

ნინო მეტრეველი

მონაწილეობითი
ბიუჯეტირება
სკოლებში

თავისუფლების ინსტიტუტი

თბილისი 2004

თქვენს ხელთ არსებული ნაშრომი განკუთვნილია ყველა იმ დაინტერესებული პირისთვის - პროფესიის განურჩევლად - ვისაც სურვილი აქვს, მონაწილეობა მიიღოს სკოლის ბიუჯეტის შედგენის პროცესში, ან, უბრალოდ, გაეცნოს „მონაწილეობითი ბიუჯეტირების“ პრინციპებს. სახელმძღვანელოს მიზანია დაინტერესებულ პირებს ინფორმაცია მიაწოდოს ბიუჯეტის შედგენასა და ხარჯვაში მონაწილეობისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებსა და ტექნიკურ, ორგანიზაციულ საკითხებზე.

„მონაწილეობითი ბიუჯეტირება“ ჩვენი საზოგადოებისთვის სრულიად ახალი ცნებაა. ნაშრომის მიზანია დაინტერესებული ადამიანებისათვის იმ ფასეულობების გაცნობა, რომლებსაც ემყარება მონაწილეობითი ბიუჯეტირება; ამასთან, იმ პრობლემების წარმოჩენა, რომელთა გადაჭრასაც თავად მონაწილეობითი ბიუჯეტირება ემსახურება.

წინამდებარე სახელმძღვანელოში განხილული საკითხების სიახლის გამო ნაშრომი სრულყოფილი ვერ იქნება. ავტორი სიამოვნებით მიიღებს მკითხველისაგან ყველა გამოხმაურებას, შენიშვნას თუ წინადადებას, რომელიც მას ამ წიგნის გაცნობის შემდეგ გაუჩნდება.

რედაქტორები:

ია ანთაძე, ანა ახვლედიანი, გიორგი მელაძე

დიზაინი:

ბესიკ დანელია

კორექტურა:

დალი ცქიტიშვილი

ISBN 9940-714-1-6



წიგნი გამოცემულია ფონდ „ღია საზოგადოების ინსტიტუტის“ მხარდაჭერით

შინაარსი

თავი I. „მონაწილეობითი ბიუჯეტირების“ ცნება, მიზანი და მონაწილეები	5
1. „მონაწილეობითი ბიუჯეტირების“ ცნება და მიზანი	5
2. ბიუჯეტი - თანამონაწილეობის მექანიზმი და პროდუქტი	8
3. ვინ და როგორ მონაწილეობს ბიუჯეტირების პროცესში?	10
თავი II. დაგეგმვის არსი, საჭიროება, კომპონენტები და პროცესი	13
1. დაგეგმვის არსი და მისი კომპონენტები	13
2. სტრატეგიული დაგეგმვის არსი და მიზანი	14
3. სტრატეგიული დაგეგმვა - თანამონაწილეობის უზრუნველყოფის მექანიზმი	16
4. სტრატეგიული დაგეგმვის/ბიუჯეტირების პროცესის ეტაპები	17
2.4.1. სამოქმედო გარემოს შეფასება	17
2.4.2. არსებული სოციალურ-დემოგრაფიული გარემოს შეფასება	18
2.4.3. კონკურენტების საქმიანობის ანალიზი	19
2.4.4. მომხმარებლების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების შესწავლა - „ბაზრის“ შეფასება	20
2.4.5. სკოლის შიდა შეფასება	21
5. სტრატეგიული არჩევანი	24
6. სკოლის სტრატეგიული მიზნების შემუშავება	25
7. წლიური სტრატეგიული პრიორიტეტების განსაზღვრა	26

8. სტრატეგიის შემუშავება წლიური პრიორიტეტების განსახორციელებლად	26
9. წლიური პრიორიტეტების განხორციელების სამოქმედო გეგმის შემუშავება	28
2.9.1. სამი წლის სტრატეგიული გეგმის და ბიუჯეტირების ციკლის ნიმუში	31
2.9.2. ბიუჯეტის შედგენისა და კონტროლის სამოქმედო გეგმის ნიმუში	32
თავი III. ბიუჯეტის შემოსავლებისა და ხარჯების დაგეგმვა	34
1. ბიუჯეტის შემოსავლებისა და ხარჯების კლასიფიკაცია	34
3.1.1. სკოლის ბიუჯეტის მოდელი	36
3.1.2. შემოსავლების წყაროები და კლასიფიკაცია	39
2. ხარჯების დაგეგმვა	40
3. სამოქმედო გეგმის ბიუჯეტში ასახვა და შეფასება (პრაქტიკული მაგალითი)	42
4. საჭირო ხარჯების შემოსავლებით უზრუნველყოფის მექანიზმი	45
5. ბიუჯეტისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების კონტროლი და შეფასება	45
თავი IV. თანამონაწილეობის უზრუნველყოფის სხვა ტექნიკური საკითხები	51
1. რჩევები სამეურვეო საბჭოს შეხვედრების ორგანიზებისათვის	51
დასკვნა	57
ძირითადი ცნებების განმარტებები	59
დანართი I	61
შენიშვნები	64
გამოყენებული ლიტერატურა	66

თავი I

„მონაწილეობითი ბიუჯეტირების“ ცნება, მიზანი და უმჯობესებები

1. „მონაწილეობითი ბიუჯეტირების“ ცნება და მიზანი

დღეს საქართველოს განათლების სისტემაში მიმდინარე რეფორმების მთავარი მიზანი არის ამ სისტემის თითოეული რგოლის (მოცემულ შემთხვევაში სკოლის) მუშაობის ეფექტიანობის მაქსიმუმამდე გაზრდა. ამ მიზნის მიღწევის უმოკლესი გზა კი გადაწყვეტილებების მიღებაში თვით განათლების სისტემის მომსახურების მომხმარებელთა აქტიურ მონაწილეობაზე გადის. სხვა სიტყვებით, განათლების სამინისტროს რეფორმა გულისხმობს, რომ სკოლის მართვაზე, ანუ მისი სტრატეგიული განვითარების მიმართულებათა განსაზღვრასა და სახსრების განკარგვაზე პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს მშობლებმა და მასწავლებლებმა. სწორედ ისინი არიან სკოლის მომსახურების მომხმარებლები, რის გამოც ყველაზე მეტად მშობლები და მასწავლებლები უნდა იყვნენ დაინტერესებული სკოლის წარმატებული საქმიანობით. ამის გამო, მშობლებისა და მასწავლებლებისაგან შემდგარი სამეურვეო საბჭო უნდა გახდეს თითოეული სკოლის განვითარების მიმართულებათა განმსაზღვრელი ორგანო. ამ საბჭოს მიერ ჩამოყალიბებული განსაზღვრული გეგმის განმახორციელებელი და აღმსრულებელი კი სკოლის დირექტორი იქნება.

მართვის ამგვარი სისტემა მოითხოვს, რომ სკოლებმა დამოუკიდებლად განკარგონ მათთვის გამოყოფილი სახელმწიფო სახსრები. ამავე დროს, თითოეულ სკოლას უნდა მიეცეს შესაძლებლობა დამოუკიდებლად მოიძიოს დაფინანსების წყაროები და თავად იფიქროს საკუთარი მდგომარეობის გაუმჯობესებაზე. საქართველოს განათლების სამინისტროს მიერ წამოწყებული რეფორმა ცნობს ამ საკითხების მოგვარებას ეხმარება და ემსახურება.

საქართველო არ არის ერთადერთი ქვეყანა, სადაც ხელისუფლება სკოლების მართვაში განათლების სამინისტროს ჩაურევლობას, ანუ მართვის დეცენტრალიზაციას უჭერს მხარს. მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებამ აჩვენა, რომ მმართველობის დეცენტრალიზაცია საუკეთესო შედეგს იძლევა როგორც სახელმწიფოს, ისე მისი თითოეული სუბიექტის (ამ შემთხვევაში, სკოლის) დონეზე.¹ მართვის უფლებების გადანაწილება უშუალოდ ქვედა რგოლების სასარგებლოდ (მაგალითად, განათლების სამინისტროდან უშუალოდ სკოლებზე) იძლევა თითოეული ორგანიზაციისა თუ პირის ინტერესების მაქსიმალური გათვალისწინების შესაძლებლობას. მართლაც, როგორი მჭიდრო ურთიერთობაც არ უნდა არსებობდეს განათლების სამინისტროსა და სკოლის ხელმძღვანელობას შორის, სკოლის ხელმძღვანელი ყოველთვის განათლების სამინისტროს ჩინოვნიკზე უკეთ იქნება ინფორმირებული იმ პრობლემებისა და საკითხების შესახებ, რომელთა გადაჭრაც მისი კონკრეტული სკოლისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია.

გარდა ამისა, გადანყვეტილების მიღების უფლებათა (ანუ ძალაუფლების) გადანაწილება იმიტომ არის მნიშვნელოვანი, რომ ამ შემთხვევაში სკოლას საშუალება ეძლევა გაცილებით სწრაფად მოახდინოს რეაგირება იმ ცვლილებებზე, რომლებიც გარემოში ხდება. ბუნებრივია, რომ ამგვარ ცვლილებებზე რეაგირება ცენტრალიზებული მართვის პირობებში (ჩვენს შემთხვევაში, განათლების სამინისტროს მხრიდან) მეტ დროს მოითხოვდა.

ასე რომ, საშუალო განათლების დეცენტრალიზაცია ნიშნავს იმას, რომ სკოლა თავად მიიღებს გადანყვეტილებებს საკუთარი საქმიანობის მიმართულებების შესახებ და თავად დახარჯავს სკოლისათვის გამოყოფილ/შემონირულ რესურსებს. ამდენად, მართვის დეცენტრალიზაცია სკოლებისათვის გულისხმობს იმ ფინანსური სახსრების გამოყენების თავისუფლებას და მათი ხარჯვის ეფექტიანობის გაზრდის შანსს, რომელიც სკოლას გააჩნია. ცხადია, დეცენტრალიზებული მართვის დროს სკოლებისათვის მინიჭებულ ამგვარ თავისუფლებას ახლებული ანგარიშგება და პასუხისმგებლობა მოჰყვება. ამ შემთხვევაში, სკოლის სამეურვეო საბჭო ხდება სკოლის სამოქმედო გეგმისა და ბიუჯეტის შემქმნელიც და დირექტორის მიერ მისი აღსრულების მაკონტროლებელიც. ამ საკითხებს ზემდინვებით დანვრილებით ამ ნიგნის II და III თავებში განვიხილავთ.

სკოლის უფლებების ზრდა, ბუნებრივია, ამ პროცესისათვის მშობლებისა და მასწავლებლების სათანადოდ მომზადებასაც საჭიროებს. სწორედ ამიტომ ხდება მნიშვნელოვანი მშობლებისთვისა და მასწავლებლებისათვის „მონაწილეობითი

ბიუჯეტირების“, ანუ სკოლის ბიუჯეტის შედგენასა და ხარჯვაში ჩართულობის უნარ-ჩვევების ათვისებაც.

ცნება – „მონაწილეობითი ბიუჯეტირება“ – გულისხმობს სკოლის ბიუჯეტის შედგენის მთელ პროცესში იმ მხარეების ჩართვას, რომლებიც უშუალოდ არიან დაინტერესებული სკოლის ბიუჯეტიდან დაფინანსებული მომსახურების ხარისხითა და ამ მომსახურებაზე განეული დანახარჯების მიზნობრიობით. სკოლის ბიუჯეტის შედგენასა და ხარჯვაში მონაწილეობა იმის გარანტიას იძლევა, რომ სკოლისათვის სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი სახსრები შემოსავლისა თუ თანამდებობის მიუხედავად სკოლის მომსახურების ყველა მომხმარებელზე ერთნაირად გადანაწილდეს, ანუ გამოირიცხოს დისკრიმინაცია და უსამართლობა.²

„მონაწილეობითი ბიუჯეტირების“ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზანია გამჭვირვალობა და ყველა დაინტერესებული მხარისთვის სკოლის სახსრების განკარგვის შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის მიწოდება. ამგვარად, განათლების სამინისტროს თუ საზოგადოების წარმომადგენელს, ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს ხელი უნდა მიუწვდებოდეს სკოლის სამეურვეო საბჭოს მიერ შემუშავებულ ბიუჯეტზე და შეეძლოს მისთვის საინტერესო ინფორმაციის მიღება სკოლის ფინანსური რესურსების განკარგვასთან დაკავშირებით.

მონაწილეობითი ბიუჯეტირების პროცესი გამჭვირვალე, ღია და ყველასათვის გასაგები იმიტომ ხდება, რომ ბიუჯეტის შემუშავების, ხარჯვისა და შედეგების ანალიზის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება ხდება არა პოლიტიკოსების კაბინეტებში, არამედ საზოგადოების წევრებისაგან – მშობლების, მასწავლებლების და სხვა დაინტერესებული ადამიანებისაგან შედგენილი საბჭოების შეკრებებზე. უფრო ვრცლად ამ საკითხების შესახებ იხილეთ ამ წიგნის II, III და IV თავებში.

მონაწილეობითი ბიუჯეტირების პროცესი, თავისთავად, შეიძლება შევადაროთ „საზოგადოებრივ სკოლას“,³ რომელიც მოქალაქეებს ასწავლის საკუთარ უფლებებს, ეხმარება მათ საკუთარი მოქალაქეობრივი მოვალეობების აღქმაში და განათლების სისტემაში მთავრობის პასუხისმგებლობების გარკვევაში. ამდენად, მონაწილეობითი ბიუჯეტირება მუდმივი სწავლის პროცესია, რომლის დროსაც მოქალაქეები ეჩვევიან ისევე როგორც მთავრობასთან, ასევე ერთმანეთთან მოლაპარაკებას იმის თაობაზე, თუ როგორ მოხდეს შეზღუდული რესურსების გამოყენება სკოლის მიერ განსაზღვრული პრიორიტეტების განსახორციელებლად.

მსოფლიო ბანკის ექპერტების მიერ საქართველოს განათლების სამინისტროსთვის

მიცემული რეკომენდაციის თანახმად, „ნებისმიერ საქმიანობაში, საზოგადოებრივი მიზნით თანხის განკარგვის კუთხით, არაფერი იმდენად სასარგებლო არ არის, რამდენადაც იმის ჩვენება, რომ არსებული ფინანსური რესურსები მაქსიმალურად ეფექტურადაა გამოყენებული.“⁴ გამჭვირვალობა გაზრდის საზოგადოებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების ნდობას სკოლის მმართველობის მიმართ და შესაძლებელს გახდის სკოლისთვის დამატებითი ფინანსური რესურსის მოზიდვას.

ასე რომ, მონაწილეობითი ბიუჯეტირება სკოლაში, როგორც მართვის დეცენტრალიზებული ფორმა, ზრდის მოქალაქეების შანსებს, აქტიურად ჩაერთონ იმ გადაწყვეტილებათა მიღებაში, რომლებიც უშუალოდ არის დაკავშირებული სკოლისაგან მიღებული მომსახურების ხარისხთან. რაც მთავარია, მონაწილეობითი ბიუჯეტირება

- მოქალაქეებს ასწავლის აქტიურობას;
- სოციალური სამართლიანობის მიღწევას რესურსების უფრო ეფექტიანად განაწილების გზით;
- ცვლის ადმინისტრაციულ აპარატს და აუმჯობესებს გადაწყვეტილების აღსრულების კულტურას.⁵

2. ბიუჯეტი – თანამონაწილეობის მექანიზმი და პროდუქტი

ზემოთ აღვნიშნეთ, რომ გადაწყვეტილების მიღების უფლების და ამ პროცესში საზოგადოების მონაწილეობის შანსის მოპოვება უშუალოდ უკავშირდება ამ გადაწყვეტილებების განხორციელებისათვის საჭირო ფინანსური სახსრების მობილიზებას, განაწილებას, მიზნობრივ ხარჯვასა და ამ უკანასკნელთა მიზნობრიობის ანალიზს. ამდენად, გადაწყვეტილების მიღების უფლების გადაცემა ცენტრიდან სკოლაზე ავტომატურად ნიშნავს სკოლის დამოუკიდებლობას შეადგინოს და ხარჯოს ბიუჯეტი.

სკოლის ბიუჯეტი, ისევე, როგორც ნებისმიერი ბიუჯეტი არის ფინანსური დოკუმენტი, რომელიც წარმოადგენს მოცემული ორგანიზაციის შემოსავლებისა და დანახარჯების ნუსხას. მონაწილეობითი ბიუჯეტირების უნარ-ჩვევების ასათვისებლად, პირველყოვლისა, გვჭირდება გავერკვეთ ბიუჯეტის შედგენის და დაგეგმვის საჭიროებაში, ანუ იმ სარგებლობაში, რომელიც საზოგადოდ ბიუჯეტირებას ახლავს თან.

ქვემოთ დანვრილებით განვიხილავთ თავად ბიუჯეტის – როგორც ფინანსური

დოკუმენტის გამოყენების უპირატესობებს. ამასთან, ჩამოვთვლით იმ ფაქტორებს, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია ბიუჯეტის შედგენისას.

სკოლის მიერ დასახული ამოცანების შესრულებას ფინანსური სახსრების მოპოვება და განაწილება სჭირდება. სწორედ ამაში გვეხმარება ბიუჯეტი, რომელიც შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც სკოლის მიერ დასახული (ვთქვათ, ერთწლიანი) გეგმის ეფექტურად განხორციელებისათვის ფინანსური რესურსის გადანაწილების სქემა.⁶ ამდენად, ბიუჯეტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც წარმატებული საქმიანობის კარგი ინსტრუმენტი.

იმის გამო, რომ ბიუჯეტი რიცხვებში განერილი სამუშაო გეგმაა, ის მის ხარჯვაში ჩართული პირებისათვის წარმოადგენს სახელმძღვანელო დოკუმენტს იმისათვის, რომ ზუსტად (კონკრეტული რიცხვებით) შეაფასონ საკუთარი მიღწევები და რეაგირება მოახდინონ მოულოდნელ ცვლილებებზე.

ბიუჯეტი გარდა სახელმძღვანელო დოკუმენტის ფუნქციისაა, კონტროლის როლსაც ასრულებს. იგი საშუალებას აძლევს სკოლის სამეურვეო საბჭოს, გააკონტროლოს მისი შესრულების ხარისხი.

ბიუჯეტის შედგენა აუცილებელია, რადგან:

- გულმოდგინედ დაგეგმილი და განხორციელებული ბიუჯეტი ზრდის სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების შესაძლებლობას;
- ბიუჯეტი არის დოკუმენტი, რომელიც სკოლის მიერ დასახულ ზოგად მიზნებს დაიყვანს კონკრეტულ, განსაზღვრულ სამოქმედო ნაბიჯებამდე;
- დაგეგმვისა და მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარების შედეგად მიღებული ბიუჯეტი სკოლას აიძულებს რეალისტურად შეაფასოს საკუთარი შესაძლებლობები, განსაზღვროს პრიორიტეტები და დააკონკრეტოს გადასაჭრელი პრობლემები;
- ბიუჯეტი ხელს უწყობს სკოლის სხვადასხვა ადმინისტრაციულ რგოლებს შორის კოორდინაციასა და თანამშრომლობას;
- ბიუჯეტისა და რეალური ფინანსური მდგომარეობის პერიოდულმა შედარება დროულად აღმოაჩენს პრობლემას და ამარტივებს მისი გადაჭრის გზების ძიების პროცესს.⁷

მაგრამ როგორ მივალწიოთ იმას, რომ ბიუჯეტის შემოსავლები და ხარჯები რეალისტურად დაგეგმვით? ამისათვის საჭიროა შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება:

- რესურსები შეზღუდულია, რის გამოც საჭიროა ბიუჯეტის სახსრების ხარჯვის კონტროლის ისეთი მექანიზმების შემუშავება, რომელიც რეალურად მიგვიყვანს დასახული მიზნების შესრულებამდე;
- ბიუჯეტის შედგენისას დაუშვებელია მხოლოდ წინა წლების გამოცდილებაზე დაყრდნობა. ასეთი პრაქტიკა ზღუდავს სწრაფად ცვალებადი გარემოს გამონვევებზე რეაგირებას და სკოლის წინსვლას;
- მიზანშეწონილია ბიუჯეტის შედგენის პროცესში იმ ადამიანების ჩართვა, რომლებმაც მიღებული გადაწყვეტილებების განხორციელების პროცესში უშუალოდ უნდა დახარჯონ განაწილებული თანხები. წინააღმდეგ შემთხვევაში, წარმოიქმნება კონფლიქტის საშიშროება.

