



მასწავლებელთა
პროფესიული
განვითარების
ეროვნული
ცენტრი

თანამედროვე სკოლის მართვა

გერიკა შუაპიკი, ნატო ინფორმაცია, მანანა რატიანი,
ხათუნა ბარბაქაძე, ეკატერინე კვირიკაშვილი,
სოფიკო ლუგვანიძე, ნათია ნახვლიშვილი



მასწავლებელთა
პროფესიული
განვითარების
ერთეული
ცენტრი

თანამედროვე სკოლის მართვა

გერია უუპაიპე
ნათო ინოვროჟა
მანან რატიანი
ხათუნა ბარბაქე
ეპატერინე კვირიკაშვილი
სოფიკო ლოგუნიძე
ნათია ნახვლიშვილი

მასწავლებელთა
პროფესიული განვითარების
ეროვნული ცენტრი

2021

წიგნი „თანამედროვე სკოლის მართვა“ აერთიანებს იმ თეორიულ და პრაქტიკულ რეკომენდაციებს, რომლებიც დაეხმარება დამწყებ თუ გამოცდილ დირექტორებს წარმატებულ საქმიანობაში. ავტორთა ჯგუფი წარმოგიდგენთ ლიდერობის თეორიებთან, სკოლის დისტანციურ მართვასთან, განათლებაში მდგრადი განვითარების მიზნების დანერგვასთან, სკოლაში ადამიანური რესურსების მართვასთან, ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების შემუშავება-დანერგვასთან, საგაკვეთილო პროცესის დაკვირვებასთან, სასკოლო სასწავლო გეგმის დანერგვასთან, სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებასთან, უსაფრთხო სასკოლო გარემოს უზრუნველყოფასთან, დემოკრატიული კულტურის განვითარებასთან და სკოლის ფინანსურ მართვასთან დაკავშირებულ საერთაშორისოდ აპრობირებულ თუ ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში არსებულ წარმატებულ გამოცდილებას.

ავტორები:

ბერიკა შუპაკიძე
ნათო ინგოროყვა
მანანა რატიანი
ხათუნა ბარაბაძე
ეკატერინე კვირიკაშვილი
სოფიკო ლობჯანიძე
ნათია ნაცვლიშვილი

სახელმძღვანელოზე ასევე მუშაობდნენ:

პარდენ ნიჟაბაძე
თამარ ლოსაბერიძე
ზაზა ჭანტური
დიმონ არახამია
სულხან ჭიჭელავა
ნონა შვანია
ეკა თაბუაშვილი

კორექტორი:

ნანა მაჭავარიანი

დიზაინერი:

ბესიკ დანელია

© 2021, გასნავლავილთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი

ISBN 978-9941-8-2649-8

ბერეკა შუკაკიძე	
ლიდერობის თეორიები განათლებაში	7
ნათო ინგოროყვა	
სკოლის დისტანციური მართვა	27
მანანა რატიანი	
მდგრადი განვითარების მიზნები განათლებაში	61
ბერეკა შუკაკიძე, ხათუნა ბარაბაძე, ეკატერინე კვირიკაშვილი	
ადამიანური რესურსების მართვა სკოლაში	107
ბერეკა შუკაკიძე, ხათუნა ბარაბაძე, ეკატერინე კვირიკაშვილი	
სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა	120
ბერეკა შუკაკიძე, ხათუნა ბარაბაძე, ეკატერინე კვირიკაშვილი	
სასკოლო სასწავლო გეგმა	148
ბერეკა შუკაკიძე, ხათუნა ბარაბაძე, ეკატერინე კვირიკაშვილი	
ხარისხის უზრუნველყოფა სკოლაში	158
სოფიკო ლობჯანიძე	
საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება	181
ნათია ნაცვლიშვილი	
უსაფრთხო სკოლა	223
ნათია ნაცვლიშვილი	
დემოკრატიული კულტურა სკოლაში	237
ხათუნა ბარაბაძე	
სკოლის ფინანსური მართვა	269
დანართი	280

ლიდერობის თეორიები განათლებაში

ბერიკა შუბაშიძე

საგანმანათლებლო ლიტერატურა მდიდარია ლიდერობის თეორიებითა და მათთან დაკავშირებული კვლევებით. ყველა თეორია მიზნად ისახავს სკოლის მართვის პროცესის ეფექტიანობის გაზრდას და ხელშემწყობი და შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიცირებას. თუმცა აუცილებლად გასათვალისწინებელია, რომ თითოეული სკოლა ინდივიდუალურია და, შესაბამისად, სხვა სკოლისგან განსხვავებული პრობლემებითა და საჭიროებებით ხასიათდება.

სკოლის დონეზე ცვლილებების განხორციელების და, ზოგადად, განათლების სისტემის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ შემაფერხებელ ფაქტორს პასუხისმგებლობის არათანაბარი გადანაწილება წარმოადგენს. ბიუროკრატიის შენარჩუნებას, რაც, თავის მხრივ, ხელს უშლის განვითარებას, უფრო მეტი მხარდაჭერი ძირითადად განათლების სისტემის მმართველ რგოლებში ჰყავს. შესაბამისად, რეფორმის წარმატების მთავარი ბარიერი არა კონსერვატიულად განწყობილი მასწავლებლები, არამედ კონსერვატიულად განწყობილი ლიდერები არიან. საუკეთესო მასწავლებლების მცდელობაც კი არაეფექტიანი შეიძლება იყოს ცუდი ლიდერის მმართველობის შემთხვევაში (Schleicher, 2018).

ამერიკის შეერთებული შტატების „განათლებისა და ეკონომიკის ეროვნული ცენტრის“ (<https://ncee.org>) ორგანიზებული ფართომასშტაბიანი კვლევის (მიმოხილული იყო ყველა იმ ქვეყანის მაგალითი, რომლის მოსწავლეები გამოირჩევიან მაღალი შედეგებით PISA-ს საერთაშორისო შეფასებაში) საფუძველზე, გამოიკვეთა ის ძირითადი საკითხები, რომლებიც სწავლა-სწავლების პროცესის წარმატებულად ორგანიზებას უზრუნველყოფენ. მათ შორის, ერთ-ერთი სწორედ სკოლის ლიდერის როლის მნიშვნელობას უსვამს ხაზს. კერძოდ, წარმატებული განათლების სისტემის მქონე ყველა ქვეყანას ჰყავს მაღალი კვალიფიკაციის სკოლის დირექტორები, რომლებიც, ასევე მაღალი

კვალიფიკაციის მასწავლებლებთან თანამშრომლობით განაპირობებენ სკოლის წარმატებას (Tuker, 2009).

ლიდერობის თეორიების მიმოხილვის მიზანია, დაეხმაროს სკოლის დირექტორებსა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს, გააერთიანონ სასკოლო საზოგადოება თითოეული მოსწავლისთვის ხარისხიანი საგანმანათლებლო მომსახურების უზრუნველსაყოფად. მთავარი მიზნის გარშემო გაერთიანების შემდგომ, მნიშვნელოვანია მიზნის მიღწევის გზების განსაზღვრა, სათანადო ინსტრუმენტების შერჩევა და საჭიროებებზე დაფუძნებული თანმიმდევრული მიდგომა – სკოლის საჭიროებების კვლევა, მისიის ჩამოყალიბება, სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შექმნა და დანერგვა, სასკოლო სასწავლო გეგმის შექმნა, ბიუჯეტის ფორმირება, შესყიდვების გეგმის შემუშავება და სხვ.

ლიდერობის თეორიების მიმოხილვამდე კარგი იქნება, მოკლედ შევეხოთ ლიდერობის თეორიის წარმოშობასა და განვითარებას. მაგალითად, ლიდერობის კუთხით გამოკვეთილი „ამროვნების სკოლების“ ხედვა განვითარების ექსკურსს შემდეგი მიმართულებით გვთავაზობს (Bryman, 2013):

- ნიშან-თვისებათა მიდგომა: 1940 წლამდე;
- ლიდერობის სტილები: 1940–1960 წწ;
- სიტუაციური მიდგომა: 1960–1980 წწ;
- ტრანსფორმაციული ლიდერობა: 1980 წლიდან დღემდე.

1940 წლამდე დიდი ყურადღება ეთმობოდა ლიდერის ტიპს, გარეგნობას (მაგალითად, მაღალი, მაგრამ არც თუ ძალიან), ნიჭსა და უნარებს (განსაკუთრებული აქცენტი კეთდებოდა ვერბალურ უნარებზე), პიროვნულ თვისებებს (როგორებიცაა აგრესიულობა და დამაჯერებლობა). ასევე, დიდი ყურადღება ეთმობოდა მიზანდასახულობას. დაბოლოს, თანამშრომლობის უნარს, სოციალურობასა და ტაქტს.

1940-ანი წლებიდან ვექტორი ლიდერობის სტილის განსაზღვრისკენ გადაიხარა. მეტი ყურადღება დაეთმო ლიდერების ქცევას, ვიდრე მათ პიროვნულ თვისებებს. მოგვიანებით, 1960 წლიდან უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ლიდერის ქცევა შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე. ხოლო, გასული საუკუნის 80-იანი წლებიდან დგება დიდი ცვლილებებისა და ლიდერების მიერ ამ ცვლილებების ფორმირებისა და გაძლიერების ხანა (Bryman, 2013).

ლიდერობის შესახებ შექმნილი ლიტერატურის ძირეული მიმოხილვის შემდეგაც კი თითქოს ბუნდოვანი რჩება ლიდერობის არსი (Evans, 2009). ლიდერობა უფრო მრავალცვლადიანი ალგორითმია, ვიდრე მხოლოდ, მაგალითად, ქარიზმა ან ხედვა, ან ნებისმიერი სხვა, ცალკე აღებული მახასიათებელი. კარგი ლიდერობა ორგანიზაციაში თავისთავად იგრძნობა. იგი სამუშაო პროცესს რიტმსა და ენერგიას ჰმატებს. კარგი ლიდერი, თანამშრომლებზე ძალაუფლების დელეგირების გზით, ადამიანებს აგრძნობინებს, რომ ორგანიზაციის განვითარებაში მათ მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ (Bennis, 1989).

ლიდერობა არის სოციალური გავლენის პროცესი, რომლის დროსაც, საერთო მიზნის მისაღწევად ერთი პირი ახერხებს, მოიპოვოს სხვათა დახმარება და მხარდაჭერა (Hoy, Miskel, 2013).

წარმატებულმა ლიდერმა უნდა მიაღწიოს ხელშესახებ შედეგებს სამი ძირითადი მიმართულებით. ესენია – სტრატეგიული, ფინანსური და ორგანიზაციული (Goleman, 1999).

ლიდერის მახასიათებლებზე ჩატარებული კვლევების უმრავლესობა სწორედ ამ მიმართულებით გამოკვეთს მიგნებებს. ლიდერის მახასიათებლები დიდწილად დამოკიდებულია კონტექსტზე, უფრო ზუსტად კი, სხვადასხვა სიტუაცია ლიდერისგან სხვადასხვა უნარის გამოვლინებას მოითხოვს. მაგალითად, The Wallace Foundation-ის კვლევის შედეგად გამოიკვეთა შვიდი ძირითადი მახასიათებელი/უნარი (The Wallace Foundation, 2013):

1. სტრატეგიული აზროვნება;
2. საერთო ხედვის ირგვლივ თანამშრომელთა გაერთიანება;
3. მენეჯერული უნარები;
4. საჭიროების შეთხვევაში, პროცესების ერთპიროვნული მართვა;
5. თანამშრომლებისთვის დახმარების გაწევის მზაობა;
6. კომუნიკაციის უნარები;
7. უკუკავშირის მიწოდება.

ლიდერის მახასიათებლების განსაზღვრის შესახებ წარმოებულ კვლევაში, რომელშიც მონაწილეობას იღებდა 4 000-ზე მეტი რესპონდენტი, კითხვაზე, თუ როგორ ლიდერს ისურვებდნენ, მონაცემები გადანაწილდა ასე:

■ პატიოსანი (12%);

- დამაჯერებელი (11%);
- საქმის მცოდნე (9%);
- გონიერი (8%);
- უნარიანი (7%);
- კარგი მსმენელი (5%);
- საქმის მკეთებელი (5%);
- ძლიერი (5%);
- სამართლიანი (5%);
- საკუთარი ხედვის მქონე (5%);
- პატივისცემის უნარის მქონე (4%);
- მიზანდასახული (4%);
- ადამიანზე ორიენტირებული (4%);
- ენთუზიასტი (4%);
- კრიტიკის მიმღები (4%).

ლიდერობის ტიპებისა და თეორიების ზოგად კონტექსტში მიმოხილვისას, სასურველია, ყურადღება გავამახვილოთ განათლებაში გავრცელებულ ლიდერობის ტიპებზე. ამ მიმართულებით ვიმოწმებთ საქართველოს სკოლებში ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებს, რომელიც კონკრეტულად მასწავლებლების მოტივაციაზე სკოლის ლიდერობის ტიპების გავლენას ეხება (შუკაკიძე, 2020). კვლევა მხოლოდ ერთი მიმართულებით (თანამშრომლების მოტივაცია) აღწერს ლიდერობის ტიპის გავლენას/ეფექტურობას და, ამასთანავე, კვლევის მიგნებები სხვა მიმართულებების სიღრმისეული შესწავლის საჭიროებებს წარმოაჩენს.

სკოლის ლიდერობაზე საუბრისას, ლიდერობა კონკრეტულ პერსონასთან არ უნდა გაიგივდეს. სკოლის ლიდერობა გაცილებით მეტი ადამიანისა და ადამიანთა ჯგუფის ჩართულობას გულისხმობს, ვიდრე რომელიმე სკოლის დირექტორის ან თანამდებობის პირის დამოუკიდებელ საქმიანობას. ლიდერობა და ლიდერი არ არის იგივეობრივი ცნებები. ლიდერობა თავის თავში მოიცავს სწავლისა და განვითარების პროცესს, რასაც ორგანიზაციის კონსტრუქციულ ცვლილებასთან მივყავართ. შედეგად, ლიდერობა უფრო კოლექტიური ქმედებაა, ვიდრე პერსონალური. ეს არის დემოკრატიული პროცესი, რომლის დროსაც ფართოდ არის გაზიარებული ძალაუფლება, მიზანი და ქმედება (Lambert, 1998).

ასევე, მკვლევარების მიერ განათლების სისტემაში აღიარებულია ლიდერობის სხვადასხვა ტიპი. მეცნიერთა უმრავლესობა (სერჯოვანი, ბენისი, ევანსი, გოლემანი, ლამბერტი, მარზანო, მაკნულტი, სეიფჰარტი, რიჩარდი, კატანო, პოპჰამი და სხვ.) მიიჩნევენ, რომ ლიდერობის არსებული ტიპებიდან, განათლების სისტემას ყველაზე მეტად ტრანსფორმაციული ლიდერობა მიესადაგება. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ბოლო ათწლეულის განმავლობაში უფრო მეტი ყურადღება საგანმანათლებლო ლიდერობას ეთმობა.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა

ლიდერობის შესახებ კვლევები გასული საუკუნის 80-იანი წლებიდან აქტიურად ჩნდება საგანმანათლებლო გამოცემებში. ამ პერიოდიდან ლიდერობის შესახებ წარმოდგენებმა სრული ტრანსფორმაცია განიცადა და ის ტრანსფორმაციული ლიდერობისკენ მკვეთრად შემობრუნდა (Evans, 2009; Bryman, 2013). სტრატეგიული მენეჯმენტი და სისტემების თეორია ორგანიზაციის ძირითად მართვასა და პროცესებზე მოქმედ შიდა და გარე ფაქტორებზეა ფოკუსირებული, ეს კი ძირითადად ტექნიკურ კომპეტენციებად შეიძლება განვიხილოთ. ტრანსფორმაციული ლიდერები კი ეძებენ გაუმჯობესებულ ქმედით აქტივობებს ღრმა, ფუნდამენტური ღირებულებების სახელით და მიჩნეულია, რომ სწორედ ტრანსფორმაციული ლიდერობა მიესადაგება სასკოლო ცვლილების ეფექტურად განხორციელებას.

ტრანსფორმაციული და ტრანზაქციული (გარიგების) ლიდერობა

ორი ტერმინი, რომელიც ბიზნესისა და განათლების სფეროებში მოიხსენიება, არის ტრანსფორმაციული ლიდერობა და ტრანზაქციული (გარიგების) ლიდერობა. ორივე მათგანი საფუძველს იღებს ჯეიმს ბერნსისგან (Fairholm, 1978), რომელიც ზოგადად მიჩნეულია თანამედროვე ლიდერობის თეორიის ფუძემდებლად. ბერნსის განსაზღვრების თანახმად, ლიდერები თანამოაზრეებს უბიძგებენ, იმოქმედონ გარკვეული მიზნების მისაღწევად. მიზნების, რომლებიც დაფუძნებულია როგორც ლიდერის, ასევე, თანამოაზრეების ღირებულებებსა და მოტივაციაზე, სურვილებსა და საჭიროებებზე, მისწრაფებებსა და მოლოდინებზე. ლიდერობის გენიალურობა კი იმაში მდგომარეობს,

რომ კარგი ლიდერები ზუსტად განსაზღვრავენ, როგორ იმოქმედონ ჯგუფის ღირებულებებსა და მოტივაციაზე.

ამ ზოგად განმარტებაში ბერნსმა ჩამოაყალიბა ფუნდამენტური განსხვავება ლიდერობის ორ, ტრანსფორმაციულ და ტრანზაქციულ ფორმებს შორის. ზოგადად, ტრანზაქციული ლიდერობა გულისხმობს ორ ადამიანს შორის რაღაცის გაცვლას მაშინ, როცა ტრანსფორმაციული ლიდერობის ფორმა უფრო ფოკუსირებულია ცვლილებაზე.

ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილი მიჩნეულია როგორც საუკეთესო შედეგის მომცემი მიდგომა. ტრანსფორმაციულ ლიდერს 4 ფაქტორი ქმნის:

1. ინდივიდუალური განხილვა – პერსონალური ყურადღების მიქცევა თითოეული თანამშრომლისთვის;
2. ინტელექტუალური სტიმულაცია – თანამშრომელს მისცე საშუალება, იფიქროს პრობლემის მოგვარების ახალ მიდგომებზე;
3. ინსპირაციული მოტივაცია – შეუქმნა მაღალი მოლოდინი;
4. იდეალიზებული გავლენა – სამაგალითო ქცევის მოდელირება პირადი მიღწევების, ხასიათისა და ქცევის მეშვეობით.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა მანათლულში

ტრანსფორმაციული ლიდერობის ზემოქმედებული 4 ფაქტორი ძალზე მნიშვნელოვანია სკოლის ხელმძღვანელებისთვის, რათა ოცდამეერთე საუკუნის გამოწვევებს გაუმკლავდნენ. მაგალითად, სკოლის ხელმძღვანელმა თითოეული თანამშრომლის საჭიროება უნდა დაადგინოს და მიაქციოს ყურადღება. კარგი დირექტორი უნდა დაეხმაროს თანამშრომლებს, იფიქროს უკვე არსებულ პრობლემებზე ახალი მიდგომებით. ასევე, მან მაღალი მოლოდინები უნდა შეუქმნას როგორც მოსწავლეს, ასევე, სასკოლო საზოგადოების სხვა წევრებსაც.

სამანათლულ ლიდერობა

ბოლო ოცი წლის განმავლობაში საგანმანათლებლო ლიდერობაზე საუბარი განათლების სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული თემაა. 21-ე საუკუნის დასაწყისიდან, სასკოლო საზოგადოების მხრიდან მნიშვნელოვნად

გაიზარდა სასკოლო სისტემის ანგარიშვალდებულებაზე მოთხოვნა. ეს მოთხოვნა განსაკუთრებულად მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებაზე ფოკუსირდება. ლოგიკურია, რომ სკოლამ ადეკვატურად უპასუხა ამ სამართლიან მოთხოვნას, რაც სკოლის ადმინისტრაციის, პირველ რიგში კი დირექტორის მხრიდან სწავლა-სწავლების საკითხების მიმართულებით დახელოვნებაში გამოიხატა და დირექტორი საგანმანათლებლო ლიდერად იქცა. თუმცა, პოპულარობის მიუხედავად, კონცეფცია არც ისე კარგად არის განსაზღვრული (Stronge, Richard, Catano, 2008).

ეფექტიანი სკოლის დირექტორის, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერის, შესახებ საუბრისას გამოყოფენ ხუთ ნიშან-თვისებას (Mendels, 2012):

1. **ხელის ჩამოყალიბება** – ხედვის, რომელიც ფოკუსირდება მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების ზრდაზე და ზოგადად აწესებს სწავლა-სწავლების პროცესის მაღალ სტანდარტს. ბოლო 25 წლის განმავლობაში განათლების პოლიტიკის ერთ-ერთ მთავარი მიზანია მოსწავლეებში არსებული აკადემიური ჩამორჩენის აღმოფხვრა წარმოადგენს (Potter at al, 2008). მინესოტა/ტორონტოს ჯგუფის წევრებმა (Mendels, 2012) აღმოაჩინეს, რომ სკოლის დირექტორები, რომლებიც ქმნიდნენ სწავლა-სწავლებისთვის ხელშემწყობ გარემოს და იღებდნენ ამ მიმართულებით ეფექტურ გადაწყვეტილებებს, მაღალი ნდობით სარგებლობდნენ მასწავლებლებს შორის. ასევე, უნდა აღნიშნოს, რომ, სკოლის ხედვის ფორმირებისას, რეკომენდებულია, სკოლის დირექციამ მხედველობაში მიიღოს სკოლაში მიმდინარე პროცესების კვლევის შედეგები. ხედვის დოკუმენტი არ უნდა იყოს ზოგადი კონტექსტის მქონე ფორმალური ნარატივი, არამედ, კონკრეტულად, უპირატესობას უნდა ანიჭებდეს სწავლა-სწავლების პროცესის გაჯანსაღებას.
2. **სოლარიზაცია-სოლარიზაციის პროცესის ხელშეწყობის გარემოს შექმნა** – სკოლის შენობაში უსაფრთხო და მოწესრიგებული გარემოს შექმნა დირექტორის პასუხისმგებლობას წარმოადგენს. მნიშვნელოვანია, თითოეული მოსწავლე მუდმივად გრძნობდეს მხარდაჭერას და მისი კითხვა ყოველთვის პასუხცემული იყოს მასწავლებლების მხრიდან, ხოლო მასწავლებლებისთვის სწორედ დირექტორი უნდა აწესებდეს შრომისა და ეთიკის სტანდარტს და, გარკვეულწილად, თავად წარმოადგენდეს მათთვის ე. წ. მოდელს (Bruckner, 2018).

