობა შეიძლება ხშირად დროში გაწელილი და რთული ჩანდეს სკოლებისათვის.

ხშირ შემთხვევაში საერთაშორისო და ადგილობრივ ფონდებს საქმიანობის კონკრეტული სფერო აქვთ. ზოგიერთი მათგანის საქმიანობა შეიძლება მხოლოდ სასწავლო პროგრამების დაფინანსებით შემოიფარგლებოდეს, სხვები კი, შესაძლოა, მზად იყვნენ, დააფინანსონ ტექნიკური აღჭურვილობის შესყიდვა, კონფერენციების ორგანიზების ხარჯები და ა. შ. ასეთი ფონდები არასამთავრობო ორგანიზაციების შემოსავლების მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენენ და ეფექტური თანამშრომლობის შემთხვევაში შეიძლება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებმაც იმავე წარმატებას მიაღწიონ.

2.4. დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა

2.4.1. ძირითადი პრინციპები და სტრატეგიები

იმისათვის, რომ დონორ ორგანიზაციებთან წარმატებით ითანამშრომლოს, სკოლამ სხვადასხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოს. კერძოდ:

- სკოლამ პირველ რიგში უნდა შეადგინოს ფონდების მონაცემთა ბაზა და განსაკუთრებით კარგი კონტაქტები დაამყაროს იმ პირებთან, რომლებიც ამგვარ ორგანიზაციებში ფონდების განკარგვაზე არიან პასუხისმგებელნი. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ ორგანიზაციებს, რომლებიც განათლების სფეროში მუშაობენ.
- დონორ ორგანიზაციებს უნდა წარედგინოს ყველა საჭირო ინფორმაცია შეთავაზებული პროექტის შესახებ და მოხდეს მათი დარწმუნება დაფინანსების აუცილებლობაში. ფონდებთან ურთიერთობის დროს სკოლამ არ უნდა მიიჩნიოს, რომ დონორებს მათგან დამოუკიდებლად ექნებათ ინფორმაცია უშუალოდ ამ სკოლის შესახებ და, ამასთანავე, ეცოდინებათ ფონდების მოზიდვის კონკრეტული კამპანიის მიზეზი.
- ფონდების მოზიდვის კამპანია ყოველთვის რეალურ და მიღწევად მიზნებზე უნდა იყოს გამიზნული. სანამ სკოლა რომელიმე ფონდს მიმარ-

თავს თხოვნით თანხების გამოყოფაზე, იგი უნდა დარწმუნდეს, რომ მას ნამდვილად შესწევს დასახული მიზნის განხორციელების შესაძლებლობა.

- პროექტის ბიუჯეტი ყოველთვის დეტალური უნდა იყოს, დონორისათვის გასაგები და უნდა შეესაბამებოდეს პროექტის პროგრამულ ნაწილს.
- ასევე მნიშვნელოვანია, სკოლამ განსაკუთრებული ყურადღებით შეისწავლოს დონორი ორგანიზაციების მიერ გამოცხადებული საგრანტო პროგრამების ინსტრუქციები, მოხდეს ვადების გათვალისწინება და მოთხოვნილი ინფორმაციის დროული წარდგენა. ასეთ შემთხვევებში შესაძლებელია პირადი კონტაქტების დამყარება და ისეთი ურთიერთობის ჩამოყალიბება, რომელიც დაფინანსების საკითხებს თქვენი სკოლის სასარგებლოდ გადაწყვეტს.
- სკოლამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ დონორი ორგანიზაცია ყოველდღიურად უამრავ განაცხადს იღებს და ყოველთვის არა აქვს საკმარისი დრო, თითოეულ მათგანს ზედმიწევნით გაეცნოს. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ განაცხადის ფორმები მითითებული ფორმატის მიხედვით მომზადდეს და დონორს მისთვის საჭირო და მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მიეწოდოს. ამგვარი მიდგომა სკოლის მიერ დაფინანსების მიღების შესაძლებლობას მნიშვნელოვნად გაზრდის. მწირი გამოცდილებიდან გამომდინარე, პირველ ეტაპზე ყოველივე ეს შეიძლება არცთუ ისე ადვილი იყოს; მაგრამ გამოცდილების ზრდასთან ერთად სკოლა აუცილებლად შეიძენს საჭირო უნარ-ჩვევებს და დროთა განმავლობაში უკეთესად გაართმევს თავს აღნიშნულ პროცედურებს.

ფონდების მოზიდვის დროს სკოლამ აუცილებლად უნდა გამოიყენოს შემდეგი სტრატეგიები: თვითდაჯერებულობა და დროის სწორი გადანაწილება.

თვითდაჯერებულობა – სკოლებს, რომლებსაც საგრანტო პროგრამებში მონაწილეობის მწირი გამოცდილება აქვთ, ან საერთოდ არ აქვთ ასეთი გამოცდილება, შეიძლება ნაკლები რწმენა ჰქონდეთ იმისა, რომ მათ მიერ შემუშავებული საპროექტო წინადადება კონკურენტუნარიანია და მისი დაფინანსება დონორი ორგანიზაციის მიერ რეალურია. ასეთი მიდგომით სკოლა ვერასოდეს შეძლებს წარმატების მიღწევას ფონდების მოძიების კუთხით. თუ სკოლას თვითონ არ სჯერა საკუთარი პროექტის წარმატების, იგი ვერც დონორი ორგანიზაციის დარწმუნებასა და დაფინანსების მიღებას შეძლებს. ამდენად, სკოლის ხელმძღვანელობას ყოველთვის უნდა სჯეროდეს საკუთარი შესაძლებლობების და ამასთანავე, მზად უნდა იყოს, იბრძოლოს თავისთვის სასარგებლო გადაწყვეტილებისათვის, მიუხედავად იმისა, თუ რა შედეგით დასრულდა მათი პირველი მცდელობა.