როგორც შემდეგი თავებიდან გახდება ცნობილი, ბიუჯეტის შექმნის პროცესი (ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის სტადიიდან საბოლოოდ ჩამოყალიბებულ რაოდენობრივ მაჩვენებლებამდე (რიცხვებამდე), რომლებიც ხარჯების თითოეული მუხლის გასწვრივ დაინერება), თუკი ის ეფექტიანად არის ორგანიზებული, მოიცავს ყველა იმ პირს თუ ორგანიზაციას, რომელზედაც სკოლა ახდენს გავლენას. სწორედ ამ ჩართულობის გამო, რომელსაც ბიუჯეტის შედგენისა და შემდეგ კი ხარჯვის საჭიროებს, ეს დოკუმენტი თანამონაწილეობის უზრუნველყოფის მექანიზმიც ხდება და ამ თანამონაწილეობის საბოლოო პროდუქტიც.⁸

3. ვინ და როგორ მონაწილეობს ბიუჯეტირების პროცესში?

ბიუჯეტირების პროცესში, იდეალურ შემთხვევაში, ჩართულია სკოლის მომსახურებით მოსარგებლე მოქალაქეთა უდიდესი უმრავლესობა; დაინტერესებული არასამთავრობო ორგანიზაციები; ის დონორები, რომლებიც სკოლისათვის გარკვეულ ფინანსურ სახსრებს გამოყოფენ; სხვა ნებისმიერი დაინტერესებული პირი.⁹ საზოგადოდ, ამ ფართო აუდიტორიის ბიუჯეტირებაში მონაწილეობა შესაძლებელია განხორციელდეს საჯარო შეკრებებით, რომლებზეც დაინტერესებული ადამიანები თუ ორგანიზაციები გამოდიან კონკრეტული დასაბუთებული წინადადებებით იმ ახალი პრიორიტეტების თუ გადასაჭრელი პრობლემების შესახებ, რომლებიც სკოლამ უნდა გაითვალისწინოს საკუთარი გეგმის შედგენისას.¹⁰ ასეთი საჯარო ინიციატივების შედეგები წერილობითი ფორმით განსახილველად მიეწოდება მშობლების, მასწავლებლებისა და სხვა დაინტერესებული პირებისაგან შემდგარ სამეურვეო საბჭოს.

სამეურვეო საბჭოს ამგვარ შეკრებებზე ხდება იმ გეგმის ჩამოყალიბება, რომელიც საფუძვლად ედება ბიუჯეტირების პროცესს. ამდენად, საჯარო განხილვების შედეგად ჩამოყალიბებული წინადადებების სამეურვეო საბჭოში განხილვა არის სკოლის საქმიანობის დაგეგმვაში მონაწილეობის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმა. ამ და სხვა ფორმით მონაწილეობა ბიუჯეტირების პროცესში სკოლის თანამშრომლებს ენთუზიაზმს მატებს. ამავე დროს, ეს მათ ეხმარება იმაში, რომ პრობლემებს სხვათა თვალითაც შეხედონ, რაც საბოლოო ჯამში განახლების, გაუმჯობესების ხელს ატყობს სკოლას და მისი განვითარების სანდინდარი ხდება.¹¹

სკოლის მუშაობის გეგმის შემუშავებაში სკოლის საქმიანობაში ჩართული თითქმის ყველა პირი უნდა მონაწილეობდეს. სულ მცირე, ამ პროცესში ჩართული უნდა იყოს სკოლის სამეურვეო საბჭო და სკოლის ადმინისტრაცია. საბოლოოდ მიღებული გეგმის საფუძველზე დგება ბიუჯეტის პროექტიც, რომელიც საბოლოო სახით უნდა ჩამოყალიბდეს სამეურვეო საბჭოსა და ადმინისტრაციის მიერ მოპოვებული ინფორმაციის შეჯერების შედეგად.¹²

მონაწილეობითი ბიუჯეტირების უკეთ გასაგებად ის უნდა განვიხილოთ, როგორც მონაწილეობითი დაგეგმვის კონტექსტში. სკოლისათვის მონაწილეობითი დაგეგმვის პროცესი შეიძლება იყოს გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და წლიური. სკოლის ბიუჯეტირებაც, როგორც წესი, ხდება ხოლმე როგორც საშუალოვადიანი, ასევე ერთწლიანი პერიოდისთვის. მონაწილეობითი ბიუჯეტირებისა და მონაწილეობითი დაგეგმვის ასეთი მჭიდრო კავშირი ერთმანეთთან ბუნებრივია, რადგანაც მხოლოდ დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების ურთიერთშესაბამისობით და შეთანხმებით შეიძლება რეალური განვითარების მიღწევა.¹³

საბოლოოდ ბიუჯეტს სკოლის ბუღალტერია აჯერებს. მისი განხორციელება კი მოეთხოვება ყველა იმ პირს, ვინც ბიუჯეტში ასახულ კონკრეტულ საქმიანობასა თუ პროექტზეა პასუხისმგებელი იმ სამოქმედო გეგმის მიხედვით, რომლის განხორციელებისთვისაც შედგა ბიუჯეტი. თუმცა, ბიუჯეტის შესრულებაზე მთავარი პასუხისმგებელი პირი სკოლის დირექტორია, რომელიც არის კიდევ ანგარიშვალდებული სამეურვეო საბჭოს წინაშე.

იმედი გვაქვს, რომ მკითხველი დავარწმუნეთ ბიუჯეტის შედგენის პროცესში აქტიური მონაწილეობის საჭიროებაში. თუმცა, ალბათ უკვე გაჩნდა მრავალი კონკრეტული კითხვა, მაგალითად: გეთანხმებით, რომ საჭიროა საჯარო მონაწილეობა, ჩართულობა და აქტიურობა იმისათვის, რომ სკოლისაგან სასურველი მომსახურება მივიღოთ, მაგრამ კონკრეტულად რაში უნდა მივიღოთ მონაწილეობა?

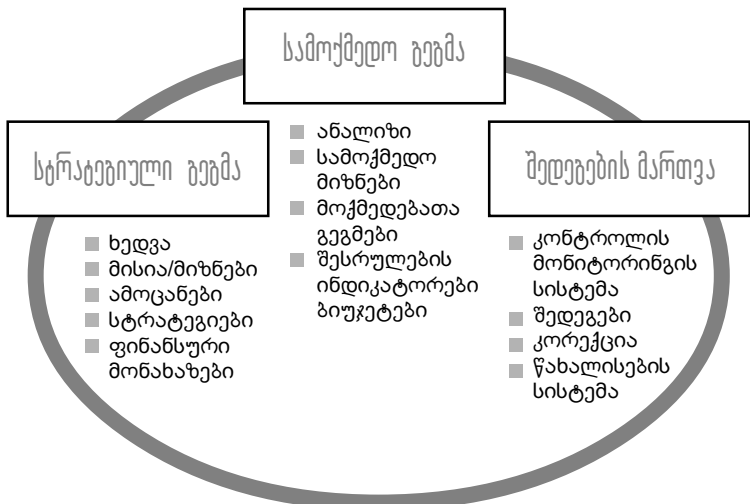
კითხვა აბსოლუტურად სამართლიანია. სწორედ ამიტომ ახლა გადავალთ იმის განხილვაზე, თუ რა ეტაპებს მოიცავს ბიუჯეტირება, ანუ კონკრეტულად რაში უნდა მიიღოს მონაწილეობა თითოეულმა მოქალაქემ.

თავი II

დაგეგმვის არსი და უმპონენტები

1. დაგეგმვის პროცესის კომპონენტები

მოქალაქეებმა და სკოლის საქმიანობით დაინტერესებულმა პირებმა მონაწილეობა დაგეგმვის მთლიან პროცესში უნდა მიიღონ. ეს პროცესი სამი ძირითადი კომპონენტისაგან შედგება – სტრატეგიული გეგმა, სამოქმედო გეგმა (ბიუჯეტის ჩათვლით) და შედეგების მართვა.¹⁴ თითოეულ კომპონენტს გარკვეული დანიშნულება აქვს. ამ კომპონენტების ელემენტები წარმოდგენილია შემდეგ სქემაზე:



სტრატეგიული გეგმა დაგეგმვის პროცესის საწყისი წერტილია. ის მოითხოვს დაგეგმვის შედეგების კონკრეტულ რიცხვებში წარმოდგენას. სტრატეგიული გეგმა გულისხმობს მიზნებისა და მათი მიღწევისათვის საჭირო ქმედებების ჩამოყალიბებას, რაც პირდაპირ უკავშირდება წლიურ სამოქმედო გეგმასა და ბიუჯეტს.

სამოქმედო გეგმა გულისხმობს სტრატეგიული გეგმის განხორციელებას ბიუჯეტთან შესაბამისობაში. სამოქმედო გეგმა, რომელიც, ჩვეულებრივ, ერთი წლით დგება, განსაზღვრავს, თუ რა კონკრეტული ქმედებების წარმართვას აპირებს სკოლა.

შედეგების მართვა არის გეგმის შესრულების შედარება დაგეგმილ ღონისძიებებთან და მაჩვენებლებთან. შედეგების მართვა იძლევა იმის კონტროლის შესაძლებლობას, თუ რამდენად სრულდება სტრატეგიული გეგმა, სამოქმედო გეგმა და ბიუჯეტი.

უკვე აღინიშნა, რომ ბიუჯეტი არის ორგანიზაციის (ჩვენს შემთხვევაში, სკოლის) სტრატეგიული გეგმის განხორციელების საშუალება. ამიტომ, სანამ ბიუჯეტის შედგენაზე დავიწყებდეთ მუშაობას, აუცილებელია სკოლის სტრატეგიის განსაზღვრა. მიმოვიხილოთ, რა მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიულ დაგეგმვას სკოლის წარმატებული საქმიანობისთვის.

2. სტრატეგიული დაგეგმვის არსი და მიზანი

სტრატეგიული დაგეგმვა არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც სკოლის წევრები ცდილობენ, განსაზღვრონ თუ რა მიზნების მიღწევა სურთ და როგორ უნდა გააკეთონ ეს. სტრატეგიული დაგეგმვა თითქმის განსხვავდება იმ დაგეგმვისაგან, რომელსაც ადამიანები ყოველდღიურ ყოფაში ახორციელებენ. თითოეულ ჩვენგანს აქვს საკუთარი წარმოდგენები იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იცხოვროს, რა მიზნებს უნდა მიაღწიოს იმისათვის, რომ საკუთარი თავით კმაყოფილი იყოს (მაგალითად, „მივიღო კარგი განათლება“, „გავხდე ცნობილი მსახიობი“, „ვისწავლო ფორტეპიანოზე დაკვრა“). როგორც წესი, ადამიანი წინასწარ გეგმავს, რა და რა საქმე აქვს დღის განმავლობაში გასაკეთებელი („მოვანყო წვეულება“, „გამოვიყვანო ბავშვები სკოლიდან“, „ვიყიდო პროდუქტები“ და სხვ.). ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ შემთხვევაში, თქვენ, გარკვეულწილად, წარმოდგენილი გაქვთ, თუ როგორი უნდა იყოს ამ გეგმების წარმატებით განხორციელების შედეგი. გასარკვევი მხოლოდ ის რჩება, თუ რა კონკრეტული ნაბიჯებია გადასადგმელი ამ მიზნებისაკენ მიმავალ გზაზე. ზუსტად ესაა სტრატეგიული დაგეგმვა.

იგივე ხდება სკოლის საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვისას. ნებისმიერ სკოლას უნდა ჰქონდეს მომავლის ხედვა, იცოდეს როგორ მიაღწევს დასახულ მიზნებს და

როგორ გადაწყვიტოს არსებული პრობლემები. ამ „ნათელი“ მომავლის მისაღწევად სკოლამ უნდა შეადგინოს დასახული მიზნების წარმატებით განხორციელებისაკენ მიმავალი საუკეთესო გზების რუკა. ასეთი რუკა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შედეგად იქმნება. დაგეგმვა იმის ზედმიწევნით მკაფიოდ გააზრებაა, თუ რა ნაბიჯები უნდა გადადგას სკოლამ მაქსიმალური წარმატების მისაღწევად.

სტრატეგიული გეგმა – ეს არის დეტალური, კომპლექსური გეგმა, რომლის დანიშნულებაც სკოლის მისიის განხორციელება და მის მიერ დასახული მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფაა.

სტრატეგიული დაგეგმვა მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით გამოიყენება. სწორედ სტრატეგიულ დაგეგმვაში აქტიური მონაწილეობა ეხმარება სკოლის თითოეულ თანამშრომელს სკოლის მიზნებისა და ამოცანების გააზრებაში, არსებული რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებაში, გარემოს ცვლილებებზე სწრაფ რეაგირებასა და სიახლისთვის მზადებაში.

სტრატეგიული დაგეგმვა გულისხმობს ფუნდამენტური გადაწყვეტილებების მიღებას შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით:

- რა უნდა გაკეთდეს?
- რატომ და როგორ უნდა გაკეთდეს?
- რა რესურსებია საჭირო კონკრეტული მიზნის მისაღწევად?

აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა – თავისთავად – არ იძლევა წარმატების გარანტიას. სკოლამ, რომელმაც შეიმუშავა სტრატეგიული გეგმა, შეიძლება წარუმატებლობა განიცადოს ორგანიზაციული, მაკონტროლებელი და სხვა სახის არაეფექტიანი მუშაობის გამო.

სტრატეგიული დაგეგმვა, იმავდროულად, გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველია. იმის ცოდნა, თუ რის მიღწევას აპირებს სკოლა, მას ეხმარება იმ ღონისძიებების დაზუსტებაში, რომელთა ეტაპობრივი განხორციელებაც აუცილებელია დასახული მიზნების მისაღწევად. ასე რომ, დაგეგმვა შედარებით ამცირებს რისკს გადაწყვეტილების მიღებისას.

სტრატეგიული გეგმა უნდა პასუხობდეს შემდეგ შეკითხვებს¹⁵

- რა არის ორგანიზაციის/სკოლის მისია და მიზანი? რატომ არსებობს ის?
- როგორ წარმოუდგენია სკოლას საკუთარი თავი მომავალში?

- რა მომსახურებას სთავაზობს სკოლა საზოგადოებას? რა მომსახურება უნდა შესთავაზოს მას მომავალში?
- ვინ იღებს სარგებლობას ამ მომსახურებით? როგორ შეიძლება შეიცვალოს სკოლის მოსწავლეები მომავალში? როგორ უპასუხებს სკოლა ამ ცვლილებებს?
- არსებული გარემოსა და სკოლის მიმდინარე შესაძლებლობების გათვალისწინებით, რომელ კონკრეტულ საკითხებზე უნდა მოახდინოს სკოლამ საკუთარი ძალისხმევისა და რესურსების კონცენტრირება რომ სამომავლო გეგმები განახორციელოს?
- რა კრიტერიუმები იქნება გამოყენებული დასახული მიზნების შესრულების კონტროლისათვის?
- რა ძალისხმევას გაიღებს სკოლა დასახული მიზნების და პრიორიტეტების გადასახედად, თუკი გარემო პირობები შეიცვლება?

ამგვარად, სტრატეგიულ გეგმას უნდა შეეხედოთ როგორც პროგრამას, რომელშიც ჩამოყალიბებულია სკოლის მუშაობის გრძელვადიანი მიმართულებები, რომლებიც ცვალებადი, სწრაფად განვითარებადი გარემოსა და სოციალური სიტუაციის გამო, მუდმივ კორექტირებას ექვემდებარება.

3. სტრატეგიული დაგეგმვა –

თანამონაწილეობის უზრუნველყოფის მექანიზმი

სტრატეგიული დაგეგმვის აუცილებლობას განაპირობებს ის, რომ ის არის სკოლის მართვაში დაინტერესებული ადამიანების თანამონაწილეობის ძალიან მოქნილი და ეფექტიანი მექანიზმი.¹⁶ დაგეგმვის პროცესი უზრუნველყოფს სკოლის მუშაობით დაინტერესებული ადამიანების ერთობლივ მუშაობას, მსჯელობას სკოლის მომავალზე.

ამდენად, პროცესი რომლის დროსაც ადამიანები ერთმანეთს უზიარებენ მოსაზრებებს სკოლის სამომავლო მიზნების შესახებ, აცნობიერებენ სკოლის პრიორიტეტების მნიშვნელობას საზოგადოებისათვის და იზიარებენ პასუხისმგებლობას ამ პრიორიტეტების განხორციელებით სკოლის წინსვლაზე, ერთმანეთთან აკავშირებს მათ და ზრდის ამ პროცესში მონაწილეობის სტიმულს.

4. სტრატეგიული დაგეგმვის/ბიუჯეტირების პროცესის ეტაპები

არაერთხელ აღვნიშნეთ, რომ ტერმინი “მონაწილეობითი ბიუჯეტირება” გულისხმობს სკოლის საქმიანობაში მონაწილე ან მისი საქმიანობით დაინტერესებული ყველა პირის ჩართვას სკოლის ბიუჯეტის შემუშავების პროცესში. ბიუჯეტს საფუძვლად უდევს სკოლის სამოქმედო გეგმა, რომელიც, თავის მხრივ, სკოლის სტრატეგიის განხორციელების საშუალებაა. ამიტომ აუცილებელია სწორედ სტრატეგიის შემუშავების პროცესის იმგვარად ორგანიზება, რომ ამ პროცესში სკოლის საქმიანობით დაინტერესებული ყველა პირი მონაწილეობდეს.¹⁷

სტრატეგიულ დაგეგმვაზე/ბიუჯეტირებაზე მუშაობა სკოლის სამეურვეო საბჭომ ერთი წლით ადრე უნდა დაიწყოს. ამასთან, სასურველია, რომ მომავალი სასწავლო წლის ბიუჯეტის შედგენაზე მუშაობის დაწყების თარიღი დაემთხვეს სასწავლო წლის დასწყისს.

სკოლის სტრატეგიული გეგმის შემუშავების მოსამზადებელი ეტაპი ოთხ თვეს მოიცავს და შემდეგ პროცესს გულისხმობს:

- სამეურვეო საბჭოს მიერ შიდა და გარე ინფორმაციის მოპოვება და ანალიზი;
- ანალიზის შედეგად სკოლის პრიორიტეტული მიზნების დასახვა;
- პრიორიტეტული მიზნების მისაღწევად სკოლის მიერ მოცემულ წელს განსახორციელებელი ამოცანების/პროექტების ნუსხის შემუშავება;
- სკოლის სტრატეგიის გაცნობა მშობლებისა და მასწავლებლებისათვის და მათი მოსაზრებების გათვალისწინებით გეგმაში კორექტივების შეტანა.