3. ლიდერობის კულტივაცია – სხვისი ლიდერობა – წარმატებულმა დირექტორებმა იციან, რომ სკოლაში მიმდინარე პროცესების ორგანიზება, გაძღოლა და შეფასება საშუალო ზომის სკოლაში (500 მოსწავლე და მეტი) მხოლოდ დირექტორის ან მისი მოადგილეების მეშვეობით თითქმის შეუძლებელია. დიდი ხანია, წავიდა თანამედროვე ორგანიზაციის ინდივიდუალურად მართვის დრო. წარმატებული დირექტორი ეფექტურად იყენებს მის ხელთ არსებულ ადამიანურ, ფინანსურ და მატერიალურ რესურსებს. მინესოტა-ტორონტოს პროექტის ფარგლებში ჩატარებულმა კვლევამ (Leithwood, Louis, Anderson, 2004) აჩვენა, რომ დირექციის მიერ გაზიარებულ ლიდერობას პოზიტიური გავლენა აქვს მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე, განსაკუთრებით, მათემატიკასა და ინგლისურში. მაღალი და დაბალი შედეგების მქონე სკოლების შედარებამ ცალსახად აჩვენა, რომ წარმატებულ სკოლებში თითქმის ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობას იღებდა სასკოლო საზოგადოება. საინტერესოა, ასევე, ამ კვლევის სხვა დასკვნაც – „დირექტორი არ კარგავს გავლენას მაშინ, როცა ის სხვას უნაწილებს ფუნქციებს.“
4. სწავლა-სწავლების პროცესის გაუმჯობესება – წარმატებული სკოლის დირექტორები სწავლა-სწავლების პროცესში ხშირად იყენებენ კვლევაზე დაფუძნებულ სტრატეგიებს, ხელს უწყობენ დისკუსიას მასწავლებლებს შორის და ყურადღებით ეპყრობიან თითოეული მასწავლებლის საჭიროებას. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, დირექტორები დიდ დროს ატარებენ საკლასო ოთახებში, რათა მაქსიმალურად ზუსტად შეაფასონ სწავლა-სწავლების პროცესი. სწორედ საკლასო ოთახში ჩანს ყველაზე უკეთ მასწავლებლის კვალიფიკაცია, პროფესიული საჭიროება, კურიკულუმის მიზნების მიღწევადობა, მასწავლებელთა და მოსწავლეთა მოტივაცია და დამოკიდებულებები. ასევე, თუ რამდენად პასუხობს სწავლა-სწავლების პროცესი მოსწავლეთა ინდივიდუალურ საჭიროებებს (The Wallace Foundation, 2009).
5. აღზრდის, მონაწილეობისა და პროცესის მართვა – ეფექტიანი ლიდერები ახერხებენ, მოიზიდონ კვალიფიციური კადრები და შემდგომ ხელი შეუწყონ მათ პროფესიულ ზრდას. სკოლაში სწავლა-სწავლების პროცესის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, სკოლის მმართველმა რგოლმა შექმნას მასწავლებლის შეფასების მაღალი ხარისხის, სამართლიანი და ეფექტიანი ინსტრუმენტი და ამ გზით უზრუნველყოს მასწავლებლების მუდმივი პროფესიული ზრდა (Darling-Hammond, 2012). ასევე, უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე

განათლების სისტემის მართვა წარმოდგენილია მონაცემთა მართვის გარეშე. გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან, ბევრმა ქვეყანამ საკმაოდ ეფექტურად დანერგა განათლების მართვის საინფორმაციო სისტემები (EMIS) (<https://learningportal.iiep.unesco.org/en/glossary/educational-management-information-system-emis>). როგორც ამ მიმართულების მსოფლიოში აღიარებული ექსპერტი ჯესი როდრიგესი (რომლის უშუალო ხელმძღვანელობითაც შეიქმნა საქართველოს განათლების სამინისტროს აღნიშნული უწყება) ამტკიცებს, ყველა გადაწყვეტილება, როგორც საკლასო ოთახისა და სკოლის, ასევე, რეგიონისა და ქვეყნის დონეზე მხოლოდ და მხოლოდ ვალიდურ მონაცემთა ანალიზს უნდა ეფუძნებოდეს. რაც შეეხება სკოლის, როგორც თანამედროვე ორგანიზაციის მართვას, მართვის პროცესი უნდა გავიაროთ როგორც ერთი მთლიანობა, და არა როგორც ცალ-ცალკე აღებული პროცესები. შესაბამისად, სკოლის დირექტორის მოვალეობებში ერთ-ერთი უპირველესი ამოცანა, ორგანიზაციაში მიმდინარე შემდეგი პროცესების საერთო მიზნის შესაბამისად და მასთან თანხვედრაში განსაზღვრა და მართვაა:

- დაგეგმვა;
- დანერგვა;
- მართვა;
- შეფასება;
- მოდიფიკაცია/კორექტირება.

საგანმანათლებლო ლიდერს ოთხი როლი აქვს განსაზღვრული (Marzano, 2005):

1. ღირებულებები, რომლებსაც სასწავლებელი მიჰყვება – უზრუნველყოფს მასწავლებელს მუშაობისთვის საჭირო ყველა რესურსით;
2. ღირებულებები, რომლებსაც საგანმანათლებლო სასწავლებელი – ყოველდღიურად უტერს მხარს სწავლა-სწავლების აქტივობებს და პროგრამებს;
3. ღირებულებები, რომლებსაც მოსწავლე-მომსწავლელი – განსაზღვრული აქვს გეგმები სკოლისთვის, რომელთაც მუდმივად აცნობს სასკოლო საზოგადოებას;
4. ღირებულებები, რომლებსაც მშვიდობა სწავლისთვის – ხშირად ჩნდება საკლასო სივრცეში და მარტივად ხელმისაწვდომია ყველა თანამშრომლისთვის.

გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, გამოკვეთილი და შესწავლილია საგანმანათლებლო ლიდერის სხვა თვისებებიც: სწავლა-სწავლების წახალისება, მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობის წახალისება, საგანმანათლებლო კვლევების გამოყენება გადაწყვეტილების მიღებისას (Marzano, 2005); პირდაპირი ჩართულობა მასწავლებლების ყოველდღიურ საქმიანობაში, კოლეგებს შორის თანამშრომლობითი ჯგუფების ჩამოყალიბება, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება, სასწავლო გეგმის შემუშავება-დანერგვა და კვლევა (Glickman, Gordon, Ross-Gordon, 1995).

სიზუსტური ლიდერობა

სიტუაციური ლიდერობის ძირითადი იდეის თანახმად, ლიდერი რეაგირებს თანამომხრეების მზაობაზე, თუ რამდენად აქვთ სურვილი და შესაძლებლობა, შეასრულონ კონკრეტული დავალება (Marzano, Waters, McNulty, 2005). მაგალითად:

- როცა თანამშრომელს არ აქვს უნარი და სურვილი, შეასრულოს დავალება, ლიდერი მართავს მის ქმედებებს ნაკლები პირადი კომუნიკაციით. ამ სტილს უწოდებენ მაღალი დავალებისა და დაბალი კომუნიკაციის ურთიერთობის ფოკუსს, ან მითითების სტილს;
- როცა თანამშრომელს არ აქვს უნარი, მაგრამ დიდი სურვილი აქვს, შეასრულოს დავალება, ლიდერი კონკრეტულ მიმართულებას აძლევს მას და, ამავე დროს, ინარჩუნებს მეგობრულ დამოკიდებულებას. ამ სტილს უწოდებენ მაღალი დავალებისა და მჭიდრო კომუნიკაციის ფოკუსს, ან მონაწილეობით სტილს;
- როცა თანამშრომელს აქვს უნარი, მაგრამ არ აქვს სურვილი, შეასრულოს დავალება, ლიდერი არწმუნებს, რომ ჩაერთოს სამუშაოს შესრულებაში. ამ სტილს უწოდებენ დაბალი დავალებისა და დაბალი კომუნიკაციის ფოკუსს, ან გაყიდვის სტილს;
- როცა თანამშრომელს აქვს უნარი და სურვილი, შეასრულოს დავალება, ლიდერი არ ერევა მის საქმეში, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ენდობა თანამშრომელს. ამ სტილს უწოდებენ დაბალი დავალების და მჭიდრო კომუნიკაციის ფოკუსს ან დელეგირების სტილს.

წარმატებული ლიდერი ოთხივე მიმართულებით დახელოვნებულია და იცის თანამშრომლის უნარებისა და სურვილების შესახებ. ასევე, იცის, რომ ლიდერობის მხოლოდ ერთი სტილი ვერ იქნება მორგებული ყველა თანამშრომელსა და სიტუაციაზე, ამიტომ ფრთხილად არჩევს მიდგომას.

წამყვანი თეორეტიკოსები

ბევრ თეორეტიკოსს ჰქონდა და აქვს გავლენა ლიდერობის პრაქტიკის ჩამოყალიბებაზე. გაცნობთ ფუნდამენტური გავლენის მქონე რამდენიმე მათგანს (Marzano, Waters, McNulty, 2005):

ვარენ ბენისი

მომავალზე ფოკუსირებული თეორეტიკოსი, ბენისი თავის წიგნში ოცდაშვიდშედეგით საუკუნის ლიდერობის საჭირო ქცევებს განიხილავს. ხაზს უსვამს ფაქტს, რომ თანამედროვე ლიდერები არ უნდა იყვნენ დამოკიდებული მხოლოდ თავიანთ უნარებზე ან ცვლილების მიმართ პირად დამოკიდებულებაზე. იგი გამოყოფს წარმატებული ლიდერის ოთხ კრიტიკულად მნიშვნელოვან თვისებას:

1. ლიდერებმა, საერთო ხედვის შექმნით, უნდა შეძლონ მართვის პროცესში სხვების ჩართულობის უზრუნველყოფა;
2. ლიდერი უნდა გამოირჩეოდეს საკუთარი ხმითა და თავდაჯერებულობით;
3. ლიდერი უნდა ხელმძღვანელობდეს მორალური ღირებულებებით და უნდა იყოს ოპტიმისტი;
4. ლიდერმა უნდა შეძლოს ცვლილებებთან ადაპტაცია.

პიტერ ბლოკი

პიტერ ბლოკის მოსაზრებით, ეფექტიანი ლიდერები არიან სოციალური არქიტექტორები, ქმნიან სოციალურ გარემოს და აძლიერებენ ორგანიზაციის ეფექტიანობას. იდეალური სოციალური გარემო არის ხელშემწყობი ფაქტორი ყველაზე რთული პრობლემების მოსაგვარებლად. ბლოკისთვის ეფექ-

ტიანი ლიდერობის არსებითად მნიშვნელოვანი უნარ-ჩვევებია კრიტიკული დისკუსიების წარმართვა, კითხვების დასმა, სტრატეგიების გამოყენება უკეთესი გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ჯეიმს კოლინსი

ჯეიმს კოლინსი ძალიან გავლენიანი აღმოჩნდა როგორც განათლების მმართველებით, ასევე, ბიზნესის სამყაროში. კოლინსი ამბობს, რომ განსხვავება კარგ და შესანიშნავ კომპანიას შორის, გამომდინარეობს ე.წ. ხუთდონიანი ლიდერობიდან. ასეთი ადამიანები პირად ინტერესებზე მაღლა კომპანიის ინტერესებს აყენებენ. თუ რამე ცუდად მიდის, ეძებენ გამოწვევ მიზეზებს და კონცენტრირებული არიან პრობლემების სწრაფად მოგვარებაზე. მათი დამახასიათებელი თვისებებია:

- მაღალი სტანდარტების შენარჩუნება მიზნების მისაღწევად;
- საჭირო ადამიანების შერჩევა;
- დისციპლინა;
- ფაქტების მიუკერძოებლად გაანალიზება;
- რთული საკითხების წამოჭრა.

სტეფან ქოვეი

სტეფან ქოვეი საუბრობს ქცევებზე, რომელთაც დადებით შედეგებამდე მივყავართ სხვადასხვა სიტუაციაში:

- იყავი პროაქტიული, რომ აკონტროლო შენი გარემო. ლიდერმა უნდა აკონტროლოს სამუშაო გარემო და, საჭიროების შემთხვევაში, განსხვავებულ სიტუაციებსა და პირობებში ირეაგიროს საჭიროების შესაბამისად;
- ლიდერი ყოველთვის ფიქრობს ორგანიზაციის მიზნებზე;
- მიზნის მიღწევის შემთხვევაში, ლიდერი ეძებს სარგებელს ყველა თანამშრომლისთვის;
- ლიდერი უსმენს ყველას და ცდილობს, გაიგოს ყველა თანამშრომლის საჭიროება;

- იზოლირებულად მუშაობის ნაცვლად, ცდილობს, დანერგოს თანამშრომლობითი მუშაობის კულტურა;
- სწავლობს შეცდომებზე და მუშაობს თვითგანვითარებაზე.

რიჩარდ ელმორი

რიჩარდ ელმორი ლიდერის სრულიად ახალ როლზე გვესაუბრება. იგი ეთანხმება საგანმანათლებლო ლიდერობის შესახებ უკვე არსებულ თეორიებს და, ამავდროულად, აღნიშნავს, რომ არსებული პრობლემების მოგვარებაში გადამწყვეტი როლი ენიჭება სასწავლო გეგმის სწორად შემუშავებას, სწავლა-სწავლების პროცესის ეფექტიანად წარმართვას და მასწავლებლებთან ყოველდღიურ ურთიერთობას. ელმორი გვთავაზობს ლიდერობის გაზიარებას, როგორც ეფექტიანი მმართველობის საფუძველს.

მაიკლ ფულანი

მაიკლ ფულანის წვლილი ლიდერობის თეორიის ჩამოყალიბებაში ფასდაუდებელია, თუმცა ის ფოკუსირებულია პროცესისა და ლიდერობის ცვლილებაზე. ფულანი ამბობს, რომ საგანმანათლებლო რეფორმები არ არის მომგებიანი, ვინაიდან სისტემა მუდმივად კი არ ისწრაფვის ცვლილებისაკენ, არამედ, პირიქით და ფულანი გვთავაზობს ცვლილების გეგმას, ახალ გზებს ცვლილებებისთვის – როგორ შევხედოთ პრობლემას, როგორც შესაძლებლობას. ეყრდნობა რა იმ მოცემულობას, რომ არსებულმა ცოდნამ, ეფექტურ მმართველობასთან დაკავშირებით, მიაღწია იმ ეტაპს, როდესაც ის საჭირო მიმართულებას აძლევს სკოლის მმართველებს, თუ როგორ შეუძლია ლიდერს, გახდეს კარგი მმართველი. და ასახელებს ხუთ მახასიათებელს, რომელიც საჭიროა ცვლილებებზე ორიენტირებული ეფექტიანი მმართველობისათვის:

1. მორალური მიზანი;
2. ცვლილების პროცესის გააზრება;
3. მჭიდრო ურთიერთობები;
4. ცოდნის გაზიარება;
5. არსებული ცოდნის კავშირი ახალ ცოდნასთან.

რონალდ ჰეიფეტცი და მარტი ლინსკი

რონალდ ჰეიფეტცი და მარტი ლინსკი ამბობენ, რომ ლიდერის ქცევა უნდა გამომდინარეობდეს გარემოებიდან. ისინი სამ სხვადასხვა სიტუაციას გამოყოფენ ორგანიზაციაში.

1. **პირველი სიტუაცია** არის გარემო, სადაც ტრადიციული გადაწყვეტილებები სრულიად საკმარისია. აქ არის ყოველდღიური სტანდარტული პრობლემები. ამ გარემოებას შეესაბამება რუტინის დაწესება, პროცედურების ოპერირება და ხელისშემშლელი პრობლემების წინსწრებით განსაზღვრა.
2. **მეორე სიტუაცია** არის გარემო, სადაც ტრადიციული მიდგომები არ არის საკმარისი. ამ სიტუაციაში ლიდერის ყველაზე შესაბამისი ქცევა არის რესურსების გამოყოფა თანამშრომლებისთვის, რომლის საფუძველზეც ახალი გზებით იფიქრებენ პრობლემების გადაწყვეტაზე;
3. **მესამე სიტუაცია** წარმოადგენს გარემოს, როცა, ორგანიზაციის კონტექსტიდან გამომდინარე, ნაცადი მიდგომები არ მოქმედებს შედეგიანად. ამ შემთხვევაში ლიდერი იყენებს თავის ავტორიტეტს, რომ მისი ორგანიზაციის წარმატების პასუხისმგებლობა დაინტერესებულ მხარეებზე გადაანაწილდეს და გაჩნდეს ახალი იდეები და შეხედულებები პრობლემის გადასაჭრელად.

ჯეიმს სპილანე

ჯეიმს სპილანე და მისი კოლეგები აქცენტს აკეთებენ გაზიარებულ ლიდერობაზე. ისინი გულისხმობენ ინტერაქტიული ლიდერების პლატფორმას, სადაც ლიდერები და მათი თანამოაზრეები, სიტუაციიდან გამომდინარე, პერიოდულად როლებს ცვლიან. არსებობს სამი გზა ლიდერის ფუნქციების განაწილებისა: კოლაბორაციული გაზიარება – როცა ერთი ლიდერის ფუნქციები ხდება მეორე ლიდერის მოქმედებების საფუძველი; კოლექტიური გაზიარება – როცა ლიდერები დამოუკიდებლად მოქმედებენ საერთო მიზნის მისაღწევად; და კოორდინირებული გაზიარება – როცა რიგით დავალებებს სხვადასხვა ადამიანი უძღვება.

სხვა სინთეზის მსულოდჳევი

საგანმანათლებლო ლიდერობის იდეის არსებით ნაწილს წარმოადგენს მოსწავლის პროგრესის მონიტორინგი, მასწავლებლების პროფესიული გან-

ვთარების პროცესის მართვა, მოსწავლის მაღალი მიღწევების წახალისება, სასწავლო გეგმის მონიტორინგი და ძირითად უნარებზე კონცენტრირება. ბევრმა კვლევამ, საიდანაც ეს დასკვნა გამომდინარეობს, გამოიყენა მაღალ-შედეგიანი და დაბალშედეგიანი სკოლების შედარება, რომ აღმოეჩინა ძირითადი განსხვავებები მათ შორის.

ფილიპ ჰალინგერისა და რონალდ ჰეკის სტატიაში 1980-დან 1995 წლამდე 40 სხვადასხვა კვლევის შედეგებზე საუბრობენ. მათ კვლევის შედეგები სამ კატეგორიად დაყვეს: კვლევები, რომლებმაც პირდაპირი ეფექტის მოდელები გამოიყენეს, კვლევები, რომლებმაც შუამავლობითი ეფექტის მოდელები გამოიყენეს და კვლევები, რომლებმაც საპასუხო ეფექტის მოდელები გამოიყენეს. პირდაპირი ეფექტი გულისხმობს პირდაპირ კავშირს მმართველის ქცევასა და მოსწავლის მიღწევებს შორის. თუ მმართველი ახორციელებს კონკრეტულ და საჭირო ქმედებებს, მოსწავლის მიღწევები თვალსაჩინოა და, პირიქით. შუამავლობითი ეფექტი გულისხმობს სიტუაციას, როცა მმართველი სხვების საშუალებით ახდენს გავლენას მოსწავლის მიღწევებზე. დაბოლოს, საპასუხო ეფექტის მოდელი გულისხმობს სიტუაციას, როცა მმართველი და მასწავლებლები ერთმანეთზე ზემოქმედებენ.

მოსწავლეთა შედეგებზე დირექტორის საქმიანობის გავლენის გაზომვის მიმართულებით, შესწავლილია მმართველის მიერ განხორციელებული, დადებითი ეფექტის მქონე ქცევის 25 კატეგორია (Cotton, 2003):

1. უსაფრთხო და მოწესრიგებული გარემო;
2. სწავლების მაღალ დონეზე ფოკუსირებული ხედვა და მიზნები;
3. მოსწავლის სწავლის შედეგების მაღალი მოლოდინი;
4. თავდაჯერებულობა, პასუხისმგებლობა;
5. გამჭვირვალობა და მიღწევადობა;
6. დადებითი და მეგობრული გარემო;
7. კომუნიკაცია და ინტერაქცია;
8. ემოციური და თანამშრომლობითი დახმარება;
9. მშობლებისა და საზოგადოების თანამშრომლობა;
10. რიტუალები, ცერემონიები და სხვა სიმბოლური ღონისძიებები;
11. გაზიარებული მმართველობა, გადაწყვეტილების მიღება და თანამშრომელთა გაძლიერება;
12. კოლაბორაცია;

13. საგანმანათლებლო ლიდერობა;
14. მასწავლებლის პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა;
15. მუდმივი გაუმჯობესება;
16. სწავლა-სწავლების პროცესთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა;
17. საკლასო დაკვირვება და უკუკავშირი მასწავლებლებთან;
18. მასწავლებლის ავტონომიის ხელშეწყობა;
19. გაბედული ნაბიჯების ხელშეწყობა;
20. პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები და რესურსები;
21. სასწავლო დროის დაცვა;
22. მოსწავლის შედეგების მონიტორინგი და აღმოჩენების გაზიარება;
23. მოსწავლის პროგრესის გამოყენება პროგრამის გასაუმჯობესებლად;
24. მოსწავლისა და თანამშრომლების მიღწევების აღიარება;
25. მოდელირება.

მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაში სკოლის დირექტორების მართვის ტიპის გავლენის კვლევა
საქართველოს სკოლებში

მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე დირექტორების მმართველობის ტიპის გავლენის კვლევის მეთოდად გამოვიყენეთ პირისპირ ინტერვიუ. აღნიშნული მეთოდი ვალიდური ინფორმაციის მოძიების საუკეთესო საშუალებაა, რომელიც, გარდა იმისა, რომ სანდო ინფორმაციის შეგროვების გარანტია, ასევე, იძლევა მოპოვებული ინფორმაციის განზოგადების საშუალებას. შერჩევის მეთოდად გამოვიყენეთ კლასტერული შერჩევა. პირველ ეტაპზე მოხდა რეგიონულ დონეზე ქალაქისა და სოფლის სკოლების, შემდგომში კი სკოლის დონეზე სხვადასხვა საგნობრივი მიმართულების პედაგოგების შერჩევა. კვლევის სავსელე სამუშაოები მიმდინარეობდა 2020 წლის იანვართებერვლში. საქართველოს 11 რეგიონის 117 სკოლიდან პირისპირ ინტერვიუს მეთოდით შეგროვდა მონაცემები მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე სკოლის დირექტორების მართვის ტიპის გავლენის შესახებ. კვლევამ სულ 1060 რესპონდენტი მოიცვა. აქედან, საფეხურების მიხედვით, 271 პედაგოგი ასწავლის დაწყებით საფეხურზე, 69 – საბაზო საფეხურზე, 56 – საშუალო საფეხურზე, ხოლო დარჩენილი 454 პედაგოგი ასწავლის ორ საფეხურზე და 220 კი – სამივე საფეხურზე.

რესპონდენტების 34% – 41-50 წლის ასაკობრივ კატეგორიას განეკუთვნება, 26% – 51-60 წლის, 20% კი – 31-40 წლისაა, შედარებით მცირეა უფრო ხანდაზმულ და უფრო ახალგაზრდა პედაგოგთა თუ დირექტორთა რაოდენობა.

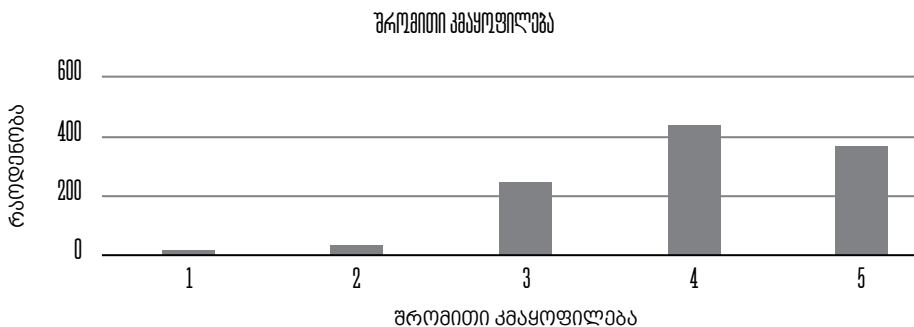
რესპონდენტების უმრავლესობა ქალია – 94%, 6% კი – კაცი და ასწავლიან სხვადასხვა საფეხურზე.

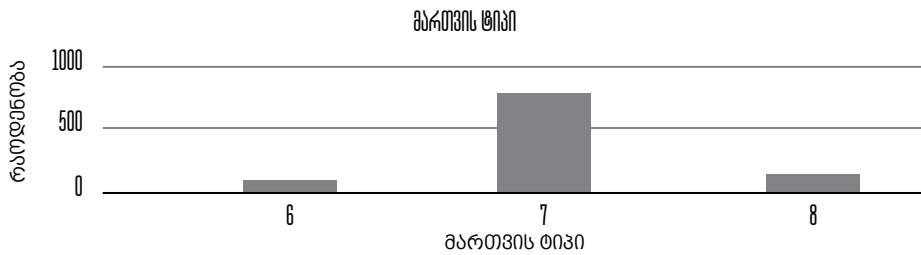
ჰაუზის მიზნისა და საშუალებების თეორიის (A Path-Goal Theory, 1971) მიხედვით, იკვეთება ლიდერობის შემდეგი ტიპები: მბრძანებლური, მხარდამჭერი, მონაწილეობითი და მიღწევაზე ორიენტირებული. კითხვარში მოცემული იყო დებულებები, რომელთა მიხედვითაც რესპონდენტები პასუხობდნენ, მართვის როგორი სტილი აქვთ მათი სკოლის დირექტორებს. აღნიშნული დებულებები შეესაბამება ჰაუზისეული ლიდერობის შემოაღნიშნულ ტიპებს.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობა სკოლებში არსებულ მართვის სტილს აფასებს, როგორც მხარდამჭერს. შემდეგ, რაოდენობრივად, მოდის მბრძანებლური და ბოლოს – მონაწილეობითი მართვის ტიპი.