დონორების დასარწმუნებლად სკოლის ხელმძღვანელმა (ან ფონდების მოზიდვის მენეჯერმა) უნდა გამოიყენოს ისეთი ფრაზები, როგორიცაა: „ჩვენ შეგვიძლია“, „ჩვენ განვახორციელებთ“, და თავი შეიკავოს ისეთი ფრაზებისაგან, როგორებიცაა: „არ იქნება ცუდი“ ან „ჩვენ შევეცდებით“. თქვენი ოპტიმიზმი დაარწმუნებს დონორებს, რომ თქვენ რეალურად შეგიძლიათ შეთავაზებული პროექტის განხორციელება.

დროის ეფექტური გადანაწილება – კარგი საპროექტო განაცხადის დაწერა ერთ დღეში შეუძლებელია. განაცხადის თითოეული დეტალი ზედმინევით უნდა იყოს განხილული და შემუშავებული. რაც უფრო ადრე დაიწყება საპროექტო წინადადებაზე მუშაობა, მით უკეთესი, რადგან ამ შემთხვევაში სკოლას უფრო მეტი დრო ექნება დონორის მოთხოვნებისა და ინტერესის სფეროს დაწვრილებით შესასწავლად.

საგრანტო პროგრამების გზით ფონდების მოძიების თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია, სკოლამ გაითვალისწინოს, რომ:

- ფონდების მოზიდვა მოითხოვს დაფინანსების მოპოვებისათვის მუდმივ მცდელობასა და მუშაობას.
- რაც უფრო დიდია პროექტის ბიუჯეტი, მით უფრო რთულია შესაბამისი თანხების მოძიება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც პროექტის ავტორს პროექტების მართვის მცირე გამოცდილება აქვს. ასეთ შემთხვევაში დონორები, როგორც წესი, იშვიათად იღებენ დადებით გადაწყვეტილებას დაფინანსების შესახებ.
- დონორი ორგანიზაციიდან დაფინანსების მიღება არ ნიშნავს მომავალი დაფინანსების გარანტიებს იმავე ორგანიზაციიდან. სკოლა არ უნდა შემოიფარგლოს ერთ ორგანიზაციასთან თანამშრომლობით. პირიქით, მუდმივად უნდა ეცადოს ახალი პარტნიორების ძიებას.
- დაფინანსების მიღებასთან ერთად სკოლა მნიშვნელოვან პასუხისმგებლობებს იღებს საკუთარ თავზე. ფონდიდან დაფინანსების მიღების შემდეგ სკოლა ვალდებულია, გარკვეული პერიოდულობით წარუდგინოს დონორს ანგარიში პროექტის მიმდინარეობის შესახებ და, ამასთანავე, შეასრულოს დამფინანსებელი ორგანიზაციის სხვა მოთხოვნები.
- გულწრფელობა – ეს დონორ ორგანიზაციებთან ურთიერთობის საუკეთესო ტაქტიკაა. ფონდების მოზიდვის შანსების გაზრდისთვის სკოლამ შეიძლება საჭიროდ ჩათვალოს თავისი შესაძლებლობების გაზვიადებულად წარმოჩენა პოტენციური დამფინანსებლის თვალში. მაგრამ, თუ დონორი ორგანიზაცია აღმოაჩენს, რომ ადგილი ჰქონდა სიყალბეს, არა მხოლოდ სკოლის რეპუტაციას შეექმნება საფთხე, არამედ შეიძლება, დონორმა გამოყოფილი თანხის უკან დაბრუნებაც მოითხოვოს.
- დაფინანსების მოპოვებისთვის სკოლამ დონორი ორგანიზაციის ინტერესები უპირატეს მდგომარეობაში არ უნდა ჩააყენოს თავის ორგანიზა-

ციულ ინტერესებთან შედარებით. ამ შემთხვევაში სკოლა უნდა შეეცადოს, საკუთარი ინტერესები დონორის ინტერესებთან შეაჯეროს.

- შეზღუდული საგრანტო თანხების მოპოვებას უამრავი ორგანიზაცია ცდილობს. კონკრეტულ საგრანტო პროგრამაში წარუმატებლობა არ უნდა გახდეს სკოლის მიერ დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობაზე უარის თქმის მიზეზი. პირიქით, სასურველია, სკოლამ დონორი ორგანიზაციისაგან გამოითხოვოს უარყოფითი შეფასების მიზეზები, გააანალიზოს ისინი და მომდევნო მცდელობის დროს გამოასწოროს შეცდომები.

სკოლას ფონდების მოძიების უკეთესი შესაძლებლობები აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც მას სტრატეგიული განვითარების ხედვა გააჩნია (ანუ შემუშავებული აქვს სკოლის მისია და ხედვა, სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები და მათი განხორციელების სტრატეგიები) და დონორისათვის შეთავაზებული პროექტი ამ ხედვის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს. ამდენად, აუცილებელია, სკოლამ უზრუნველყოს ისეთი პროექტების შემუშავება, რომლებიც სკოლის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას ემსახურება.

გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია, სკოლამ დაანახვოს დონორ ორგანიზაციას, რომ იგი მნიშვნელოვნად განსხვავდება სხვა სკოლებისაგან თავისი საქმიანობის სფეროებით. მაშინაც კი, როდესაც სკოლის მისია უფრო ზოგად ინტერესებს ემსახურება, მაინც აუცილებელი და სასარგებლო იქნება იმის წარმოჩენა, რომ სკოლას ისეთი პროგრამები აქვს და ისეთ საქმიანობას ახორციელებს, რომელიც არც ერთ სხვა სკოლას ან ორგანიზაციას არ გააჩნია. ამისთვის კი სკოლამ უნდა შეაფასოს საკუთარი საქმიანობა და განსაზღვროს, რა სახის პროგრამებსა და მომსახურებას სთავაზობს იგი თავის მოსწავლეებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს, რაც მას მნიშვნელოვნად განასხვავებს სხვა სკოლებისაგან. შესაბამისად, საპროექტო წინადადებაში ნათლად უნდა ჩანდეს, რომ მის მიერ წარმოდგენილი პროექტი სხვა სკოლის ან ორგანიზაციის მიერ წარმოდგენილი პროექტისაგან განსხვავებულ მიზნებს ემსახურება. ხშირად შეიძლება ეხებოდეს გეოგრაფიულ მდებარეობასთან დაკავშირებული სირთულეების ან სხვა რომელიმე პრობლემური საკითხის სპეციფიკური საჭიროებების მოგვარებას.

ბუნებრივია, სკოლის საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებს სხვადასხვა საპროექტო ინიციატივები ექნებათ. იმისათვის, რომ ფონდების მოძიების პროცესი ეფექტურად წარიმართოს, აუცილებელია იმ საპროექტო წინადადებების გამოყოფა, რომელთა დაფინანსების მოსაპოვებლადაც სკოლა ფონდების მოზიდვას აწარმოებს. ამისათვის კი აუცილებელია განსაკუთრებით პრიორიტეტული საპროექტო ინიციატივების შერჩევა. მნიშვნელოვანია, რომ ამ პროცესში სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორთან

ერთად სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფები ჩაერთონ, რათა ერთობლივად გამოვლინდეს ისეთი პროექტები, რომლებიც ყველაზე მეტად პასუხობს სკოლის სტრატეგიულ პრიორიტეტებს და მისი საქმიანობის გაუმჯობესების რეალურ საშუალებას წარმოადგენს.

2.4.2. საპროექტო განაცხადის შემუშავება

სკოლისათვის პრიორიტეტული პროექტების განსაზღვრის შემდეგ სკოლას შეუძლია დაიწყოს ფონდების მოზიდვის პროცესი. ამისათვის სკოლა ყველა იმ ორგანიზაციას უნდა დაუკავშირდეს, რომლებმაც, შესაძლოა, ინტერესი გამოხატონ სკოლის მიერ შეთავაზებული პროექტებისადმი. როგორც წესი, დონორი ორგანიზაციები გარკვეული პერიოდულობით აცხადებენ საგრანტო პროგრამებს, რომლებშიც სკოლას შეუძლია მონაწილეობის მიღება. ამ პროგრამებში მონაწილეობის მისაღებად სკოლამ უნდა შეიმუშაოს საპროექტო განაცხადი დონორი ორგანიზაციის მიერ მითითებული მოთხოვნების შესაბამისად.

სკოლამ თავიდანვე უნდა გაიცნობიეროს, რომ დაფინანსების მოპოვებისათვის უამრავი სკოლა თუ სხვა ორგანიზაცია იღვწის. შესაბამისად, შესაძლოა, ათი საგრანტო განაცხადიდან მხოლოდ ერთი დაფინანსდეს. იმისათვის, რომ სკოლამ წარმატებით გაართვას თავი არსებულ კონკურენციას, აუცილებელია საპროექტო განაცხადების მაქსიმალურად მაღალ დონეზე შემუშავება, რაც ფონდების მოზიდვის წარმატებული კამპანიის ქვაკუთხედს წარმოადგენს.

საპროექტო განაცხადის შემუშავების მრავალი გზა არსებობს. თუმცა გამოიყოფა 10 ძირითადი კომპონენტი, რომლებიც ნებისმიერი საპროექტო წინადადების შემადგენელი ნაწილია:

- თავფურცელი/პროექტის ანოტაცია;
- ინფორმაცია განმცხადებლისა და შემსრულებლის შესახებ;
- საჭიროებების განსაზღვრა;
- მიზნები და ამოცანები (პროექტის საჭიროებების განსაზღვრა, მისი მიზნები და ამოცანები ყოველთვის სკოლის თვითშეფასებასთან უნდა იყოს კავშირში და უნდა ითვალისწინებდეს სკოლის საგანმანათლებლო ხარისხის გაუმჯობესებას);
- მეთოდოლოგია და პროექტის შესრულების განრიგი;
- შეფასება;
- ბიუჯეტის განმარტებითი ფურცელი;
- დაფინანსების მომავალი გეგმები;
- დეტალური ბიუჯეტი;
- დანართები.