როგორც აღვნიშნეთ, მთელი ეს პროცესი ოთხ თვეს უნდა მოიცავდეს, რათა იანვრიდან დაიწყოს სამოქმედო გეგმის შემუშავება, ხოლო აგვისტოსთვის კი ბიუჯეტი დამტკიცდეს. შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვის/ბიუჯეტირების პროცესი შემდეგი ექვსი საფეხურისგან შედგება:

- 1) სექტემბრის თვე სამეურვეო საბჭომ უნდა დაუთმოს შიდა და გარე ინფორმაციის შეგროვებას, რაც კონკრეტულად შემდეგ პროცესებს მოიცავს:

2.4.1. სამოქმედო გარემოს შეფასება

სკოლის სამოქმედო გარემოს შეფასებისას აუცილებელია მჭიდრო თანამშრომ-

ლობა განათლებისა და ფინანსთა სამინისტროების, პარლამენტისა და სკოლის საქმიანობის განმსაზღვრელი სხვა სამთავრობო უწყებების წარმომადგენლებთან, რომლებიც საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე არიან პასუხისმგებელნი. ასევე საჭიროა სრული ინფორმაციის მოპოვება იმ არასამთავრობო ორგანიზაციებისა თუ ფონდების შესახებ, რომლებიც განათლების, კერძოდ კი – სკოლის ან ზოგადად ახალგაზრდობის განვითარების საკითხებზე მუშაობენ და შესაბამის პროექტებს აფინანსებენ. კონკრეტულად, ანალიზი უნდა განხორციელდეს შემდეგი მიმართულებით:

- ხელმისაწვდომი რესურსების მოცულობა გაიზრდება, შემცირდება თუ იგივე დარჩება?
- როგორია დონორთა პოლიტიკა?
- როგორია პოლიტიკური და ეკონომიკური გარემო?
- შეიცვლება თუ არა სამთავრობო პოლიტიკა სკოლების მიმართ? როგორ შეეხება ეს ცვლილებები თქვენს სკოლას?
- გაუმჯობესდება თუ გაუარესდება ეკონომიკური სიტუაცია?
- შეეხება თუ არა საკანონმდებლო ცვლილებები სკოლას და ა. შ.

2.4.2. არსებული სოციალურ-დემოგრაფიული გარემოს შეფასება

ამგვარი ინფორმაცია ადვილი მოსაპოვებელია. მოცემული სკოლისათვის სასარგებლო სტატისტიკური ინფორმაცია მოსახლეობის დემოგრაფიულ მდგომარეობაზე, სქესობრივ-ასაკობრივ სტრუქტურასა თუ სოციალურ მიკუთვნებულობაზე ღიაა და მისი მიღება სკოლიდან ოფიციალური წერილის მიწერის შემთხვევაში შეიძლება საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტიდან ან უფრო მარტივად, ამ ორგანიზაციის ინტერნეტ-გვერდიდან თუ პუბლიკაციებიდან. ამ სტატისტიკური ინფორმაციის ანალიზით უნდა შეეცვადაოთ, რომ პასუხი გაცეთ შემდეგ შეკითხვებს :

- საჭიროა თუ არა, სკოლა გამოეხმაუროს სოციალურ გარემოში შექმნილ მდგომარებას?
- როგორ იცვლება დემოგრაფიული ვითარება?
- რა გავლენა შეიძლება იქონიოს სოციალური თუ დემოგრაფიული გარემოს ცვლილებამ სკოლის საქმიანობაზე?

2.4.3. კონკურენტების საქმიანობის ანალიზი

ამ ინფორმაციის მისაღებად სკოლის სამეურვეო საბჭოს წევრებმა 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 მოპოვება არც ისე მარტივი იქნება, თუ სამეურვეო საბჭოს წევრები არ ეცდებიან გამოიყენონ კონკურენტი სკოლების მასწავლებლებთან თუ მშობლებთან ურთიერთობების მეშვეობით. ეს ინფორმაცია სკოლას დაეხმარება განვითარების ისეთი მიმართულებების განსაზღვრაში, რომლებიც მას გამოარჩევს კონკურენტებისაგან და საკუთარ ორიგინალურ ადგილს დაუმკვიდრებს მოცემულ რაიონსა თუ ქალაქში.

ამ ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე თქვენ გაიგებთ:

- რომელი სკოლები მუშაობენ იმავე სფეროში/რეგიონში, სადაც თქვენ მუშაობთ?
- როგორ გავლენას მოახდენს მათი საქმიანობა თქვენს სკოლაზე?
- არსებობს თუ არა შესაძლებლობა პარტნიორული ურთიერთობების დასამყარებლად სექტორის სხვა მნიშვნელოვან წარმომადგენლებთან (სხვა სკოლებთან, რომლებიც თქვენი მიმართულებით მუშაობენ) ან თქვენს რაიონში არსებულ სკოლებთან ერთობლივ პროგრამებში მონაწილეობის მიზნით?
- რით განსხვავდება თქვენი და სხვა სკოლების საქმიანობა და მიწოდებული მომსახურება ერთმანეთისაგან?
- რომელია თქვენი და მათი საქმიანობის ძლიერი/სუსტი მხარეები?

სამოქმედო გარემოს, სოციალური და დემოგრაფიული გარემოს და კონკურენტული გარემოს შეფასების შემდეგ, სკოლის სამეურვეო საბჭომ პასუხი უნდა გასცეს შეკითხვებს:

- რა გარე საშიშროებები არსებობს, რომლებიც სკოლამ უნდა გაითვალისწინოს (მაგ.: სახელმწიფო რეგულირება, დაფინანსების შემცირების საშიშროება ან გამძაფრებული კონკურენცია)
- რა შესაძლებლობები არსებობს, რომელთა გამოყენება სკოლას ახალ პერსპექტივებს გადაუშლის და აამაღლებს მის კონკურენტუნარიანობასა თუ ეფექტიანობას (სხვადასხვა პროექტის წარდგენა დაფინანსების

მისაღებად; ორგანიზაციების მიერ მოწყობილ ღონისძიებებსა თუ შეჯიბრებებში მონაწილეობა და ა.შ.)

ზემოთ აღნიშნული შეფასებები გარე შეფასებათა კატეგორიას მიეკუთვნება, რადგან ისინი უშუალოდ სკოლის საქმიანობის კვლევას არ ისახავს მიზნად. ეს მიზანი შიდა შეფასებებს აქვთ. შიდა შეფასებების საშუალებით ხდება სამიზნე ჯგუფების საჭიროებების შესწავლა და სკოლის, როგორც ორგანიზაციის, საქმიანობის კვლევა.

2.4.4. მომხმარებლების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების შესწავლა – „ბაზრის“ შეფასება

შესაძლებელია სრულიად საფუძვლიანად დაიბადოს კითხვა, თუ რა კავშირშია „ბაზარი“ განათლებასთან, სკოლასა და მშობლებთან. საქმე იმაშია, რომ სკოლისათვის მშობლები და მოსწავლეები „მყიდველების“, „სამიზნე ჯგუფების“ ანუ მომხმარებლების როლში გამოდიან, რადგან სკოლა სწორედ მათთვის მუშაობს. იმისათვის, რომ სკოლამ წარმატებით იმუშაოს, მოიზიდოს მოსწავლეები და მათი მშობლები მოლოდინი დააკმაყოფილოს, საჭიროა გაიგოს თუ რა მოთხოვნილებები და სურვილები აქვთ პოტენციური მოსწავლეების მშობლებს.

ამ ინფორმაციის მოსაპოვებლად სამეურვეო საბჭომ უნდა ჩაატაროს ფართომასშტაბიანი გამოკითხვა. სასურველია, რომ გამოვეკითხოთ მშობლები, მაღალი კლასის მოსწავლეები, ის უმაღლესი სასწავლებლები, რომლებშიც სკოლის კურსდამთავრებულები აგრძელებენ სწავლას; აგრეთვე ორგანიზაციები, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან სკოლის კურსდამთავრებულთა დასაქმებით - ანუ ყველა ის პირი თუ ორგანიზაცია, რომლებიც სკოლის საქმიანობის შედეგით არის დაინტერესებული.

ამგვარი გამოკითხვის ორგანიზებისათვის სამეურვეო საბჭოს წევრებმა უნდა მოაწყონ შეხვედრები იმ კლასების წარმომადგენელ მშობლებთან, რომლებმაც ისინი სამეურვეო საბჭოს წევრებად აირჩიეს. ეს უკანასკნელნი კი, თავის მხრივ, თავიანთი კლასების დანარჩენ მშობლებს შეხვედებიან. ამ ურთიერთობების მიზანი უნდა იყოს ის, რომ მშობლებმა კარგად გაიგონ, თუ რატომ ჩატარდება გამოკითხვა, დარწმუნდნენ, რომ მათი აზრი ძალიან მნიშვნელოვანია სკოლის განვითარების გეგმის შესამუშავებლად. მშობელთა შეხვედრებზე ყურადღება საგანგებოდ უნდა გამახვილდეს იმ პრობლემებზე, რომლებიც მშობლებს აწუხებთ, უნდა დაისახოს ამ პრობლემების გადაწყვეტის პრიორიტეტული გზები. შეხვედრების

შედეგები უნდა შეჯამდეს სამეურვეო საბჭოს მიერ, სადაც თითოეული წევრი განსახილველად გამოიტანს მშობელთა იმ ჯგუფის მოსაზრებებს, რომლებსაც თავად წარმოადგენს.

ბაზრის შეფასებისას პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

- ვინ არის ჩვენი ორგანიზაციის ძირითადი მომხმარებელი და სამიზნე ჯგუფი?
- რა არის მათი საჭიროებები და რას ელიან სკოლის მიერ გაწეული მომსახურებიდან?
- მომხმარებლების (მშობლების, უმაღლესი სასწავლებლების, ორგანიზაციების და ა.შ.) აზრით, რა არის სკოლის ძლიერი ან სუსტი მხარე – რას აკეთებს იგი კარგად და რა არ გამოსდის? როგორ არის შესაძლებელი სკოლის ყოველდღიური საქმიანობის გაუმჯობესება?
- რა არის საზოგადოების ის მოლოდინი, რომელსაც სკოლა ვერ ამართლებს?
- როგორია ბაზრის ძირითადი ტენდენციები?

2.4.5. სკოლის შიდა შეფასება

სკოლის განვითარების მიმართულებების დაგეგმვისათვის საჭიროა არა მხოლოდ მომხმარებლების, ანუ მოსწავლეებისა და მათი მშობლების, არამედ იმ ადამიანების აზრის გათვალისწინებაც, რომლებიც სკოლაში მუშაობენ. აქ ძირითადი ყურადღება მასწავლებლებს უნდა დაეთმოს. სამეურვეო საბჭოს წევრმა მასწავლებლებმა უნდა გამოკითხონ საკუთარი კოლეგები, რისთვისაც საერთო პედსაბჭო უნდა მოიწვიონ. ეს შეხვედრა სამეურვეო საბჭოს წევრებმა უნდა წაიყვანონ - მკაფიოდ უნდა აუხსნან მონაწილეებს შეხვედრის მიზანი და ჩაინიშნონ მათ მიერ გამოთქმული მოსაზრებები. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხვის მიზანი არ არის დასახელებული პრობლემების გადასაჭრელად საერთო – შეჯერებული აზრის ანუ კონსენსუსის მიღწევა – ეს სამეურვეო საბჭოს ფუნქციაა. გამოკითხვის მიზანია ყველასათვის საკუთარი პოზიციის გამოხატვის შესაძლებლობის მიცემა, რაც უზრუნველყოფს პრობლემების გადაჭრის გზების მრავალფეროვნებას და გააფართოვებს მათი გადაჭრის გზების არჩევანს.

სასურველია, ასეთი გამოკითხვისთვის შედგეს სპეციალური კითხვარი, რომელშიც ჩამოთვლილი იქნება ყველა ის საკითხი და თემა, რომელთა შესახებაც სამეურვეო საბჭოს აინტერესებს ინფორმაციის მიღება. ასევე, შესაძლებელია, კითხვარი ით-

ვალისწინებდეს არსებული პრობლემების ჩამონათვალს და მათ კლასიფიცირებას პრიორიტეტულობის მიხედვით. მსგავსი კითხვარის გამოყენება მშობლების გამოკითხვისთვისაც შეიძლება.

2) ოქტომბერი უნდა დაეთმოს შეგროვილი ინფორმაციის ანალიზსა და სტრატეგიული გეგმის პირველადი მონახაზის შემუშავებას;

3) ნოემბერ-დეკემბერში უნდა მოხდეს მონახაზის გაცნობა დანარჩენი მშობლებისთვის და მასწავლებლებისთვის; ეს პროცესი უნდა განხორციელდეს ზემოთ აღწერილი მეთოდით, როდესაც სამეურვეო საბჭოს მშობელი წარმომადგენლები მონახაზს გააცნობენ იმ მშობელთა საბჭოებს, რომლებმაც ისინი აირჩიეს სამეურვეო საბჭოში; ხოლო, თავის მხრივ, მშობელთა საბჭოები შეხვედებიან შესაბამისი კლასების მშობლებს; მასწავლებლები კი პედსაბჭოს მოიწვევენ. შესაძლებელია მასწავლებელთა სამი ჯგუფის ერთად მოწვევა. მაგ.: დანუებითი (I-IV კლასები), საშუალო (V-VIII კლასები) და დამამთავრებელი (IX-XI) კლასების მასწავლებლების. მსგავსი ორგანიზაციული საკითხების გადაწყვეტა თითოეული სკოლის პერეოგატივია. გასათვალისწინებელია ის ფაქტორი, რომ ამ დისკუსიებში აუცილებელია სკოლის თითოეული მასწავლებლისა და მშობლის ჩართვა. ამ გზით მოხდება სტრატეგიული გეგმის, მისიისა და ხედვის¹⁸, მისალწვევი მიზნებისა და ამოცანების სკოლის ცხოვრებაში ჩართული ყველა პირისთვის წარდგენა. მათ უნდა გამოთქვან საკუთარი აზრი შემუშავებული სტრატეგიის შესახებ, შეიტანონ მასში შესწორებები ან დაეთანხმონ დოკუმენტს. საბოლოოდ, თითოეული მშობლისა თუ მასწავლებლის მიერ გამოთქმული აზრი თავს მოიყრის სამეურვეო საბჭოს სხდომაზე, სადაც მოხდება თითოეულ შეხვედრაზე მიღწეული შეთანხმების კიდევ ერთხელ განხილვა და ყველასთვის მისაღები სტრატეგიის ჩამოყალიბება.

სტრატეგიის წარმატების ხარისხი დამოკიდებულია მის შექმნაში სკოლის ყველა მშობლისა თუ მასწავლებლის მონაწილეობის ხარისხზე. წარმატებულ სტრატეგიას სკოლის თითოეული სუბიექტი უნდა აღიქვამდეს, როგორც მის მიერ შემუშავებულ და მისი ინტერესის საუკეთესოდ გამომხატველ პოსტულატს. იმ შეხვედრებზე, სადაც სტრატეგიის წინასწარ ვარიანტზე მიმდინარეობს მსჯელობა, აუცილებელია, ყველა დამსწრემ მიაღწიოს საერთო შეთანხმებას. შიდა ინფორმაციის მოსაპოვებლად ჩატარებულ შეხვედრებზე კი საჭიროა ყველას აზრის მოსმენა და უბრალოდ დაფიქსირება. სწორედ იმაზე, თუ რამდენად წარმატებით შეძლებს მასწავლებლებისა თუ მშობლების ჯგუფი საერთო შეთანხმების მიღწევას დამოკიდებულია სტრატეგიის წარმატება, რაც, ამავე დროს, მისი განხორციელების უმთავრესი გარანტიცაა. სტრატეგიის შემუშავებისას სამეურვეო საბჭო მჭიდროდ უნდა

თანამშრომლობდეს დირექტორთან და ითვალისწინებდეს მის მოსაზრებებს, ისევე, როგორც სკოლის ადმინისტრაციის სხვა წევრების თვალსაზრისს. სწორედ სკოლის ადმინისტრაცია, დირექტორის ხელმძღვანელობით, არის პასუხისმგებელი სტრატეგიის განხორციელებაზე. თუმცა, უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ საბოლოო გადაწყვეტილებას სტრატეგიის შესახებ - მიღწეული კონსენსუსის საფუძველზე – ლებულობს სამეურვეო საბჭო და ისვე ამტკიცებს სტრატეგიას.

4) იანვრის თვე სამეურვეო საბჭომ უნდა დაუთმოს დამტკიცებული სტრატეგიის განსახორციელებელი სამოქმედო გეგმის შედგენას. სამოქმედო გეგმა სკოლის დირექტორთან აქტიური თანამშრომლობის შედეგი უნდა იყოს. დირექტორი, როგორც სკოლის მმართველი ანუ მენეჯერი, პასუხისმგებელია გეგმის განხორციელებაზე სამეურვეო საბჭოს წინაშე.

5) თებერვლიდან უნდა დაიწყოს მუშაობა ბიუჯეტის შედგენასა და დაგეგმვაზე. ჩვენ არაერთხელ აღვნიშნეთ, რომ ბიუჯეტს სწორედ სამოქმედო გეგმა ედება საფუძველად. ბიუჯეტი არის ფინანსურად უზრუნველყოფილი სამოქმედო გეგმა. სამუშაოს ეს ნაწილი სამეურვეო საბჭომ თებერვლიდან მაისამდე უნდა შეასრულოს. ამისთვის საბჭომ უნდა იხელმძღვანელოს ბუღალტერიის მიერ წარდგენილი წინა წლის ხარჯებით, მაგრამ, ამავე დროს, გაითვალისწინოს მიმდინარე ცვლილებები (ცალკეულ პროდუქციაზე თუ მომსახურებაზე ფასების ცვალებადობა). ამგვარად უნდა განისაზღვროს ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილი. ამ პერიოდისთვის სკოლას უკვე ექნება ნათელი წარმოდგენა მომავალი წლის კონკრეტული შემოსავლების შესახებ და შესაძლებელი იქნება ბიუჯეტის დაბალანსება – ანუ შემოსავლების ჯამისა და ხარჯების ჯამის გათანაბრება. უფრო დეტალურად ამ პროცესის შესახებ ქვემოთ ვისაუბრებთ.

6) ივნისი-აგვისტოს პერიოდში უნდა მოხდეს მიმდინარე სასწავლო წლის ბიუჯეტის შესრულების შედარება ფაქტობრივ მაჩვენებლებთან და გადახრების ანალიზი. ეს პროცესი ბიუჯეტის შემუშავების პარალელურად უნდა მიმდინარეობდეს. ყოველთვიურად ბუღალტერიის მიერ წარდგენილი ინფორმაციის საფუძველზე უნდა ხდებოდეს თვიური ბიუჯეტის შესრულების მონიტორინგი/შეფასება სამეურვეო საბჭოს მიერ, რაც, თავის მხრივ, სამოქმედო გეგმის შესრულების კონტროლით უნდა განხორციელდეს. შესაბამისად, მიმდინარე წლის ბიუჯეტის ანალიზის შედეგად, შესაძლოა, მოხდეს მომავალი წლის ბიუჯეტის კორექტირებაც. საბოლოო სახეს კი ბიუჯეტი აგვისტოში მიიღებს; აგვისტოშივე მოხდება მისი დამტკიცება.

აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიის შემუშავება სკოლას 3-5 წელიწადში ერთხელ მოუწევს. ხოლო ბიუჯეტის შემუშავება, კრიტიკული საკითხების სიის განსაზღვრა, მიზნების დასახვა და სამოქმედო გეგმის შედგენა კი ყოველწლიურად იქნება საჭირო.

5. სტრატეგიული არჩევანი

არსებული სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე სკოლას სრულყოფილი ინფორმაცია უგროვდება იმისათვის, რომ მისი განვითარების გრძელვადიანი მიზნები დასახოს, ანუ განახორციელოს სტრატეგიული არჩევანი.

სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრისას სკოლა ხშირად არჩევანის წინაშე დგება. არჩევანი შეიძლება ეხებოდეს შემდეგ საკითხებს¹⁹:

მასშტაბი	გვინდა რომ გავიზარდოთ, შევმცირდეთ, თუ უცვლელი დავრჩეთ?
საქმიანობა	რა უნდა ვაკეთოთ მეტად/ნაკლებად? რომელ ახალ საქმიანობებს ვინყებთ?
მუშაობის გეოგრაფიული არეალი	იგივე თუ განსხვავებული
სამიზნე ჯგუფი	იგივე თუ გაფართოებული?
მუშაობის სტილი	იგივე თუ შეცვლილი?
პარტნიორები	მეტი? ნაკლები? სხვა?
სპეციალიზაცია/განზოგადება	რამდენად სპეციალიზებული ან განზოგადებული უნდა გახდეს ჩვენი მიდგომა?

რამდენიმე შესაძლებლობიდან ერთ-ერთის არჩევის გასამართივებად იყენებენ შემდეგ ობიექტურ კრიტერიუმებს:²⁰

- შესაბამისობა სკოლის ძირითად ღირებულებებთან და მისიასთან;
- თავსებადობა სკოლის „მონაპოვართან“ (იმასთან, რაც სკოლას დღემდე უკეთებია);

- შესატყვისობა სკოლის სამიზნე ჯგუფის შეცვლილ საჭიროებებთან;
- რეალურობა;
- საჭირო რესურსების ხელმისაწვდომობა;
- შემსრულებლების დაბალი კვალიფიკაცია;
- ხელმისაწვდომი ტექნოლოგიების არარსებობა;
- იურიდიული შეზღუდვები;
- დასაშვები რისკი.

6. სკოლის სტრატეგიული მიზნების შემუშავება

სტრატეგიული არჩევანის განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია სტრატეგიული მიზნების შემუშავება. ამ ეტაპის მიზანია, ჩამოაყალიბოთ მიზნები, რომლებიც შესაბამისობაშია მისიასთან. სტრატეგიული მიზნები არის სკოლის გრძელვადიანი განაცხადი იმის შესახებ, რისი მიღწევაც იგეგმება უახლოესი სამი-ხუთი წლის განმავლობაში. მიზნების ჩამოყალიბება, რომლებიც ორიენტირებულია შედეგების მიღწევაზე, აუცილებელი ფაქტორია სკოლის მისიის განსახორციელებლად. არსებობს ორი დონის სტრატეგიული მიზნები:

პროგრამული – გულისხმობს ძირითადი პროგრამების შემუშავებას, როგორცაა ახალი აქტივობების ჩართვა სკოლის ყოველდღიურ საქმიანობაში; მაგალითად: სპორტული თუ კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება და ა.შ.

ორგანიზაციული – თავად სკოლის განვითარების მიმართულებას განსაზღვრავს, კერძოდ, სახავეს გზებს ეფექტიანი მართვისა და პროგრამული მიზნების შესრულების უზრუნველსაყოფად (მაგალითად, ფინანსების მართვის ეფექტური სისტემის და პროცედურების შემუშავება, საბუღალტრო აღრიცხვის თანამედროვე მეთოდების დანერგვა, დაფინანსების ახალი წყაროების ძიება, გადაწყვეტილებების მიღება სხვა სკოლებთან თანამშრომლობის ან გაერთიანების შესახებ და სხვა).

კარგად ჩამოყალიბებული სტრატეგიული მიზნები არის:

- გაზომვადი
- რეალური და მიღწევადი
- სკოლის მისიის შესატყვისი (ადეკვატური)
- ორიენტირებული კონკრეტულ შედეგებზე
- დროში განსაზღვრული

7. წლიური სტრატეგიული პრიორიტეტების განსაზღვრა

სიტუაციის შიდა და გარე შეფასების საფუძველზე სკოლის სამეურვეო საბჭომ უნდა მოახდინოს განვითარების პრიორიტეტებისა და მათი განხორციელების ოპტიმალური გზების განსაზღვრა. ამ პროცესში სასურველია გამოკითხვის შედეგად გამოკვეთილ დასაბუთებულ პოზიციებზე დაყრდნობა.

პირველი ცდის შემდეგ, მოსალოდნელია პრიორიტეტების ვრცელი სიის მიღება. ამ ჩამონათვლიდან ზოგიერთი საკითხი სასწრაფოდ გადასაწყვეტი იქნება, ზოგიც – ნაკლებად საჩქარო. თუმცა ეს უკანასკნელი შეიძლება განუწყვეტელ კონტროლს მოითხოვდეს. ზოგი საკითხის გათვალისწინებას კი შესაძლოა გადამწყვეტი მნიშვნელობა ჰქონდეს სკოლის გრძელვადიანი წარმატებისთვის.

აღნიშნული სიიდან უნდა გამოიყოს 6-8 პრიორიტეტული საკითხი. სწორედ მათი ერთობლიობა გახდება ჩარჩო სტრატეგიის, გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების, აგრეთვე, ფინანსური მოთხოვნების განსაზღვრისთვის. სამეურვეო საბჭომ უნდა იმსჯელოს ამ საკითხების შესახებ და შეაფასოს თითოეული მათგანის აქტუალობა; წლის პრიორიტეტების შერჩევისას თითოეულ მათგანზე შემდეგი სახით უნდა ვიმსჯელოთ:

- რა არის პრობლემის არსი?
- რა შეიძლება მოჰყვეს ამ პრობლემის გაუთვალისწინებლობას უახლოეს მომავალში?
- რატომ სჭირდება პრობლემას სასწრაფო ყურადღება?
- რატომ უნდა გახდეს ამ საკითხის გადანყვეტა პრიორიტეტული? კრიტიკული?

აღნიშნულ კითხვებზე პასუხის გაცემა საშუალებას მისცემს სამეურვეო საბჭოს პრიორიტეტების ნუსხაში მხოლოდ 6-8 საკითხამდე დატოვოს. უფრო მეტი პრიორიტეტის შერჩევა სკოლას ყურადღების მობილიზების პრობლემას შეუქმნის, რაც შეაფერხებს დასახული მიზნების მიღწევას.

8. სტრატეგიის შემუშავება

წლიური პრიორიტეტების განსახორციელებლად

სტრატეგია – ეს არის ძირითადი მიდგომა ან მეთოდი განსაზღვრული მიზნების, პრიორიტეტების მისაღწევად. აქ სკოლამ უნდა გამოიყენოს შიდა ანალიზისა და გარემოს შეფასების შედეგები, რომლითაც მოხდა მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა.

სტრატეგია წარმატებულად ჩაითვლება, თუკი ის აკმაყოფილებს შემდეგი კრიტერიუმებიდან მინიმუმ ერთს მაინც²¹:

- ა) იყენებს გარემოში არსებულ შესაძლებლობებს;
- ბ) იცავს სკოლას გარემოში არსებული საფრთხისაგან;
- გ) ეყრდნობა სკოლის ძირითად კომპეტენციას/ძლიერ მხარეებს;
- დ) აღმოფხვრის სკოლის სისუსტეებს;
- ე) ქმნის საფუძვლებს სკოლის შემდგომი კონკურენტუნარიანობისათვის;

სტრატეგიის ჩამოყალიბება გულისხმობს:

- სკოლის პრიორიტეტების განხილვას;
- იმის განსაზღვრას, თუ როგორ შეიძლება სკოლის ძლიერი მხარეები და უნარ-ჩვევები გამოყენებულ იქნას პრიორიტეტების შესასრულებლად;
- სკოლის შესაძლებლობებისა და მისი ძლიერი მხარეების სინთეზის მიღწევის პოტენციალის ანალიზს;
- სკოლისათვის საუკეთესო მიდგომების გამოვლენასა და შერჩევას.

სტრატეგიის ჩამოყალიბების ერთ-ერთი ეფექტიანი მეთოდია სკოლის პრიორიტეტების, ძლიერი მხარეებისა და უნარ-ჩვევების ჩამონათვალის დაფაზე გადატანა. ამ „სურათს“ სამეურვეო საბჭოს წევრების ერთობლივი დისკუსიის დროს განიხილავენ და თანხმდებიან იმაზე, თუ როგორ შეიძლება სკოლის ძლიერი მხარეებისა და სხვა უნარ-ჩვევების გამოყენება აღნიშნული პრიორიტეტების მისაღწევად. როცა ეს ნაწილი დასრულდება, სასურველია მრგვალი მაგიდის მონაცემების შესაძლო სტრატეგიების გამოსავლენად და შესაფასებლად.

რჩევა – იმისათვის, რომ გაუთვალისწინებელი შემთხვევების დროსაც იყოს შესაძლებელი სტრატეგიის გამოყენება, შეიმუშავეთ ალტერნატიული სტრატეგიები.

უკვე ჩამოყალიბებული სტრატეგიის შეფასებისას დასვით შემდეგი კითხვები:

- პასუხობს თუ არა სტრატეგია განსაზღვრულ პრიორიტეტებს?
- შეესაბამება თუ არა სტრატეგია სკოლის მისიას?
- არის თუ არა სტრატეგია ფინანსურად რეალური?

9. წლიური პრიორიტეტების განსორციელების სამოქმედო გეგმის შემუშავება

სტრატეგიული გეგმის შედგენის შემდეგ საჭიროა სასწავლო წლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება. სამოქმედო გეგმა არის სტრატეგიულ გეგმაში ჩამოყალიბებული მიზნების მისაღწევი ქმედებებისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრა. სკოლას უნდა ჰქონდეს წლიური სამოქმედო გეგმა, რომელიც ემთხვევა მის სასწავლო წელს და რომელშიც სკოლის ყველა რგოლის ფუნქციაა გათვალისწინებული. გეგმა იძლევა გარანტიას, რომ სკოლაში ყველამ იცის როდის რისი გაკეთებაა საჭირო; გეგმის მიხედვით ხდება სკოლის რესურსების კოორდინაცია; გეგმის არსებობა ხელს უწყობს ანგარიშგებას იმის შესახებ, თუ როგორ და რა დონეზე შესრულდა ესა თუ ის ამოცანა.

ამოცანები – ეს არის სტრატეგიული მიზნის მისაღწევი კონკრეტული, ჩამოთვლილი მოქმედებები; ხოლო ნაბიჯების თანმიმდევრული აღწერა დეტალური სამოქმედო გეგმაა.

მაგალითად, რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ ცარიელ ადგილზე გაშენდეს პარკი?

ძირითადი ამოცანები:

- 1) პარკის გეგმის შემუშავება;
- 2) პარკის გეგმის შეთანხმება ქალაქის ადმინისტრაციასთან და სხვა პასუხისმგებელ სტრუქტურებთან;
- 3) იმის განსაზღვრა, თქვენ თვითონ მიაქცევთ ყურდღებას პარკის მდგომარეობას მომავალში, თუ აუცილებელია ამისათვის წინასწარ ეძებოთ დაფინანსების წყარო (თუ, მაგალითად, იქ საბავშვო ატრაქციონები იგეგმება და მუდმივი ზედამხედველობაა აუცილებელი);
- 4) მიწის ნაკვეთის მოპოვება;
- 5) ნერგების, სამუშაო ინვენტარის და იმ ტრანსპორტის მოძიება, რომელმაც მიტოვებული ტერიტორიიდან ნაგავი უნდა გაიტანოს;
- 6) საჭიროების შემთხვევაში, ფინანსების მოზიდვა;
- 7) ადგილობრივი მაცხოვრებლების, მოსწავლეების, სტუდენტების ჩართვა მუშაობის პროცესში.

ამოცანების შემუშავებას აუცილებლად თან უნდა ახლდეს მათი შესრულების მეთოდებისა და საშუალებების განსაზღვრა – ანუ დეტალური სამოქმედო გეგმა. მოყვანილ მაგალითში, სხვადასხვა ეტაპზე სხვადასხვა მოქმედებაა განსახორციელებელი. დამხმარეთა საჭირო რაოდენობის მოსაზიდად (7) და გადანყვეტილების მიმღები ადამიანების მხარდაჭერის მოსაპოვებლად (2) საჭიროა შესაბამისი საზოგადოებრივი აზრის ჩამოყალიბება მასმედიის საშუალებით, საზოგადოებასთან და ადმინისტრაციასთან შეხვედრებით, აგიტაციის სხვა შესაფერისი მეთოდებით.

ამოცანები რაც შეიძლება ზუსტად უნდა განვსაზღვროთ, რომ მათი შესრულების შემდეგ შევძლოთ იმის შეფასება, თუ რა არის მიღწეული, გეგმის რა ნაწილია რეალიზებული. აქედან გამომდინარე, უნდა განისაზღვროს ამოცანების ფორმულირების კრიტერიუმები. ამოცანები უნდა პასუხობდეს შემდეგ შეკითხვებს:

- ა) კონკრეტულად რა უნდა გაკეთდეს?
- ბ) რამდენი?
- გ) როდის?
- დ) სად?
- ე) ვისთვის?

ამოცანები, ისევე როგორც სტრატეგიული მიზნები, შესაძლოა, მიმართული იყოს როგორც გარე, ისე შიდა საკითხების გადასაჭრელად.

წარმოვიდგინოთ, რომ მანქანით მიდიხართ დასასვენებლად. მნიშვნელოვანია, რომ განსაზღვრული გქონდეთ თქვენი მოგზაურობის საბოლოო დანიშნულება ანუ თქვენი „გრძელვადიანი მიზანი“. მაგრამ მხოლოდ დანიშნულების ადგილის ცოდნა არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ იმ ადგილს მიაღწიოთ. უნდა გქონდეთ დეტალური ინსტრუქციები იმის შესახებ, თუ რომელი გზით უნდა წახვიდეთ, სად შეუხვიოთ, რა გზა გაქვთ გასავლელი და რამდენი დრო დაგჭირდებათ ამ მანძილის დასაფარად, სად შეიძლება შეჩერდეთ სადილად და სანვავის მარაგის შესავსებად; ამავდროულად, გჭირდებათ მოწყობილობა, რომელიც გიჩვენებთ სანვავის დონეს და გაცნობებთ ძრავის გადახურების შესახებ.

ახლა წარმოვიდგინეთ, რომ მანქანას მარტო არ მართავთ და გყავთ ოცი კაცი, რომლებიც ერთდროულად სხვადასხვა საქმეს აკეთებენ: სკოლის დირექტორი ზის საქვსთან ორ სასწავლო ნაწილთან ერთად, რომლებიც გზას თვალყურს ადევნებენ; ოთხი კაცი საბურავების ტრიალს უზრუნველყოფს; სხვები ფანჯრებიდან ადევ-

ნებენ თვალყურს გზას და აცნობებენ იმას, რასაც ხედავენ მძლოლს; ხოლო ზოგიერთები მანქანის უკანა სალონში ბუტერბროდებს ამზადებენ. მართლაც ეფექტიანი გეგმაა საჭირო, რომ ამ ხალხმა ერთი მიმართულებით იმოძრაოს. სწორედ ეს არის სამოქმედო გეგმა – თუ ვინ რა ფუნქცია უნდა შეასრულოს, როდის და რამდენი ფულადი და ადამიანური რესურსია საჭირო მიზნის მისაღწევად.

მაშასადამე, სამოქმედო გეგმაში მაქსიმალურად დეტალურად უნდა იყოს აღწერილი ამოცანები და ამოცანების მისაღწევი ქმედებები. ამასთან, თითოეულ ამოცანას უნდა ახლდეს გაზომვადი ინდიკატორი – დაგეგმილი შედეგი კონრეტული სარგებლობის/პროდუქტის სახით, რათა შესაძლებელი გახდეს გეგმის განხორციელების კონტროლი. აგრეთვე აუცილებელია სტრატეგიული მიზნების განხორციელების მიმდინარეობის კონტროლი. სამოქმედო გეგმაშივე უნდა იყოს შეტანილი თითოეული ქმედებისა თუ ამოცანის განხორციელების ვადები, რათა გაკონტროლდეს მათი არამარტო შესრულება, არამედ, დროული შესრულება.²²

გაზომვადი ინდიკატორები ხშირად განეული მომსახურების რეალური ღირებულებისა და ხასიათის მხოლოდ ნაწილობრივი მაჩვენებელია. სკოლის მიერ განეული მომსახურება ხშირად თავისი ბუნებით უფრო თვისებრივია, ვიდრე რაოდენობრივი და, აქედან გამომდინარე, მისი ეფექტიანობა ძნელად შესაფასებელია. ამიტომაც საჭიროა შეფასების კრიტერიუმების ფრთხილი გამოყენება და თითოეულ პრიორიტეტულ სფეროში პროგრესის შეფასებისათვის რამდენიმე ინდიკატორის ერთდროული გათვალისწინება. არჩეული ინდიკატორები უნდა ეხებოდეს ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა – ფინანსური კეთილდღეობა, ორგანიზაციის ზრდა, პროგრამებისა და განეული მომსახურების ხარისხი.

ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების შესრულების პროგრესის შეფასება და გეგმის გადახედვა მინიმუმ წელიწადში ერთხელ, ან გაუთვალისწინებელი პრობლემებისა ან შესაძლებლობების აღმოჩენის შემთხვევებში უნდა მოხდეს. უმჯობესია, გეგმის გადამოწმების დროს დაგეგმვის ყველა ასპექტს გადავხედოთ.

განსაკუთრებული ყურადღებით უნდა გადამოწმდეს გეგმა კრიზისის დროს და ახალი შესაძლებლობების გაჩენის შემთხვევაში. სერიოზული ცვლილებები ფინანსურ და სხვა სფეროებში შესაძლებელია მოულოდნელად მოხდეს. ამგვარ სიტუაციაში შესაძლებელია, და ხანდახან აუცილებელიცაა, სტრატეგიული პრიორიტეტებისა და, გარკვეულ შემთხვევებში, სკოლის მისიის შეცვლაც კი.