შრომითი კმაყოფილების კვლევის შედეგად, საერთო შერჩევისათვის, გამოვლინდა კმაყოფილების საშუალო მაჩვენებელი: $M = 4.0462$; $SD = 0.85972$. რადგან კმაყოფილების განმსაზღვრელი სკალა ვარირებს ძალიან უკმაყოფილოდან (1) ძალიან კმაყოფილამდე (5), შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გამოკითხულთა 40% კმაყოფილია თავისი სამუშაოთი (შრომითი კმაყოფილების საშუალო დონე არის 4). ხოლო, რაც შეეხება მართვის სტილს, 79% ირჩევს მხარდამჭერი მმართველობის ტიპის დირექტორს.

ქვემოთ მოცემულია გრაფიკები შრომითი კმაყოფილებისა და მართვის ტიპის შესახებ:





მნიშვნელოვანია, ასევე, ის ფაქტი, რომ მბრძანებლურ, მხარდამჭერ და მონაწილეობით მართვის სტილს შორის სხვაობა დიდია.

რაც შეეხება ჩვენი კვლევის მთავარ ჰიპოთეზას, კორელაცია დირექტორის მართვის სტილსა და შრომით კმაყოფილებას შორის, გამართლდა. შრომითი კმაყოფილება მბრძანებლურ მართვის სტილთან და მონაწილეობით სტილთან უარყოფითია, ხოლო მხარდამჭერთან – დადებითი. მონაცემი არის სტატისტიკურად სანდო 95%-იანი სანდოობის ინტერვალზე, ანუ $p=0.01$ შრომით კმაყოფილებასა და მართველობის ტიპებს შორის.

მხარდამჭერი მართვის ტიპის დადებითი კორელაცია შრომით კმაყოფილებასთან, საკმაოდ ლოგიკურია. სკოლების თვითგანვითარებაზე ორიენტირებული მასწავლებელი, რომელიც მოტივირებულია, გაიღრმავოს ცოდნა და შეასრულოს დავალებები დამოუკიდებლად, ირჩევს მხარდამჭერ დირექტორს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ჩატარებული კვლევის შედეგები არ აჩვენებს სქესისა და ასაკის მიხედვით მნიშვნელოვან განსხვავებებს.

დასკვნის სახით, კვლევის ძირითადი შედეგები, სკოლაში დირექტორის მმართველობის ტიპსა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირის შესახებ, შეგვიძლია წარმოვადგინოთ ამგვარად:

- მბრძანებლური ტიპის მმართველობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის არსებობს უარყოფითი კორელაცია;
- მხარდამჭერი ტიპის მმართველობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის არსებობს დადებითი კორელაცია;
- მონაწილეობითი ტიპის მმართველობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის გამოვლინდა უარყოფითი კორელაცია;
- სქესის ნიშნით განსხვავებული შეფასებები არ ფიქსირდება შრომითი კმაყოფილების შეფასებაში;
- ასაკობრივი კატეგორიების მიხედვით თითქმის არ გამოვლენილა განსხვავებული შეფასებები სკოლის მართვის ტიპთან მიმართებით.

1. ბრუკნერი, მ. ინტერვიუ. ნებრასკის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2017
2. ევანსი, რ. სასკოლო ცვლილების ადამიანური მხარე. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2009 წ.
3. Bennis, W. Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues. San Francisco: Jossey-Bass, 1989
4. Bryman, A. Leadership and Organizations. RUTLEDGE. 2013
5. Goleman, D. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review, 1999
6. Hoy, K., Miskel, C. & Tarter, C. Educational Administration. Theory, Research, and Practice. Ninth Edition. McGraw-Hill International Edition. 2013
7. Darling-Hammond, L. Creating a comprehensive system for evaluating and supporting effective teaching. Pp. 28. Stanford, CA. Stanford Center for Opportunity Policy in Education. 2012
8. Lambert, L. Building Leadership Capacity in Schools. ASCD, 1998
9. Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S. Review of research: How leadership influences student learning. University of Minnesota Center for Applied Research and Educational Improvement. University of Toronto Ontario Institute for Studies in Education. Commissioned by Wallace Foundation. 2004
10. Marzano, R., Waters, T. & Macnulty, B. School Leadership that Works. ASCD.
11. Mendels, P. The Effective Principal. The Wallace Foundation. Vol.33 No.1. 2005
12. Potter, A., Murphy, J., polikoff, M., Elliott, S., Goldring, J., & May, H.. Vanderbilt Assessment of Leadership in Education: Technical Manual. Version 1.0. 2008
13. Schleicher, A. World Class: How to build 21-st century school system. OECD, 2018
14. Stronge, J., Richard, H. & Catano, N. Quality of Effective Principals. ASCD, 2008
15. The Wallace Foundation. The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning. 2013
16. Fairholm, M. The Themes and Theory of Leadership James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership CEMM. George Washington University.
<https://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/burnstransformationalleadership.pdf>. 2001
17. Atwater, L., Lau, B. et al. The Content, Construct, and Criterion-Related Validity of Leader Behavior Measures. Virginia Military Institute Research Laboratory. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a290124.pdf>. 1994
18. Evans, R. The Human Side of School Change. Jossey-Bass Inc. 1996
19. ტომასი, დ. ინტერვიუ. 2018 წ. (ქართულ ენაზე)
20. Bennis, W. Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues. San Francisco: Jossey-Bass, 1989
21. Goleman, D. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review, 1999
22. Golub, R., et al. EDC/HRE for Principals. Zurich University of Teachers Education. 2017
23. Lambert, L. Building Leadership Capacity in Schools. ASCD, 1998
24. Likert, R., Likert, J. New Ways of Managing Conflict. McGraw – Hill Book Company. 1975
25. Hoy, K., Miskel, C. & Tarter, C. Educational Administration. Theory, Research, and Practice. Ninth Edition. McGraw-Hill International Edition. 2013

26. Malik S H, Aziz S, Hassan H, Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates, 2014. <http://www.ijtef.org/papers/364-N10017.pdf> Olowoselu, Abdulrasheed, Mohamad, Mua'azam bin, Aboudahr, Path-Goal Theory and the Owens, R. Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform. Eight Edition. 2004Robbins, S., Judge, T. Organizational Behavior. 18th Edition. Persons publication Inc. 2018
27. Sergiovanni, T. The Principalship: A Reflective Practice Perspective, Sixth Edition. 2009
28. Schleicher, A. World Class: How to buiuld 21-st century school system. OECD, 2018
29. Stronge, J., Richard, H. & Catano, N. Quality of Effective Principals. ASCD, 2000

სკოლის დისტანციური მართვა

ნათო ინფორმაცია

წარმატებულ მენეჯერებს ოთხი გასაღები აქვთ: თანამშრომლის შერჩევისას, ითვალისწინებენ ნიჭს და არა უბრალოდ გამოცდილებას, ინტელექტს ან გამბედაობას; მოლოდინების განსაზღვრისას, ითვალისწინებენ შესაბამის შედეგებს და არა შესაბამის ნაბიჯებს; მოტივირებისას, ყურადღებას აქცევენ ღირსებებს და არა ნაკლოვანებებს და თანამშრომლის განვითარებაზე ზრუნვისას, ეხმარებიან მას სწორი გზის პოვნაში და არა უბრალოდ კიბის მომდევნო საფეხურზე ასვლაში.

მარკუს ბუკინგემი

არავის აქვს იმის ფუფუნება, რომ „მოახტეს“ ციფრულ ტალღას და თანაბრად „გადაანაწილოს“ ის ხელმძღვანელობის ყველა ასპექტზე. ლიდერი უნდა გახდეს იმ ცვლილების ინიციატორი, რომელიც თქვენ გსურთ განხორციელდეს განათლებაში, თუმცა, ალბათ, უფრო მნიშვნელოვანია, ეს ის ცვლილებები იყოს, რომელთაც მოსწავლეები ელიან.

ერიკ შენინგერი

დისტანციური სწავლების რაობა

თანამედროვე სამყაროში, ტექნოლოგიებმა შეცვალა ტრადიციული წესები, რომლებსაც ადამიანები გამოიყენებენ: ურთიერთობების, თანამშრომლობის, პრობლემების გადაჭრის, პროექტების შექმნის, ინფორმაციის გაცვლის, ცოდნის გადაცემის დროს. პირისპირ სწავლებისას დამკვიდრებული თანამშრომლობის პრინციპები ჩანაცვლდა დისტანციური ყოფით და ახალი ტიპის ურთიერთთანამშრომლობით.

ამ ცვლილებამ განათლების სფეროს წარმომადგენლები დააფიქრა, რამდენად შეესაბამება თანამედროვე მოთხოვნებს სწავლა/სწავლების და

მართვის ის მეთოდები და საშუალებები, რომელსაც იყენებენ? რამდენადაა შესაძლებელი სწავლების მთავარი მიზნის მიღწევა, რამდენად აისახება მიღწეული შედეგი მოსწავლის დღევანდელ, სამომავლო საქმიანობასა და კეთილდღეობაზე?

ტექნოლოგიების განვითარების ტემპმა ციფრული განათლების ახალი ინსტრუმენტები იმაზე უფრო სწრაფად შექმნა, ვიდრე მათი მომხმარებლები მის შესაძლებლობებს გავცნობოდით და შინაარსით დატვირთვას შევძლებდით.

ტერმინი „დისტანციური სწავლება“ 1982 წელს გამოჩნდა და დამკვიდრდა (Parsad, B., & Lewis, L, 2008). დისტანციური სწავლების ფუნდამენტური კონცეფცია მოიაზრებს, რომ მოსწავლე ირჩევს მისთვის შესაფერის დროსა და სივრცეს, რასაც არ გულისხმობს პირისპირ სწავლების მეთოდი.

თანამედროვე სამყაროში, დისტანციური სწავლება ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული ფორმაა. მას შემდეგ, რაც ონლაინსწავლება გახდა გაცილებით მარტივი და სწრაფი, სკოლებმა დაიწყეს მისი გამოყენება და ბევრმა სასწავლო დაწესებულებამ შემოგვთავაზა ონლაინსწავლების კურსი. მიუხედავად ყველაფრისა, ონლაინსწავლების მეთოდიკა ხშირად მოიაზრება, როგორც ასინქრონული სწავლება, რადგან მოსწავლის დრო და სივრცე განსხვავებულია, ისევე, როგორც გამოყენებული ტექნიკა (Parsad, B., & Lewis, L, 2008).

ოცდამეერთე საუკუნის ბოლო ათწლეულში ტექნოლოგიებმა ონლაინრესურსებზე წვდომის ახალი შესაძლებლობები გააჩინა. მოსწავლეებს მიეცათ მეტი ინფორმაცია იმ განათლების შესახებ, რასაც იღებენ და აქვთ პრეტენზია განსხვავებულ სწავლებაზე. დემოგრაფიული ტენდენციების, პოლიტიკური და ეკონომიკური ფაქტორების გავლენით მოთხოვნა განათლებაზე იმაზე დიდია, ვიდრე ოდესმე ყოფილა და პედაგოგებსაც სასწავლო ინსტრუმენტების განუმოძლად დიდი მარაგი აქვთ.

დისტანციური სწავლების პროცესში ყველაზე დიდი გამოწვევა ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის გამართულად მუშაობაა, რაც დისტანციური სწავლების სწორად და ეფექტიანად წარმართვისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

თანამედროვე სკოლების მიზანს წარმოადგენს მოსწავლეებისთვის და მასწავლებლებისთვის ონლაინსწავლების განსახორციელებლად დახვეწილი და მიმზიდველი პლატფორმის შექმნა (eLearning Planning Guide, 2009), რომელიც მათ მისცემს სტიმულს და შესაძლებლობების ფართო არეალს,

ასევე, საშუალებას, ტექნოლოგიებთან კომუნიკაცია გახადონ ყოველდღიური და საქმიანი.

რაც შეეხება სასკოლო ლიდერებს, მათი მთავარი გამოწვევაა, გააცნობიერონ საზოგადოებრივი ცვლილებები და გაითავისონ ისინი. თუ სკოლები გააგრძელებენ მოძველებული სასკოლო მოდელის მიხედვით მუშაობას, შესაძლოა, მოსწავლეებისა და საზოგადოებისთვის შეუსაბამო ინსტიტუტებად გადაიქცნენ.

ციფრული ხელმძღვანელობა, მართვა, მოიცავს აზროვნების წესის, ქცევისა და უნარების ისეთ დინამიკურ კომბინაციას, რომელიც გამოიყენება სასკოლო კულტურის ცვლილებისა და გაძლიერებისთვის, მოწინავე ტექნოლოგიების სტრატეგიული გამოყენების მეშვეობით.

ლიდერებმა მალევე მიაგნეს ციფრული ტექნოლოგიების ახალ შესაძლებლობებს, რომლებიც მხარს უჭერენ და აძლიერებენ ტრადიციული ხელმძღვანელობის ასპექტებს (მენეჯმენტი, პროდუქტიულობა, თანამშრომლობა, შეფასება, უკუკავშირი და კომუნიკაცია), მაგრამ გააგრძელეს მუშაობა სიახლეების, ცვლილებებისა და ტრანსფორმაციისათვის. თუმცა დისკუსიისას ბევრი მომხრე ჰყავს მოსაზრებას, რომ ტრადიციული მართვის სტილი ჯერ კიდევ უპირატესია.

ციფრული მართვა უნივერსალური კავშირის გამოყენებას გულისხმობს, როგორებიცაა: ღია წყაროები, ხელოვნური ინტელექტი, მობილურ ტექნოლოგიებსა და ინდივიდუალური შესაძლებლობების რეალიზება.

მსოფლიო მზარდი ციფრული ქსელი და სხვა ტექნოლოგიები ყველას გვაძლევს საშუალებას, გავხადოთ ჩვენი შრომა უფრო ეფექტიანი (და არა უფრო ძნელი), ხოლო მისი შედეგები – უკეთესი. შესაბამისად, „ციფრული“ შესაძლოა შემდეგნაირად განისაზღვროს: პროცესი, როდესაც ყალიბდება ის მიმართულებები, რომლებიც გავლენას ახდენენ სხვებზე; რომლებიც, ინფორმაციაზე წვდომის მეშვეობით, ახორციელებენ მდგრად ცვლილებებს და აყალიბებენ ისეთ ურთიერთობებს, რომლებსაც შეუძლიათ, წინასწარ განჭვრიტონ სკოლის სამომავლო პერსპექტივისთვის აუცილებელი და მნიშვნელოვანი ცვლილებები (Sheninger, 2019).

ცვლილების ინიციატორებმა უნდა განსაზღვრონ სწავლების საჭიროებები მოსწავლეთათვის და სკოლის პედაგოგიური პერსონალისთვის, ინფორმაცია, რომელიც სასურველია ყველა დაინტერესებული მხარისათვის და სასკოლო კულტურის ის ელემენტები, რომლებიც თანხვედრაში იქნებიან როგორც სწავლების მკაცრ სტანდარტებთან, ისე – საჭირო ცოდნა-კომპეტენციებთან.

სკოლების ციფრული მართვა მოიცავს რამდენიმე ფუნდამენტურ მიმართულებას, რომელიც ყველა სკოლის კულტურის ორგანულ ნაწილს წარმოადგენს და რომელთა გაუმჯობესება შესაძლებელია ტექნოლოგიების მიზანმიმართული და სწორი გამოყენებით. ეს მთავარი მიმართულებები ან განვითარების ვექტორები მოიცავენ შვიდ ძირითად საკითხს:

1. მოსწავლეთა ჩართულობა, სწავლა და შედეგები;
2. სასწავლო სივრცეები და გარემო;
3. პროფესიული სწავლება და ზრდა;
4. კომუნიკაცია;
5. საზოგადოებრივი ურთიერთობები;
6. სკოლის განვითარება და ბრენდინგი
7. შესაძლებლობების გამოყენება (Sheninger, 2019).

წარმოდგენილია სკოლის წარმატება, თუ მოსწავლეები არ სწავლობენ. ასევე წარმოდგენილია მოსწავლეთა კარგი მოსწრება მათი სასკოლო პროცესში ჩართულობის გარეშე, თუმცა მხოლოდ ჩართულობაც ვერ იქნება მხსნელი ჯადოსნური ჯოხი. აუცილებელია მოსწავლეების შთაგონება, შემეცნებითი პროცესის უფრო მაღალ დონეზე სამართავად და იმ ცოდნის გამოსაყენებლად, რომელიც მათ გადაეცათ შესაბამის დისციპლინებსა და კონტექსტებში.

ლიდერებმა უნდა გააცნობიერონ ერთი მნიშვნელოვანი რამ: სკოლები უნდა ასახავდნენ რეალურ ცხოვრებას და მოსწავლეებს აძლევდნენ შესაძლებლობას, გამოიყენონ რეალური სამყაროს საშუალებები, რეალურ სამყაროში საქმის საკეთებლად. ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად, გარდაუვალია პედაგოგიკური მიდგომების ცვლილებაც – განსაკუთრებით ეს ეხება შეფასებას და უკუკავშირს. რეალური ცხოვრების მაგალითები მოსწავლეს უზრუნველყოფს ერთგვარი საპროექტო მონახაზით, რომელიც აუმჯობესებს სწავლების სქემას და მის ანგარიშგებას. ეს ორივე კი ემსახურება ციფრული სწავლების ქმედითუნარიანობის ზრდას.

ჰკითხეთ თავს: გსურთ, რომ თქვენ იგივე პირობებში და სივრცეებში ისწავლოთ, როგორშიც თქვენი მოსწავლეები სწავლობენ?

კვლევებმა გვიჩვენეს, რომ უმეტესწილად, ინოვაციურ სივრცეებს დადებითი გავლენა აქვთ სწავლის შედეგებზე. სკოლების ლიდერებმა უნდა დაიწყონ

სამომავლო ხედვისა და სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესი ისეთი საკლასო ოთახებისა და შენობების შესაქმნელად, რომლებიც უკეთ ასახავენ ჩვენ გარშემო არსებულ სამყაროს და, პარალელურად, ხელს უწყობენ მოსწავლეების მიერ ახალი, მძლავრი ტექნოლოგიების გამოყენებას.

სკოლის ლიდერებმა ფეხი უნდა აუწყონ იმ სიახლეებს, ტენდენციებს, იდეებსა და პროცესებს, რომლებიც განათლების სფეროებში და ცოდნის სხვადასხვა დისციპლინაში მიმდინარეობს.

არ არსებობს ლიდერი, რომელსაც არ შეუძლია ეფექტიანი კომუნიკაცია. დღეს, ლიდერებს აქვთ შესაძლებლობა, მიაწოდონ დაინტერესებულ მხარეებს შესაბამისი ინფორმაცია უამრავი საკომუნიკაციო საშუალებით, მიუხედავად მათი ადგილსამყოფელისა.

დღეს უკვე აღარ არის საკმარისი ერთი მიმართულებით მომუშავე საკომუნიკაციო საშუალებები (ვთქვათ, ვებსაიტი ან საინფორმაციო ბიულეტენი). დღეს ინფორმაციის გაცვლა შესაძლებელია სხვადასხვა საშუალებით. რაც აუცილებელია ბევრად უფრო გამჭვირვალე კულტურის შესაქმნელად.

ერიკ შენინგერი წიგნში, „ციფრული მართვა“ გვესაუბრება საზოგადოებასთან ურთიერთობის აუცილებლობასა და სოციალური მედიის იმ საშუალებებზე, რომლებიც დაგვეხმარებიან შევქმნათ საზოგადოებასთან ურთიერთობის დადებითი პლატფორმები და გავხდეთ ჩვენი სკოლის ახალი ამბების სანდო წყარო. უკვე ის დროა, როდესაც აუცილებელია, შევცვალოთ ჩვენი ნარატივი და ყოველდღიურად გავამიაროთ ყველა სასიკეთო თუ პოზიტიური ამბავი, რომელიც ჩვენს სკოლაში ხდება. ჩვენ ამით შევქმნით გამჭვირვალობის ისეთ ფონს, რომელიც კრიტიკულად აუცილებელია, განათლების მიმართ არსებული ნეგატიური რიტორიკის პირობებში (Sheninger, 2019).

სკოლების ლიდერებს, სოციალური მედიის მეშვეობით, შეუძლიათ შექმნან სკოლის დადებითი იმიჯი, რომელიც ხაზს გაუსვამს სასკოლო კულტურის ასპექტების დადებით მხარეებს, მის პოზიტიურ სახეს და საბოლოოდ დაეხმარება სკოლას, მოიზიდოს ის ოჯახები, რომელებიც ეძებენ კარგ სკოლას მათი ბავშვებისთვის.

ტრადიციული საგანმანათლებლო ადმინისტრატორების მსგავსად, დისტანციური სწავლების ადმინისტრატორები/ხელმძღვანელებიც სკოლებში ეფექტიანი დისტანციური სწავლების უზრუნველსაყოფად, სიახლეების დანერგვით უნდა გაუმკლავდნენ პრობლემებს. **ვალენტინი (2002)** ასახელებს დისტანციური სწავლების ხუთ ძირითად პრობლემასა და გამოწვევას, რომელსაც დის-

ტანციური სწავლების დროს უნდა გაუმკლავდნენ. ესენია: **სწავლების ხარისხი, ხარჯების ეფექტურობა, ტექნოლოგიის ბოროტად გამოყენება, ტექნიკოსთა როლი და ტექნიკური აღჭურვილობის პრობლემა.** დისტანციური სწავლების ადმინისტრატორების წინაშე მდგარი სერიოზული პრობლემები და გამოწვევები მოიცავს თავად დისტანციური სწავლების პროგრამათა ეფექტურობასა და ღირებულებას. ამრთა სხვადასხვაობას იწვევს სკოლებში ტრადიციულ და დისტანციურ საგანმანათლებლო პროგრამებს შორის არსებული დებატები. გემოხსენებულ ხუთ ფაქტორს შორის მთავარი პრობლემები და გამოწვევებია სწავლების ხარისხი, ტექნოლოგიის ბოროტად გამოყენება და ხარჯების ეფექტურობა, ხოლო ამ პრობლემების ეფექტიანი გამკლავებისთვის დისტანციური სწავლების ადმინისტრატორებს შეუძლიათ იხელმძღვანელონ რამდენიმე რეკომენდაციით.

როგორ შეუძლიათ დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელებს წარმატებით გადაჭრან სამი მთავარი პრობლემა:

მთავარი გამოწვევები	შესაძლო გასაჭირის გზები
სწავლების ხარისხი	ხარისხის უზრუნველსაყოფად ზუსტი პროგრამების შემუშავება და შენარჩუნება. შედეგის მისაღწევად კვლევებსა და დაგეგმვაში აქტიურად ჩართვა (კვლევა, რომელიც ფოკუსირდება მომსახურების ხარისხზე, სწავლების ხარისხზე, მოსწავლეთა შეხედულებებზე და ა. შ.). სტანდარტების მეშვეობით, თანამედროვე სასწავლო გეგმისა და პროგრამების შემუშავება (დისტანციური სწავლების სფეროში საუკეთესო პრაქტიკის და გამოცდილების მქონეთა იმიტაცია). თანამშრომელთა ტექნოლოგიური ცნობიერების ამაღლება, რათა მათ შეძლონ მოსწავლეთა მოთხოვნების სრულფასოვნად შესრულება. უპირატესობის მოსაპოვებლად, თქვენი სკოლის ძლიერ მხარეებზე ფოკუსირება და ძირითადი და მნიშვნელოვანი ინტერესების განსაზღვრა.