თავფურცელი/პროექტის ანოტაცია

საპროექტო წინადადება უნდა შეიცავდეს პროექტის ძირითადი საკითხების მოკლე მიმოხილვას. ეს შეიძლება მოცემული იყოს თავფურცელში ან პროექტის დასაწყისშივე – პროექტის ანოტაციის სახით. ორივე შემთხვევაში სწორედ ამ გზით გაეცნობა დამფინანსებელი თქვენს საპროექტო წინადადებას. როგორც წესი, სკოლის დირექტორმა და სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარემ ხელი უნდა მოაწერონ აღნიშნულ თავფურცელს, რომელიც დაწერილი უნდა იყოს ორგანიზაციის ან შესაბამისი პროგრამის ხელმძღვანელის სახელზე. აღნიშნული პირის ვინაობა წინასწარ უნდა იყოს მოძიებული და განსაზღვრული.

თავფურცელი ან პროექტის ანოტაცია ხაზგასმით უნდა წარმოაჩინდეს საპროექტო წინადადების მთავარ საკითხებს. გარდა პროექტის მთავარი მიზნებისა და ამოცანებისა, ანოტაციაში გადმოცემული უნდა იყოს ის ძირითადი მიზეზები, რის გამოც კონკრეტულ დონორ ორგანიზაციაზე შეაჩერეთ ყურადღება (ამისათვის სკოლამ დეტალურად უნდა შეისწავლოს ეს ორგანიზაცია, მისი მისია და საქმიანობის ძირითადი სფეროები). გარდა ამისა, ანოტაციაში განხილული უნდა იყოს საპროექტო წინადადების უპირატესობები და შესაბამისობა კონკრეტული დონორი ორგანიზაციის ინტერესებთან და პრიორიტეტებთან. ასეთი დასაწყისი სასურველ კავშირს ჩამოაყალიბებს სკოლასა და დამფინანსებელს შორის და ამ უკანასკნელს შემოთავაზებული პროექტის დეტალურად გაცნობის მოტივაციას გაუჩინებს.

პროექტის ძირითადი სფეროებისა და მათ საკუთარ ინტერესებთან შესაბამისობის გარდა, დამფინანსებელს, როგორც წესი, თავიდანვე დაინტერესებს, რა რაოდენობის და რა სახის დახმარებას ითხოვს სკოლა მისგან. ამიტომ პროექტის საერთო ღირებულება ანოტაციაშივე უნდა იყოს მითითებული.

ინფორმაცია განმცხადებლისა და შემსრულებლის შესახებ (შესავალი)

დონორთან ურთიერთობის დროს სკოლამ არასოდეს არ უნდა იხელმძღვანელოს იმ პრინციპით, რომ დონორ ორგანიზაციას მისგან დამოუკიდებლად აქვს სრულყოფილი ინფორმაცია მის შესახებ. შესაძლოა, მას გარკვეული წარმოდგენა ჰქონდეს კონკრეტული სკოლის შესახებ, მაგრამ ნაკლებად სავარაუდოა, რომ სრული ინფორმაცია ჰქონდეს სკოლის პროგრამებისა და წარმატებების შესახებ. ამიტომ საპროექტო განაცხადის შესავალში აუცილებლად უნდა იყოს მოკლედ აღწერილი სკოლის მისია, ისტორიის მოკლე მიმოხილვა, საქმიანობა და ძირითადი მიღწევები. შესავალში ასევე წარმოჩენილი უნდა იყოს სკოლის შესაძლებლობები, რომელთა საშუალებითაც იგი შეძლებს პროექტის წარმატებით განხორციელებას.

შესავალში შეიძლება დასახელდნენ ის თანამშრომლები, რომლებიც დაფინანსების მიღების შემთხვევაში ამ პროექტის ხელმძღვანელობას ითავებენ (მათი რეზიუმეები წარმოდგენილი უნდა იყოს დანართში) და ასევე სკოლის სამეურვეო საბჭოს წევრები. თუ რომელიმე მათგანს პროექტის შესაბამისი გამოცდილება და კვალიფიკაცია აქვს, სასურველია, დანართში მათი რეზიუმეებიც იყოს წარმოდგენილი.

საჭიროებების/პრობლემის განსაზღვრა

საპროექტო წინადადებაში ლაკონურად, მაგრამ ამავდროულად დეტალურად და დამაჯერებლად უნდა იქნეს წარმოდგენილი ის საჭიროებები და პრობლემები, რომელთა მოგვარებასაც ისახავს მიზნად კონკრეტული პროექტი. სასურველია, გაკეთდეს პრობლემის ზოგადი კონტექსტის მოკლე მიმოხილვაც, რადგან ეს საშუალებას მისცემს მკითხველს, უფრო კარგად წარმოიდგინოს არსებული პრობლემისა და საჭიროების მთლიანი სურათი. მეტი დამაჯერებლობისათვის, საჭიროებების აღწერისას გამოყენებულ უნდა იქნეს შესაბამისი ფაქტები, რეალური მაგალითები ან სტატისტიკური მონაცემები. თუმცა, ამასთანავე, აუცილებელია, რომ ეს მონაცემები და ფაქტები დეტალურად გადამოწმებული და ზუსტი იყოს.