2.9.1 სამი წლის სტრატეგიული გეგმის და ბიუჯეტირების ციკლის ნიმუში

სტრატეგიული გეგმის/ბიუჯეტირების ციკლის ნიმუში
მისია, ხედვა, მიზნები, სტრატეგია, ბიუჯეტი
სტრატეგიული გეგმის სამწლიანი ციკლი (2004 - 2007)²³

2004-2005 სასწ. წელი	2005-2006 სასწ. წელი	2006-2007 სასწ. წელი
2004-05 წლის ბიუჯეტის განხორციელებაზე კონტროლი	2005-06 წლის მიზნების განხორციელება	2006-07 წლის მიზნების განხორციელება
2004-05 წლის მიზნების შეფასება და დახვეწა	2005-06 წლის მიზნების შეფასება და დახვეწა	2006-07 წლის მიზნების შეფასება და დახვეწა
2004-05 წლის მიზნების შეფასება	2005-06 წლის მიზნების შეფასება	2006-07 წლის მიზნების შეფასება
სტრატეგიული გეგმის გადახედვა	სტრატეგიული გეგმის გადახედვა	არსებული სტრატეგიული გეგმის გადახედვა/ახალი სტრატეგიული გეგმის შემუშავება 2007-2010 წლებისათვის
2005-06 წლის მიზნების დასახვა	2006-07 წლის მიზნების დასახვა	2007-08 წლის მიზნების დასახვა
2005-06 წლის ბიუჯეტის შემუშავება 01/09/05-მდე	2006-07 წლის ბიუჯეტის შემუშავება 01/09/2005-მდე	2007-08 წლის ბიუჯეტის შემუშავება 01/09/2007-მდე

თავად ბიუჯეტის შედგენის სამოქმედო გეგმას კი შემდეგი სახე ექნება:

№	სერია	პროექტი, ქვეპროექტი და ღონისძიებები/ქმედებები	დაგეგმილი სარგებლობა და საბოლოო პროდუქტი	სექტორი	ოქტომბ.	ნოემბ.	დეკემ.	იანვარი	თებერვ.	მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვისტო	პასუხისმგებელი	შესრულებული პროცენტი
	A	ბიუჯეტის შედგენა	შედგ. ბიუჯეტი														
9	A	მიმდინარე წლის ხარჯების შესახებ ინფორმაციის მოძიება	ხარჯების შესახებ მოპოვებული ინფორმაცია													სამ. საბჭო/ბუღალ.	
10	A	ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილის ჩამოყალიბება	შემუშავებული ხარჯვითი ნაწილი													სამ. საბჭო	
11	A	შემოსავლების შესახებ ინფორმაციის დაზუსტება	დაზუსტებული ინფორმაცია შემოსავლების შესახებ													სამ. საბჭო/დირექ.	
12	A	ბიუჯეტის დაბალანსება	დაბალანსებული ბიუჯეტი													სამ. საბჭო	
13	A	ბიუჯეტის კორექტირება, საბოლოო სახის მიცემა და დამტკიცება	დამტკიცებული ბიუჯეტი													სამ. საბჭო	
	B	ბიუჯეტის შესრულების კონტროლი	რეალისტური, მოქნილი ბიუჯეტი														
1	B	მიმდინარე წლის ბიუჯეტის ყოველთვიური შესრულების ფორმის შედგენა	მიმდინარე წლის ბიუჯეტის ყოველთვიური შესრულების ფორმა													ბუღალ./სამ. საბჭო	
2	B	სამოქმედო გეგმის შესრულების კონტროლი და ანალიზი	გარემოს ცვლილებებზე მორგებული სამოქმედო გეგმა													სამ. საბჭო	
3	B	ბიუჯეტის კორექტირება	გარემოს ცვლილებებზე მორგებული ბიუჯეტი													სამ. საბჭო	
4	B	ბიუჯეტის შესრულების საბოლოო შეფასება და ანალიზი	მომავალი წლის ბიუჯეტში გასათვალისწინებელი დასკვნები													სამ. საბჭო	

თავი III

ბიუჯეტის შემოსავლებისა და ხარჯების დაგეგმვა

1. ბიუჯეტის შემოსავლებისა და ხარჯების კლასიფიკაცია

ბიუჯეტის შემუშავებისას აუცილებელია ბიუჯეტის დაგეგმილი ხარჯების თანმთხვევა მოსალოდნელ საბიუჯეტო შემოსავლებთან. ამავ დროს, ნათლად უნდა იყოს გამოკვეთილი შემოსავლების წყარო და ხარჯების მიზნობრიობა. ამისთვის საჭიროა შემოსავლებისა და ხარჯების დაჯგუფება წყაროებისა და სახეობების მიხედვით. შემოსავლებისა და ხარჯების ამგვარ დაჯგუფებას კლასიფიკაცია ეწოდება, რაც, თავის მხრივ, ბიუჯეტის კონტროლის საშუალებას იძლევა და მის გამჭვირვალობას ემსახურება.

ბიუჯეტის კლასიფიკაცია განსაზღვრავს ამოცანებს შორის პრიორიტეტების განსაზღვრასაც ისახავს მიზნად. პრიორიტეტული ხარჯების დაფინანსების წყარო იქნება ის მუდმივი შემოსავალი, რომელსაც სკოლა სახელმწიფოსგან მიიღებს. სპეციალური სპორტულ-გამაჯანსაღებელი თუ კულტურული პროგრამები კი – მაგ. ზაფხულში ბავშვების წაყვანა ექსკურსიაზე ან ექპედიციის მოწყობა, დაფინანსდება ან შემონირულობებიდან, ან სხვადასხვა ფონდებიდან სპეციალურად ამ ღონისძიებისთვის მოზიდული სახსრებით.

სამეურვეო საბჭოს შეუძლია ხარჯების დაჯგუფების ისეთი სისტემა შექმნას, რომელიც მორგებულია სკოლის საჭიროებებზე და ხელს შეუწყობს ხარჯების დაჯგუფებას პრიორიტეტების მიხედვით. ეს პროცესი გულისხმობს ხარჯების თითოეული ჯგუფისათვის განსაკუთრებული კოდის მინიჭებას, რომელიც ხარჯების სპეციფიკიდან გამომდინარე მოიცავს მსგავს კლასიფიკაციის ხარჯებს, და რო-

მელთა კოდებშიც შეიცვლება მხოლოდ ბოლო სამი ციფრი. მაგ. ანაზღაურება – 010100, მისი გაფართოება ანუ შემადგენელი იქნება – ხელფასი – 010101, ხელფასის დარიცხვა – 010102, პრემია – 010103 და ა.შ. ამავე დროს, რიგ შემთხვევაში, როცა ხდება ხარჯის გაშიფვრა მაგ.: გათბობა – შედგება ორი ტიპის სანაწილისგან – გაზი და დიზელი; ამ შემთხვევაში, აუცილებელი არ არის მათთვის ცალ-ცალკე კოდის მინიჭება, რადგან კოდირების მთავარი მიზანი ხარჯების დაჯგუფება და მათთვის პრიორიტეტების მინიჭებაა.

ქვემოთ შემოთავაზებულია ბიუჯეტის კლასიფიკაციის სისტემა, რომელიც, შესაძლოა, ნებისმიერ სკოლას მოერგოს. ახლა გთავაზობთ ჩვენს მიერ შემოთავაზებული ბიუჯეტის კლასიფიკაციის განმარტებას:

ქვემოთ წარმოდგენილია სკოლის ბიუჯეტის მოდელი და ხარჯების ძირითადი ჯგუფებისა და შემოსავლების განმარტება. აქვე მოცემულია ბიუჯეტში შეტანილი ხარჯების სახეობების დეტალური გაშიფვრაც, რომელთაგან ყველა ხარჯი ტიპური ან ნებისმიერი სკოლისთვის.

სკოლის ბიუჯეტის მოდელი

სკოლის შიდა კლასიფიკაციის კოდი	დასახელება	ხარჯები		შემოსავლები				სულ შემოსავლების/ხარჯების ჯამი
		დაგეგმილი ხარჯები	სახელმწიფო სახსრები	სკოლის ფართის გაქირ. მიღ. ან სხვა საქმიანობით მიღებული შემოსავალი	სკოლის ფონდის სახსრები	შემონირულობები	მოზიდული ფონდები	
010100	პრომის ანაზღაურება							
010101	ხელფასი							
010102	პრემია							
010103	დანამატი და წანამატი							
010104	დახმარება							
010105	დამქირავებლისგან ანარიცხები							
010200	მივლინებები							
	მივლინება ქვეყნის შიგნით							
	მივლინება ქვეყნის გარეთ							
010300	კომუნალური ხარჯები							
010301	წყალი							
010302	ელ-ენერჯია							
010303	გათბობა							
	დიზელის საწვავი							
	გაზი							
010400	საკანცელარიო ხარჯები							
010500	საკომუნიკაციო ხარჯები							
	ტელეფონის გადასახადი							
	ინტერნეტის გადასახადი							
010600	სამეურნეო ხარჯები							
010700	კვების ხარჯები							
010800	სასკოლო ინვენტარის შეძენა							

სკოლის შიდა კლასიფიკაციის კოდი	დასახელება	ხარჯები		შემოსავლები				სულ შემოსავლების/ხარჯების ჯამი
		დაგეგმილი ხარჯები	სახელმწიფო სახსრები	სკოლის ფართის გაქირ. მიღ. ან სხვა საქმიანობით მიღებული შემოსავალი	სკოლის ფონდის სახსრები	შემწირულობები	მოზიდული ფონდები	
010900	სასკოლო თვალსაჩინოების შექმნა							
020000	რემონტი							
020001	მიმდინარე რემონტი							
020002	კაპიტალური რემონტი							
030000	შენობა-ნაგებობების შექმნის ხარჯები							
040000	სხვა ხარჯები							
050000	გაუთვალისწინებელი ხარჯები							
060000	სპეც. პროგრამის მომსახურება							
070000	სპეც. პროგრამის მომსახურება							
	ჯამი							

შრომის ანაზღაურება სკოლისთვის ყველაზე პრიორიტეტული ხარჯია. ეს არის ხელფასის, პრემიის, დანამატის, დახმარებისა და სკოლის, როგორც დამქირავებლის მიერ გადასახდელი გადასახადების ჯამი. ამასთან, შრომის ანაზღაურება შეიძლება კლასიფიკაციაში ჩაჯდეს როგორც ადმინისტრაციისა და მასწავლებლების შრომის ანაზღაურების ჯამი.

კომუნალურ ხარჯებში შევა სკოლის ოფიციალური გადასახადები – წყალზე და ელექტროენერგიაზე, აგრეთვე, გათბობის ხარჯები, რომელიც, შესაძლოა, თითოეულ სკოლას ინდივიდუალურად განესაზღვროს.

საკანცელარიო ხარჯები შინაარსობრივად მოიცავს ოფისის ფუნქციონირებისთვის საჭირო ხარჯებს, როგორცაა ქაღალდის და ჟურნალის ანუ საკანცელარიო საქონლის ხარჯები. აქვე შევა ცარცის ხარჯები, რაც სკოლისთვის საკმაოდ ტიპური და მნიშვნელოვანია.

საკომუნიკაციო ხარჯები მოიცავს ტელეფონის გადასახადსა და ინტერნეტის მომსახურების გადასახადს.

სამეურნეო ხარჯებში ყველა ის ხარჯებია გაერთიანებული, რომელიც სკოლის შიდა მეურნეობისთვისაა აუცილებელი; მაგალითად, საკლასო ოთახების მწყობრში ყოფნისთვის საჭირო ხარჯები: მინა, ნათურა, ჭალი, ფარდა, ელექტროჩამრთველი, მერხის ხრახნი, ჩაქუჩი, ლურსმანი, კარის საკეტი, გასაღები და ა. შ. სკოლის დასუფთავებისთვის საჭირო საშუალებები – ცოცხი, ნავთი, იატაკის საცხი, სარეცხი ფხვნილი, ანტისეპტიკური და სანჰიგიენის საშუალებები. ასევე, ექიმის კაბინეტის შენახვის ხარჯები – მედიკამენტები, სიცხის საზომი თერმომეტრი და ა.შ. აგრეთვე, ეზოს მოვლის ხარჯები – ნარგავები და ა.შ.

სასკოლო ინვენტარს მიეკუთვნება როგორც კლასის მოსაწყობი ინვენტარი და ავეჯი, ასევე, სპორტული ინვენტარი, საოფისე ავეჯი და სასკოლო ტექნიკა – მაგ. კომპიუტერი, მაგნიტოფონი.

სასკოლო თვალსაჩინოების ჯგუფში გათვალისწინებულია ყველა ის ხელსაწყო, რაც სასწავლო პროცესისას გამოიყენება. მაგ.: გლობუსი, რუკა, მენდელეევის სისტემა, ქიმიის/ფიზიკის ლაბორატორიის ხელსაწყოები და მასალები.

რემონტი – ამ ხარჯში გაერთიანებულია მიმდინარე და კაპიტალური რემონტი. რემონტის შემთხვევაში ცალ-ცალკე იქნება გამოსაყოფი დაქირავებული მუშახელის შრომის ანაზღაურება, საჭირო მასალების შეძენის და ტრანსპორტირების ხარჯები.

შენობა-ნაგებობების შეძენის ხარჯებში იგულისხმება ახალი შენობის შეძენა სკოლის მიერ.

სხვა ხარჯებში შევა ის ხარჯები, რომლის შეტანაც თითოეულ ჯგუფში ვერ მოხერხდა. ეს არის ძირითადი ხარჯების თანმდევი ხარჯები და არ არის არსებითი.

გაუთვალისწინებელი ხარჯები გულისხმობს იმ ტიპის ხარჯებს, რომლის წინას-

წარ გათვალისწინებაც ბიუჯეტის შედგენისას შეუძლებელია. ეს არის მოულოდნელი ხარჯები – მაგალითად მოხდა ხანძარი ლაბორატორიაში. ბიუჯეტის შედგენის პირველ წელს, როდესაც არ არსებობს წინა წლების გამოცდილება, მიზანშეწონილია გათვალისწინებული ხარჯები შეადგენდეს საერთო ხარჯების 8-10%. ხოლო შემდეგ წლებში, გამოცდილების შექმნასთან ერთად, აღნიშნული ხარჯების წილი, როგორც წესი 5%-მდე მაინც მცირდება.

სპეცპროგრამების მომსახურებაში შევა ის ხარჯები, რომელიც გარკვეული პროგრამების – კულტურული, სპორტულ-გამაჯანსაღებელი თუ სხვათა განხორციელებისთვის იქნება საჭირო. ამ ტიპის ხარჯების მოსაზიდად შესაძლოა სკოლამ მიმართოს დონორ ორგანიზაციებს ან ბიზნესმენებს. ასეთი ღონისძიებების მაგალითია – ბავშვების წაყვანა მუზეუმში, თეატრში, ზაფხულში ექსკურსიის მოწყობა და ა.შ როდესაც ამ პროგრამების ხარჯები გათვლილი იქნება, ეს ფაქტორი სკოლას საჭირო თანხის მოზიდვას გაუადვილებს.

1. 2. შემოსავლების წყაროები და კლასიფიკაცია

დღეისათვის, სკოლის შემოსავლების სტრუქტურა შემდეგია: სკოლის სტაბილურ შემოსავლებს მიეკუთვნება **სახელმწიფო სახსრები**, რომელიც ბიუჯეტიდან ჩაირიცხება სკოლის ანგარიშზე ბანკში და სკოლის სხვა შემოსავლებთან ერთად დაიხარჯება სამეურვეო საბჭოს გადაწყვეტილების საფუძველზე.

ასევე, ახალი კანონმდებლობით, სკოლა, როგორც საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, პასუხისმგებელია, თავად განკარგოს ყველა ის **შემოსავალი**, რომელიც მისი **ფართის და ტერიტორიის გაქირავებით ან რაიმე სხვა საქმიანობით იქნება მიღებული**. სხვა საქმიანობაში შეიძლება ჩაითვალოს მოსწავლეების დასაქმება და ამ გზით მიღებული სახსრებით მათთვის რაიმე პროგრამის დაფინანსება. ეს პროცესი ბავშვებს აჩვენებს დამოუკიდებლად, საკუთარი შრომით თანხის გამოშვების კულტურას.

სკოლის ფონდი შედგება მშობლების ნებაყოფლობითი შემოწირულობებით მიღებული ფულადი სახსრებისგან, რომლებიც სასიცოცხლოდ აუცილებელია სკოლის ფუნქციონირებისთვის ან სპეციალური პროგრამების დასაფინანსებლად.

შემოწირულობები არის მშობლების, ბიზნესმენების, ორგანიზაციების ან სკოლის კეთილდღეობით დაინტერესებული პირების/ორგანიზაციების ნებაყოფლობითი

შენატანი სკოლის ანგარიშზე. შემონირულობებს ქველმოქმედების სახე აქვს. შესაძლებელია, რომ რომელიმე ფირმამ ან ორგანიზაციამ საკუთარი საქმიანობის რეკლამირების მიზნით მოახდინოს სკოლის ამა თუ იმ პროგრამის დაფინანსება.

მოზიდული ფონდები დონორი ორგანიზაციებისგან მიღებული სახსრებია, რომელიც მიზანმიმართულად გამოიყოფა სპეციალური პროგრამების დასაფინანსებლად და განსახორციელებლად.

მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ როგორც შემონირულობების, ასევე მოზიდული ფონდების განკარგვისას აუცილებელია ხარჯების გამჭვირვალობა და ანგარიშგება. პროგრამებისთვის გამოყოფილი სახსრების გამჭვირვალე ხარჯვა და კონკრეტული შედეგების შესახებ ანგარიში სკოლას კეთილსინდისიერი ორგანიზაციის იმიჯს დაუმკვიდრებს და ბევრად გაუადვილებს მომავალში მსგავსი დაფინანსების მიღებას.

2. ხარჯების დაგეგმვა

ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილის დაგეგმვისას სკოლის სამეურვეო საბჭო უნდა შეეცადოს, მაქსიმალურად რეალურად დაგეგმოს წლის განმავლობაში სკოლისთვის საჭირო ყველა ხარჯი. ამ პროცესში სამეურვეო საბჭოს ინფორმაცია უნდა მიანოდოს სკოლის ბუღალტერმა, ასევე, სკოლის მომმარაგებელმა ანუ სამეურნეო ნაწილის თანამშრომელმა, რომელიც უშუალოდაა დაკავებული შესყიდვებით და რომელმაც იცის შესაბამისი პროდუქციის ფასი და გამძლეობა. ასევე საჭიროა მოცემული ხარჯის წარმოქმნის სიხშირის ცოდნა. მაგ.: თვეში რამდენი ცარცი სჭირდება კლასს ან წლიურად რამდენი ნათურა თუ ნავთია საჭირო. ამ ინფორმაციის მონოდებაში ყველა უნდა იყოს ჩართული, დაწყებული სკოლის დირექტორით და დამრიგებლით, დამლაგებლით დამთავრებული (რადგან დამლაგებელმა უკეთ იცის, თუ რამდენი იატაკის საცხი ან ნავთი სჭირდება სკოლასთვის განმავლობაში, მაშინ, როდესაც ექიმი კომპეტენტურია საჭირო მედიკამენტების განსაზღვრის კუთხით).

განვიხილოთ ხარჯების დაგეგმვა ჯგუფების მიხედვით:

შრომის ანაზღაურების მნიშვნელოვანი შემადგენელია **სახელფასო** ფონდი. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სახელფასო ფონდის განსაზღვრაზე პასუხიმგებელი

სამეურვეო საბჭოა. მანვე უნდა განსაზღვროს თითოეული მასწავლებლისა თუ ადმინისტრაციის თანამშრომლის ხელფასი. მასწავლებლების ხელფასი შესაძლოა დამოკიდებული იყოს საათების რაოდენობაზე, კვალიფიკაციასა და გამოცდილებაზე. დამრიგებლებს შესაძლოა განსხვავებული განაკვეთი ჰქონდეთ საგანგებო დატვირთვიდან და პასუხისმგებლობიდან გამომდინარე. არსებობს ასევე მოსაზრება, რომ მასწავლებლის ანაზღაურება განისაზღვროს არა მხოლოდ საათების მიხედვით, არამედ იმ დროის მიხედვითაც, რომელსაც იგი კვალიფიკაციის ამაღლებას და თითოეული გაკვეთილისთვის მომზადებას ანუ საკუთარ თავზე მუშაობას უთმობს. ამ საკითხებზე მსჯელობა სამეურვეო საბჭოს პრეროგატივაა. საბჭო შეძლებისდაგვარად უნდა ითვალისწინებდეს მასწავლებლების სწავლების ხარისხს – ეს ინფორმაცია მშობლებისა და ბავშვების გამოკითხვით უნდა იქნას მოპოვებული. ხელფასების განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია დირექტორის აზრის გათვალისწინება, რადგან დირექტორს ყოველდღიური შეხება აქვს თანამშრომლებთან და, ამავე დროს, იგი სკოლის მენეჯერია. დირექტორის აზრი განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია კვარტლურად ან სადღესასწაულოდ პრემიების განაწილებისას. წლის დასაწყისში სამეურვეო საბჭოს შეუძლია განსაზღვროს პრემიის ფონდი და, გარკვეულწილად, ჩამოაყალიბოს ის კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვითაც უნდა მოხდეს პრემიების განაწილება. სკოლის დირექტორისა და სამეურვეო საბჭოს ურთიერთობა, ამ შემთხვევაში, შესაძლოა შევადაროთ ქვეყნის პრეზიდენტისა და პარლამენტის ურთიერთობას, როდესაც პრეზიდენტი, ჩვენს შემთხვევაში – დირექტორი – წარუდგენს პარლამენტს პრემიების განაწილების საკუთარ სტრუქტურას, ხოლო პარლამენტი – ანუ სამეურვეო საბჭო – ამტკიცებს მას. თუმცა, აუცილებელია, წლის ბოლოს მოხდეს პრემიის ფონდის ხარჯების ანალიზი, რათა ყველასათვის ნათელი გახდეს თუ როგორ დაიხარჯა აღნიშნული სახსრები.