მტავარი გარუწვრევი	შსსალო გარაჭრის გვრევი
ტექნოლოგიების გამოყენება	მოითხოვეთ მასწავლებლების ტრენინგი, რათა, გამოცდებლობის მიუხედავად, შეძლონ დისტანციური სწავლების ტექნოლოგიის ათვისება და რეგულარულად დაგეგმონ სასწავლო პროგრამები. (Valentine, 2002). დაასაქმეთ კრეატიული და კარგად ინფორმირებული მასწავლებლები (Greenberg, 1998), რომლებიც იქნებიან მოტივატორები მოსწავლეებისთვის და ისეთები, რომლებიც კარგად ფლობენ თანამედროვე ტექნოლოგიებს. ტექნოლოგიის ბოროტად გამოყენებისთვის დააწესეთ სანქციები მოსწავლეებისთვისა და თანამშრომლებისთვის. გაითვალისწინეთ ტექნოლოგიის ზღვარი და „ტექნოლოგიების სოციალიზაციაში“ ტრენინგი ჩაუტარეთ მასწავლებლებს და სხვა თანამშრომლებს, რომლებიც კომუნიკაციაში, რეაგირებასა და პროგრესში საკვანძო ფაქტორებს წარმოადგენენ.
ხარჯების ეფექტიანობა	ადამიანის კაპიტალის და ტექნოლოგიის რეალური ხარჯების განსაზღვრა პროგრამის ოპერატიული ეფექტიანობისთვის. შეარჩიეთ ყველაზე ეფექტიანი პროგრამა, რომელიც პროგრამულ უზრუნველყოფას გულისხმობს, რათა გაიზარდოს სწავლის ხარისხი ხარჯების გაზრდის გარეშე. გამოიყენეთ ვირტუალური შესაძლებლობები – ტექნოლოგია და ელექტრონული ბიბლიოთეკა და მასალები, რათა სტუდენტებს, საგანმანათლებლო დაწესებულებას შეუმცირდეთ ხარჯები. ასეთი ხარჯების მაგალითებია: სახელმძღვანელოები, აღჭურვილობა, ტრენინგები და სხვ. შეეცადეთ, შეამციროთ ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ტრენინგის ტექნიკურ ნაწილთან და მასწავლებლებთან. ნუ შეეცდებით სტრუქტურებში და მიდგომებში გამოიყენოთ ტრადიციული და მოძველებული მოდელები.

დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელები სწავლების მაღალ ხარისხს უზრუნველყოფენ: მაღალკვალიფიციური პერსონალით, სწავლებისა და ტექნოლოგიების ექსპერტებით, სწორი ტექნოლოგიით, ხარისხიანი და კარგად შემუშავებული და ორგანიზებული სასწავლო პროგრამებით, სათანადო მასალებით – სახელმძღვანელოებით და სხვა მედიასაშუალებებით. მთავარია დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელებმა ეფექტიანად დაგეგმონ სასწავლო პროგრამა და გაითვალისწინონ ხარისხის უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ფაქტორები. ეს ითვალისწინებს პასუხისმგებლობას ინსტიტუციურ დაგეგმვასა და ეფექტურობასთან დაკავშირებით.

მიუხედავად დისტანციური სწავლების ვირტუალური მხარისა, ხელმძღვანელებმა სტანდარტების შესაბამისად უნდა მართონ და უზრუნველყონ მონიტორინგი, ეხება ისინი პროგრამებს, სასწავლო გეგმასა თუ მასწავლებლებს. მათ სჭირდებათ აქტიური მუშაობა, რათა სახელმწიფოს მიერ მინიჭებული აკრედიტაცია შეინარჩუნონ. ეს ყველაფერი მიიღწევა ადმინისტრატორების მიერ ისეთ ორგანიზაციებში გაწევრიანებით, როგორებიცაა დისტანციური განათლების აკრედიტაციის კომისია (DETC), აშშ-ის დისტანციური სწავლების ასოციაცია (USDLA), დისტანციური სწავლების ევროპული ასოციაცია (EDLA) და სხვ. გარდა ამისა, დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელები მიიჩნევიან განათლების გლობალური ტრენდის ნაწილად და ცდილობენ, აქტიურად მიიღონ მონაწილეობა კონფერენციებსა და ინდუსტრიაში განხორციელებულ ღონისძიებებში, ასევე, წაიკითხონ და გამოიწერონ სამეცნიერო, აკადემიური და პროფესიული ჟურნალ-გაზეთები. ტრენინგი და განათლება ასევე მნიშვნელოვანია ზემოხსენებული პრობლემებისა და გამოწვევების მოსაგვარებლად, რადგან დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელებს უკეთ შეეძლება დისტანციური სწავლების ტექნოლოგიების ეფექტურად გამოყენება.

დისტანციური სწავლებისას ხარისხის საკითხი უკვე დიდი ხანია, რაც კრიტიკის მთავარი ობიექტია. ღირებულებისა და ხარისხის საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დღეს, როდესაც ამდენ ადამიანს ჯერ კიდევ ეჭვი ეპარება დისტანციური სწავლების პროგრამების მნიშვნელობასა და ხარისხში და როდესაც სკოლები, კოლეჯები და უნივერსიტეტები უპირატესობისთვის იბრძვიან გადატვირთული სასკოლო ეკონომიკის პირობებში. ეს განსაკუთრებით რთულია, რადგან განათლების და პოლიტიკის სფეროს მრავალი დაინტერესებული მხარე ითხოვს მაღალ სტანდარტებს, რათა გაზარდონ განათლების ხარისხის დონე (Ladner, LeFevre, & Lips, 2010). ვალენტინის (2002) თანახმად,

„ტრენინგის ხარისხი, დიდწილად, დამოკიდებულია ადმინისტრაციასა და მასწავლებლებზე“. ადმინისტრატორი არის პირველი პირი, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს დისტანციური სწავლების პარამეტრების გამართულობა, რადგან მას მოეთხოვება სტანდარტების, სასწავლო პროგრამის შემუშავება და მოსწავლეების სწავლის პროცესში ჩართულობა. ამრიგად, დისტანციური სწავლების ადმინისტრატორების ფუნქციაში შედის სწავლების ხარისხის შეფასება, რომლებიც ასევე იკვლევენ სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის საჭირო ფაქტორებს.

მაკფარლენის (2008) თანახმად, „მცოდნე თანამშრომელი არის განათლების, ტექნოლოგიური სასწაულის, თანამედროვე განვითარების პროდუქტი ორგანიზაციულ პრაქტიკასა და თეორიებში“. დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ შემოხსენებული, რადგან ისინი ტექნოლოგიის და მიმდინარე სტრატეგიებისა და პოლიტიკის დახმარებით უძღვებიან განათლების ხარისხის განვითარების პროცესს.

მკვლევრები თანხმდებიან, რომ ეფექტიანი ლიდერობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის წარმატებაში, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს აფერხებს არაეფექტიანი ხელმძღვანელობა. საგანმანათლებლო სისტემებში, წარმატებული ლიდერობის არარსებობა თანამედროვე განათლების მწვავე პრობლემაა, რომელიც ამტკიცებს, რომ საჭიროა ლიდერობის უფრო ეფექტიანი პრაქტიკის არსებობა – საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სამაგალითო მოდელის არსებობა, პროცესის გამოწვევა, სხვებისთვის მოქმედების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა, საერთო ხედვის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობა და წახალისება. ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება დინამიკური და ეფექტიანი ლიდერობის შედეგია. დისტანციური სწავლების სახელმძღვანელოები დინამიკურია, რადგან კონკურენტულ გარემოში, სადაც ტექნოლოგიური განვითარება უწყვეტად მინდინარეობს, სასწავლო პროგრამაზე ეს განვითარება დიდწილად მოქმედებს, ამიტომ აუცილებელია სწრაფად რეაგირება და ადაპტაციის უნარის ქონა.

ეფექტიანი ხელმძღვანელობა გულისხმობს შემდეგს: უნდა გავაცნობიეროთ, რომ წარმატებულ ლიდერობას მოსდევს სტრესი; უნდა მოხდეს ისეთი ორგანიზაციის ჩამოყალიბება, რომელიც შორს იქნება მოძველებული მოდელისგან; უნდა ვაღიაროთ, რომ არ არსებობს შეუცვლელი მუშაკი. ასევე, საკუთარ თავზე ზედმეტი პასუხისმგებლობის აღებისგან თავშეკავება; პარტნიორებთან ახლო კონტაქტის დამყარება; თავმდაბლობა; ძალაუფლების

ეფექტიანად გამოყენება, რათა არ შეიზღუდოს თანამშრომლები; ღიაობა და პატიოსნება; ორგანიზაციული პოლიტიკის გავლენის ძალაუფლების გათვალისწინება; ინდივიდუალური და გუნდური სამუშაოების შესრულების უნარი; კითხვების დასმა და ყურადღებით მოსმენა; სამომავლო სტრატეგიული გეგმების შექმნა და ბოლოს – კურსის განსაზღვრის დროს, მხოლოდ წარმატებაზე ფიქრი. წარმატებული დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელები არიან ადამიანები, რომლებმაც კარგად იციან ის ფაქტორები, რომლებიც ქმნიან და მოსწავლეს სთავაზობენ სასწავლო მოდულებს. ამ პასუხისმგებლობებისა და ფუნქციების შესრულების გაადვილების მიზნით, ხელმძღვანელები უნდა იყვნენ ინოვატორები, შუამავლები, მწარმოებლები, მმართველები, კოორდინატორები, დამკვირვებლები, ფასილიტატორები და მასწავლებლები.

დისტანციური სწავლება მოითხოვს საქმისადმი ერთგულებას ადმინისტრატორთა მხრიდან, რომლებმაც უნდა იმუშაონ და ითანამშრომლონ ბევრ ადამიანთან, განსაკუთრებით, თანამშრომლებთან და მასწავლებლებთან, რათა მოსწავლეებს შეუქმნან სასურველი გარემო. დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელები დროს უთმობენ თანამშრომელთა შორის საქმიანი ურთიერთობების დამყარებას, და ცვლილებებსა თუ გამოწვევებს ადვილად უმკლავდებიან. ხელმძღვანელებმა უნდა გააცნობიერონ გარემო ფაქტორები და შეძლონ სწრაფი რეაგირება.

დისტანციური სწავლების ადმინისტრატორებმა უნდა უხელმძღვანელონ მასწავლებლებს, რათა მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. ამის შესრულება კი უნდა უზრუნველყონ ტექნოლოგიის გამოყენებით, პედაგოგიური მხარის განვითარებით, მოსწავლეებთან ხშირი კომუნიკაციით, ადმინისტრაციასა და თანამშრომლებთან ერთად კოორდინირებული მუშაობით, ასევე, სწავლების ხარისხის ასამაღლებლად ტრენინგების ჩატარებით. ადმინისტრატორებმა მასწავლებლებს უნდა მიაწოდონ სტანდარტებზე, ღირებულებებზე და ხარისხზე დეტალური ინფორმაცია. პრაქტიკული მეთოდები, რომელთა გამოყენება ადმინისტრატორებს უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის შეუძლიათ, მოიცავს შემდეგს:

1. მასწავლებელთა დახმარება სწავლების პროცესში ტექნოლოგიების გამოყენებასა და მოხმარებაში;
2. საგანმანათლებლო რესურსების გამოცემა, რომელიც შეიცავს რჩევებსა და მითითებებს, ასევე ინფორმაციას დისტანციური სწავლების შესახებ;

3. სხვადასხვა კონფერენციაზე დასწრება და მონაწილეობა;
4. პერსონალს და ადმინისტრატორს შორის თანამშრომლობის გაღრმავება, საერთო ღირებულებების შესაქმნელად და შეთანხმების მისაღწევად.

დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელებმა უნდა უზრუნველყონ მათი თანამშრომლებისა და მასწავლებლების პროფესიული ზრდა.

დისტანციური სწავლების ხელმძღვანელები ორიენტირებულნი უნდა იყონ სტრატეგიული გეგმით მისაღწევ შედეგზე. ამით, ისინი ბუნებრივად შეიმუშავენ იმას, რასაც მაკფარლენი (2008) უწოდებს ორგანიზაციის „მომხმარებელზე ორიენტირებულ პერსპექტივას“ და უზრუნველყოფენ იმ ღირებულებას და ხარისხს, რომელიც უნდა შექმნან და მიაწოდონ მომხმარებელს, რათა დააკმაყოფილონ მათი მოთხოვნები და გაითვალისწინონ ამ უკანასკნელთა ხედვები.

ინფორმაციის მიღების სწორი მენეჯმენტი უზრუნველყოფს ცოდნის სტრუქტურის შექმნას და იდეების წარმოქმნას, რაც ამკვიდრებს კანონზომიერებებს, წესებს, პოლიტიკას და ქმნის სწორ მოლოდინებს.

ხელმძღვანელმა პირებმა, ლიდერებმა და მეკავშირეებმა უნდა შეძლონ თავიანთი პერსონალის და მასწავლებელთა მოტივაცია, გონივრულად უნდა წარმართონ ორგანიზაციული საქმიანობა და პროგრამები, ასეთი ადამიანი სამუშაოს გეგმავს ეფექტიანად, რათა გააუმჯობესოს სწავლა, სამუშაო გრაფიკი, გაზარდოს ბიუჯეტი, დაადგინოს პრიორიტეტები, შეასრულოს მოსწავლეთა მოთხოვნები. ადმინისტრატორებმა უნდა შეძლონ კონფლიქტების მოგვარება, რომლებიც წარმოიქმნება მასწავლებელთა და თანამშრომელთა შორის, ასევე, მოსწავლეებსა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის. ეფექტიანი სამუშაოს შესრულებით, ადმინისტრატორები სიამაყით წარადგენენ საგანმანათლებლო დაწესებულებას თუ საგანმანათლებლო პროგრამებს სხვადასხვა კონფერენციაზე, მედიასთან და საზოგადოებასთან მუდმივი კონტაქტის საშუალებით. გარდა ამისა, ისინი განსაზღვრავენ ახალ შესაძლებლობებსა და პროექტებს ზრდისა და წარმატებისთვის, რაც დადებითად აისახება ორგანიზაციის ყველა წევრის კეთილდღეობაზე.

წარმატებული ადმინისტრატორები სწორად იგებენ და შესაბამისად იყენებენ ხელმძღვანელობის მითითებებს, ისინი ცდილობენ, დაამკვიდრონ ორგანიზაციის საერთო ხედვა. მათ მიერ შექმნილი მოდელი უნდა იყოს სა-

მაგალითო ლიდერებისა და მენეჯერებისთვის, მათი საქმისადმი დამოკიდებულება უკეთესის შექმნის მოტივაცია უნდა გახდეს მასწავლებლებისა და თანამშრომლებისთვის, ისინი მუდმივად უნდა გრძნობდნენ თანადგომას და მხარდაჭერას, რათა გაუადვილდეთ სწავლების პროცესი. გამოცდილ ადმინისტრატორებს ესმით, რომ გარემო სწრაფად ცვალებადია და ადაპტაცია მნიშვნელოვანია.

ხსრილი 2: ღისტანის სწავლების რეზიუმე

ხელმძღვანელის როლები	მენეჯერის პალეტის როლები	საშინაოება
ინფორმაციული მონიტორინგი	ინფორმაციის გავრცელება, წარმომადგენლობა	ექვბეთ და მიილეთ ინფორმაცია, შეინარჩუნეთ ინტერპერსონალური კონტაქტები სხვადასხვა პარტნიორთან. გადაუგზავნეთ ინფორმაცია სხვებს, გაუგზავნეთ შენიშვნები, განახორციელეთ სატელეფონო ზარები. წარუდგინეთ ორგანიზაცია გარეშე პირებს მოხსენებებისა და ანგარიშების მეშვეობით.
ინტერპერსონალური	ლიდერობა შუამავლობა	შეასრულეთ საზეიმო და სიმბოლური მოვალეობები, მიიღეთ ვიზიტორები. აუმაღლეთ მოტივაცია თანამშრომლებს და მიეცით მათ რჩევები და გავლენა მოახდინეთ მასწავლებლებისა და პერსონალზე. ორგანიზაციის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ ინფორმაციული კავშირების შენარჩუნება.

სკოლის ღისტანური გარეგანი	მნიშვნელოვანი პარამეტრები	საშუალო
გადაწყვეტილების მიმღები	ანტერპრენერი არეულობის მოწესრიგება რესურსების გამა- ნაწილებელი მოლაპარაკების უნარი მქონე	ახალი პროექტების წამოწყება, ად- გილზე შესაძლებლობების დადგენა. განახორციელებს მკაცრად მართვ- ბელი ზომები კრიზისების დროს, თანამშრომლების კონფლიქტ- ების მოგვარება, ადაპტირება გარე ცვლილებებთან. გადაწყვეტით, ვინ მიიღებს რესურ- სებს, გრაფიკს, ბიუჯეტს, განსაზღვ- რეთ პრიორიტეტები და მოიძიეთ რესურსი. წარმოადგინეთ განყოფილება და დაიცავით ინტერესები მიმწოდებ- ლებთან მოლაპარაკებების დროს.

წყარო: ლონდონის მენეჯმენტის ცენტრის ადაპტირებული ვერსია (2010), მენეჯერთა ათი როლი

არსებობს ოთხი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომლის საშუალებითაც დის-
ტანციური სწავლების ხელმძღვანელებს შეუძლიათ სწავლების პროცესის
განვითარება:

1. ხელი შეუწყონ ნდობის მაღალი დონის არსებობას: როგორც ლიდერ-
ები, ისინი ვალდებული არიან, ენდონ გუნდის კომპეტენციას და ვალ-
დებულება, მოტივაცია, უნარ-ჩვევები გახადონ ლიდერობის სტრატე-
გიის მნიშვნელოვანი ნაწილი;
2. შექმნან ატმოსფერო კომუნიკაციის ხარჯზე: როგორც ლიდერი, დის-
ტანციური სწავლების ადმინისტრატორი ვალდებულია, ხელი შეუწყოს
მკაფიო კომუნიკაციას, რადგან ხშირად დისტანცია შეიძლება კომუნი-
კაციის ბარიერად იქცეს;
3. ლიდერული უნარების გამომჟღავნება: დისტანციური სწავლების ადმი-
ნისტრატორი, როგორც ლიდერი, ძალიან ძლიერი უნდა იყოს დირექ-

ტივებისა და რჩევების მიცემაში, უნდა ფლობდეს შესაბამის კომპეტენციას.

4. დაბოლოს, უნდა უზრუნველყოს მასწავლებელთა და თანამშრომელთა ტექნოლოგიებით აღჭურვა. დისტანციური სწავლების გუნდებისა და პროგრამების ეფექტიანი ლიდერობისთვის, ადმინისტრატორები უნდა იყვნენ კომპეტენტურები ტექნოლოგიურ საკითხებში, მათ გამოყენებაში და უნდა გამოიყენონ ის ლიდერული თვისებების განვითარებაში (Bergiel, Bergiel, and Balsmeier, 2008).

წარმატებული დისტანციური სწავლების პროგრამის დანერგვისათვის აუცილებელია, სასწავლო ინსტიტუციას შემუშავებული ჰქონდეს და იყენებდეს ხარისხის მართვის ინსტრუმენტებს, რაც უზრუნველყოფს მოსწავლეების და მასწავლებლების შედეგზე ორიენტირებულ მუშაობას. მაღალი ორგანიზაციული კულტურის მქონე ძლიერმა გუნდმა შეიძლება საგრძნობლად განავითაროს დისტანციური სწავლების პროგრამები (Spector, 2010). მაღალი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებისთვის საჭიროა, გუნდის წევრებს ახასიათებდეს: (ა) ალტრუიზმი, (ბ) პატიოსნება, (გ) კეთილსინდისიერება, (დ) თავაზიანობა, (ე) გუნდური მუშაობის და (ვ) გუნდურად ამოცანების უნარი (Pearce & Herbig, 2004). დისტანციური სწავლების ადმინისტრატორებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ისინი მხოლოდ ტექნოლოგიის მენეჯმენტსა და სისტემის/სტრუქტურათა მენეჯმენტს არ აწარმოებენ, ისინი ხელმძღვანელობენ ადამიანებს, რომელთაც გარკვეული მოთხოვნილებები გააჩნიათ. დღესდღეობით, მოსწავლეებს სერვისის უმაღლესი დონე სჭირდებათ, მათ აქვთ უამრავი არჩევანი გლობალურ საგანმანათლებლო სისტემაში, სადაც მთავარია ღირებულება და ხარისხი.

სკოლებში, სადაც დისტანციური სწავლების პროგრამებით მუშაობენ, სასწავლო გარემო ცვალებადია. ასეთი სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლები უნდა იყვნენ ისეთი პასუხისმგებლობის მქონე ლიდერები, რომელთაც შეეძლება: ინოვაციური სტრატეგიების დანერგვა, ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირება, ახალი შესაძლებლობების გამოყენება, კონკურენციის საფრთხეებთან გამკლავება და მუშაობის გაუმჯობესება. ეფექტიანი დისტანციური სწავლების მენეჯმენტი სკოლების წარმატების აუცილებელი წინაპირობა გახდება, ვინაიდან ამგვარი განათლების მიღების აუცილებლობა და 21-ე საუკუნეში მილიონობით ადამიანის საგანმანათლებლო მოთხოვნები იზრდება.

აღსანიშნავია, რომ სკოლის დისტანციურ მართვასთან დაკავშირებული ძირითადი პრინციპები და მიმართულებები, რომლებზეც ზევით ვისაუბრეთ, ქართული სკოლებისთვისაც აღარ წარმოადგენს უცხო გამოცდილებას. ის სკოლები, რომლებიც წარმატებით ნერგავენ სკოლის დისტანციური მართვის ელემენტებს, ბუნებრივია, აწყდებიან გარკვეულ გამოწვევებს, მაგრამ აქვთ თვალსაჩინო მიღწევებიც, რომელთა გაზიარებაც, ჩავთვალეთ, რომ საინტერესო იქნებოდა სკოლის ლიდერებისთვის. მაგალითისათვის, შეგვიძლია გავცნოთ ფარცხანაყანეის N2 საჯარო სკოლისა და ქ. თბილისის N123 საჯარო სკოლის გამოცდილებებს.