პროექტის საჭიროებების ანალიზის დროს პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა საჭიროებები და პრობლემები აქვთ სამიზნე ჯგუფებს?
- რამდენად პრიორიტეტულია ეს საჭიროებები მთლიანი საზოგადოებისათვის?
- სურთ თუ არა სამიზნე ჯგუფის და ზოგადად ადგილობრივი საზოგადოების წარმომადგენლებს ამ პრობლემების გადაჭრა და მდგომარეობის შეცვლა?
- ხომ არ იმეორებს ეს პროექტი წარსულში განხორციელებულ სხვა პროექტებს?
- რა ხელშესახები ცვლილებებია მოსალოდნელი ამ პროექტის განხორციელების შედეგად?

მიზნები და ამოცანები

პროექტის მიზანი წარმოადგენს პასუხს კითხვაზე: რისთვის ხორციელდება პროექტი? რა შედეგების მიღწევა იგეგმება ამ პროექტის საშუალებით? მიზნების შესაბამისად უნდა შემუშავდეს ამოცანები, ანუ მიზნის მიღწევის რეალური გზები და საშუალებები. როგორც წესი, ამოცანებით უნდა განისაზღვროს, რა გაკეთდება პროექტის ფარგლებში. თავის მხრივ, ამოცა-

ნები დაყოფილი უნდა იყოს ქვეამოცანებად, ანუ კონკრეტულ ღონისძიებებად. ამოცანები და ღონისძიებები კონკრეტული, ხელშესახები და შეფასებადი შედეგებია, რომლებიც მიზნის მისაღწევად წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში უნდა შესრულდეს.

მეთოდოლოგია და პროექტის შესრულების განრიგი

საპროექტო წინადადებაში აღწერილი უნდა იყოს პროექტის მეთოდოლოგია, ანუ პროექტის განხორციელების ხერხები და გზები და ძირითადი სტრატეგიული მიდგომები. მნიშვნელოვანია, რომ მეთოდოლოგიის სხვადასხვა კომპონენტები თავსებადი და თანმიმდევრული იყოს.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია პროექტის შესრულების განრიგის შემუშავება. პროექტის განრიგში დეტალურად უნდა იყოს აღწერილი პროექტის დაწყებისა და დასრულების თარიღი და საპროექტო ღონისძიებების შესრულების ვადები. გარდა ამისა, განრიგის შემუშავების დროს ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ საკითხებზე:

- მოსამზადებელი სამუშაოების ხანგრძლივობა;
- თითოეული ღონისძიების დაწყებისა და დასრულების თარიღები;
- ამოცანების, ღონისძიებებისა და მიზნების თავსებადობა;
- ღონისძიებების ურთიერთთავსებადობა შინაარსისა და დროის თვალსაზრისით;
- საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებების შეტანის შესაძლებლობა – შესაძლო შემაფერხებელი გარემოებების გათვალისწინება.

პროექტის განხორციელების განრიგის შემუშავების დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს ასევე საპროექტო განაცხადების შეტანისა და გადაწყვეტილების მიღების საბოლოო ვადები.

შეფასება და მონიტორინგი

საპროექტო წინადადების მიმართ დამფინანსებლის ნდობის ასამაღლებლად, საჭიროა, შემუშავდეს პროექტის მონიტორინგისა და შეფასების პროცედურები და კრიტერიუმები, რომელთა საშუალებითაც შეფასდება პროექტის მიმდინარეობა. პროექტის სპეციფიკის მიხედვით, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სხვადასხვა მეთოდები: ტესტები, კითხვარები, სოციოლოგიური გამოკითხვა და სხვ. შეფასების მთავარი აზრი ის არის, რომ შეფასდეს პროექტის მიმდინარეობა და საჭიროების შემთხვევაში შევიდეს შესაბამისი ცვლილებები. ამიტომ პროექტით გათვალისწინებულ უნდა იქნეს როგორც საბოლოო, ისე შუალედური შეფასებები.

ბიუჯეტის განმარტებითი ფურცელი

ამ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს პროექტის მთლიანი ღირებულება, კონკრეტული დონორისგან მოთხოვნილი თანხის ოდენობა და აღ-

ტერნატიული დაფინანსების რაოდენობა და წყაროები (თუ ასეთი არსებობს). ბიუჯეტის ფორმა უნდა შემუშავდეს დონორის მოთხოვნებისა და ინსტრუქციების მიხედვით.

ბიუჯეტის შემუშავების დროს გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი საკითხები:

1. ჯერ უნდა დაიანგარიშოთ თითოეული ერთეულის ღირებულება და შემდეგ – პროექტის საერთო ღირებულება;
2. პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო ნებისმიერი ხარჯი ასახული უნდა იყოს ბიუჯეტში;
3. ბიუჯეტი უნდა შეიცავდეს მხოლოდ პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო თანხებს;
4. თითოეული ერთეულის ღირებულება უნდა ეფუძნებოდეს საბაზრო ფასის შესახებ გადამონმებულ ინფორმაციას;
5. ბიუჯეტში მითითებული თანხები ხელოვნურად არ უნდა გაზარდოთ. გაუთვალისწინებელი ხარჯებისათვის ბიუჯეტის ცალკე მუხლი არსებობს.