პრემიის დაანგარიშების მსგავსი მიდგომა უნდა იყოს ხელფასების დანამატისა და დახმარებების კუთხითაც. მათი საჭიროება ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ინდივიდუალურია. რაც შეეხება სკოლის, როგორც დამქირავებლის მიერ გადასახდელ გადასახადებს, ეს თანხა ბუღალტერმა უნდა დაიანგარიშოს მას შემდეგ, რაც სამეურვეო საბჭო მას წარუდგენს თითოეული თანამშრომლის ხელფასს და პრემიის ფონდს.

მივლინების თანხა განისაზღვრება, როგორც სასტუმროს, დღიური სამივლინებო განაკვეთისა და დანიშნულების ადგილამდე და უკან ტრანსპორტის ხარჯების ჯამი. ამასთან, საჭიროების შემთხვევაში, ბუღალტერი აგებს პასუხს შესაბამისი გადასახადებისათვის საჭირო თანხის ხარჯებში გათვალისწინებაზე.

კომუნალური ხარჯების დაგეგმვა შედარებით ადვილია, რადგან ის დაახლოებით წინა წლის ანალოგიური იქნება.

საკანცელარიო ხარჯების შესახებ ინფორმაციის მთავარი მომწოდებელი სასწავლო ნაწილის გამგეები, კანცელარიის გამგე და დამრიგებლები არიან.

საკომუნიკაციო ხარჯების დაგეგმვაც წინა წლის ბუღალტრული მონაცემების მიხედვით შეიძლება.

სამეურნეო და სასკოლო ინვენტარის ხარჯების შესახებ ინფორმაციის დადგენაში სკოლის თითქმის ყველა თანამშრომელი უნდა მონაწილეობდეს.

სასკოლო თვალსაჩინოების საჭიროების შესახებ ცალკეული საგნების მასწავლებლები უნდა იძლეოდნენ ინფორმაციას.

სკოლის რემონტის ხარჯებს კი, წინა წლების გამოცდილებიდან გამომდინარე, სკოლის საფინანსო-სამეურნეო სამსახურის უფროსი, მომმარაგებელი და დირექტორი უნდა განსაზღვრავდნენ.

3. სამოქმედო გეგმის ბიუჯეტში ასახვა და შეფასება

პრაქტიკული მაგალითი

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სკოლის სტრატეგიის განხორციელების საშუალება სამოქმედო გეგმის შესრულებაა. სამოქმედო გეგმა კი, თავის მხრივ, ბიუჯეტში უნდა აისახოს შესაბამისი ფინანსური მაჩვენებლებით ანუ თითოეული ქმედებისთვის საჭირო სახსრების მითითებით. სამოქმედო გეგმის შესრულების კონტროლის მექანიზმი იქნება თითოეული ქმედების შედეგის/პროდუქტის არსებობა-არარსებობის განხორციელების შეფასება. ამ შეფასებისთვის ჩვენს მიერ მოყვანილ სქემაში ამა თუ იმ ქმედების შესრულების პროცენტული მაჩვენებელია მოცემული.

განვიხილოთ პრაქტიკული მაგალითი, რომელიც სპეციალური პროგრამის განსახორციელებელი სამოქმედო გეგმისა და ბიუჯეტის შედგენას ეხება. ქვემოთ წარმოდგენილია პროექტის განხორციელების სამოქმედო გეგმის ნიმუში. ვთქვათ, საქმე ეხება სკოლის ეზოს კეთილმოწყობის პროექტისთვის ბიუჯეტის შედგენას.

ამისთვის სამოქმედო გეგმაში ასახულ თითოეულ ქმედებას შევესაბამოთ საჭირო ხარჯები.

№	სურია	პროექტი, ქვეპროექტი და ღონისძიებები/ქმედებები	დაგეგმილი შედეგი და საბოლოო პროდუქტი	სექტემბერი				ოქტომბერი				ნოემბერი				დეკემბერი				პასუხისმგებელი პირი	შესრ. %
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
		სკოლის ეზოს კეთილმოწყობა	კეთილმოწყობილი ეზო																	შრომის მასწავ.	0%
1	A	ფინანსური რესურსის მოძიება	მოძიებული თანხები																	დირექტორი	
2	A	ეზოს გეგმის შემუშავება	ეზოს პროექტი																	ხაზვის მასწ.	
3	A	ეზოს პროექტის შეთანხმება ქალაქის ადმინისტრაციასთან	დამტკიცებული პროექტი																	ხაზვის მასწ.	
4	A	მოხალისეების მოძებნა	შერჩეული მოხალისეები																	შრომ. მასწ.	
5	A	მშობლებთან/ მოსწავლეებთან დაკავშირება	ინფორმირებული მშობლ./ მოსწავლეები																	შრომ. მასწ.	
6	A	ნარგავების შექმნა	შექმნილი ნარგავები																	ბიოლ. მასწ.	
7	A	მოსაპირკეთებელი მასალების შექმნა	შექმნილი მასალები																	ფიზკულ. მასწ.	
8	A	დამხმარე მუშახელის მოძიება	მუშებთან შეთანხმებული სამუშაო																	ფიზკულ. მასწ.	
9	A	სამუშაოებისთვის დღის დანიშვნა	სამუშაოების ჩატარების გრაფიკი																	დირექტორი, ბიოლ. მასწ.	
10	A	შაბათობების მოწყობა	ჩატარებული შაბათობები																	შრომ. მასწ.	

პირველ მოქმედებას ანუ ფინანსური რესურსების მოძიებას არ დასჭირდება არანაირი ხარჯები, რის გამოც ეს მოქმედება ბიუჯეტში არ აისახება. მეორე მოქმედებას – ეზოს გეგმის შემუშავებას – სჭირდება პროექტის მომზადება, რაც გარკვეულ ხარჯს – არქიტექტორის ანაზღაურებას მოითხოვს. სწორედ ამ სახით გადავა ეს მოქმედება ბიუჯეტში. ეზოს პროექტის შეთანხმება ქალაქის ადმინისტრაციასთან და პროექტის დამტკიცება ასევე ხარჯვითი ქმედებებია და შესაბამისად აისახება ბიუჯეტში. მოხალისეების მოძებნა და მშობლებთან და მასწავლებლებთან დაკავშირება არ მოითხოვს ფინანსურ სახსრებს. თუმცა, ნარგავებისა და მოსაპირკეთებელი მასალების შესაძენად თანხაა საჭირო, რაც ასევე კონკრეტული რიცხვით უნდა აისახოს ბიუჯეტში. მუშების მოძიება და სამუშაო დროის შერჩევა არახარჯვითი კატეგორიებია, შაბათობების ჩატარება კი მოითხოვს დაქირავებული მუშების შრომის ანაზღაურებას, ასევე, შაბათობაზე მოსული მოხალისეებისთვის კვების და ტრანსპორტის ხარჯების ანაზღაურებას.

სკოლის ეზოს კეთილმოწყობის პროექტის ბიუჯეტი:

060000	სუბპროგრამის მომსახურება – სკოლის ეზოს კეთილმოწყობა					1820
060100	პროექტის მომზადება					250
060101	არქიტექტორის ანაზღაურება					200
060102	პროექტის დამტკიცების ხარჯი					50
060200	ნარგავების შეძენა					100
060300	მოსაპირკეთებელი მასალების შეძენა					750
060400	შაბათობის მოწყობა (6 დღე)					420
060401	კვების ხარჯი					240
060402	ტრანსპორტის ხარჯი					180
060500	დაქირავებული მუშების (3) ხელფასი					300

ამგვარად, ჩვენ შევადგინეთ სკოლის ეზოს კეთილმოწყობის პროექტის ბიუჯეტი, რომელმაც 1820 ლარი შეადგინა. ეს ბიუჯეტი შევა სკოლის ერთიან ბიუჯეტში და თავის ადგილს დაიკავებს სპეციალური პროგრამების გრაფაში.

ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილის განსაზღვრის შემდეგ, სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორის ფუნქცია ამ პროექტის დასაფინანსებელი წყაროების მოძიებაა. ეს წყარო შეიძლება იყოს დაფინანსება დონორი ორგანიზაციების მიერ, ორგანიზაციებისა და კერძო პირების შემოწირულობებით თუ სხვა.

4. საჭირო ხარჯების შემოსავლებით უზრუნველყოფის მექანიზმი

ხარჯების დაგეგმვის შემდეგ უნდა მოხდეს შემოსავლების წყაროების გადახედვა. პრობლემას არ წარმოადგენს ისეთი გარანტირებული შემოსავლების განსაზღვრა, როგორცაა სახელმწიფო სახსრები და სკოლის შენობის გაქირავებით ან სხვა საკემიანობით მიღებული შემოსავლები. ამ სახსრებით მიზანშეწონილია სკოლისთვის პრიორიტეტული, სასიცოცხლო აუცილებლობის მქონე ხარჯების დაფარვა. აღნიშნული სახსრების ამონურვის შემდეგ საჭიროა განისაზღვროს სკოლისთვის აუცილებლად დასაფინანსებელი ხარჯები და ისინი გადანაწილდეს მოსწავლეთა რაოდენობაზე. ეს აუცილებელია თითოეული მოსწავლისთვის სკოლის ფონდში შესატანი თანხის დასაფიქსირებლად. ამასთან, სკოლის ფონდში შენატანი უსათუოდ ნებაყოფლობითი უნდა იყოს. გასათვალისწინებელია, რომ სასკოლო ფონდის თანხის ხარჯვა განსაკუთრებით გამჭვირვალედ უნდა იყოს გაშიფრული სკოლის ბიუჯეტში, რათა ყველა მშობლმა იცოდეს, თუ რაზე იხარჯება მის მიერ სკოლაში შეტანილი თანხა.

შესაძლოა, ხარჯების ნაწილი დაფინანსდეს შემოსავლის ორი ან მეტი წყაროდან. მაგ.: სკოლის მიმდინარე რემონტი შესაძლოა დაფინანსდეს ნაწილობრივ სახელმწიფო სახსრებით, ნაწილობრივ კი სკოლის ფონდით.

ამგვარად, გადაწყვეტილება ხარჯების თითოეული კატეგორიის დაფინანსების შესახებ კონკრეტული სიტუაციიდან უნდა გამომდინარეობდეს. მთავარია გამჭვირვალობის პრინციპის შენარჩუნება.

5. ბიუჯეტისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების კონტროლი და შეფასება

ბიუჯეტირების პროცესის გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ყოველთვის ხორციელდებოდეს ბიუჯეტისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების კონტროლი და შეფასება, რასაც მონიტორინგს უწოდებენ. ბიუჯეტის მონიტორინგი, თავის მხრივ, სამოქმედო გეგმის მონიტორინგს მოითხოვს, რადგან ბიუჯეტს საფუძვლად სამოქმედო გეგმა უდევს. რაც შეეხება კონტროლს თითოეული დაგეგმილი ხარჯის შესრულებაზე, სკოლის ბუღალტერმა უნდა მოამზადოს სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული ბიუჯეტის მიხედვით განეული ხარჯების ყოველთვის ანგარიში. მასში ჩამოთვლილი უნდა იყოს თვის განმავლობაში წარ-

მოქმნილი ხარჯები, დაფინანსების შესაბამისი წყაროს მითითებით. ყოველი თვის ბოლოს ბიუჯეტის ეს ფორმა თვალსაჩინო ადგილას უნდა გამოიკრას, რათა თითოეულ მშობელს, სკოლის საქმიანობით დაინტერესებულ პირს თუ მეცენატს შეეძლოს თვალის მიდევნება, თუ რაზე იხარჯება სკოლის სახსრები.

მაგალითისთვის განვიხილოთ სკოლის სექტემბრის თვის ბიუჯეტის შესრულება. ამ მაგალითშიც სკოლის სპეციალურ პროგრამას საფუძვლად დაედო ზემოთ მოყვანილ მაგალითში წარმოდგენილი სკოლის ოთხთვიანი სამოქმედო გეგმის ამონაწერი.

სკოლის სექტემბრის თვის ბიუჯეტის შესრულება

სკოლის შიდა კლასიფიკაციის კოდი	დასახელება	შემოსავლები/ხარჯის დაფარვა				სულ სექტემბრის თვეში განუხლები ხარჯების ჯამი
		სახელმწიფო სახსრები	სკოლის ფარის გაქირ. მიღ. ან სხვა შემოსავალი	სკოლის ფონდის სახსრები	შემონირულობები	
010100	შრომის ანაზღაურება	10140.8	2898.48			13039.3
010101	ხელფასი	7880	2150			
	ადმინისტრაცია	880	150			
	დირექტორი	100	20			
	დირექტორის მოადგილე	80	20			
	სასწავლო ნაწილი I	70	10			
	სასწავლო ნაწილი II	70	10			
	საფ.-სამეურნეო					
	სამსახურის უფროსი	70	10			
	კანცელარიის გამგე	70				
	მომმარაგებელი	50	10			
	ბიბლიოთეკარი	50	10			
	ბუღალტერი	50	10			
	ექიმი	50	10			
	მედდა	40	10			
	დარაჯი (2)	100	20			
	დამლაგებელი (2)	80	10			
	მასწავლებლები	7000	2000			
	დამრიგებლები (20)	1400	400			
	მასწავლებლები (80)	5600	1600			
010102	პრემია					
010103	დანამატი					
010104	დახმარება					
010105	ანარიცხები და მქირავებლისგან	2260.8	748.48			
010200	მივლინებები					
	მივლინება ქვეყნის შიგნით					
	მივლინება ქვეყნის გარეთ					

სკოლის შიდა	დასახელება	შემოსავლები/ხარჯის დაფარვა					სულ სექტორის თვეში განხორციელებული ხარჯების ჯამი
		საკლემნიფო სახსრები	სკოლის ფართის გაქირ. მიღ. ან სხვა შემოსავალი	სკოლის ფონდის სახსრები	შემონირებული	მოზიდული ფონდები	
010300	კომუნალური ხარჯები	150	200				350
010301	წყალი	50	50				
010302	ელ-ენერჯია	100	150				
010303	გათობა	0					
	დიზელის სანვაეი	0					
	გაზი	0					
010400	საკანცელარიო ხარჯები			200			200
	ცარცი			140			
	ჟურნალები			60			
010500	საკომუნიკაციო ხარჯები	50					50
	ტელეფონის გადასახადი	50					
010600	სამეურნეო ხარჯები			365			365
	მინა			30			
	ნათურა			20			
	საპონი			10			
	სარეცხი ფხვნილი			5			
	ნავთი			30			
	იატაკის საცხი			30			
	ანტისეპტიკური საშუალებები			30			
	ქლორი			30			
	სან-ჰიგიენის საშუალებები			90			
	თაგვის წამალი			20			
	მწერების წამალი			20			
	ფარდები			50			
010700	კვების ხარჯები						0
010800	სასკოლო ინვენტარის შექენა				780		780
	დაფა				80		
	მერხი				500		
	სპორტული ინვენტარი				200		
010900	სასკოლო თვალსაჩინოების შექენა				500		500
020000	რემონტი						
020100	მიმდინარე რემონტი						
020200	კაპიტალური რემონტი						
030000	შენობა-ნაგებობების შექენის ხარჯ.						
040000	სხვა ხარჯები						
050000	გაუთვალისწინებელი ხარჯები						
060000	სპეც. პროგრამის მომსახურება					250	250
	- სკოლის ეზოს კეთილმოწყობა					250	
060100	ეზოს პროექტის მომზადება					200	
060101	არქიტექტორის ანაზღაურება					200	
060102	პროექტის დამტიკების ხარჯები					50	
	ჯამი	10340.8	3098.48	565	1280	250	15534.3

მოცემული ფორმა საშუალებას იძლევა, ნათელი წარმოდგენა შეგვექმნას, რომ სექტემბრის თვის ბიუჯეტი იყო 15534.3 ლარი, აქედან შრომის ანაზღაურება შეადგენდა – 13 039.9 ლარს ანუ მთელი ბიუჯეტის 80%-ს. მოცემული ფორმის ანალიზი ასევე საშუალებას აძლევს სამეურვეო საბჭოს, გააკონტროლოს, თუ რამდენად შეეფერება ხარჯვის რეალური სურათი დაგეგმილ ამოცანებს. სერიოზული განსხვავების შემთხვევაში საჭირო გახდება ბიუჯეტის კორექტირება.

უკვე აღვნიშნეთ, რომ სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის მექანიზმი თავად სამოქმედო გეგმაშია მოცემული. თითოეული ქმედების შესრულების პროცენტული მაჩვენებელი აღნიშნულია გრაფაში, რომელსაც სამეურვეო საბჭო ყოველი თვის ბოლოს შეავსებს. თუ ესა თუ ის ქმედება ვერ შესრულდა, საბჭო მას შემდეგი პერიოდისთვის (თვისთვის) გადაიტანს. ამასთან, ის გამოიკვლევს ქმედების შესრულებლობის მიზეზებსაც. ამგვარად, სამოქმედო გეგმის ბოლო გრაფა იქნება – სექტემბრის თვის შერულების პროცენტი, ოქტომბრის თვის შესრულების პროცენტი და ა.შ. მაგ.: თუ სამუშაო ერთ თვეში – 15 სექტემბრიდან 15 ოქტომბრამდე უნდა შესრულებულიყო – სექტემბრის ბოლოს შესრულების გრაფაში ჩაინერება 50%, ხოლო ოქტომბრის ბოლოს – 100%. ამგვარად, სამეურვეო საბჭომ თვალყური უნდა ადევნოს სამოქმედო გეგმის შესრულებას, შეიტანოს საჭირო კორექტივები და უზრუნველყოს, რომ წლის ბოლოს სამოქმედო გეგმის ყველა ქმედების გასწვრივ დაფიქსირდეს შესრულების 100%-იანი მაჩვენებელი.

აუცილებელია, წლის ბოლოს ბუღალტერმა მოამზადოს გასული წლის ბიუჯეტის შესრულების ფორმა, რომელიც ჩვენს მიერ ზემოთ მოყვანილი მაგალითის მსგავსი იქნება იმ განსხვავებით, რომ მონაცემები ასახავს არა თვის განმავლობაში, არამედ წლის განმავლობაში განუულ ხარჯებს და მიღებულ შემოსავლებს. აღნიშნული მონაცემების ანალიზი და მათი შედარება დაგეგმილ მაჩვენებლებთან დიდად დაეხმარება სკოლის სამეურვეო საბჭოს შემდეგი წლის ბიუჯეტის შედგენაში. საზოგადოდ, ბიუჯეტირების პირველ წელს დაგეგმილი მაჩვენებლებიდან გადახრა საკმაოდ მნიშვნელოვანია, თუმცა, გამოცდილების შეძენასთან ერთად, შემდეგ წლებში სამეურვეო საბჭო და დირექტორი სულ უფრო რეალურ ბიუჯეტს ადგენენ.