ფარცხანაყანეის N2 საჯარო სკოლის დირექტორი,
პარლენ ნიშაბაძე

ელექტრონული ინსტრუმენტების გამოყენება და სკოლის მართვა დისტანციურ რეჟიმში

ჩვენ ირგვლივ ინტელექტუალური საქმიანობის ნებისმიერ სფეროს თუ გადავხედავთ, დავინახავთ, რომ ყველგან საქმიანობის საბოლოო შედეგი და პროდუქტი ციფრული ფორმატისაა: ტექსტური დოკუმენტები, პრეზენტაციები, მონაცემთა ბაზები, ესკიზები, საბუღალტრო ანგარიშები. ელექტრონული სერვისები ჩვენი ყოველდღიურობის ნაწილი გახდა და არავინ იცის, როგორი იქნება ტექნოლოგიების განვითარების დონე უახლოეს პერიოდში, როცა ჩვენი მოსწავლეები შრომით ბაზარზე გავლენ. შესაბამისად, არ უნდა იყოს სადავო, რომ სკოლამ მოსწავლეები კიდევ „უფრო მეტად ციფრული“ მომავლისთვის უნდა მოამზადოს. ამისათვის კი მნიშვნელოვანია, გაგზარდოთ ტექნოლოგიების წილი სწავლა-სწავლების პროცესში. ეს უნდა იყოს ბუნებრივი და ჰარმონიული სასწავლო პროცესის ნაწილი და უნდა ეყრდნობოდეს მოსწავლეთა ინტერესებს, წინარე ცოდნასა და გამოცდილებას. თუმცა ფაქტია, მოსწავლეებმა უკანასკნელ პერიოდში ბევრი ისეთი ცოდნა შეიძინეს, რომლის გათვალისწინებაც სასწავლო პროცესში საკმაოდ იშვიათია. იქმნება შთაბეჭდილება, თითქოს ჩვენ, მოსწავლეებლები სხვა სამყაროში ვართ და მოსწავლეები სხვა სამყაროში. ისმის კითხვა: სადაა გამოსავალი? როგორ გავხედოთ და გავხადოთ მოსწავლეებლები უფრო მოქნილები დროის და ახალი გამოწვევების მიმართ? ვფიქრობ, აქ არის სწორედ სკოლის მმართველის განსაკუთ-

რებული როლი – იყოს ლიდერი და ცვლილებების კატალიზატორი სკოლაში. ცნობილია, რომ სკოლის მართვის სტილი, საბოლოო ჯამში, აისახება სწავლა სწავლების პროცესზე და მოსწავლეებზე. თუ კი დირექტორი აქტიურად გამოიყენებს სკოლის მართვაში ელექტრონულ ინსტრუმენტებს და დისტანციური მართვის ელემენტებს, ეს, საბოლოო ჯამში, ხელს შეუწყობს ისეთი სასკოლო კულტურის ჩამოყალიბებას, რომლის დროსაც მასწავლებლებიც უფრო აქტიურად გამოიყენებენ ტექნოლოგიებს. რა თქმა უნდა, სასურველია, სკოლის დირექტორი კარგად ფლობდეს თანამედროვე ტექნოლოგიებს, თუმცა თავისუფლად შეუძლია გამოიყენოს სხვა თანამშრომლების და მოსწავლეების ცოდნა. მთავარია, გაიაზროს ამ მიმართულებით სკოლის წინაშე მდგარი ამოცანები, სწორად დაგეგმოს და მართოს პროცესი.

ორგანიზაციის დისტანციური მართვისთვის ძალიან ბევრი ელექტრონული ინსტრუმენტი არსებობს თავისი პლუსებით და მინუსებით. ამ ეტაპზე სახელმწიფოც გვთავაზობს გარკვეულ რესურსებს: „eflow“-ს, „eshool“-ს. კოორდინირებული მუშაობისთვის, უმჯობესია, არ გამოვიყენოთ ძალიან ბევრი პლატფორმა თუ პროგრამა. სკოლის შემთხვევაში, სავსებით მოსახერხებელია იგივე ინსტრუმენტები გამოვიყენოთ, რასაც სწავლების პროცესში ვიყენებთ სკოლაში. ამით მასწავლებლებსაც გაუადვილდებათ სისტემასთან ურთიერთობა. მაგალითად, იგივე Teams შეგვიძლია აქტიურად გამოვიყენოთ როგორც სინქრონული (რეალურ დროში) კომუნიკაციისთვის, ასევე, ინდივიდუალური დავალებების, სამუშაო ფაილების გაზიარების მიზნით. თუ სკოლა სასწავლო პროცესში იყენებს Google Classroom-ს, ამ შემთხვევაში, რეალურ დროში დისტანციური კომუნიკაციისთვის შეგვიძლია გამოვიყენოთ Google Meet და Google Classroom-ში შექმნილი ვირტუალური კლასები.

საერთო დოკუმენტებზე მუშაობა დისტანციურად

ნებისმიერ ორგანიზაციაში და, განსაკუთრებით, სკოლაში, ხშირად გვჭირდება საერთო დოკუმენტების შედგენა და ერთობლივი მუშაობა. მაგალითად, სასკოლო სასწავლო გეგმა, სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა, წლიური სამოქმედო გეგმა, შესადგენი ოქმები და ასე შემდეგ. ტრადიციული გზით ერთობლივ დოკუმენტებზე სრულფასოვნად მუშაობა სათანადოდ ვერ ხერხდება. დოკუმენტზე ძირითადად ერთი ან ორი ადამიანი მუშაობს და, საუკეთესო შემთხვევაში, ითვალისწინებენ შენიშვნებს. ელექტრონული ფორმით სრულყოფილადაა შესაძლებელი დოკუმენტებზე ერთობლივად მუშა-

ობა, შესაძლებელია ერთდროულად და სხვადასხვა დროს ბევრმა ადამიანმა წეროს ერთსა და იმავე დოკუმენტში. გააკეთონ შეთავაზება, ასევე, უშუალო რედაქტირება, დაამატონ კომენტარი და, რაც ყველაზე საინტერესოა, ელექტრონული სივრცე ინახავს ცვლილებების ისტორიას თითოეულ მომხმარებელთან დაკავშირებით. საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია დოკუმენტის კონკრეტული თარიღის მდგომარეობით აღდგენა. ღრუბლოვანი ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ბევრი პლატფორმა იძლევა ამის შესაძლებლობას, იგივე Dropbox, Onedrive, Google Drive. აქ შეგვიძლია, მთელი საქალაქი გავზიაროთ და ამ საქალაქში განთავსებულ დოკუმენტებში შევიტანოთ ცვლილებები. გაზიარებული საქალაქების და დოკუმენტების გამოყენება მოსახერხებელს ხდის სამუშაო პროცესს როგორც დისტანციურად, ასევე, უშუალოდ რამდენიმე კომპიუტერული მოწყობილობის გამოყენებით. ეს კი მნიშვნელოვნად ამარტივებს შრომატევად პროცესებს. ამ ფორმით მასწავლებელს თავისუფლად შეუძლია ამუშაოს მოსწავლეებიც. მაგალითად, პროექტებზე, ან როცა გვინდა რაიმე დოკუმენტის ერთობლივი ანალიზი, მოსწავლეებს ვაძლევთ საერთო დოკუმენტს. მაგ. ისტორიულ წყაროს. მოსწავლეები სპეციალურ ცხრილს ავსებენ, სადაც გვაქვს სვეტები: ვეთანხმები, არ ვეთანხმები, ვერ გავიგე, არ მაქვს ჩემი პოზიცია. მოსწავლეებს საშუალება აქვთ, თვალი გადაავლონ ერთმანეთის მოსაზრებებს, დააკომენტარონ და ასე შემდეგ. მსგავსი აქტივობა უცხო არაა მასწავლებლებისთვის, მაგრამ ელექტრონულ ფორმატში გაცილებით თვალსაჩინო და ეფექტიანია. ამ აქტივობის განხორციელება შესაძლებელია კომპიუტერულ ლაბორატორიაში.

ელექტრონული კალენდარი

ელექტრონული კალენდარი ერთ-ერთი მძლავრი და საჭირო ინსტრუმენტია. ის ყველაზე კარგად ინტეგრირდება მობილურ აპლიკაციებში. კალენდრის მეშვეობით შეგვიძლია დავგეგმოთ ერთობლივი ღონისძიებები, ონლაინ და ჩვეულებრივი შეხვედრები, ვმართოთ როგორც ორგანიზაციის განრიგი მთლიანობაში, ასევე, დავეხმაროთ მასწავლებლებს და სკოლის სხვა თანამშრომლებს საკუთარი განრიგის სკოლის საჭიროებებთან შეჯერებაში. ჩვენ შეგვიძლია კალენდარში შევიტანოთ სკოლის წლიური სამოქმედო გეგმა, ასევე, ცალკეული კათედრის, პედაგოგიური საბჭოს, სამეურვეო საბჭოს გეგმები. წლების წინ, როცა სმარტფონები და ინტერნეტი მობილურ ტელეფონში იშვიათობა იყო, გუგლმა საქართველოს მსგავსი ქვეყნებისთვის შემოიღო

სერვისი. დაგეგმილი ღონისძიების შესახებ მოდიოდა შეტყობინება, ელფოსტის გარდა, მითითებული ტელეფონის ნომერზე SMS-ის სახით. თითოეულ მასწავლებელს ჰქონდა საკუთარი ელექტრონული ფოსტა, რომელზეც მიბუღი იყო ტელეფონის ნომერი. სკოლაში შეიქმნა და გაზიარდა რამდენიმე კალენდარი – სკოლის საერთო, დამრიგებლების, კათედრების და ასე შემდეგ. შედეგად შეიქმნა მოქმედი დისტანციური კალენდარი და უფასო SMS სერვისი. სკოლის თითოეული თანამშრომელი, საჭიროებისამებრ, ინფორმირებული იყო დაგეგმილი ღონისძიებების შესახებ.

ვირტუალური კლასები

თუ კარგად დავაკვირდებით, ყველა ელექტრონული სერვისის მიმწოდებელი ცდილობს, ყველა მიმართულებით გამოიყენოს მსგავსი ინტერფეისი, ამით მომხმარებლებს გაუმარტივოს კონკრეტულ პროგრამებთან წვდომა და ურთიერთობა. ანალოგიურად შეგვიძლია მოვიქცეთ ჩვენი სკოლის შემთხვევაშიც. კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად გამოვიყენოთ ვირტუალური კლასები, რაც მოიცავს დისტანციური კომუნიკაციების საშუალებებს, ონლაინსაცავებს, ფაილების გაზიარების სერვისებს, ონლაინკალენდარს და ასე შემდეგ. ვირტუალურ კლასებში შაბლონების შექმნა, ფაილების გაზიარება და შექმნა ისე შეგვიძლია, რომ, ხშირ შემთხვევაში, არც კი ვიფიქროთ კონკრეტული ფაილის ან საქალაქის განთავსების ადგილზე. განმეორებით გავაზიაროთ სტანდარტული დავალებები და ასე შემდეგ. შეგვიძლია შევექმნათ ვირტუალური პედსაბჭო, დამრიგებლების ვირტუალური კლასი, ვირტუალური ბუღალტერია, ვირტუალური კლასი პროფესიული განვითარებისთვის და ასე შემდეგ. მაგალითისთვის, განვიხილოთ იგივე ვირტუალური ბუღალტერია – დირექტორი ან დამხმარე პერსონალი ქმნის შესაბამის კლასს, მასწავლებლის როლში იქნება დირექტორი და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტი. იქვე დაემატება საზიარო სამუშაო საქალაქადე, რომლის შიდა სტრუქტურა დამატებითი საქალაქადეებით იქნება წარმოდგენილი: უწყისები, ინვენტარიზაცია, დეკლარაციები, ბალანსები და ასე შემდეგ...

ბუღალტერიის ვირტუალური კლასი GOOGLE CLASSROOM-ში.

სტატიისტიკა და უპუპავშირი

ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მნიშვნელოვანია, ინფორმაცია და მტკიცებულებები. ელექტრონული ინსტ-

რუმენტების გამოყენებით შეგვიძლია საკმაოდ გავამარტივოთ საქმე. დღეს ძალიან ბევრი იყენებს ელექტრონულ ფორმებს, იცინა, რამდენად მარტივია ამ გზით ინფორმაციის შეკრება და ანალიზი. ერთი შეხედვით, ისეთი მარტივი ინსტრუმენტი, როგორიც პრობლემების ყუთია, გაცილებით ქმედითი შეგვიძლია გავხადოთ ელექტრონულად. ამისათვის სავსებით საკმარისია, გამოვიყენოთ Microsoft Forms ან Google Forms შესაბამისი ველებით, განვათავსოთ უკუკავშირისთვის შექმნილ ვირტუალურ კლასში.

ელექტრონული ჟურნალი MICROSOFT FORMS-ში და სასკოლო ბიბლიოთეკის მართვა

ელექტრონული ფორმების გამოყენების არეალი შეუზღუდავია, მაგალითად, ყველა სკოლას ყოველწლიურად უწევს ისეთი შრომატევადი საქმის კეთება, რასაც სახელმძღვანელოების რეესტრი ჰქვია. იგივე ელექტრონული ფორმებით ამ საქმის დამრიგებლებთან გადანაწილება ამ სამუშაოს საგრძნობლად გამარტივებს და სწრაფად შესრულებას უზრუნველყოფს.

სასკოლო ბიბლიოთეკის მართვა, მოსწავლეთა ინტერესების გათვალისწინება ახლი წიგნების შეძენის დროს, დაჯავშნა და ასე შემდეგ, შესაძლებელია ელექტრონული ფორმებისა და ვებგვერდის კომბინაციით:

პირველ რიგში, ყველასთვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ბიბლიოთეკის წიგნი, უნდა ვიცოდეთ, რა ტიპის, ჟანრის წიგნებზეა მოთხოვნა. მონაცემთა ბაზა უნდა შევადგინოთ მასწავლებლების და მოსწავლეების მოთხოვნის შესაბამისად. სტატისტიკაც მნიშვნელოვანია, – რა ასაკის ბავშვებს გააქვთ წიგნები, რომელი ჟანრის და ასე შემდეგ. ამისათვის კი საჭიროა გვექონდეს წიგნების დაჯავშნის სისტემა, რომელსაც მარტივად დავამატებთ ფორმების მეშვეობით.

შესაბამისად, ჩვენ ვღებულობთ სტატისტიკას, რომელ წიგნებს ჯავშნიან მოსწავლეები, რა ტიპის წიგნებს კითხულობენ და როგორ ლიტერატურაზეა მოთხოვნა.

ბიბლიოთეკაში მნიშვნელოვანია მოსწავლეებისთვის მიმართულების, რჩევების მიცემა, ანოტაციების შექმნა. გვერდს დამატებული აქვს ანოტაციების ბლოგი, სადაც მოსწავლეები და მასწავლებლები ამატებენ ანოტაციებს უკვე წაკითხული წიგნების შესახებ. გარდა ამისა, ბიბლიოთეკაში განთავსებულია ელექტრონული წიგნები, რომელებიც ღია წყაროებიდან მოვიპოვეთ და თავის დროზე მოსწავლეების მიერ გარდაიქმნა წამკითხველების ფორმატში.

აქვეა ბმულები ეროვნული ბიბლიოთეკის ღია ელექტრონულ წიგნებზე. ეს ყველაფერი ჩაშენებულია გუგლის უფასო ვებგვერდზე, სკოლებს შეუძლიათ ამისათვის გამოიყენონ საკუთარი გვერდი ან ფეისბუქგვერდი. იგივე შეიძლება ბიბლიოთეკის ვირტუალური კლასის გაკეთებით.

გაკვეთილი და გაკვეთილის ხარისხი

დისტანციური სწავლების დროს, ცხადია, მნიშვნელოვანია სასკოლო კულტურა, არაფორმალური განათლება და სხვა საკითხები, მაგრამ ცენტრალური ადგილი სკოლაში გაკვეთილს და მის ხარისხს უჭირავს. დისტანციური სწავლება თავის თავში მოიცავს როგორც სინქრონულ, ასევე ასინქრონულ სწავლებას, სასწავლო კურსების ორგანიზებას, საინტერესო ინტერაქტიულ დავალებებს.

დისტანციური მართვის ელემენტების დანერგვისას, პირველი პრობლემა, რასაც მასწავლებლები წააწყდნენ, იყო ვირტუალური საგაკვეთილო სივრცის მთლიანობაში აღქმა. ამას თავისი სავარაუდო მიზეზები ჰქონდა: პირისპირ გაკვეთილთან შედარებით, შეზღუდული კომუნიკაცია; დისტანციურად სწავლებისას ჟესტებისა და სხეულის ენის გამოყენების სირთულე; დაირღვა ემოციური კავშირი მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს შორის. აღსანიშნავია, რომ ტრადიციული გაკვეთილი და საკლასო ოთახი გარდა სწავლა-სწავლების პროცესისა, თავის თავში მოიცავს სოციალურ ელემენტებს, ემოციების გაზიარებას, ურთიერთობებს, თვალთშეშვას შესამჩნევ თუ შეუმჩნეველ კომუნიკაციას. ეს ყველაფერი მოზარდებისთვის დამატებითი მამოტივირებელი ფაქტორია და ამ ფაქტორის გადმოტანა ონლაინ სივრცეში, ყოველ შემთხვევაში, ამ ეტაპზე, საკმაოდ რთული აღმოჩნდა. ხშირ შემთხვევაში, მასწავლებელი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობით გამოდიოდა გაკვეთილებიდან. აქვე გამოჩნდა ამ ტიპის სწავლების აშკარა უპირატესობებიც – რესურსების გამოყენების სიმარტივე, პრეზენტაციების, ვიდეოფაილების გაზიარების შესაძლებლობა. სხვადასხვა ინტერაქტიული აპლიკაციის, ვირტუალური ლაბორატორიების მარტივად გამოყენება, მარტივია გაკვეთილების ჩაწერა და ასე შემდეგ. უნდა აღინიშნოს, რომ მასწავლებლებმა აქტიურად დაიწყეს ელექტრონული რესურსების გამოყენება. გაკვეთილები თანდათან დაიტვირთა რესურსებით, პრეზენტაციებით და მასწავლებლებმა მაქსიმალურად გამოიყენეს სხვადასხვა პლატფორმის შესაძლებლობები, თუმცა პროცესს აკლია ინტერაქტიულობა. მოსწავლეები ხშირად რჩებიან პასიური მსმენელების როლში.

როგორ მოვახერხოთ სწრაფად ამ ცვლილებების განხორცილება, როგორ დავეხმაროთ მასწავლებლებს, შეიძინონ დისტანციური სწავლებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები? სწორედ აქ ჩანს სკოლის დირექტორის განსაკუთრებული როლი და ელექტრონული ინსტრუმენტების გამოყენების აუცილებლობა. გამოვიყენოთ ელექტრონული ფორმატის უპირატესობები პროფესიული განვითარებისთვის. გაკვეთილების ჩაწერა, დაკვირვება, გაანალიზება, სკოლის შინით და სკოლის გარედან საუკეთესო პრაქტიკის გამიარება, პროფესიული განვითარების ერთობლივი ღონისძიებების დაგეგმვა და ასე შემდეგ. ცვლილების დაწყებას, უპირველეს ყოვლისა, პროცესის გახსნა და ღიაობა სჭირდება.

ამჯერად, ონლაინგაკვეთილების ხარისხის გაუმჯობესების ჩვენ მიერ გამოცდილ ვერსიას შემოგთავაზებთ. აქ ჩამოთვლილი ნაბიჯების თანმიმდევრობა პირობითია.

პირველი ნაბიჯი პირველადი ინფორმაციის შეგროვებაა. ამისთვის გამოვიყენოთ ელექტრონული სწავლების ძლიერი მხარე, რომელიც ინფორმაციის მოპოვების სიმარტივეში მდგომარეობს. შევქმნათ კითხვარები მოსწავლეებისთვის, მასწავლებლებისთვის, მშობლებისთვის. გავიგოთ, რა მოსწონთ და რა პრობლემებს აწყდებიან მოსწავლეები ახალ ვითარებაში. მნიშვნელოვანი იქნება იმ მშობლების მოსაზრებები, რომლებიც ძალაუნებურად გახდენ სასწავლო პროცესის მონაწილეები.

მეორე ნაბიჯი – პირველადი ინფორმაციის ანალიზის და ონლაინსწავლების შესახებ ჯერჯერობით მწირი ლიტერატურის დამუშავების შემდეგ სკოლა უნდა შეთანხმდეს, რას გულისხმობს კარგ ონლაინგაკვეთილში. მნიშვნელოვანია თავად შეთანხმების პროცესი, თუ ყველაფერს სწორად დავგეგმავთ, პროცესში ჩართულ ყველა მასწავლებელს გათავისებული ექნება, რას მოვიპოვებთ კარგ გაკვეთილში. ალბათ ახალს არაფერს ვიტყვი, თუ აღვნიშნავ, ყველაზე ინოვაციური მეთოდებიც კი არ გვაძლევს დადებით შედეგებს, თუ მისი სარგებლიანობის მასწავლებელს არ სჯერა, ან იმის განცდა აქვს, რომ მეთოდი თავსმოხვეული და უსარგებლოა. ამიტომ შეთანხმების პროცესი იძლევა შესაძლებლობას, მოხდეს აზრების შეჯერება-შეთანხმება, კრიტერიუმები, სასურველია იყოს ცოტა და ყველასათვის ნათელი და გასაგები.

მესამე ნაბიჯი – კათედრის წევრები, დირექციის წევრები დაემატოს ვირტუალურ კლასებს. ჩვენ მიერ შემუშავებული გაკვეთილის შეფასების რუბრიკა გადავითანოთ რომელიმე ონლაინფორმაში (Google forms, Microsoft Forms).

დავიწყით გაკვეთილებზე ურთიერთდასწრება და საკუთარი გაკვეთილების ჩანაწერებზე დაკვირვება. ყოველ გაკვეთილზე დაკვირვების, თვითდაკვირვების შედეგები შევითანოთ ფორმებში. ეს საშუალებას მოგვცემს, ყურადღება გავამახვილოთ არა კონკრეტულ გაკვეთილზე, არამედ მთლიანობაში დავინახოთ გაკვეთილებზე მიმდინარე პროცესები. პარალელურად მოგვიწევს შეფასების ეთიკის საკითხებზე შეთანხმება. მაგალითად, კონკრეტულ გაკვეთილზე უკუკავშირი კეთდება დასრულების შემდეგ და გაკვეთილის შესახებ ინფორმაცია კონფიდენციალურია. ეს ხელს შეუწყობს პროცესის მიმართ ნდობის გაზრდას, შეამცირებს შესაძლო პრობლემებს.

მეოთხე ნაბიჯი – დასწრების შედეგების ანალიზი ინდიკატორების მიხედვით, პრობლემების გამოკვეთა, ამაში ძალიან დაგვეხმარება დიაგრამები, რომელიც ფორმებში შედეგების დაჯამების დროს აისახება. ამ ეტაპზე შესაძლებელია შეფასების რუბრიკის შეცვლა.

მეხუთე ნაბიჯი – პროფესიული განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვა, რომლის ორგანიზებაც ონლაინფორმატში საკმაოდ მოსახერხებელია. შეგვიძლია მოვაწყოთ შიდა სასკოლო ონლაინკონფერენციები, სადაც მასწავლებლები წარმოადგენენ საინტერესო მიგნებებს, გამოყენებულ მეთოდებს, კოლეგებს გაუზიარებენ გამოცდილებას, ახალ აპლიკაციებს, შექმნილ რესურსებს და ა. შ. დასწრების შედეგებზე დაყრდნობით, შესაძლებელია საერთო სასკოლო ინტერვენციების გეგმის შედგენა, რომელიც მოიცავს სკოლის ბაზაზე პროფესიულ განვითარებას, ტრენინგებს, ერთობლივად გაკვეთილების დაგეგმვას და შემდეგ კვლავ დაკვირვებას. ამ ყველაფრის ორგანიზება შესაძლებელია პროფესიული განვითარების ვირტუალური ოთახის და მასში ჩაშენებული კალენდრის მეშვეობით.

სასარგებლო რესურსების ორგანიზება

დისტანციური მართვის და არა მარტო დისტანციური მართვის დროს, ერთ-ერთი აქტუალური საკითხი რესურსების ორგანიზება და მართვაა. სკოლის თითოეული თანამშრომლისთვის მუდმივად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს სკოლისთვის აქტუალური მარეგულირებელი აქტები. რა თქმა უნდა, ამისათვის საუკეთესოა ონლაინსაცავის გამოყენება.

გარდა ამისა, შეგვიძლია გავაკეთოთ ინტერნეტში განთავსებული ღია ელექტრონული სასწავლო რესურსების ბანკი: იგივე, ელექტრონული წიგნები, სახელმძღვანელოები, ჟურნალები და ასე შემდეგ. უკანასკნელ პერიოდში

აქტუალური გახდა შეფასების რუბრიკები. კარგი იქნება, თუ კათედრები შეიმუშავენ სხვადასხვა მიმართულებით შეფასების რუბრიკებს და განათავსებენ სკოლის საერთო სივრცეში. ბევრი საინტერესო რუბრიკაა უცხოურ ენაზე, ამ საქმისთვის საინტერესო რესურსია ვებგვერდი: <http://rubistar.4teachers.org/index.php>. სკოლას შეუძლია შექმნას კომპლექსური დავალებების ბანკიც. ვირტუალურ კლასებში შეგვიძლია აქტიურად შევინახოთ და გავაზიაროთ სხვადასხვა სასარგებლო რესურსის თუ ინსტრუმენტების ბმულები.