გრანტები ფიქსირებული ვადით გაიცემა. მიუხედავად ამისა, დონორი შეიძლება დაინტერესდეს, როგორ გეგმავს სკოლა აღნიშნული პროექტის გაგრძელებას დაფინანსების პერიოდის ამოწურვის შემდეგ, თუ ამას კონკრეტული პროექტი ითვალისწინებს. გაითვალისწინეთ, რომ თქვენი გეგმები აუცილებლად რეალური უნდა იყოს. ამ საკითხის ბუნდოვანმა განმარტებამ, შეიძლება, დონორის მხრიდან თქვენი ორგანიზაციის მიმართ ნდობა შეამციროს. ამიტომ სკოლამ დეტალურად უნდა აღწეროს, დაფინანსების რომელი წყაროების გამოყენებას აპირებს პროექტის გაგრძელების უზრუნველსაყოფად.

2.4.3. პროექტის განაცხადის შემუშავება – რეკომენდაციები

მოიპოვეთ უახლესი ინფორმაცია

დარწმუნდით, რომ თქვენ მიერ დამფინანსებელ ორგანიზაციაზე მოპოვებული ინფორმაცია უახლესია. ფონდების უმეტესობა გარკვეული პერიოდულობით გასცემს გრანტებს, შესაბამისად, საგრანტო პერიოდებს შორის მათ შეიძლება შეცვალონ საგრანტო პირობები, წესები და განაცხადის ფორმატიც. დროს ნუ დაკარგავთ მოძველებული განაცხადის ფორმის შესავსებად.

უპირველეს ყოვლისა, ყურადღებით წაიკითხეთ საგრანტო პროგრამის ინსტრუქციები, რათა დეტალური ინფორმაცია მიიღოთ შემდეგი საკითხების შესახებ:

- დამფინანსებლის/დაფინანსების პროგრამების მიზნები, ამოცანები და მიმდინარე პრიორიტეტები;

- განაცხადის შეტანის პროცედურები და ვადები;
- ორგანიზაციის შესაბამისობის კრიტერიუმები: როგორი ტიპის ორგანიზაციას შეუძლია შემოიტანოს განაცხადი, პროექტის განხორციელება პარტნიორებთან ერთად არის აუცილებელი თუ პარტნიორების გარეშე;
- გრანტის მინიმალური და მაქსიმალური ოდენობა;
- თანადაფინანსების მინიმალური ოდენობა და სხვ.

ეცადეთ, წეროთ მარტივად და გასაგებად

პროექტი ნარმოდგენილი უნდა იყოს თანმიმდევრულად და ადვილად გასაგები ენით. საჭიროება/პრობლემები, მიზნები, ამოცანები /ლონისძიებები და რესურსები ლოგიკურად უნდა ებმოდეს ერთმანეთს. ამოცანები პროექტის ზოგად მიზნებს უნდა შეესაბამებოდეს. მეთოდები/ლონისძიებები ადეკვატური უნდა იყოს და პროექტის ამოცანებს შეესაბამებოდეს, ხოლო მოთხოვნები რესურსებთან მიმართებაში ნათლად და ზუსტად უნდა იყოს განერილი და დასაბუთებული. მიაქციეთ ყურადღება, რომ დოკუმენტებში არ იყოს ორთოგრაფიული ან გრამატიკული შეცდომები, რადგან ეს, როგორც წესი, სამუშაოს ზედაპირულ შესრულებაზე მიუთითებს. გამოყავით ცალკეული თავები და ქვეთავები, რათა ტექსტი ადვილად იკითხებოდეს. სასურველია, ტექსტში გამოიყენოთ დიაგრამები, ცხრილები ან სხვა ნახაზები. ამასთანავე, საპროექტო წინადადებები მოკლედ და ლაკონურად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული.

თუ თქვენი მიდგომა ორიგინალური და არაორდინალურია, განმარტეთ და ნათლად აღწერეთ, რატომ შეარჩიეთ იგი. ინოვაციას მხოლოდ მაშინ აფასებენ, თუ იგი გასაგებია, სხვა შემთხვევაში იგი უბრალოდ გაურკვევლობას გამოიწვევს.

თავი შეიკავეთ სპეციფიკური ტერმინების გამოყენებისგან

სპეციალური ტერმინოლოგიის გამოყენება უჩვენებს, რომ თქვენ კარგად გესმით საკითხი, მაგრამ არ შეგიძლიათ სხვა სფეროში მომუშავე პირებს გასაგებ ენაზე აუხსნათ იგი. ამდენად, შეძლებისდაგვარად შეიკავეთ თავი სპეციფიკური ტერმინების გამოყენებისგან. თუ მათი გამოყენება საჭიროა, აუცილებლად დაურთეთ განმარტება ანოტაციაში ან თანდართულ ტერმინოლოგიის საძიებელში.

თავი შეიკავეთ ზედმეტი საბუთების გამოყენებისგან

დონორები, როგორც წესი, განაცხადის ფორმაში მიუთითებენ, რა სახის დოკუმენტაციის მიღებას მოელიან ისინი თქვენგან. პირველ ეტაპზე მათ შეიძლება მხოლოდ მოკლე განაცხადი მოგთხოვონ, ამის საფუძველზე კი მოგვიანებით – სრული საპროექტო წინადადების წარდგენა. ამიტომ მხოლოდ ის საბუთები და მასალები გააგზავნეთ, რომლებიც დონორი უშუალოდ ითხოვს. თქვენ შეიძლება ჩათვალოთ, რომ სკოლის საქმიანობის ამსახველი დამატებითი მასალების, მაგალითად ვიდეოფირების ან წლიური ანგარი-

შების, გაგზავნით თქვენი წარმატების შანსებს გაზრდით. მაგრამ ასეთი მოქმედებით თქვენ შესაძლოა, პირიქით, ზიანი მიაყენოთ თქვენს იმიჯს და შეამციროთ დაფინანსების მიღების შესაძლებლობა. როდესაც დონორი პროექტთან ერთად დამატებით ინფორმაციას მოითხოვს – მაგალითად, თანამშრომლების რეზიუმეებს ან ფინანსურ ინფორმაციას – აღნიშნული დოკუმენტაცია ცალკე დანართის სახით წარმოადგინეთ, რათა მისი მოძიება და გაცნობა ადვილი იყოს დონორისათვის.