განვიხილოთ სკოლის ერთი სასწავლო წლის, მაგ. 2003-2004 წლის ბიუჯეტის დაგეგმილი მაჩვენებლების რეალურთან შედარების მაგალითი და ამავე სკოლის 2004-05 წლისთვის დაგეგმილი ბიუჯეტი: ²⁴

**თბილისის რომელიმე საშუალო სკოლა
დაგეგმილი ბიუჯეტის რეალურთან შედარება/ანალიზი**

	2003-04	სასწ. წ.	%	ზრდა	2004-05
	დაგეგმილი	რეალური	გადახრა	(შემცირება)	დაგეგმილი
შემოსავლები					
სახელმწიფო სახსრები	144000	144000			150000
სკოლის ფართის გაქირავებით ან სხვა დ/ფ საქმიანობით მიღებული შემოსავლები	41772	42972	3%	1200	44200
სკოლის ფონდის სახსრები	9000	6000	33%	(3000)	6000
შემონირულობები	14700	10000	18%	(4700)	16000
მოზიდული ფონდები	10000	12000	20%	2000	15000
სულ შემოსავლები	219472	214972	2%	(4500)	231200
ხარჯები					
შრომის ანაზღაურება	156472	156472	0%	0	164000
მივლინებები	500	500	0	0	1000
კომუნალური ხარჯები	8000	7000	13%	(1000)	7500
საკანცელარიო ხარჯები	1500	1000	33%	(500)	1200
საკომუნიკაციო ხარჯები	500	500	0%	0	500
სამეურნეო ხარჯები	8000	7000	13%	(1000)	7500
კვების ხარჯები	0	0	0%	0	0
სასკოლო ინვენტარის შეძენა	8000	6400	20%	(1600)	7000
სასკოლო თვალსაჩინოების შეძენა	2000	2500	25%	500	2000
რემონტი	15000	20000	33%	5000	25000
შენობა-ნაგებობების შეძენის ხარჯები					
სხვა ხარჯები	500	400	20%	(100)	500
გაუთვალისწინებელი ხარჯები	12000	7000	42%	(5000)	7000
სპეცპროგრამების მომსახურება	7000	6200	1%	(800)	8000
სულ ხარჯები	219472	214972	2%	(4500)	231200
შემოსავლების ხარჯებზე ნამატი	0	0			0

პირველ სვეტში მოცემულია 2003-04 სასწავლო წლის დაგეგმილი მაჩვენებლები, მეორეში კი – მათი შესრულების რეალური სურათი. მეოთხე სვეტი რეალურ და დაგეგმილ მაჩვენებლებს შორის სხვაობას ასახავს. სხვაობა დადებითი იქნება, თუ რეალურმა შემოსავალმა თუ ხარჯმა გადააჭარბა დაგეგმილს, ხოლო უარყოფითი – თუ პირიქით მოხდა. ე.ი. დადებითი სხვაობა გვიჩვენებს დაგეგმილი

შემოსავლისა თუ ხარჯების ზრდას რეალურთან შედარებით, უარყოფითი კი – შემცირებას. მესამე სვეტში ამ სხვაობის გაყოფით დაგეგმილ მაჩვენებელზე მიღებულია დაგეგმილი მაჩვენებლიდან გადახრის პროცენტი. რაც მეტია ეს პროცენტი, მით მეტია დაგეგმილი მაჩვენებლიდან გადახრა. სწორედ გადახრის მაღალი მაჩვენებელი მიგვანიშნებს, რომ საჭიროა გარკვეული ზომების მიღება შემდეგი წლის ბიუჯეტის შემუშავებისას, თუკი ეს გადახრა ექსტრემალური ვითარებით არ იყო გამოწვეული.

ჩვენს მაგალითში შემოსავლების ნაწილში ყველაზე დიდი გადახრის მაჩვენებელი – 33% – სკოლის ფონდთან მიმართებაში დაფიქსირდა. ეს იმას ნიშნავს, რომ დაგეგმილისგან განსხვავებით სკოლის ფონდი 3000 ლარით შემცირდა, რაც შესაძლოა მოზიდული ფონდების (2000 ლარი), სკოლის ფართის გაქირავების და სხვა საქმიანობით მიღებული შემოსავლების ზრდის (1200 ლარი) ხარჯზე მოხდა. ეს დადებითი ტენდენციაა და ადასტურებს სკოლის წარმატებულ მართვას: შემოსავლები გაიზარდა არა სკოლის ფონდის და, მაშასადამე, მშობლების გადასახდელების ზრდის, არამედ ეფექტური მართვისა და დონორი ორგანიზაციებიდან თუ სხვა საქმიანობიდან შემოსავლის მაქსიმიზაციის შედეგად.

ხარჯების ნაწილში დაგეგმილი მაჩვენებლიდან ყველაზე დიდი გადახრა გაუთვალისწინებელ ხარჯებში დაფიქსირდა – 42%. შესაბამისად, შემდეგი წლის გეგმაში უკვე კორექტირებული მაჩვენებელია წარმოდგენილი.

თუმცა, ეს მაგალითია და მხოლოდ ნიმუშის სახითაა მოყვანილი. რეალურად, ბიუჯეტის ანალიზისას შესაძლოა გაცილებით უფრო დიდ გადახრებთან გვეკონტაქტოვდეს, განსაკუთრებით, ბიუჯეტის შედგენის პირველ წელს. ბიუჯეტის ანალიზი წინა წლების გამოცდილების გათვალისწინებასაც გულისხმობს იმისათვის, რომ მომავალი ხარჯები რეალისტურად დაიგეგმოს. სასურველია ამგვარი ანალიზი ჩაუტარდეს არა მხოლოდ გასული წლის, არამედ ბოლო სამი წლის დაგეგმილ და რეალურ ბიუჯეტებს. ეს გამოაჩენს შემოსავლებისა თუ ხარჯების დაგეგმილი მაჩვენებლების ცვლილებების ტენდენციას. თუმცა, ამ შემთხვევაში უნდა გავითვალისწინოთ ინფლაციის (ფასების ზრდის ანუ ფულის გაუფასურების) ფაქტორი და ანალიზისას დავეყრდნოთ არა აბსოლუტურ, არამედ გადახრის პროცენტულ მაჩვენებლებს.

გვინდა კიდევ ერთხელ აღვნიშნოთ, რომ ბიუჯეტის შედგენისას მხოლოდ წინა წლის ხარჯების მონაცემებზე დაყრდნობა არ არის გამართლებული. აუცილებელია გარემოში მიმდინარე ცვლილებების გათვალისწინებაც (ფასების ზრდა/შემცირება წლიდან წლამდე და ა.შ.), რაშიც სამეურვეო საბჭომ სამოქმედო გარემოს შესახებ ინფორმაციის შეგროვების ეტაპზე მოპოვებული მასალა უნდა გამოიყენოს.

თავი 10

თანამონაწილეობის უმრუნველყოფის სხვა ტექნიკური საკითხები

1. რჩევები სამეურვეო საბჭოს შეხვედრების ორგანიზებისათვის²⁵

წინა თავებში ვისაუბრეთ იმის შესახებ, რომ სამეურვეო საბჭოს უნევს მთელი რიგი შეხვედრების ორგანიზება როგორც საბჭოს შიგნით, ისე სკოლის დანარჩენ მასწავლებლებთან და მშობლებთან. ასეთი შეხვედრების დროს ხდება მშობლების პირველადი გამოკითხვა, მათთვის სტრატეგიისა და ბიუჯეტის მონახაზის წარდგენა. ამგვარი შეხვედრების ორგანიზებისას სასარგებლოა ქვემოთ ჩამოთვლილი ტექნიკური საკითხების გათვალისწინება. გთხოვთ, გაითვალისწინოთ, რომ ეს რჩევები გარკვეული გამოცდილების შედეგადაა შემუშავებული და მათი მიზანი თქვენი საქმიანობის გაადვილებაა.

დანიშნეთ შეხვედრისთვის ხელსაყრელი დრო, თარიღი და ადგილი. არ არის აუცილებელი, ეს სკოლაში მოხდეს. მთავარია, ადგილი ყველასთვის კომფორტული იყოს. იმისათვის, რომ განხილვას ყველა ესწრებოდეს, დათქვით ყოველთვიური შეხვედრების დრო, ან მოიფიქრეთ სხვა საშუალება, რათა მუდმივად იყოთ კონტაქტში. შეხვედრის განრიგზე წინასწარ შეთანხმდით. იდეალური განრიგი მოიცავს შეხვედრის ადგილს და დროს, თითოეული საკითხის განხილვის დაწყების და დამთავრების დროს, შეხვედრის მიზნებს და განსახილველ საკითხებს.

შეხვედრა დაიწყეთ ორგანიზატორის, ჩამწერის და დროის მეთვალყურის არჩევით. დაიწყეთ შესავალი სიტყვით, თუ ეს საჭიროდ მიგაჩნიათ. შემდეგ მიმოიხილეთ წინა შეხვედრაზე მიღწეული შეთანხმებები. თუ გსურთ, მოითხოვეთ განრიგის ჩასწორება ან დამატება

და შეუდექით მუშაობას განრიგის შესაბამისად. მიაღწიეთ შეთანხმებებს საკითხების მიხედვით. ჩამოწერეთ განსახორციელებელი მოქმედებები და თითოეულს მიუწერეთ შემსრულებელი და შესრულების ვადები, ასევე ის, თუ რა დონეზე უნდა შესრულდეს საკითხი შემდეგი შეხვედრისთვის. ბოლოს, დანიშნეთ მომავალი შეხვედრის დრო, ადგილი და სამუშაო განრიგი.

ამგვარად, შეხვედრა შეიძლება პარლამენტის სხდომას შევადაროთ, სადაც პარლამენტის თავმჯდომარის ფუნქციას ორგანიზატორი შეასრულებს, პარლამენტის აპარატის მოვალეობას – ჩამწერი და დროის მეთვალყურე, მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ შეხვედრის ორგანიზატორს არ ექნება შეხვედრის სხვა მონაწილეებზე მეტი უფლება-მოვალეობები.

გასათვალისწინებელი მომენტები

- უზრუნველყავით ყველას მონაწილეობა;
- გამოიყენეთ დაფა;
- შეასრულეთ დისკუსიის წესები;

რეგულარული შეხვედრები უფრო ეფექტიანი იქნება, თუ ყველა შეთანხმდება დისკუსიის წესებზე, რომლებიც შეგიძლიათ კედელზე გააკრათ:

- მოუსმინეთ სხვებს
- ნუ შეაწყვეტინებთ საუბარს
- დასვით დასაზუსტებელი კითხვები
- მიესალმეთ ახალ იდეებს
 - არ დაუშვათ პირადი კრიტიკა
- ღირებულად მიიჩნიეთ თითოეულის აქტიურობა/შეტანილი წვლილი

შექმენით მეგობრული გარემო

მოუხმეთ იუმორს. შეხვედრაზე მოიტანეთ საკვები და სასმელი. გამოყავით დრო ერთმანეთთან ურთიერთობისთვის.

ხელის სიგნალით პოზიციის დაფიქსირება

ხელის აწევით პოზიციის დაფიქსირება (მაგ. თანხმობის გამოხატვა) კარგი საშუალებაა ამა თუ იმ საკითხზე ჯგუფის განწყობის გასაგებად. ამით დროის დაზოგვაც შეიძლება. საინტერესო იქნება ჯგუფისთვის ხელის აწევის სხვადასხვა ფორმის შემუშავება, თუკი თითოეული მათგანი კონკრეტულ რეაქციას გამოხატავს და

ჯგუფის ყველა წევრს საშუალებას მისცემს, გამოთქვას აზრი თითოეულ განსახილველ საკითხზე.

ეს მეთოდი განსაკუთრებით ამართლებს დიდ აუდიტორიასთან მუშაობისას.

ხმის მიცემა

ხმის მიცემა გადანყვეტილების მიღების მეთოდია, რომელიც განსაკუთრებით კარგად არის მორგებული დიდ ჯგუფებზე. იმისათვის, რომ არ მოხდეს უმცირესობის დიდი ნაწილის აზრის იგნორირება, შეიძლება შეთანხმდეთ, რომ გადანყვეტილების მისაღებად ხმათა ორი მესამედი მაინც იქნება საჭირო. ალტერნატიული და კიდევ უფრო ეფექტური გზაა ხმის მიცემის კომბინირება კონსენსუსთან. ხმის მიცემა, როგორც წესი, X-სა და ა-ს შორის არჩევანს გულისხმობს.

კონსენსუსი

კონსენსუსის პროცესი გულისხმობს ყველა მოსაზრების გათვალისწინებით ჯგუფის საერთო შეთანხმებამდე მიყვანას. ის არ ნიშნავს სრულ ერთსულოვნებას. კონსენსუსის მიღწევა უფრო დიდ დროს მოითხოვს, ვიდრე სხვა ქმედებები, თუმცა ის აღვივებს შემოქმედებით მუხტს, ახალისებს ურთიერთთანამშრომლობას და ქმნის საბოლოო გადანყვეტილების მიღების აუცილებლობას.

მაგალითისთვის განვიხილოთ შემდეგი სიტუაცია:

1. მომხსენებელი წარადგენს წინადადებას. იდეალურ შემთხვევაში, წინასწარი მონახაზი წერილობითი ფორმით ურიგდება ყველა მონაწილეს შეხვედრის დაწყებამდე.
2. ჯგუფი განიხილავს და განმარტავს წინადადებას. არავინ გამოთქვამს მოსაზრებას, სანამ განმარტების პროცესი არ დამთავრდება.
3. ორგანიზატორი ესაუბრება ჯგუფს და საბოლოოდ ეკითხება ჯგუფს, მიღწეულია თუ არა კონსენსუსი. თუ არსებობს სხვა მოსაზრებებიც, მაშინ ჩამოინერება ეს მოსაზრებები იმგვარად, რომ ყველასთვის თვალსაჩინო იყოს. ჯგუფი ცდილობს, გადაჭრას სადაო საკითხები. მომხსენებელმა უნდა აირჩიოს ერთ-ერთი ტაქტიკა:
 - უკეთ განმარტოს წინადადება;
 - შეცვალოს წინადადება;
 - ახსნას, თუ რატომ არ ეწინააღმდეგება იგი ჯგუფის ფასეულობებს;
 - სთხოვოს მათ, ვისაც განსხვავებული მოსაზრება აქვს – გვერდზე გადაგნენ.

„გვერდზე გადგომით“ მონაწილე გამოხატავს სურვილს, მიიღოს წინადადება. „მოსაზრების ნაშლით“ მონაწილე გამოხატავს კმაყოფილებას გამოთქმული განმარტებებით ან წინადადებაში შეტანილი ცვლილებებით.

5. თუ არ აღმოჩნდა საჭირო შენიშვნების და მოსაზრებების განმარტება და მონაწილეებს არ გაუჩნდათ „გვერდზე გადგომის“ სურვილი, ორგანიზატორი სთხოვს ყველას, შეაფასონ ეს მოსაზრებები ჯგუფის მიზნიდან და ფასეულობებიდან გამომდინარე.
6. ორგანიზატორი კიდევ ერთხელ ამოწმებს, აქვთ თუ არა სურვილი მოსაზრებების ავტორებს, „გვერდზე გადგენ“ ან გადახაზონ საკუთარი მოსაზრება. თუ არა – ორგანიზატორი სვამს კითხვას, თუ როგორ შეიძლება ამ მოსაზრებების გათვალისწინება. პროცესი მანამ გრძელდება, სანამ წინადადება ყველასთვის მისაღები არ გახდება. მიღებული გადაწყვეტილება ხშირად „მესამე გზაა“, რაღაც საშუალო „თეთრსა“ და „შავს“ შორის.
7. თუ დრო იწურება და არავის სურს საკუთარი პოზიციის დათმობა, ორგანიზატორმა შეიძლება:
 - ჩაატაროს ხელის აწევით ხმის მიცემის პროცედურა;
 - სთხოვოს განსხვავებული აზრის მქონეთ, „გვერდზე გადგენ“;
 - სთხოვოს მომხსენებელს, უკან გამოიხმოს წინადადება;
 - შეუთანხმდეს ჯგუფს დროის გახანგრძლივების შესახებ;
 - გადაუზღავნოს წინადადება ქვეჯგუფს;
 - ჩაატაროს კენჭისყრა, რომელიც 75%-დან 90%-მდე უმრავლესობის ხმას მოითხოვს.

ბოლოს, ორგანიზატორი მკაფიოდ ჩამოაყალიბებს შედეგს. იმისთვის, რომ კონსენსუსის მიღწევის პროცესი სწორად წარიმართოს, ყველამ უნდა გაითავისოს „კანონიერი მოსაზრებების“ მნიშვნელობა. ეს წინადადებების სავარაუდო შედეგებია, რომლებმაც შეიძლება უკუგავლენა იქონიოს ორგანიზაციაზე, ან რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ჯგუფის მიზანსა და ღირებულებებს. კონსენსუსის მიღწევის პროცესი არასწორად წარიმართება, თუ მოსაზრებების საფუძველი გახდება პირადი ინტერესები, სკოლის ხელმძღვანელობასთან არსებული დაძაბულობა, კონფლიქტები, უნდობლობა და სხვა პირადი ფაქტორების გამოძახილი.

ნდობა კონსენსუსის მიღწევის წინაპირობაა.

ორგანიზატორობა

ორგანიზატორის ფუნქციაა, დაეხმაროს ჯგუფს მუშაობაში. კარგი ორგანიზატორი უზრუნველყოფს პრობლემის განხილვის პროცესში ჯგუფის ეფექტიან მუშაობას.

თუ თქვენ აიღებთ ორგანიზატორის ფუნქციას, უსათუოდ ნეიტრალური უნდა იყოთ. აუცილებელია:

თვალყური ადევნოთ ჯგუფის განწყობას

თუ მონაწილეები უყურადღებოდ არიან, უნდა დააჩქაროთ შეხვედრის ტემპი. თუ დაძაბულობა შეიმჩნევა გაუხმოვანებელი შეუთანხმებლობის გამო, უნდა უზრუნველყოთ შფოთის საფუძვლის გაშლერება.

დასვათ ისეთი შეკითხვები, რომლებიც არ მოითხოვენ პასუხს

– „ჰოს“ ან „არას“

მაგ.: „ჩანს, რომ ამ საკითხის მოგვარება პრობლემაა. როგორ ფიქრობთ, რა უნდა მოვიმოქმედოთ?“

შეაჯამეთ სხვების მიერ ნათქვამი

მაგალითად, შეიძლება ასე დაიწყოთ: “როგორც ჩანს, ჩვენ შევთანხმდით, რომ...”

უზრუნველყავით ყველასათვის საკუთარი აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა

ერთ-ერთი გზა იმისთვის, რომ უნიციატო ადამიანებმაც შეძლონ საკუთარი მოსაზრების გამოთქმა, არის მრგვალი მაგიდის მოწყობა, როდესაც წრეზე მსხდომთაგან ყველა სათითაოდ გამოთქვამს თავის აზრს რამდენიმე წუთის განმავლობაში.

მოუხმეთ იუმორს

ამით გაანეიტრალებთ გამძაფრებულ სიტუაციას და თავიდან აიცილებთ არარსებით მსჯელობას.

ისწავლეთ რთული სიტუაციებიდან გამოსვლა

■ აფეთქებები

როდესაც ორი მონაწილე ცხარე პოლემიკაში ერთვება, შეაჯამეთ თითოეულის მიერ გამოთქმული თვალსაზრისი და განხილვა კვლავ მთელ ჯგუფს მიანდეთ.

■ ერთპიროვნული დომინირების მცდელობა

შეანყვეტინეთ ერთ პირს გადაჭარბებული გამოსვლები მისი მონაწილეობის

დაფასებით და თხოვნით, რომ სხვა შენიშვნები შემდგომ გამოთქვას. შეგიძლიათ, შეაწყვეტინოთ შემდეგი სიტყვებით: «თქვენ წამოჭერთ ძალიან ბევრი საკითხი. ვინმეს აქვს სურვილი, განავრცოს რომელიმე ამ საკითხთაგანი?»

■ გამეორებები

თუ ვინმე ერთსა და იმავეს ბევრჯერ იმეორებს, დაარწმუნეთ იგი, რომ მისი მოსაზრება დაფიქსირებული და მიღებულია.