კათედრები

გაცილებით მარტივი, მოქნილი და ეფექტიანი ხდება კათედრების წევრებისათვის ინფორმაციის გაზიარება და საქმისწარმოება ელექტრონული ინსტრუმენტებისა და ვირტუალური შესაძლებლობების გამოყენებით.

მაგალითად, სამუშაო ჟურნალზე წვდომა, რედაქტირების უფლებით, აქვთ კონკრეტული კათედრის წევრებს, სხვა კათედრის წარმომადგენლებს კი ერთმანეთის დოკუმენტაციის დათვალიერების რეჟიმზე აქვთ წვდომა. კათედრის სამუშაო გეგმები გადატანილია შესაბამისი ვირტუალური კლასის ელექტრონულ კალენდარში. შესაბამისად, ვიღებთ სურათს, როცა კათედრებმა ზუსტად იციან ერთმანეთის ღონისძიებების შესახებ, ერთ-ერთი კათედრის ინოვაცია და ინიციატივა ცნობილი ხდება სხვებისთვისაც.

სკოლის გამართულად ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანია სკოლაში მიმდინარე პროცესების შეფასება/თვითშეფასება. აღნიშნულის განხორციელება სავსებით შესაძლებელია კათედრების დონეზე, კათედრების მეშვეობით. შეგვიძლია განვახორციელოთ ე. წ. ფოკუსირებული თვითშეფასებაც, რომელიც მოიცავს კონკრეტულ ერთ პრობლემას, ერთ მიმართულებას, რომელსაც მოცემული კათედრა თვლის პრობლემურად, აქტუალურად და იწყებს შეფასებას. აქაც პროცესს ძალიან ეფექტიანს და ეფექტურს ხდის ელექტრონული ინსტრუმენტების გამოყენება.

თვითშეფასების პროცესის შემდეგ კათედრა შეიმუშავებს ინტერვენციის გეგმას, რაც დამატებით აისახება ვირტუალური კლასის კალენდარში და კათედრის სამუშაო გეგმაში.

კათედრების ვირტუალური კლასი სკოლას შეუძლია გამოიყენოს კომუნიკაციისთვის და რესურსების გაზიარებისთვის. მაგალითად, რაიმე ინფორმაცია ან დოკუმენტი, რომელიც კონკრეტულ კათედრას ეხება, შესაძლებელია ოპერატიულად აიტვირთოს კონკრეტული კათედრის წევრებისთვის.

ხარისხის მართვა სკოლაში

ხარისხის მართვისთვის ორგანიზაციულ დონეზე მნიშვნელოვანია შეფასებისა და მონიტორინგის სისტემა, რაც უფრო მეტადაა სკოლაში საქმისწარმოება, სასკოლო დოკუმენტაციის წარმოება ელექტრონული ფორმით, მით უფრო მარტივდება მონიტორინგი. იგივე ელექტრონული კალენდარი, ვირტუალური კლასები საშუალებას გვაძლევს, მთლიანობაში დავინახოთ სკოლაში მიმდინარე პროცესები. გარდა ამისა, ხარისხის მართვაში დიდი როლი აქვს სკოლის თვითშეფასებას:

თვითშეფასება საკმაოდ რთული განსახორციელებელია და მოიცავს სკოლის ყველა სფეროს და მიმართულებას. აქაც აქტიურად შეგვიძლია გამოვიყენოთ ელექტრონული კითხვარები და სხვა ელექტრონული ინსტრუმენტები მოსწავლეებთან, მშობლებთან სკოლის თანამშრომლებთან.

მაგალითად, ზოგადი შეფასებისთვის, ერთ-ერთი სფეროს მიმართულებით, შეგვიძლია გამოვიყენოთ ამ ტიპის ცხრილი.

ნიშვნა: სკოლის ზოგადი შეფასება მშობლებისა და საზოგადოების ჩართულობის მიმართულებით

მიმართულება: მშობლებისა და საზოგადოების ჩართულობა

მშობელთა ჩართულობა

ინდიკატორები	1	2	3	4	სულ
სკოლას აქვს გეგმა მშობელთა ჩართულობის გასაზრდელად					
სკოლას გეგმაში აქვს მშობელთა ჩართულობისთვის მრავალფეროვანი აქტივობები					
სკოლა ახორციელებს გაწერილ გეგმებსა და აქტივობებს					
მშობელთა საზოგადოება აფასებს და პატივს სცემს სკოლას					
დირექტორს აქვს რეგულარული კომუნიკაცია მშობლებთან					

მასწავლებლებს აქვს რეგულარული კომუნიკაცია მშობლებთან					
სასკოლო სისტემა აცნობს მშობლებს მოსწავლეთა პრობლემებს					
დირექტორი ქმნის ატმოსფეროს, სადაც წახალისებულია მშობელთა ვიზიტი სკოლაში					
მასწავლებელი მიესალმება და ახალისებს მშობელთა ჩართულობას					
სკოლას აქვს რეგულარული განრიგი მშობელთა და მასწავლებელთა შეხვედრისათვის.					

მშობლის და თემის აქტივობები

ინდიკატორები	1	2	3	4	სულ
მშობლები არიან აქტიური წევრები სკოლის განვითარების პროცესში					
მშობლები ეხმარებიან სკოლას (დასუფთავებაში, სხვადასხვა ღონისძიებაში)					
მშობლები ეხმარებიან შვილებს გაკვეთილების მომზადებაში					
მშობლები წახალისებენ მოსწავლეთა წარმატებას სკოლაში					
მშობლები მონიტორინგს უწევენ მოსწავლეთა გაკვეთილებზე დასწრებას					

მშობლები უზრუნველყოფენ სასწავლო გარემოთი. სათანადო დროს უთმობენ შვილების პრობლემებს					
მშობელთა 25%-ზე მეტი რამდენადმე ჩართულია სასკოლო ცხოვრებაში.					

ასევე, მაგალითისთვის, პრობლემების ჩაშენებულ ელექტრონულ ყუთს, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, თვალი ვადევნოთ მოსწავლეთა თვალით დანახულ პრობლემებს. ვირტუალური კლასებით შესაძლებელია შეიქმნას, ორგანიზება გაუკეთდეს მოსწავლეთა ინტერესების მიხედვით დაარსებულ კლუბების წრეებს. დისტანციური სწავლების დროს და მომავალშიც მარტივად შეიძლება მოსწავლეებთან პირდაპირი შეხვედრების მოწყობა და სკოლისთვის საჭირობოროტო საკითხების განხილვა. ელექტრონული ფორმით მარტივდება ინფორმაციის მიღება ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა სკოლის მიერ შეთავაზებული არჩევითი საგნებიდან საგნის არჩევა. ზაფხულის არდადეგებზე შესაძლებელია მოსწავლემ მოიფიქროს რომელი საგნის არჩევა სურს და შესაბამის კითხვარში საკუთარი პოზიცია ასე დააფიქსიროს.

მშობლებთან კომუნიკაცია

ბევრ სკოლაში დამრიგებლებმა მშობლებთან დისტანციური კომუნიკაციის მიზნით გამოიყენეს იგივე ვირტუალური კლასი, რომელსაც მოსწავლეებთან კომუნიკაციისთვის იყენებდა. შესაძლებელია და სასურველიცაა მშობლებთან ურთიერთობისთვის ცალკე ვირტუალური კლასი ჩამოვაყალიბოთ, სადაც განვათავსებთ როგორც მშობლებისთვის მნიშვნელოვან ინფორმაციას და გზავნილებს, ასევე, მოვაწყობთ მშობლებთან დისტანციურ შეხვედრებს. შესაძლებელია როგორც ინდივიდუალური, ასევე ჯგუფური შეხვედრები. მშობლების კომუნიკაცია ის საკითხია, რომლის ორგანიზება დისტანციურად სავსებით შესაძლებელია. ერთი მხრივ, დამოგავს მშობლების დროს და ენერგიას, მეორე მხრივ, თანაბარ პირობებში ჩავაყენებთ აქ მყოფ და საზღვარგარეთ მყოფ მშობლებს, რომლებსაც მიეცემათ საშუალება, აქ-

ტიურად ჩაერთონ სასკოლო ცხოვრებაში. თუ უშუალოდ ვერ ჩაერთვებიან კონკრეტულ შეხვედრაზე, ჩანაწერს ნახავენ და წერილობით კომუნიკაცია ექნებათ სკოლასთან.

ეროვნული სასწავლო გეგმის მიხედვით, სკოლას და, კონკრეტულად, დამრიგებელს ევალება: „სასწავლო წლის ბოლოს გააანალიზოს სადამრიგებლო კლასის თითოეული მოსწავლის მიღწევები, გაკვეთილებზე დასწრება და ქცევა მასწავლებლებისგან მიწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე მოამზადოს თითოეული მოსწავლის მოკლე დახასიათება ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინებით და მიაწოდოს მშობელს, შეინახოს თავადაც, მოსწავლის განვითარებაზე შემდგომი დაკვირვების მიზნით“. სწორედ ამ მიზნით, სკოლას შეუძლია, საერთო შეთანხმების საფუძველზე, შეიმუშაოს მოსწავლის სოციალურ-ინტელექტუალური შეფასების ელექტრონული ფორმა.

ფორმას ავსებს დამრიგებელი თითოეულ მოსწავლეზე მასწავლებლების მიერ მიწოდებული ინფორმაციის შეჯერების საფუძველზე, წერს შესაბამის რეკომენდაციებს და ინდივიდუალურად უგზავნის მშობელს მისთვის მოსახერხებელი ფორმით, ელფოსტის ან სოციალური ქსელის მეშვეობით. სასურველია, დამრიგებელმა გამოცოს დრო და ჩაინიშნოს/შეათანხმოს მშობლებთან ინდივიდუალური შეხვედრა დისტანციურად, როდესაც დეტალურად გაესაუბრება შეფასების შედეგებზე. სკოლას ეს ფორმა საშუალებას აძლევს, კლასების მიხედვით დაინახოს ზოგადი სურათი, ტენდენციები და დაეყრდნოს ამ მონაცემებს გარკვეული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ნახოს კონკრეტული მოსწავლის შეფასების დინამიკა და ასე შემდეგ.

ასევე, უმნიშვნელოვანესია მშობლების მხრიდან უკუკავშირი, როგორია სკოლა და მასში მიმდინარე პროცესები მათი აღქმით და ხედვით. ამისთვის შეგვიძლია გამოვიყენოთ იგივე დისტანციური შეხვედრები. შეგვიძლია მოვაწყოთ ფოკუსჯგუფები შერჩეულ მშობელთა ჯგუფებთან. აქტიურად გამოვიყენოთ ელექტრონული ანონიმური კითხვარები. განსაკუთრებით აქტუალური გახდა ეს საკითხი დისტანციური სწავლების დროს, როცა მშობლები უნებურად გახდნენ სასწავლო პროცესის აქტიური მონაწილენი. ამ დროს ბევრმა სკოლამ აულო აღლო სიტუაციას, ჩაატარა გამოკითხვა და გაითვალისწინა მშობელთა მოსაზრებები სასწავლო პროცესის უკეთესად ორგანიზებისთვის.

სკოლაში მართვასა და სწავლა-სწავლების პროცესში ელექტრონული ინსტრუმენტებისა და დისტანციური სისტემების დანერგვა სრულად შეესაბამება

21-ე საუკუნის სწრაფად ცვალებადი სამყაროს მოთხოვნებს. ეს ქმნის საფუძველს სკოლაში შეიქმნას ერთგვარი ციფრული გარემო, თითოეული მოსწავლისათვის თანაბარი და ფართო შესაძლებლობებით, რომელიც, როგორც გრძელვადიან, ასევე, მოკლევადიან პერსპექტივაში აუცილებლად მოითმნის პოზიტიურ ცვლილებებს იმ თაობისთვის, რომელსაც სამყარო ინტერნეტის გარეშე არ უნახავს.

თბილისის N123 საჯარო სკოლის დირექტორი,
თამარ ლუსაბერიძე

დისტანციური სწავლება და სასწავლო პროცესის მართვა

სკოლის ეფექტიანი მართვა დისტანციურად რთული და ამავდროულად საინტერესო გამოწვევაა. ამ დროს მნიშვნელოვანია პრობლემებზე დროული რეაგირება და გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღება, რამაც სასწავლო პროცესის ტრანსფორმაციასა და ხარისხიანი განათლების მიღებას უნდა შეუწყოს ხელი.

სკოლის დისტანციური მართვა, სირთულეების მიუხედავად, მაინც იძლევა საშუალებას, ერთიან სივრცეში დააკვირდე სასწავლო პროცესს, უკეთ დაინახო სკოლის ძლიერი და სუსტი მხარეები, განსაზღვრო მოსწავლე/მასწავლებელთა საჭიროება და იმუშაო მათთან დისტანციური სწავლებისას. პროცესს უნდა მართავდეს საგანმანათლებლო ლიდერი, ამიტომაც ის კარგად უნდა ფლობდეს თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინსტრუმენტებს, დროულად უნდა განსაზღვრავდეს სკოლის ინდივიდუალურ საჭიროებებს და, კონტექსტის გათვალისწინებით, სწორად არჩევდეს მართვის სტრატეგიებს.

საგანმანათლებლო ლიდერი მუდმივად უნდა ადევნებდეს თვალს ონლაინპროცესების მიმდინარეობას, დიდ ყურადღებას უთმობდეს კიბერუსაფრთხოებას, ვინაიდან ის პასუხს აგებს მოსწავლე/მასწავლებელთა პერსონალური ინფორმაციის დაცვაზე.

გიზიარებთ დისტანციური სწავლების დროს სასწავლო პროცესის ეფექტიანად მართვის წარმატებულ პრაქტიკულ გამოცდილებას. რეკომენდაციები ეფუძნება სკოლაში განხორციელებულ მუდმივ მონიტორინგსა და პრაქტიკული კვლევის შედეგებს.

დამხმარე ჯგუფი და პოზიტიური კავშირი

როცა დისტანციურ სწავლებებზე გადასვლა გარდაუვალი აუცილებლობითაა გამოწვეული და მას პანდემია ან სხვა რაიმე შემთხვევა განაპირობებს, სკოლაში უნდა შეიქმნას დამხმარე საორგანიზაციო ჯგუფი და აუცილებელია, ყველა მოსწავლე და მასწავლებელი იყოს ინფორმირებული, რომ ტექნიკური პრობლემის არსებობის შემთხვევაში, შეუძლიათ მიმართონ „დამხმარე ჯგუფს“. დამხმარე ჯგუფში უნდა გაერთიანდნენ საინფორმაციო მენეჯერი, საქმის მწარმოებელი და სკოლის დირექტორი ან სხვა პირები, რომელთა საჭიროებაც გამოიკვეთება.

მასწავლებელთა და მოსწავლეთა რეგისტრაცია

მოსწავლეთა რეგისტრაციასთან დაკავშირებით, შემოგთავაზებთ Office 365-ს, რომელთანაც წვდომა ერთი მომხმარებლის სახელითაა შესაძლებელი. პირველ ეტაპზე მასწავლებლების/ადმინისტრაციის წევრებმა Teams პროგრამაში უნდა გაიარონ რეგისტრაცია და გაითავისონ, როგორ ხდება კალენდრის მართვა, გაკვეთილის ჩანიშვნა, მოსწავლეთა მოწვევა, ფაილების გაზიარება, დავალებების გაგზავნა და ა. შ.

მეორე ეტაპზე, კლასის ხელმძღვანელებმა, საჭიროების შემთხვევაში, მშობლების დახმარებით უნდა შეძლონ მოსწავლეთა გაკვეთილში ჩართვა და პირველი კონტაქტების დამყარება.

მოსწავლეები უფრო სწრაფად ითვისებენ Teams პროგრამის შესაძლებლობებს და ხშირად ცელქობენ კიდევ, ცდილობდნენ ერთმანეთისათვის ხმის გათიშვას, გაკვეთილიდან გაგდებას, ეკრანის გაზიარებას. აუცილებელია გაკვეთილზე ქცევის წესების დროულად შემუშავება.

ასევე უნდა აღვნიშნოთ, რომ პროგრამა თავად არეგულირებს მრავალ სირთულეს, რომელსაც პროცესში ვაწყდებით.

ონლაინგაპვეთილების მონიტორინგი

დისტანციური სწავლების პროცესში მნიშვნელოვანია იმის მონიტორინგი, თუ რამდენად სრულფასოვნად ითვისებს/იყენებს როგორც მასწავლებელი, ასევე, მოსწავლე იმ ინსტრუმენტებს, რომლებიც საჭიროა ხარისხიანი გაკვეთილის ჩასატარებლად. მასწავლებლებთან თანამშრომლობით, საჭიროა განვახორციელოთ **უწყვეტი მონიტორინგი**, შევიმუშავოთ **სისტემა, წესები**

და პროცედურები, რათა დროულად მოვახდინოთ პრობლემების იდენტიფიცირება და დროულადვე დავეხმაროთ მოსწავლეებს და მასწავლებლებს პრობლემების მოგვარებაში (პრობლემა შეიძლება ეხებოდეს ვიდეოკამერის გამოყენებას, ხმის მიკროფონის გამოყენებას, აუდიო-ვიზუალური მასალების გამოყენებას და, ზოგადად, ტექნიკასთან მუშაობის საბაზისო უნარ-ჩვევებს).

დაწყებით საფეხურზე მნიშვნელოვანია ქცევის წესების მოსწავლეებთან/მშობლებთან ერთად შემუშავება: როგორ უნდა შეუერთდნენ კლასს ჩანიშნული გაკვეთილიდან/კალენდრიდან, როდის უნდა ჩართონ ან გამორთონ მიკროფონი/კამერა, რატომ არის უმჯობესი ყურსასმენებით ჩართვა გაკვეთილზე, როგორ და როდის უნდა უპასუხონ შეკითხვას, როგორ უნდა ისარგებლონ ხელის აწევის ფუნქციით, როგორ უნდა დაწერონ შეტყობინება ჩათში, გააგზავნონ ფაილი/ფაილები და ა. შ.

მნიშვნელოვანი აქცენტი მასწავლებლის მხრიდან კეთდება მოსწავლეთა დავალებების ინდივიდუალურად შესრულებასა და ატვირთვაზე, რათა ყველასათვის ხელმისაწვდომი არ იყოს შესრულებული დავალება ან მასწავლებლის შეფასება. ამისათვის Teams პროგრამაში არსებობს სპეციალური ჩანართი შეფასებები – assignments. სადაც მასწავლებელი ტვირთავს დავალებას. მოსწავლეებს აძლევს უფლებას, office365 პროგრამის გამოყენებით ონლაინ იმუშაონ დავალებებზე ინდივიდუალურად და გააგზავნონ მასწავლებელთან ან საკუთარი პროფილიდან ატვირთონ შესრულებული დავალება ისე, რომ მხოლოდ მასწავლებელმა შეძლოს მისი ნახვა.

მნიშვნელოვანია, რომ მოსწავლეებს არ ჰქონდეთ ერთმანეთის დავალებებზე წვდომის საშუალება (ხშირად მოსწავლეებისა და მშობლების მხრიდან ხდება შესრულებული დავალების განხილვა). ვინაიდან შეფასებისას მნიშვნელოვანია მოსწავლეთა ინტერესების გათვალისწინება. office365 არის ლიცენზირებული საგანმანათლებლო პლატფორმა მაიკროსოფტისგან, სადაც დაცულია მოსწავლეთა უსაფრთხოება და საგაკვეთილო პროცესის მიმდინარეობისათვის, მასწავლებელს შესაბამისი ინსტრუმენტების გამოყენება შეუძლია. მასწავლებელს მინიჭებული აქვს ე. წ. ადმინისტრატორის ფუნქცია და შეუძლია მოსწავლეების მართვა.

მონიტორინგის შედეგების მიხედვით გამოვლენილ იქნა ონლაინსწავლების როგორც წარმატებული, ასევე, გასაუმჯობესებელი მხარეები.

წარმატებულ მხარეებს შორის, აღსანიშნავია:

- წინასწარ დაგეგმილი გაკვეთილი;
- ეკრანის გაზიარების ტექნიკები;
- დროის მართვა;
- გაკვეთილის დინამიკის მართვა;
- ხმის ტემბრისა და ინტონაციის რეგულირება;
- მრავალფეროვანი ვიზუალური მასალის გამოყენება;
- დავალებების შესრულების დაბალი ხარისხი.

გასაუმჯობესებელი მხარეები მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა:

- ინტერაქტიული დავალებები;
- ადაპტირებული მასალა;
- პირდაპირი კონტაქტი მასწავლებელსა და მოსწავლეს შორის;
- კამერასთან მოქცევის წესები;
- კალენდრის შედგენა და გამოყენება;
- საგაკვეთილო პროცესის ტექნიკური მართვა – მოსწავლეთათვის ფუნქციების შეზღუდვა/მინიჭება;
- მოსწავლეთა დასწრება;
- ჯგუფების მართვა და ზარის წამოწყება;
- გაკვეთილის ანალიზი – ჩაწერეთ და მოისმინეთ თქვენი გაკვეთილი.

აქედან გამომდინარე, შევიმუშავეთ რეკომენდაციები:

- ვიდეოჩართვის დროს ყურადღება მიაქციეთ თქვენს გამოსახულებას, არ დასხდეთ ძალიან ახლოს, არ იმოძრაოთ სწრაფად, ეცადეთ, ეკრანს ისე დაშორდეთ, რომ თქვენი გამოსახულება ესთეტიკურად ჩანდეს;
- დააკვირდით თქვენს ხმას, არ იჩქაროთ, ეცადეთ გამოიყენოთ ეფექტიანი კომუნიკაციის ძირითადი წესები, ეკრანის გაზიარების დროს არ წაიკითხოთ იგივე, რაც სლაიდებზე/ეკრანზე წერია, ისაუბრეთ თავისუფლად, მიმართეთ მოსწავლეებს კითხვებით, სამუშაო ფურცელზე (გაზიარებულ ფაილში) შეიტანეთ, დააფიქსირეთ მათი პასუხები;
- მართეთ დრო, საჭიროების შემთხვევაში პრეზენტაცია გაუზიარეთ მოსწავლეებს. შექმენით და აქტიურად გამოიყენეთ ონლაინგამოკითხვის ფორმები;

- პოზიტიური სასწავლო გარემოს ფორმირებისთვის მოსწავლეთა ონლაინქცევის წესების შემუშავებაც მოსწავლეთა ჩართულობით უნდა მოხდეს. წარმოქმნილი პრობლემების კვალდაკვალ, ქცევის წესებში ცვლილებები პერიოდულად უნდა შედიოდეს;
- მოსწავლეთა ჩართულობის უზრუნველსაყოფად, სასურველია, ყოველი 5-7 წუთის შემდეგ მიმართოთ მათ სხვადასხვა სააზროვნო კითხვით, რომ დააფიქსირონ საკუთარი პოზიცია კონკრეტული თემის ან კითხვის შესახებ შეტყობინების ველში, რაც მასწავლებელს აძლევს საშუალებას მუდმივად აკონტროლოს მოსწავლეთა ჩართულობა;
- ოჯახის წევრების არასასურველი ჩართულობის და მოსწავლეზე მათი ზეწოლის თავიდან ასაცილებლად, კლასის ხელმძღვანელის მხრიდან საჭიროა ონლაინკრებების ჩატარება, სადაც მშობლებს აუხსნის, თუ რაში უნდა გამოიხატებოდეს მათი მხარდაჭერა. მშობლებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ მოსწავლეები უკეთ სწავლობენ, როცა იციან, რომ მშობლები სასწავლო პროცესის მიმდინარეობაში არ ერევიან;
- დავალებების შესრულების დაბალმა ხარისხმა დავალების ტიპების და ფორმატის შეცვლა გამოიწვია. გათვალისწინებული იყო, რომ გაკვეთილებს მოსწავლეები ხშირად მობილური ტელეფონებიდან ესწრებოდნენ. მიეცათ თავისუფლება, რომ ფურცელზე შესრულებული დავალებები ფოტოდ გამოეგზავნათ;
- სოციალური უნარების განსავითარებლად, გაზიარებულ დოკუმენტში, ისეთი დავალებების მიცემა, რაც წყვილებში/ჯგუფებში თანამშრომლობას, ახალი იდეებისა და საკუთარი მოსაზრებების დაფიქსირებას, პასუხისმგებლობის გაზიარებას საჭიროებს და ხელს უწყობს ჯგუფში მუშაობის უნარების განვითარებას. ამ დროს მასწავლებელი კი დროულ და ეფექტურ უკუკავშირს უნდა გასცემდეს და თვალს ადევნებდეს დავალებაზე მუშაობის პროცესს.