დროის ფაქტორი

ყოველთვის გახსოვდეთ, რომ გრანტის მოპოვება საკმაოდ დიდ დროს მოითხოვს მას შემდეგ, რაც საპროექტო განაცხადს წარუდგენთ დონორს. საჭიროა, ზუსტად იცოდეთ განაცხადის შეტანის საბოლოო ვადა და საბოლოო შედეგების გამოცხადების თარიღი. ეს ვადები გათვალისწინებული უნდა იყოს განაცხადის ფორმაში და არ უნდა მოსთხოვოთ დამფინანსებელს, განაცხადის შეტანიდან მეორე დღესვე მიიღოს გადაწყვეტილება – ამის საბოლოო შედეგი შეიძლება დაფინანსებაზე უარის მიღება იყოს.

გამოიყენეთ დამფინანსებლის ტერმინოლოგია

შეისწავლეთ დონორი ორგანიზაციის გამოცემები, პრესრელიზები, ბუკლეტები, წლიური ანგარიშები. პროექტის ძირითადი საკითხების შემუშავების დროს ძირითადი საკითხების (როგორცაა: ამოცანები, სამიზნე ჯგუფები, ძირითადი ღონისძიებები) შემუშავების დროს გამოიყენეთ დონორი ორგანიზაციის ტერმინოლოგია.

იყავით გულწრფელი და დამაჯერებელი

გადაჭარბებულად ნუ წარმოაჩენთ თქვენი სკოლის შესაძლებლობებს. შეიმუშავეთ ისეთი პროექტი, რომლის განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები და კომპეტენცია გააჩნიათ.

ამასთანავე, დაარწმუნეთ დამფინანსებელი, რომ თქვენს ორგანიზაციას მნიშვნელოვანი ცოდნა და გამოცდილება აქვს შესაბამის სფეროში, სათანადოდ აქვს შესწავლილი არსებული პრობლემები და საჭიროებები და სამიზნე ჯგუფები.

შეეცადეთ, დონორს დაანახვოთ, რომ თქვენს თანამშრომლებს საქმის მიმართ პოზიტიური მიდგომა აქვთ და რომ თქვენ მიერ წარდგენილი პროექტი ამ საქმიანობის გაგრძელებისა და სპეციფიკური პრობლემების მოგვარების საშუალება იქნება. უზრუნველყავით, რომ პროექტის მიმართ თქვენი ერთუზიანობა უშუალოდ პროექტის ტექსტშიც აშკარად ჩანდეს.

1. პროექტის დასახელება, ადგილმდებარეობა, ხანგრძლივობა, სამიზნე ჯგუფ(ებ)ი

2. პროექტის მისია – საჭიროებათა ანალიზი – რატომ? ვისთვის?

- რა სახის პრობლემების მოგვარებას შეეცდება პროექტი? რა კონკრეტული საჭიროებები არსებობს?
- ვინ არის პროექტის სამიზნე ჯგუფი? სურთ თუ არა სამიზნე ჯგუფის და ზოგადად ადგილობრივი საზოგადოების წარმომადგენლებს აღნიშნული პრობლემების გადაჭრა და მდგომარეობის შეცვლა?
- როგორია ალბათობა იმისა, რომ სამიზნე ჯგუფმა არ მიიღოს პროექტი? არ ჩაერთოს ან პასიურად ჩაერთოს პროექტში?
- რა სახის სტატისტიკური ან სხვა სახის მონაცემები გაქვთ აღნიშნული საჭიროების დასასაბუთებლად?
- რატომ არის მნიშვნელოვანი ამ საჭიროებების დაკმაყოფილება?
- საზოგადოების სხვა წევრები თუ იზიარებენ თქვენს შეხედულებებს არსებულ პრობლემასთან დაკავშირებით?
- ხომ არ იმეორებს აღნიშნული პროექტი წარსულში განხორციელებულ სხვა პროექტებს?
- როგორ აპირებთ საქმიანობის შემდგომ გაგრძელებას?

3. მიზნები და ამოცანები – რისთვის? რა?

- რა არის პროექტის მოსალოდნელი შედეგი?
- როგორი ზეგავლენა ექნება პროექტს სამიზნე ჯგუფზე?
- რა არის პროექტის მოსალოდნელი გრძელვადიანი და მოკლევადიანი შედეგები?
- როგორ აისახება პროექტის მიზნები თქვენი ორგანიზაციის მიზნებზე?
- როგორ შეძლებთ დასახული მიზნის მიღწევას?
- რა იქნება პროექტის განხორციელების ძირითადი მიმართულებები? ღონისძიებები?

შენიშვნა: პროექტის მიზნები და ამოცანები უნდა იყოს კონკრეტული, დროში გაწერილი, შეფასებადი, გაზომვადი და მიღწევადი.