■ გამომსვლელისთვის სიტყვის ჩამორთმევის მცდელობა

თუ ვინმე ცდილობს, საუბარი შეაწყვეტინოს გამომსვლელს, მაშინვე ჩაერიეთ: „მოითმინეთ, მოდით, მივცეთ საშუალება ქ-ნს/ბ-ნს აზრი ბოლომდე გამოთქვას“. პიროვნებას, რომელიც სხვას ხშირად აწყვეტინებს საუბარს შეგიძლიათ სთხოვოთ შეხვედრის „მდივნობის“ ანუ ჩამწერის მოვალეობის შესრულება.

■ მუდმივი კრიტიკა

რთულ საკითხებზე უარყოფითი აზრის დაფიქსირებისას, არ დაუშვათ ფუჭი მსჯელობა. კრიტიკულად გამომსვლელ პიროვნებას, რეალისტური მიზნების დასახვა სთხოვეთ.

აქვე კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ ორგანიზატორის ერთადერთი დანიშნულება შეხვედრის მსვლელობის ეფექტურად წარმართვაა. ასე რომ, მას არ გააჩნია სხვა წევრებზე მეტი უფლება.

შეხვედრის ბოლოს ჩაატარეთ წრიული გამოკითხვა

მთელი ჯგუფის სწრაფი გამოკითხვა მონაწილეებს იმ საკითხებზე საუბრის შესაძლებლობას აძლევს, რომლებიც არ იყო შეტანილი შეხვედრის განრიგში. გარდა ამისა, წრიული გამოკითხვის გამოყენება შეხვედრის შესაფასებლადაც შეიძლება.

დასკვნა

ამგვარად, ჩვენ გავეცანით „მონაწილეობითი ბიუჯეტირების“ არსს, დანიშნულებას და მისი უზრუნველყოფის საშუალებებს. განვიხილეთ ბიუჯეტირების ეტაპები, სტრატეგიული დაგეგმვის ელემენტები, ბიუჯეტის ხარჯებისა და შემოსავლების ერთმანეთთან შესაბამისობის უზრუნველყოფის საშუალებები და მეთოდოლოგია. შემდეგ კი, თანამონაწილეობის უფრო ეფექტიანად ორგანიზებისა და უზრუნველყოფისათვის, გავეცანით სხვების მდიდარ გამოცდილებაზე დაფუძნებულ რჩევებს

მკითხველისათვის ალბათ უკვე ნათელი გახდა, რომ „მონაწილეობითი ბიუჯეტირების“ პირველი წლები განსაკუთრებით დიდ ძალისხმევას და ენერჯიას მოითხოვს საზოგადოებისაგან, სკოლის სამეურვეო საბჭოს წევრებისგან, მისი დირექტორისა და ადმინისტრაციისგან. როგორც დავინახეთ, თანამონაწილეობის უზრუნველყოფას განაპირობებს სკოლის საქმიანობით დაინტერესებული ყველა პირის მაქსიმალური ჩართვა სკოლის სტრატეგიული გეგმის შედგენასა და მის განხორციელებაში. იმაშიც დავრწმუნდით, რომ სწორედ მონაწილეობის უზრუნველყოფა არის სკოლის სახსრების და, შესაბამისად, მისი საქმიანობის მაქსიმალურად ეფექტურად წარმართვის გარანტი. ეს იმიტომ ხდება, რომ ერთი მხრივ, სტრატეგიული დაგეგმვა და ბიუჯეტის შემოსავლებისა და ხარჯების რეალისტურად ჩამოყალიბება მონაწილეობის გარეშე შეუძლებელია, ხოლო მეორე მხრივ, „მონაწილეობითი ბიუჯეტირების“ საბოლოო მიზანი მოსწავლისთვის, მშობლისთვის, მასწავლებლისთვის, დირექტორისთვის თუ სკოლის საქმიანობის სხვა ნებისმიერი გულშემმატიკივარი პირისთვის საოცნებო სკოლის აშენებაა. ამდენად, სრულიად ნათელია, რომ სკოლის განვითარება პირდაპირ არის დამოკიდებული სკოლის თანამშრომელთა აქტიურობაზე, რომ მათი საქმიანობის დაგეგმვაში

მაქსიმალურად იქნას ჩართული დაინტერესებული საზოგადოება, რადგან ამ უკანასკნელის მონაწილეობის გარეშე ვერც საქმიანობის დაგეგმვისა და ვერც დასახული მიზნების განხორციელების პროცესი გამჭვირვალე და აქედან გამომდინარე, სრულყოფილი ვერ იქნება.

ამგვარად, მონაწილეობა და გამჭვირვალობა ურთიერთშემავსებელი და ურთიერთგამაძლიერებელი მექანიზმებია, რომლებიც აუმჯობესებს ბიუჯეტირების საბოლოო შედეგებს: ²⁶ გამჭვირვალობა არის საზოგადოებრივი დისკუსიისა და მონაწილეობის წინაპირობა, რომელიც თავისთავად მოითხოვს უფრო მეტ ინფორმაციას და მაშასადამე, მრავალი მონაწილის ჩართულობას.

ძირითადი ცნებების განმარტებები

სტრატეგიული დაგეგმვა – პროცესი, რომლის მეშვეობითაც სკოლა განსაზღვრავს და განიხილავს მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ საკითხებს, აანალიზებს გარემოს, ადგენს პრიორიტეტებს და გარკვეული ვადით (3-5 წლით) გეგმავს სკოლის მომავალ საქმიანობას.

გარე/შიდა შეფასება – არის იმ საკვანძო ფაქტორების შეფასება, რომლებიც ზემოქმედებენ სკოლის მიზნებისა და მისიის ჩამოყალიბებაზე და მათი შესრულების წარმატებაზე. გამოვლენილი ტენდენციების, პირობების, შესაძლებლობებისა და წინააღმდეგობების დეტალური შეფასება განსაზღვრავს სტრატეგიული გეგმის თითოეული ელემენტის წარმატებას. მნიშვნელოვან გარე ფაქტორებში შესაძლოა შედიოდეს ეკონომიკური პირობები, მოსახლეობის რაოდენობრივი ცვლილება, ტექნოლოგიური პროგრესი, გეოგრაფიული და/ან საკანონმდებლო ცვლილებები. საკვანძო შიდა ფაქტორებში შედის მართვის პოლიტიკა, რესურსები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, ავტომატიზაცია, პერსონალი, ოპერაციული პროცედურები.

პრიორიტეტული საკითხები – არის ფუნდამენტური სირთულეები, რომლებიც პირდაპირ ზემოქმედებენ სკოლის საქმიანობაზე. პრიორიტეტულ საკითხებში შესაძლოა აისახოს სკოლაში და/ან მის მიზნებზე ჯგუფებში ხანგრძლივად არსებული პრობლემები; აგრეთვე ისეთი მოვლენები, რომლებსაც შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს როგორც სკოლაზე, ასევე მის სამიზნე აუდიტორიაზე.

მისია არის სკოლის დანიშნულება და არსებობის მიზეზი. მისია ხსნის, თუ რა ფუნქციებს ასრულებს სკოლა, როგორ ასრულებს ამ ფუნქციებს და ვის ემსახურება ის.

სტრატეგიული ხედვა არის განაცხადი, რომელიც აღწერს სკოლისათვის ოპტიმალურად სასურველ მომავალს. ესაა ის შედეგები, რომელთა მიღწევაც სურს სკოლას. ხედვა მოიცავს სკოლის იმ მახასიათებლებს, რომლებიც აუცილებელია ამ შედეგების მისაღწევად. სტრატეგიული ხედვის განაცხადი იძლევა „მომავალი მიმართულების“ განცდას და გვეხმარება ორგანიზაციული მიზნების დასახვაში.

მიზნები არის იმის განზოგადებული აღწერა, თუ რის მიღწევას აპირებს სკოლა შემდეგი 3-5 წლის განმავლობაში. მიზნები ორიენტირებულია საბოლოო პროდუქტზე, შედეგებზე, არსებული ვითარების გაუმჯობესებაზე. მიზნები ხარისხობრივი ბუნებისაა.

სტრატეგიები არის ის ძირითადი მიდგომები ან მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება დასახული მიზნების მისაღწევად და კონკრეტული პრობლემების მოსაგვარებლად. სტრატეგიები ერთგვარი ხიდია სტრატეგიულ გეგმაში ასახულ მიზნებსა და ყოველწლიურ სამოქმედო გეგმაში ასახულ ამოცანებს შორის.

ამოცანები არის კონკრეტული და გაზომვადი ფორმულირება იმისა, თუ რა გაკეთდება მიზნის მისაღწევად ერთი გარკვეული პერიოდის განმავლობაში. ამოცანა პასუხობს შემდეგ კითხვებს: ვინ? რას გააკეთებს? რა ვადაში? რა ფასად? როგორ გაიზომება ამოცანის შესრულების ხარისხი?

სამოქმედო გეგმა არის ამოცანების შესრულების დეტალური აღწერა. ამოცანის შესრულების გზაზე არსებული დავალებების ნუსხა მოიცავს სამუშაოს და მატერიალური რესურსების განაწილებას, შესრულების ვადებს. უფრო ადვილად მართვის და კოორდინაციის მიზნით მოქმედებათა გეგმა ანაწევრებს ამოცანას მცირე სეგმენტებად. ამოცანები და მათი თანმხლები სამოქმედო გეგმები ზოგჯერ მოიხსენიება, როგორც ოპერაციული გეგმა ან „შესრულების გეგმა“.

სამოქმედო გარემო – სკოლის გარეთ არსებული ელემენტებისა და ძალების ის ერთობლიობაა, რომლებიც ზემოქმედებენ სკოლაზე. სამოქმედო გარემო შესაძლოა მოიცავდეს მთავრობას, ბიზნეს ორგანიზაციებს, დონორებს, კულტურულ და ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, რელიგიურ, სოციალურ და საგანმანათლებლო დაწესებულებებს.

ინფლაცია – ფასების საერთო დონის ზრდა, რის გამოც ფული უფასურდება, ანუ მისი ერთი ერთეულით უფრო ნაკლები პროდუქტის ყიდვა ხდება შესაძლებელი.

დანართი I

სკოლის ხედვა და მისია

სკოლის ხედვის ფორმულირება

სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც წესი, მოიცავს ხედვის ფორმულირებას. ხედვა არის სკოლის საუკეთესო, იდეალური მომავლის სურათი. ის შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც განაცხადი განსახორციელებელი ოცნების შესახებ. ხედვა სკოლის ყველა თანამშრომლის ამბიციას უნდა აკმაყოფილებდეს.

მნიშვნელოვანია, რომ ხედვას იზიარებდეს სკოლის საქმიანობით დაინტერესებული პირი. ამდენად, ხედვა არ უნდა იყოს ადამიანებისათვის თავსმოხვეული იდეების ნაკრები. პირიქით, ის უნდა ჩამოყალიბდეს, განიმარტოს, გაზიარებულ და მიღებულ იქნას ყველა იმ პირის მიერ, ვინც პასუხისმგებელია მის განხორციელებაზე.

ხედვის მაგალითები

„ხელოვნების ცენტრი გახდება ჰუმანიტარული განათლების მიღების მსურველ მოქალაქეთა უპირველესი არჩევანი“.

„მოდრაობა თემებში ცხოვრების დონის ამაღლებისა და გაუმჯობესებისათვის კიდევ უფრო გაფართოვდება. ჩვენი ორგანიზაცია ამ მოძრაობის მონაწილე და აღიარებული ლიდერი იქნება“.

სკოლის მისიის ფორმულირება

მაშინ, როდესაც სკოლის ხედვა მისი მომავლის ზოგად სურათს

ხატავს, სკოლის მისია უფრო პრაქტიკულია და ზუსტად აღწერს ორგანიზაციის დანიშნულებას, მისი არსებობის მთავარ მიზეზს. მისია სკოლის სავიზიტო ბარათია. ამიტომ ადამიანები, რომლებსაც აინტერესებთ ინფორმაცია სკოლის შესახებ, პირველ რიგში, მის მისიას ეცნობიან. მისიაში გადმოცემულია: 1) რის მიღწევას ცდილობს სკოლა (რატომ ვარსებობთ?); 2) ვის ვემსახურებით? 3) რა მომსახურებას ვეწვეით და როგორ, რა გზებით?

საზოგადოდ, მისია უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს:

- რა არის ის პრობლემა ან საჭიროება, რომლის გადაჭრასაც ცდილობს სკოლა?
- რაში მდგომარეობს თქვენი სკოლის უნიკალურობა?
- ვინ არის თქვენი საქმიანობის ძირითადი მომხმარებელი?

მისიის უმთავრესი თვისება მისი სიცხადეა. მისიის ნათელი და მარტივი განაცხადი ადასტურებს, რომ სკოლამ კარგად იცის, რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს. ისევე როგორც ხედვას, მისიასაც სკოლის ყველა წევრი უნდა იზიარებდეს და მხარს უჭერდეს. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ მისია შეიმუშავოს დამგეგმავმა ჯგუფმა სრული შემადგენლობით; ესაა მისიისადმი მათი ერთგულებისა და რწმენის უპირველესი საწინდარი. გარდა ამისა, გამოკვლევა და პრაქტიკული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ რაც უფრო მეტი ადამიანი ერკვევა ორგანიზაციის მისიაში, მით უფრო მაღალია მისი შესრულების ალბათობა.²⁷

კარგად ფორმულირებული მისია

- იძლევა მიმართულებას;
- ლაკონური და დამაჯერებელია;
- ადვილად გასაგებია და მისი გადმოცემა სკოლის ყველა თანამშრომელს შეუძლია;
- აძლიერებს ადამიანების მოტივაციას და აერთიანებს მათ საერთო მიზნის ირგვლივ;
- განსაზღვრავს სკოლის უმთავრეს დანიშნულებას;
- გამოხატავს სკოლის ფასეულობებს.

მისიის მაგალითები

„გორის თვითდახმარების ასოციაცია, რომელიც 1997 წელს დაარსდა, ადგილობრივი არასამეწარმეო ორგანიზაციაა. მისი მისიაა ადგილობრივი მოსახლეობის ცხოვრების დონის გაუმჯობესება თვითდახმარების კონცეფციის პოპულარიზაციის გზით.“

„ქალთა დახმარების ცენტრი“ უზრუნველყოფს უფასო სამედიცინო მომსახურებას იმ ქალებისთვის, რომლებსაც ასეთი მომსახურების მიღების შესაძლებლობები შეზღუდული აქვთ. ცენტრის პროგრამები იქმნება ყველაზე გაჭირვებული ქალების დასახმარებლად, მათთვის, ვინც სიღატაკის ზღვარზე ცხოვრობს და/ან ძალადობის მსხვერპლი გახდა.“

„როგორც საზოგადოებრივი და კვლევითი დაწესებულება, ვაშინგტონის სახელმწიფო უნივერსიტეტი აძლიერებს ინტელექტუალურ, შემოქმედებით და პრაქტიკულ შესაძლებლობებს იმ ადამიანებში, დაწესებულებებსა თუ თემებში, რომლებსაც ის ემსახურება სწავლის, კვლევებისა და დასაქმების ნახალისება-ხელშეწყობის გზით.“

შენიშვნები

- ¹ Wampler Brian (2000) A Guide to Participatory Budgeting.
- ² იქვე, გვ. 2
- ³ იქვე, გვ.3
- ⁴ Education Sector Strategy Note (1998) Report of the Education Sector Mission. Human Development Unit (ECSDH), Europe and Central Asia Region. The World Bank. November.
- ⁵ Wampler Brian (2000) A Guide to Participatory Budgeting.
- ⁶ Blazek J. (1996) Financial Planning for Nonprofit Organizations. New York: John Wiley and Sons, Inc; pp. 66-69.
- ⁷ იქვე, გვ. 70.
- ⁸ Folscher A., Krafchik W., Shapiro I (2000) Transparency and participation in the Budget Process: South Africa – A Country Report. IDASA – Budget Information Service and the International Budget Project. December; p. 5.
- ⁹ Cofie-Agama J. (2001) Participatory Budgeting: Opening Decision Making Society. Africal Local Government Action Forum Session N8. April 6; p. 2.
- ¹⁰ Mrshall G. (2000) What is Organizing?; Wampler B.(2000) A Guide to Participatory Budgeting.
- ¹¹ Avritzer L. (2000) Public Deliberation at the Local Level: articipatory Budjeting in Brazil. Paper presented at the Experiments for Deliberative Democracy Conference, Madison, Wisconsin, January 13-16.
- ¹² Participatory Approaches in Budgeting and Public Expenditure Management. Case study 2: Porto Alegre, Brazil. The World Bank.
- ¹³ Cofie-Agama J. (2001) Participatory Budgeting: Opening Decision Making Society. Africal Local Government Action Forum Session N8. April 6. p. 4.

- ¹⁴ სტრატეგიული დაგეგმვა არასამეწარმეო ორგანიზაციებისათვის (2004) საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. თბილისი
- ¹⁵ იქვე
- ¹⁶ Dobson C. (ed) (2003) The Citizens Handbook; A Guide to Building Community in Vancouver. Vancouver Citizens Committee. Last updated July 5.; Ganz Marshall (2000) What is Organizing?
- ¹⁷ Wampler B. (2000) A Guide to Participatory Budgeting; p. 14.
- ¹⁸ იხ. დანართი I მისიისა და ხედვის განსაზღვრების შესახებ.
- ¹⁹ სტრატეგიული დაგეგმვა არასამეწარმეო ორგანიზაციებისათვის (2004) საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. თბილისი.
- ²⁰ იქვე
- ²¹ იქვე
- ²² იქვე
- ²³ Blazek J. (1996) Financial Planning for Nonprofit Organizations. New York: John Wiley and Sons, Inc;
- ²⁴ იქვე, გვ. 88.
- ²⁵ Notes on Consensus Decision-Making – A review of practical methods for making consensus work as a decision making process. In A Manual for Group Facilitators (1977).
- ²⁴ Folscher A., Krafchik W., Shapiro I. (2000) Transparency and participation in the Budget Process: South Africa – A Country Report. IDASA – Budget Information Service and the International Budget Project. December.
- ²⁵ სტრატეგიული დაგეგმვა არასამეწარმეო ორგანიზაციებისათვის (2004) საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. თბილისი.

გამოყენებული ლიტერატურული

1. Avritzer L. (2000) Public Deliberation at the Local Level: Participatory Budgeting in Brazil. Paper presented at the Experiments for Deliberative Democracy Conference, Madison, Wisconsin, January 13-16.
2. Blazek J. (1996) Financial Planning for Nonprofit Organizations. Blazek and Vetterling, LLP;
3. Cofie-Agama J. (2001) Participatory Budgeting: Opening Decision Making Society. Africal Local Government Action Forum Session N8. April 6.
4. Dobson C. (ed) (2003) The Citizens Handbook; A Guide to Building Community in Vancouver. Vancouver Citizens Committee. Last updated July 5;
5. Education Sector Strategy Note (1998) Report of the Education Sector Mission. Human Development Unit (ECSHD), Europe and Central Asia Region. The World Bank. November;
6. Folscher A., Krafchik W., Shapiro I. (2000) Transparency and participation in the Budget Process: South Africa – A Country Report. IDASA – Budget Information Service and the international Budget Project. December;
7. Marshall G. (2000) What is Organizing?

8. Notes on Consensus Decision-Making – A review of practical methods for making consensus work as a decision making process (1977) in A Manual for Group Facilitators
9. Participatory Approaches in Budgeting and Public Expenditure Management. Case study 2: Porto Alegre, Brazil. The World Bank.
10. Wampler B.(2000) A Guide to Participatory Budgeting.
11. სტრატეგიული დაგეგმვა არასამეწარმეო ორგანიზაციებისათვის (2004)
საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი. თბილისი