მოსწავლეთა მოტივაცია

როგორც ჩვენი სკოლის გამოცდილებამ, ასევე, არაერთმა საერთაშორისო კვლევამ დაადასტურა, რომ ის მოსწავლეები, რომლებიც შესაძლოა პირისპირ სწავლებისას არ გამოირჩეოდნენ სწავლისადმი მაღალი ინტერესით, დისტანციური სწავლების დროს პირიქით – უფრო აქტიურად ჩაერთვნენ სას-

წავლო პროცესში. ხოლო ტრადიციული სწავლებისას მოტივირებულმა მოსწავლეებმა კი დაკარგეს სასწავლო პროცესში ჩართვის სურვილი.

აქედან გამომდინარე, დისტანციური სწავლების პროცესის დაგეგმვისას, არსებითად მნიშვნელოვანია, გათვალისწინებული იყოს მოსწავლეთა ინდივიდუალური საჭიროებები და სწავლის სტილები თვითორგანიზებადი სწავლების ჭრილში. გარდა ამისა, თავად მასწავლებელსაც სჭირდება სწავლების სტრატეგიებისა და საკუთარი სწავლების მიდგომების გადააზრება. ამ კუთხით, მნიშვნელოვანია კათედრების შეხვედრები და, საგნისა და კლასის, ასაკობრივი თავისებურებების სპეციფიკიდან გამომდინარე, არსებული გამოწვევების განხილვა და მათი მოგვარების გზების ინტენსიური ძიება, მაგალითად, უნდა გაზიარდეს წარმატებული პრაქტიკა, დავალების მიცემისა და მიღების მეთოდიკა, უკუკავშირის მიწოდების ტექნიკები, რესურსების შექმნის, მოძიებისა და გამოყენების გზები და ა. შ. მაგალითად, სკოლაში გამოიკვეთა, რომ საშუალო საფეხურის მოსწავლეებს გაუჭირდათ ადაპტირება საგანმანათლებლო ონლაინდაფასთან – Idroo-სთან (<https://idroo.com/>), რომელსაც საბუნებისმეტყველო და ზუსტი მეცნიერებების საგნის მასწავლებლები (მათემატიკა, ფიზიკა) ხშირად იყენებდნენ. ხოლო მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის გაზიარებული თანამშრომლობის პირობებში, შეძლეს გაკვეთილში აქტიურად ჩართვა, ფორმულების წერა, განტოლებების ამოხსნა და ა. შ.

არაფორმალური განათლება

დისტანციურ სწავლებაზე გადართვას ბევრი სირთულე მოსდევს, მათ შორის, არაფორმალური განათლების მიმართულებით, ვინაიდან დისტანციური სწავლება თავისთვად არ იძლევა არაფორმალური სწავლების შესაძლებლობას, თუ ის სკოლას წინასწარ არ აქვს დაგეგმილი, წახალისებული და ორგანიზებული.

ჩვენი სკოლის გამოცდილებამ აჩვენა, რომ, წინასწარ დაგეგმვის შემთხვევაში, დისტანციური სწავლების პროცესშიც შესაძლებელია არაფორმალური განათლების მიზნობრივად ორგანიზება და ეფექტური შედეგების მიღება. სკოლამ წახალისა ვიდეოპროექტებზე მუშაობა, როგორც არაფორმალური განათლების ერთ-ერთი სასკოლო მიმართულება. მოსწავლეს შეეძლო, წინასწარ განსაზღვრულ თემასთან დაკავშირებით, ჩაეწერა ვიდეო, რომელიც, მშობლისა და მოსწავლის თანხმობის შემთხვევაში, იტვირთებოდა სკოლის სოციალური ქსელის გვერდზე.

იმ მოსწავლეთა წასახალისებლად, რომლებიც გამოირჩეოდნენ ვიდეთ თუ სხვა ტიპის პროექტებზე მუშაობისას, სკოლის სახელით, მათ გადაეცემოდათ წამახალისებელი სერტიფიკატები.

დასკვნის სახით, შეგვიძლია ვახსენოთ, რომ დისტანციური სწავლებისას, სწორად შერჩეული საგანმანათლებლო პლატფორმა, სწავლებისათვის პოზიტიური გარემოს შექმნა და კიბერუსაფრთხოების მინიმუმამდე დაყვანა, სასკოლო ლიდერის უმთავრესი ამოცანაა, რომელშიც მასწავლებელი, მოსწავლე, მშობელი და ადმინისტრაცია თანაბარი პასუხისმგებლობით მონაწილეობს.

ბიბლიოგრაფია

1. Basmat Parsad Laurie Lewis, Distance Education at Degree-Granting Postsecondary Institutions <https://nces.ed.gov/pubs2009/2009044.pdf>
2. eLearning Planning Guide, 2009 <https://www.education.vic.gov.au/Documents/school/principals/curriculum/elp09.pdf>
3. Eric Sheninger, Digital Leadership, 2019
4. Donovan A. McFarlane Ed.D, The Leadership Roles of Distance Learning Administrators (DLAs) in Increasing Educational Value and Quality Perceptions

მდგრადი განვითარების მიზნები განათლებაში. სკოლის მართვა გლობალური გამოწვევების პირისპირ

მანანა რაჭიანი

განათლება არის ყველაზე მძლავრი იარაღი, რომელიც სამყაროს
უკეთესობისკენ ცვლილებისთვის უნდა გამოიყენო.

ნელსონ მანდელა

„მდგრადი განვითარების მიზნები განათლებაში. სკოლა გლობალური გამოწვევების პირისპირ“ – ამ თავში მოცემული მასალა სპეციალურად მომზადდა სკოლებისათვის, რათა დავეხმაროთ მათ მდგრადი განვითარების საკითხების დანერგვაში; იმ შესაძლებლობების დანახვაში, რაც განათლებას უფრო ფუნქციურს, უკეთეს მომავალზე ორიენტირებულს გახდის და საერთაშორისო თუ ეროვნულ დონეზე აღიარებული პრობლემების მოგვარებისთვის საჭირო კომპეტენციებს განუვითარებს მოსწავლეებს.

ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რამდენი სკოლაც არის, იმდენი ერთმანეთისგან მეტ-ნაკლებად განსხვავებული წარმატებული პრაქტიკა შეიძლება არსებობდეს. განსხვავდებიან მასწავლებლები, რომლებიც ამ პრაქტიკას ახორციელებენ, მოსწავლეები, რომლებიც მასში მონაწილეობენ, მათი შინაგანი თუ გარეგანი მოტივაცია, ბუნებრივი გარემო, რომელიც სოციალურ-ეკონომიკურ მოცემულობას ცვლის, სკოლის სიდიდე და მმართველობის ფორმა, რაც ინტერესებს და პრიორიტეტებს განსაზღვრავს. ამ თავში განხილული საკითხები დაეხმარება იმ სკოლებს, რომლებმაც ჯერ ფეხი ვერ აუწყვეს გლობალურ ტენდენციებს. ისინი მიიღებენ პასუხებს კითხვებზე: რა არის მდგრადი განვითარება? საიდან მოდის ეს იდეა? რატომ უნდა დავნერგოთ ის სკოლაში?

მიუხედავად იმისა, რომ სასკოლო პროგრამა ასეთი გადატვირთულია, რატომ ხდება აუცილებელი მდგრადი განვითარების პრინციპების შესახებ ავამაღლოთ ცნობიერება და მისი აქტიური განმახორციელებლები გავხდეთ? როგორ უკავშირდება აღნიშნული თეორიული და პრაქტიკული ცოდნა და

კომპეტენციები უკეთეს, ხარისხიან მომავალს, რომელიც უნდა იყოს **სოციალურად სამართლიანი, ეკონომიკურად სიცოცხლისუნარიანი და გარემოსადმი დამზოგველი და მასზე მზრუნველი?** როგორია საერთაშორისო დონეზე მდგრადი განვითარების დამკვიდრების გზები და საშუალებები? რა თვისებებს უნდა ატარებდეს ლიდერი, რომელიც ამ პროცესებში ჩართულია და მისი ინიციატორია? როგორ ინერგება მდგრადობა საერთო სასკოლო მიდგომით? რა რეკომენდაციები დაეხმარება სკოლის ლიდერს წარმატებაში – ასეთი სკოლების გამოცდილება სხვებისთვის საინტერესო მაგალითი შეიძლება აღმოჩნდეს, რადგან ჩვენს შორის არაერთი სკოლაა, რომელიც სიახლეებს არ უფრთხის და მეტიც, სიახლეების ინიციატორია.

ამ თავში მიმოვიხილავთ, თუ რა გამოწვევების პირისპირ აღმოჩნდა თანამედროვე სკოლა. შეიტყობთ, როგორია ტერმინის „მდგრადი განვითარება“ განმარტება და იდეის განვითარების მოკლე ისტორია.

ასევე, მიმოვიხილავთ თეორიულ საფუძვლებს, რა არის „განათლება მდგრადი განვითარებისთვის“ და როგორ შეიძლება მისი დანერგვა; რას გულისხმობს მდგრადი განვითარების გლობალური მიზნები. როგორი უნდა იყოს ლიდერი, რომელიც ნერგავს მდგრადობის პრინციპებს ორგანიზაციაში, რომელსაც უძღვება. როგორ შეიძლება სკოლაში დაინერგოს მდგრადი განვითარების პრინციპები, თუ ერთიანი სასკოლო მიდგომით იხელმძღვანელებს.

გარდა ამისა, მოცემულია პრაქტიკული რჩევები, თუ როგორ შეიძლება სასკოლო კურიკულუმში ინტეგრირდეს მდგრადი განვითარების კალენდარი და ამ დღეებისთვის ცნობიერების ამაღლების არაერთი პროექტი განხორციელდეს. რა მიზნები და რა კომპეტენციები მიიღწევა, როგორია დანერგვის ფაზები.

ამასთანავე, გაგაცნობთ 182-ე საჯარო სკოლის წარმატებული პრაქტიკას. როგორ სწრაფად აუღეს ალლო სკოლის ადმინისტრაციამ და მასწავლებლებმა მდგრადი განვითარების იდეას, როგორ მოსინჯეს მისი დანერგვა არაერთი მართულებით, რა წარმატებებს მიაღწიეს, რა სირთულეები გაიარეს და, კვლევების დახმარებით, როგორ აპირებენ მის გავრცობას მომავალ წლებშიც.

გლობალიზაცია

2017-2018 წლების გლობალური განათლების მონიტორინგის ანგარიშის (Global Education Monitoring Report, 2017/8) მიხედვით, 387 მილიონი მოსწავ-

ლე ვერ აღწევს მინიმალური კომპეტენციების დონეს წიგნიერებაში, რაც სწავლების მაღალ საფეხურებზე მათ დაბალ აკადემიურ მიღწევებს ან სკოლისთვის თავის დაწებებას განაპირობებს, ეს კი, თავის მხრივ, გულისხმობს, რომ მოსწავლეების დიდი ნაწილი სკოლიდან საჭირო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გარეშე გამოდის. სკოლები ეფექტიანი სწავლებისთვის საჭიროებენ მაღალი კვალიფიკაციის მოსწავლეებებს, რომლებმაც იციან საგანი და პედაგოგია, შეუძლიათ მოსწავლეებისთვის გასაგები ინსტრუქციების მიცემა, გააჩნიათ საკმარისი საგანმანათლებლო რესურსები და საჭირო ინფრასტრუქტურა. თუმცა, ამ ყველაფრის პარალელურად, სკოლის ლიდერების როლი უფრო ზუსტად არის განსაზღვრი (Bush, 2013).

განათლების მიზანია, მოსწავლეებს გააცნობიერებინოს სამყარო, აღმოაჩენინოს შესაძლებლობები საკუთარ თავში ისე, რომ სრულფასოვან ინდივიდებად ჩამოყალიბებაში, ცხოვრებაში რეალიზებაში დაეხმაროს მათ და გახადოს აქტიური და პასუხისმგებელიანი მოქალაქეები.

შესაბამისად, განათლებამ უნდა შეძლოს (Ken Robinson, 2019):

- მომუშაოში თვალსაზრისით – გახადოს მოზარდი ეკონომიკურად პასუხისმგებელიანი და დამოუკიდებელი;
- კულტურული თვალსაზრისით – გააცნობიერებინოს მოზარდებს საკუთარი კულტურა, ასწავლოს სხვების კულტურული მრავალფეროვნების პატივისცემა;
- სოციალური თვალსაზრისით – გახადოს მოზარდი აქტიური მოქალაქე, რომელსაც შეუძლია თანაგანცდა;
- გარემოსდაცვითი თვალსაზრისით – შეაძლებინოს მოზარდს, იყოს ბუნებასთან ჰარმონიაში, ნებისმიერი ქმედების დაგეგმვისას აიღოს პასუხისმგებლობა, თუ როგორ გარემოში უნდა ცხოვრება;
- პერსონალური თვალსაზრისით – შეაძლებინოს მოზარდს, იყოს საკუთარ თავთან ჰარმონიაში ისევე, როგორც გარე სამყაროსთან.

არაერთ კვლევაში არის აღნიშნული, რომ ეფექტიანი ლიდერის ხელმძღვანელობით იზრდება მოსწავლეების მხარდაჭერა, ეფექტიანობა, თანასწორობა, განათლების ხარისხი, სკოლებს აქვს ავტონომიურობის მაღალი ხარისხი გადაწყვეტილებების მისაღებად (Barber et al., 2010; Litz, 2011). სწორედ ამიტომ განათლების პოლიტიკის წარმატებისთვის სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება დირექტორების შერჩევისა და გადამზადებისთვის გამარ-

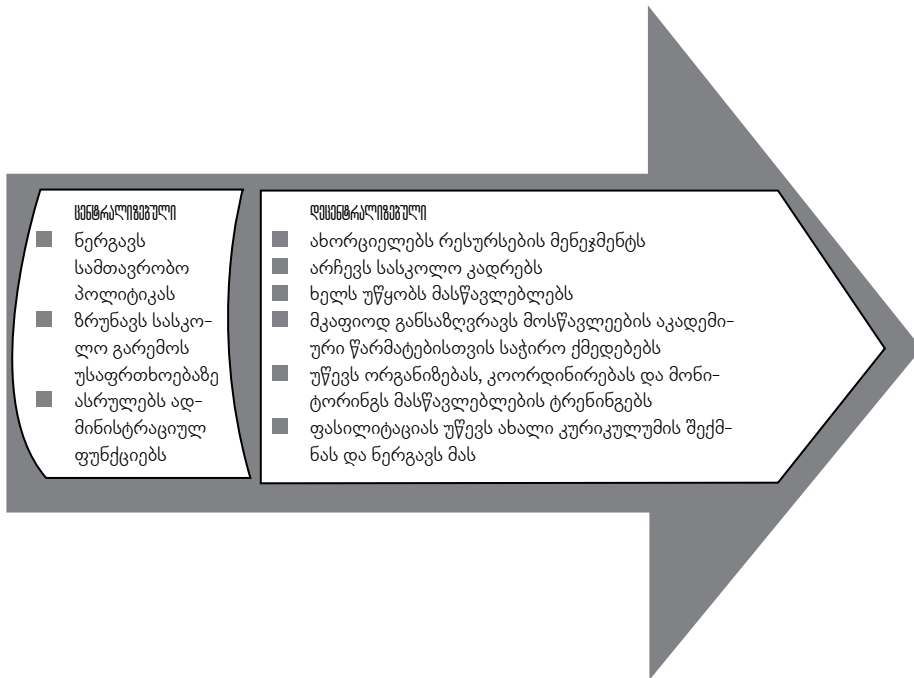
თული მექანიზმების შემუშავება. დირექტორების შეფასებისას, აქცენტმა მენეჯერული უნარებიდან საგანმანათლებლო ლიდერობაზე გადაინაცვლა. განსაკუთრებული აქტუალობა ამ საკითხს განვითარებადი ქვეყნებისთვის აქვს, სადაც არცთუ ხანგრძლივი ისტორია აქვს დირექტორების მომზადებას (Jensen, Downing, and Clark 2017). თუკი სკოლის მენეჯერის ფუნქციაში სკოლის ოპერაციული მართვა შედის, საგანმანათლებლო ლიდერისგან ელოდებიან, რომ პროცესების ფასილიტაციას წარმართავს, ითანამშრომლებს კოლეგებთან, იქნება დამხმარე მათ პროფესიულ განვითარებაში და მათი პრობლემების მომგვარებელი, შეძლებს სასწავლო პროცესების გასაუმჯობესებელი ნაბიჯების დაგეგმვას და იქნება კარგი კომუნიკატორი სასკოლო საზოგადოების ყველა წევრთან – მშობლებსა თუ მოსწავლეებთან, ფართო საზოგადოებასთან. ისინი ერთგვარი მედიატორები არიან პოლიტიკის განმსაზღვრელებთან. ისინი აუმჯობესებენ სასკოლო კლიმატს/გარემოს, სასწავლო შედეგებს და ზრუნავენ თანამშრომლების მოტივაციაზე. საჭიროა მკაფიო საგანმანათლებლო მიზნები, კურიკულუმის დაგეგმვის და მასწავლებლების შეფასება.

სკოლის ლიდერის საქმიანობასთან დაკავშირებული პოლიტიკის განსაზღვრისას, მნიშვნელოვანია:

1. დირექტორის სტანდარტი და პასუხისმგებლობები;
2. შერჩევა და რეკრუტირება;
3. დირექტორების შეფასება;
4. პროფესიული მომზადება და განვითარება;
5. სამუშაო პირობები და უწყვეტი განათლება.

აქვე აღსანიშნავია, სწავლა-სწავლებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს დირექტორის მიერ მასწავლებელთა მხარდაჭერა და მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა, მიზნის დასახვა, რესურსების მენეჯმენტი, შეფასება და ანგარიშვალდებულება (OECD, 2009). მეტი ავტონომიურობის პირობებში სკოლები მეტ ვალდებულებას იღებენ. მიმდინარეობს აქტიური კვლევები და დისკუსიები სკოლის ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული მართვის მახასიათებლებთან დაკავშირებით.

ქვემოთ წარმოდგენილია ცენტრალიზებულიდან დეცენტრალიზებულ სისტემაზე გადასვლისას სკოლის ლიდერების პასუხისმგებლობები (ნახ.1).



დეცენტრალიზაციის პრობლემის მოუგვარებლობა სისტემის განვითარების შემადგერხეხელი ფაქტორი შეიძლება გახდეს. განსაკუთრებით დღევანდელ დღეს, როდესაც ცენტრალიზებულ დონეზე ძნელი განსასაზღვრია ადგილობრივი პრობლემები და საჭიროებები, ხოლო მიღებული უნიფიცირებული განათლება ნაკლებად არის ღირებული და გამოყენებითი ცოდნის მიღების საშუალება. სკოლის დამთავრების შემდეგ შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ ნასწავლი განსხვავდება რეალობისგან. ამავდროულად, სასკოლო სისტემა ცვლილებებისადმი საკმარის მოუქნელია და გლობალური თემების ასახვაც დროულად ვერ ხდება, რაც იწვევს სოციალური დ გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობის გამომუშავების დეფიციტს. ამ შემთხვევაში აუცილებელი ხდება, სკოლის დონეზე ადმინისტრაციამ, დირექტორმა, გუნდთან ერთად, მეტი პასუხისმგებლობა აიღონ და სასკოლო კურიკულუმში აუცილებლად ჩართონ გლობალური თუ ლოკალური პრობლემები.

სკოლების ფუნქციები სულ უფრო ფართოვდება, რაც გლობალურ ტენდენციებს უკავშირდება. დღეს აუცილებელი ხდება სკოლების როლის გადაზრება უფრო მშვიდობიანი, სამართლიანი და მდგრადი მომავლის უზრუნველსაყოფად. იმისთვის, რომ თითოეული მოსწავლისთვის აღქმა-

დი გახდეს მდგრადობის არსი და მისკენ მიმავალი ქმედებები, საჭიროა სკოლის ლიდერების და მასწავლებლების მიდგომების და კომპეტენციების ტრანსფორმაცია. ამგვარ ცვლილებებს კი განსაკუთრებული ლიდერი ესაჭიროება, რომელსაც გაცნობიერებული აქვს საკუთარი როლი უკეთესი მომავლის მიღწევაში, შეუძლია პროცესების იმგვარად მართვა, რომ სასკოლო საზოგადოება აღიჭურვოს ცოდნით, უნარებით და ღირებულებებით.

ჩვენი ცოდნა, თუ რას ვასწავლით, ეფუძნება საუკუნეების მანძილზე ტრადიციულად დაგროვილ გამოცდილებას, რომელიც, ამავე დროს, უნდა ითვალისწინებდეს გლობალურ გამოწვევებს. მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარში დაჩქარდა ეკონომიკის განვითარების ტემპი. დღეს უკვე თვითმხილველები ვართ, ეკონომიკური ზრდა როგორ აზარალებს სათუთ ბალანსს გარემოში, იწვევს რა გარემოს დეგრადაციას, სოციალურ უსამართლობას, ეკონომიკურ უთანასწორობას. განათლების არაერთი სისტემა კი კვლავ განაგრძობს ამგვარი მოდელების მხარდაჭერას და ნაკლებ ყურადღებას აქცევს უარყოფით ცვლილებებს.

მე-20 საუკუნეში ზოგიერთი ქვეყნის განათლების სისტემა დაწინაურდა და გარემოსდაცვითი განათლება მათი კურიკულუმის განუყოფელი ნაწილი გახდა. ამ მიდგომების მიხედვით, მოსწავლეებს გარემომცველ ბუნებაში უნდა მიეღოთ პოზიტიური გამოცდილება, უნდა დაეთვასებინათ და მოფრთხილებოდნენ მას. არსებული მდგომარეობის შესწავლა ცხადყოფდა, რომ ამან ხილული შედეგი ვერ გამოიღო და ვერ უზრუნველყო მდგრადი მომავალი.

მოსწავლეებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ჩვენი საბაზისო მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად გვჭირდება სუფთა ჰაერი და წყალი, საკვები, ენერგია და სხვა რესურსები, რომლებიც ამოწურვადია. ამოწურავადად კლასიფიცირებული რესურსებიც კი შეიძლება თვისებრივად გამოუყენებელი გახდეს. თუკი დედამიწაზე მცხოვრები 7,4 მილიარდი ადამიანის მიერ ზემოთ ხსენებული რესურსების მოხმარების დონე საშუალო ინდოელის მოხმარების დონეს გაუთანაბრდება, დედამიწა 15 მილიარდ ადამიანს ერთდროულად აცხოვრებს, ხოლო თუკი მოხმარების დონე საშუალო ამერიკელის დონეს გაუთანაბრდება – მაშინ 4 დედამიწა არ იქნება საკმარისი (Global footprint network, 2019). ამიტომ არის მნიშვნელოვანი ხვალინდელ დღეზე პასუხისმგებლობის აღება, რაშიც განათლების როლი იკვეთება.

„განათლება მდგრადი განვითარებისთვის“ გარკვეულწილად გააუმჯობესა განათლების სისტემის სხვადასხვა საფეხურის მზაობა, უზრუნველყოს გარემოში მიმდინარე გამოწვევებს. ეს მოხდა სახელმწიფოების პოლიტიკის კვალიდაკვალ, შეამცირონ სათბურის ეფექტის აირებით ატმოსფერული ჰაერის დაბინძურება, გადადგან ნაბიჯები ბუნების სხვა კომპონენტების დაცვისაკენ და სისტემურად იფიქრონ საზოგადოების ინკლუზიურ განვითარებაზე თუ ეკონომიკის და დასახლებების განვითარებაში მდგრადობის კომპონენტების დანერგვაზე.