4. სტრატეგია და მეთოდოლოგია – როგორ?

- რა გზებსა და საშუალებებს გამოიყენებთ დასახული მიზნების მისაღწევად?
- რატომ შეარჩიეთ კონკრეტულად ესა თუ ის ღონისძიება? ამოცანა? პარტნიორი?
- გათვალისწინებულია თუ არა სრულ სამტატო განაკვეთზე მომუშავე პროგრამის კოორდინატორის თანამდებობა? ვინ მონაწილეობს პროექტის განხორციელებაში და როგორ?

5. საჭირო რესურსები – რა საშუალებებით?

- რა სახის ფინანსური, ადამიანური თუ ტექნიკური რესურსებია საჭირო პროექტის განხორციელებისათვის?
- რა არის პროექტის საერთო ღირებულება?
- გააჩნია თუ არა სკოლას საკუთარი რესურსები ან რესურსების მოზიდვის ალტერნატიული წყაროები?
- არის თუ არა ბიუჯეტი პროექტთან შესაბამისობაში? გათვალისწინებულია თუ არა ყველა ხარჯი (მგზავრობის, შენობის, მასალების, თანამშრომლების და სხვ.)?
- საკმარისად დეტალურად არის თუ არა განერილი ბიუჯეტი?

6. პროექტის მართვა – ვის მიერ?

- არის თუ არა გადაწყვეტილი პროექტის კოორდინატორის ვინაობა და საკონტაქტო ინფორმაცია (სახელი, მისამართი, ტელეფონი, ფაქსი, ელფოსტა)?
- რა იქნება მისი კონკრეტული ფუნქციები? ექნება თუ არა მას გადაწყვეტილებების მიღების თავისუფლება? რამდენად მყარი კავშირი აქვს ამ პირს ორგანიზაციის წევრებთან და გადაწყვეტილების მიმღებ ორგანოებთან?
- ვინ იქნება ჩართული პროექტის განხორციელებაში? რამდენი ადამიანი? რა იქნება მათი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები?

7. პროექტის განხორციელების განრიგი და ღონისძიებები – რა? სად? როდის?

- როდის დაიწყება და დასრულდება პროექტი? მისი თითოეული ეტაპი?
- რა ცალკეული ღონისძიებებისაგან შედგება პროექტი?
- როგორი თანმიმდევრობით განხორციელდება პროექტის ღონისძიებები?
- რა დრო არის საჭირო მოსამზადებელი სამუშაოებისათვის?
- სად განხორციელდება ღონისძიებები?
- რამდენად რეალისტურია პროექტის განხორციელების განრიგი?
- რა ეტაპზე ვარაუდობთ თანამშრომლების აყვანას?

8. შეფასება

- როგორ და რა მეთოდებით შეფასდება პროექტი?
- რა იქნება შეფასების კრიტერიუმები?
- პროექტის რომელ ძირითად კომპონენტებში გაკეთდება შეფასება?
- როგორ იქნება შეფასების შედეგები ასახული მოცემულ პროექტში/ მომავალ პროექტებში?

9. პარტნიორები – ვისთან ერთად?

- ვინ შეიძლება იყოს პროექტის პარტნიორი?
- რამდენად მნიშვნელოვანია პარტნიორების ჩართვა აღნიშნულ პროექტში?
- პარტნიორებთან კოორდინაციისა და ეფექტურად თანამშრომლობის რა ხელშემწყობი და ხელის შემშლელი პირობები არსებობს?

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. Blazek, J. (1996). Financial Planning for Nonprofit Organizations. John Wiley & Sons, Inc.
2. Bournemouth Borough Council. (2002). Teacher Recruitment and Retention Strategy.
3. Bryan Independent School District (2005-2006). Student Code of Conduct.
4. Celio, M. B., Harvey, J. (2005). Buried Treasure: Developing a Management Guide from Mountains of School Data. School of Public Affairs, University of Washington.
5. Council of Europe and European Commission (2004). T-kit on Funding and Financial Management.
6. Country background report for Finland (2003). Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers.
7. Department for Education and Skills. (2004) National Standards for Headteachers.
8. Dropkin, M., LaTouche, B. (1998). The Budget Building Book for Nonprofits. and Bill. Jossey-Bass Inc.
9. Gemberling, K.W., Smith, S.W., Villani, J.S. (2000). The Key Work of School Boards Guidebook. National School Boards Association. Alexandria, Virginia.
10. Harlen, W. (1994). Evaluating Curriculum Materials. The Scottish Council for Research in Education.
11. Hill, P.W., What Headteachers Need to Know about Teaching and Learning. Center for Applied Educational Research, University of Melbourne.
12. Lewis, P. J. (1997) Fundamentals of Project Management.
13. McLaughlin, T. A. (1995). Financial Basics for Nonprofit Managers. John Wiley&Sons, Inc.
14. მეტრეველი, ნ. (2004). მონაწილეობითი ბიუჯეტირება სკოლებში. თავისუფლების ინსტიტუტი.
15. North Central Regional Educational Laboratory: Critical Issue: Finding Time for Professional Development, from www.ncrel.org.
16. Ontario Schools (2001). Code of Conduct.
17. საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ. 2005.
18. საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი. 1999.
19. საქართველოს შრომის კოდექსი. 2006.
20. School System Development Division, Office of School Education (2005). Guidelines for Strategic Planning in Schools. Department of Education and Training, Virginia.