ჩვენს გარემომცველ სამყაროში არსებული პრობლემების მოსაგვარებლად ისე უნდა განვითარდეთ, რომ აქცენტები სოციალურ სამართლიანობასა და ბუნებრივი გარემოს დაცვაზე გაკეთდეს. მდგრადი განვითარება არის თავისებური გარანტი დემოკრატიული სოციალური სისტემებისა, რომლებშიც ყველას შეუძლია მონაწილეობა, ხოლო ეკონომიკური სისტემა საზოგადოების კეთილდღეობასა და გარემოზე დამოკიდებული. ასევე გათვალისწინებულია სხვადასხვა კულტურის უნიკალურობა და ინდივიდუალურობა. იმავედროულად, იქმნება ადამიანის უფლებათა დაცვის, მშვიდობის განმტკიცების, კულტურათაშორისი დიალოგის, ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრების, ბუნებრივი რესურსების დაცვის, კატასტროფებისთვის თავის არიდების, სიღარიბის დაძლევისა და მოქალაქეობრივი პასუხისმგებლობის განვითარების ხელშეწყობი პირობები.

განათლებაში ტრანსფორმაციას ახალი, 21-ე საუკუნის კომპეტენციები სჭირდება, რომლებიც ცვლიან მენტალურ მოდელებს, ქცევებს ინდივიდუალურ, სოციალურ თუ ინსტიტუციურ დონეზე. მეტი ძალისხმევაა მიმართული მდგრადი ცხოვრების წესისკენ და ცხოვრების ხარისხისკენ. მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი ცნობილი მკვლევარი დანიელა ტილბური წერს (Tilbury, D. 2004), რომ გარემოსდაცვითი განათლებიდან მდგრადი განვითარებისკენ გადადგმული ეფექტიანი ნაბიჯები მრავალ გამოწვევასთანაა დაკავშირებული. სასწავლო სივრცედ უკვე მხოლოდ საკლასო ოთახი და სტანდარტული ხანგრძლივობის გაკვეთილი ვეღარ გამოდგება. მთელი სკოლა, გარშემო არსებული ბუნებრივი გარემო, თემი, ეკონომიკა თუ საზოგადოება მთლიანად უნდა გახდეს სასწავლო ლაბორატორია, საიდანაც მოსწავლეები ისწავლიან, გახდებიან ლოკალური გარემოს ექსპერტები და მიღებული ცოდნის მნიშვნელობასა და საჭიროებას ადვილად გააცნობიერებენ, რაც მათ მოტივაციასაც გაზრდის.

წარმატების ფორმულა ძალიან საინტერესოდ ახსნა ცნობილმა ჰოკეისტმა, ვაინ გრეტსკიმ. „ჰოკეის კარგი მოთამაშე იქ კი არ თამაშობს, სადაც შაიბაა, არამედ თამაშობს იქ, სადაც შაიბა რამდენიმე წუთში იქნება.“ ამიტომაც, თუ გვინდა, რომ საგანმანათლებლო დაწესებულებამ არ გააგრძელოს მხოლოდ წარსულზე ორიენტირებული კურსდამთავრებულების გამოშვება, რომლებსაც არ აქვთ სრულფასოვანი ცხოვრებისა და სამომავლოდ დასაქმებისთვის საჭირო კომპეტენციები და უნარები, უნდა გავიაზროთ, თუ როგორ შეიცვლება ჩვენი გარემო. 2020 წელს სკოლაში მისული პირველკლასელი სკოლას 2032 წელს დაასრულებს, ჩვენ არ გვაქვს სრული წარმოდგენა, თუ რა შეიცვლება ამ 12 წლის მანძილზე. შესაბამისად, მოსწავლეებს უნდა განუვითაროთ ისეთი უნარები, რომლებიც ნებისმიერი ცვლილებისთვის მოამზადებს მათ და ისინი დროის მოთხოვნის შესაბამისად შეძლებენ უწყვეტ თვითგანვითარებას.

იმისთვის, რომ მოზარდმა უსაფრთხოდ იცხოვროს, საჭიროა, განათლებაში აქცენტი გაკეთდეს პრობლემის გადაჭრის უნარის განვითარებაზე, მონაცემების იდენტიფიცირებაზე, შეგროვებაზე, დამუშავებაზე, ანალიზის უნარების განვითარებაზე. საჭიროა კრიტიკული და შემოქმედებითი აზროვნებისა და ინფორმირებული დასკვნების გამოტანის უნარის განვითარება ეფექტურ კომუნიკაციასთან ერთად (Global Challenge Insight Report, 2017).

ბუნების დაცვის უსახელო

ბუნება-ადამიანი-საზოგადოებას შორის ურთიერთობის ისტორიიდან გლობალური ეკოლოგიური პრობლემების შესახებ საუბარი XIX საუკუნეში მხოლოდ სამეცნიერო წრეებით შემოიფარგლებოდა, ამ იდეებს კი მეცნიერების მცირე ნაწილი იზიარებდა. თუმცა სამრეწველო რევოლუცია, რესურსების არარაციონალური, მტაცებლური მოხმარება სულ უფრო ფართოდ იკიდებდა ფეხს და ცვლიდა ბუნებრივ გარემოს. ეს თავდაპირველად ნაკლებშესამინევი იყო, რადგან რესურსების ფართომასშტაბიანი მოპოვება ძირითადად კოლონიებში ხდებოდა. კოლონიებში ბუნების მოფრთხილება კი კოლონიზატორი ქვეყნებისთვის არ იყო პრიორიტეტი. გლობალური პრობლემების გაცილებით ფართო ჭრილში განხილვა მხოლოდ 1970-იან წლებში დაიწყო.

უკვე არაერთი კონკრეტული ეკოლოგიური პრობლემა მოექცა საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და საზოგადოების თვალსაწიერში ანთროპოგენული ცვლილებების გამო. გლობალური პრობლემების სამეცნიერო განხილვა რომის კლუბში დაიწყო – ორგანიზაციაში, რომელიც მსოფლიო მეცნიერებს აერთიანებს და მათი კვლევები საზოგადოების ყურადღებას იმსახურებს. რომის კლუბის წევრები ასევე ცდილობდნენ კრიზისიდან გამოსვლის გზები ეპოვათ. მათი მთავარი იდეა იყო მოსახლეობის ძირითადი მოთხოვნების დაკმაყოფილება გარემოზე ნაკლები ზემოქმედებით და მათ მთავარ პრინციპს, „იფიქრე გლობალურად, იმოქმედე ლოკალურად“, დღესაც არ დაუკარგავს აქტუალობა.

რომის კლუბის ნაშრომებიდან გამოირჩევა პოლ ერლიჩის „მოსახლეობის ბომბი“, რომელმაც პრობლემების საფუძვლად ჭარბი მოსახლეობა დაასახელა. მოსახლეობის ზრდა მრავალი რესურსული თუ ეკონომიკური პრობლემის სათავედ იქნა მიჩნეული. მოსახლეობის ზრდის გარდა, გარემოს დაბინძურებისა და დეგრადირების მთავარ მიზეზად სიღარიბესა და საზოგადოების მხარდ მოთხოვნილებებსაც მიიჩნევდნენ.

1972 წელს ტერმინი „მდგრადი განვითარება“ დენის და დონელი მედოუზების ნაშრომში „ზრდის საზღვრებშიც“ გამოჩნდა. ტერმინის დამკვიდრება კი ბრუტლანდის კომისიის 1987 წლის მოხსენების – „ჩვენი საერთო მომავალი“ – გამოქვეყნებას მოჰყვა. თუმცა თვით მდგრადი განვითარების იდეა ახალი არ არის. მის შესახებ დიდი ხანია ფიქრობს და მსჯელობს ადამიანი. მდგრადი განვითარების კონცეფციის ჩამოყალიბებას ხელი შეუწყო მრავალმა ეკოლოგიურმა, ეკონომიკურმა, სოციალურ-პოლიტიკურმა იდეამ, რამაც ამ ტერმინის სხვადასხვა გაგებამდეც მიგვიყვანა. ფართო გაგებით, მდგრადი განვითარება არის ყველა იმ საქმიანობის ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია გარემოს გაუმჯობესებისკენ, ეფექტიანობის ზრდისაკენ, დანახარჯების ეკონომიისკენ და შედეგების გაუმჯობესებისკენ (ნიკოლაიშვილი დ., 2014).

ბრუნდტლანდის კომისიის მოხსენებაში მიზნად იყო დასახული მსოფლიო წყობის ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც დააკმაყოფილებდა თანამედროვეობის მოთხოვნებს და ამით რისკს არ შეუქმნიდა მომავალ თაობებს.

წარმოგიდგენთ ძირითადი საერთაშორისო მოვლენების განვითარების ქრონოლოგიას (UNESCO, 2014) (ნახ.2).

1975

გაეროს გარემოსდაცვით პროგრამაში – „ბელგრადის ქარტია“ – გარემოსდაცვითი განათლების საერთაშორისო ხედვა პირველად დაფიქსირდა, რომელშიც ჩამოყალიბებულია გარემოსდაცვითი განათლების მიზნები, ამოცანები, პრინციპები და გარემოსდაცვითი განათლების სამიზნე აუდიტორია.

1977

მთავრობათშორისი კონფერენცია „თბილისის დეკლარაცია“, რომელმაც განსაზღვრა გარემოსდაცვითი განათლების ცნება და შინაარსი, რომელიც მიმართულია საზოგადოებრივი ცნობიერების დონის ამაღლებისკენ, ხელს უწყობს სათანადო დამოკიდებულებების, მოტივაციის ჩამოყალიბებას, რომელიც საჭიროა ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მისაღებად და პასუხისმგებლობით და გონივრულად მოქმედებისთვის.

1987

ბრუნდელანის კომისიის ანგარიშის, „ჩვენი საერთო მომავალი“ თანახმად, მდგრადი განვითარება არის „განვითარება, რომელიც პასუხობს ახლანდელი თაობის მოთხოვნილებებს ისე, რომ შიანს არ აყენებს მომავალი თაობების შესაძლებლობას, დაიცვაფიქსირონ თავიანთი მოთხოვნილებები“.

1992

რიო დე ჟანეიროს, დედაშობის სამიტი „დღის წესრიგი XXI საუკუნისთვის“, შემოღებული და განმარტებულია ტერმინი „მდგრადი განვითარება“, შექმნილია სამოქმედო გეგმა, რომელიც უნდა განახორციელონ სახელმწიფოებმა ყველა სფეროში, სადაც კი ადამიანის საქმიანობა რაიმე სახის ზემოქმედებას ახდენს გარემოზე. იგი გულისხმობს ადამიანის საქმიანობის მრავალ სფეროს, ბუნებრივს, სოციალურს, ეკონომიკურს, კულტურულს, პოლიტიკურსა და დემოგრაფიულს.

2002

რიო +10, იოჰანესბურგის სამიტი, რომელზეც დაიგეგმა განათლება მდგრადი განვითარების ათწლეული 2005-2015. განისაზღვრა თემატიკა (კლიმატის ცვლილება, ბიომრავალფეროვნება, ბუნებრივი კატასტროფების შემცირება, მდგრადი მოხმარება და წარმოება), მეთოდოლოგიური ორიენტირები (მოსწავლეზე ორიენტირებული და ინტერაქტიული სწავლება, კრიტიკული და სისტემური აზროვნება, მიმართულებები, თანამშრომლობა და პასუხისმგებლიანი გადაწყვეტილების მიღება), სოციალური ტრანსფორმაციის პრინციპები, მიიღონ მდგრადი ცხოვრების წესი და გახდნენ გლობალური მოქალაქეები.

2012

რიო +20, რომელმაც განსაზღვრა, რა მიმართულებით უნდა წასულიყვნენ ქვეყნები „განათლება მდგრადი განვითარების ათწლეულის“ გასვლის შემდეგ, როგორი იქნებოდა პოსტ 2015. დაიწყო მუშაობა „მდგრადი განვითარების მიზნებზე“, რომელიც საყოველთაო უნდა ყოფილიყო და გაეროს ათასწლეულის განვითარების მიზნები ჩაენაცვლებინა. დაიწყო სამშლიანი გამჭვირვალე მონაწილეობრივი პროცესი.

2015

გაეროს კონფერენცია, სადაც 193 ქვეყანამ მიიღო მდგრადი განვითარების 17 მიზანი და 169 ამოცანა დოკუმენტზე ხელმოწერით „ჩვენი სამყაროს გარდაქმნა: 2030 წლის დღის წესრიგი მდგრადი განვითარებისთვის“, ახალი მიზნები წარმოადგენენ გაბედული მდგრადი განვითარების დღის წესრიგის ნაწილს და ორიენტირებული არიან მდგრადი განვითარების სამ ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტზე: ეკონომიკური ზრდა, სოციალური ინკლუზია და გარემოს დაცვა.

მღვრალი განვითარების თეორიული საფუძველი

რა არის „განათლება მდგრადი განვითარებისთვის“? – „განათლება მდგრადი განვითარებისთვის“ არის პროცესი, რომელიც მიზნად ისახავს, განათლებაში მდგრადი განვითარების პრინციპების დანერგვით, მდგრადობის იდეა აქციოს რეალობად; აღჭურვოს ადამიანები საჭირო ცოდნით და უნარ-ჩვევებით მდგრად განვითარებაში, რაც მათ უფრო კომპეტენტურებს გახდის ჯანსაღი და პროდუქტიული ცხოვრებისთვის ბუნებასთან ჰარმონიაში; ავითარებს და აძლიერებს ინდივიდებს, ორგანიზაციებს და ქვეყნებს, რათა მოახდინონ მოვლენებისა და პროცესების შეფასება და გააკეთონ სწორი არჩევანი, რომელიც ხელს შეუწყობს მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფას. „მას შეუძლია, შეცვალოს ადამიანების აზროვნება და, ამის მეშვეობით, მათი ძალისხმევა მიმართოს ჩვენი სამყაროს უსაფრთხო, ჯანმრთელ და უზრუნველყოფილ ადგილად გარდაქმნისკენ, რაც, თავის მხრივ, ცხოვრების ხარისხს გააუმჯობესებს“ (სტრატეგია – „განათლება მდგრადი განვითარებისთვის“).

თუ განათლების სისტემაში ხარტ დასაქმებული, უთუოდ გექნებათ ნაფიქრი, თუ როგორი გინდათ იყოს მომავალი, რა ცოდნითა და უნარებით უნდა აღიჭურვონ ახალგაზრდები, რომ ათწლეულების შემდეგაც მათი კომპეტენციები დროის მოთხოვნების ადეკვატური იყოს, როდესაც ისინი შრომის ბაზარს შეუერთდებიან. ის, ვინც ასწავლის, რა კომპეტენციებს უნდა ფლობდეს, რომ ასეთი თაობები აღზარდოს?

განმანათლებლები (განათლების სხვადასხვა საფეხურზე, როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ განათლებაში მომუშავე მასწავლებელი, ლექტორი, აღმზრდელი თუ სხვა) არიან ცვლილებების მძლავრი აგენტები. განათლებაში ეფექტიანი ტრანსფორმაცია, უპირველესად, დამოკიდებულია მათ მოტივაციაზე, შესაძლებლობასა და ხელშეწყობაზე. სწორედ ამიტომ მასწავლებლების და საგანმანათლებლო ლიდერების ტრენინგი პროცესების განუყოფელი ნაწილია (რატანი, 2012).

მნიშვნელოვანია, გავაცნობიეროთ, რომ

- თითოეულ ადამიანს აქვს ძალა და პასუხისმგებლობა გლობალური მასშტაბის პოზიტიური ცვლილებების და საკუთარი იდეების განსახორციელებლად;

- აყალიბებს დამოკიდებულებებს, ბუნებრივ და სოციალურ გარემოზე პასუხისმგებლობის გრძნობას და ცხოვრების წესს მდგრადი მომავლისთვის;
- ცხოვრების ყველა ასპექტი დაკავშირებულია ერთმანეთთან და ერთ ადგილას მომხდარმა ცვლილებამ შესაძლოა, ნებისმიერ სხვა ადგილას იჩინოს თავი;
- თითოეული ჩვენგანის დღევანდელ ქმედებაზეა დამოკიდებული, თუ როგორი იქნება მომავალი; გვაქვს როგორც უფლება, ასევე, მოვალეობა, შევუსაბამოთ ჩვენი ცხოვრება მომავალი თაობების მოთხოვნილებებსა და უფლებებს; გავაცნობიეროთ, რომ ჩვენი დღევანდელი ქმედება გავლენას ახდენს იმაზე, როგორი იქნება სიცოცხლე მომავალში;
- გავიგოთ, რამდენად მნიშვნელოვანი და ღირებულია ჩვენი სამყაროს კულტურული, სოციალური, ეკონომიკური და ბიოლოგიური მრავალფეროვნება;
- მიუხედავად ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებაში სხვაობისა, ყველა ადამიანს აქვს თანაბარი უფლება, იცხოვროს მდგრად სამყაროში;
- არამდგრადი ზრდა იწვევს გარემოს დეგრადაციას.

სწორედ ამ გამოწვევებზე საპასუხოდ, გაეროს ევროპის ეკონომიკურმა კომისიამ 2011 წელს შეიმუშავა განმანათლებლის კომპეტენციები (UNECE, 2011), მასში ხაზგასმულია:

- ა. ჰოლისტური მიდგომა, რომელიც აერთიანებს კომპეტენციებს, რომლებიც ინტეგრირებულ, ერთიან და სისტემურ აზროვნებას მოითხოვს; ჰოლისტური მიდგომა, თავის მხრივ, სამ კომპონენტს მოიცავს: ა. ინტეგრირებულ აზროვნებას; ბ. ინკლუზიურობას; გ. სირთულეებთან გამკლავებას.
- ბ. სპოლიზაციის ხელშეწყობა, რომლის ფარგლებშიც კომპეტენციები ალტერნატიული მომავლის სცენარების განხილვას მოითხოვს; ცვლილებების ხედვაში სამ განზომილებაზე შევაჩერებთ ყურადღებას: ა. წარსულიდან სწავლა ბ. აწმყოში ჩართულობის წახალისება; გ. ალტერნატიული მომავლის შესწავლა. წარსულიდან მომავლისკენ გადებული ხიდი გულისხმობს წარსულის კრიტიკულ ანალიზს მისი განვითარებისა და მიღწევების სწორად შესაფასებლად, უკეთესი მომავლის დასაგეგმად.

- ბ. ტრანსფორმაციის მიღწევა, რაც ემსახურება ცვლილებებს, ხელს უწყობს სწავლა/სწავლებას. ადამიანები, პედაგოგიკა და საგანმანათლებლო სისტემა მოიცავს კომპეტენციებს, რომლებიც მოქმედებს სამ დონეზე: ა. განმანათლებლის ტრანსფორმაცია; ბ. პედაგოგიკის ტრანსფორმაცია; გ. საგანმანათლებლო სისტემის ტრანსფორმაცია.

ადამიანის დღევანდელმა არჩევანმა შესაძლოა, გავლენა მოახდინოს სამყაროს მომავალზე. ეს გამოწვევა კომპლექსური ხასიათისაა და მათი მოგვარება მოითხოვს მრავალ დისციპლინაში არსებული ცოდნის გამოყენებას. ეს ცოდნა მოიცავს ბუნებრივ, სოციალურ, ეკონომიკურ, საკანონმდებლო თუ სხვა სფეროებს. მდგრადი განვითარების საკითხები ხშირად წინააღმდეგობრივი და რთულია. განსხვავებულ პერსპექტივებს შეუძლია, ერთი მხრივ, გაართულოს გადაწყვეტილების მიღება, მაგრამ, მიუხედავად რთული გზისა, მას უკეთეს შედეგამდე მივყავართ, როდესაც აწონ-დაწონილია ყველა მოსაზრება, გამოთქმულია არგუმენტები და მათ საფუძველზე მიღებულია გადაწყვეტილება. როდესაც განმანათლებლები სხვადასხვა პერსპექტივას განიხილავენ, მათი შეხედულებები დაფარული არ უნდა იყოს მსწავლელებისგან, თუმცა არც თავს უნდა მოახვიონ მას. სირთულეებისთვის თავის გართმევა განმანათლებლებს აძლევს საშუალებას, მსწავლელები ჩართონ განსხვავებულ კონცეფციებსა და იდეებს შორის კავშირების დამყარებაში. თემატური მაგალითებია: მშვიდობის განათლება, ეთიკა და ფილოსოფია, მოქალაქეობა, დემოკრატია და მმართველობა, ადამიანის უფლებები, სიღარიბის დაძლევა, კულტურული მრავალფეროვნება, ბიოლოგიური და ლანდშაფტური მრავალფეროვნება, გარემოს დაცვა, ეკოლოგია, ბუნებრივი რესურსების მენეჯმენტი, კლიმატის გლობალური ცვლილება, ადამიანის ჯანმრთელობა, გარემოს (საკვების, წყლის, ატმოსფეროს ჰაერის, ნიადაგის) მდგომარეობა, სოციალური პასუხისმგებლობა, ადგილობრივი ცოდნა, წარმოება და მოხმარება, სასოფლო-საქალაქო განვითარება, ეკოტექნოლოგიები, მდგრადი შეფასება (მაგ., გარემოს ზემოქმედების შეფასება-გზმ). მათ შორის კავშირების დამყარება შესაძლებელია ერთობლივი პროექტების მეშვეობით, აქტიური მოქალაქეობრივი პოზიციების ჩამოსაყალიბებლად.

აწმყოში ჩართულობის წახალისებას ძირეული მნიშვნელობა აქვს, რადგან ყოველდღიური სასწრაფოდ მოსაგვარებელი პრობლემები მდგრადი განვითარების კუთხით მრავლად გვხვდება ჩვენს სინამდვილეში. მაგალითად, ჩვენს სამყაროში მდიდრებსა და ღარიბებს შორის უთანასწორობა

თვალსაჩინოა, მილიარდობით ადამიანი სიღარიბეში ცხოვრობს და ხელი არ მიუწვდება ელემენტარულ ყოფით სიკეთეებზე, მაშინ როდესაც მრავალი სხვა არამდგრადი და არარაციონალური რესურსის მოხმარებით ცხოვრობს და მოიხმარს იმაზე მეტს, ვიდრე საჭიროა ცხოვრებისთვის. ამით ხდება რესურსების გამოლევა და გარემოს მზიდი ტევადობის ამოწურვა ისე, რომ ამ უკანასკნელს აღარ რჩება რეგენერაციის საშუალება. ეს შესაძლებელია მარტივი პრინციპით: „ვასწავლოთ დღეს ისე, რომ ვფიქრობდეთ მომავალზე“. ეს პროცესი მოითხოვს მეცნიერულ ფაქტებსა და მტკიცებულებებს, მათი მეშვეობით აწმყოს სწავლებას, ალტერნატიული მომავლის შესწავლას და სწორ არჩევანს. ამისთვის საჭიროა შემოქმედებითობა, მიზნების დასახვა და გადაწყვეტილებების მიღება, კუთვნილების შეგრძნება, ენერგია, რაც სხვისთვისაც მოტივატორია, გააკეთოს უკეთესი არჩევანი უფრო მდგრადი მომავლისთვის.

პრაქტიკის ტრანსფორმაციას საკვანძო მნიშვნელობა აქვს. აქ სხვადასხვა საფეხებზე მომუშავეებმა უნდა გაიაზრონ სისტემის, პრაქტიკის, ამროვნების ცვლილების აუცილებლობა. პოზიტიური კავშირის დამყარება მნიშვნელოვანია. მოსწავლე მასწავლებლისგან ყველა კითხვაზე არ უნდა ელოდოს პასუხს; მასწავლებელს უნდა ესმოდეს, რომ ყოველთვის სწორი პასუხი ვერ ექნება, რომ თავადაც სჭირდება პასუხების ძიება და მუდმივი პროფესიული განვითარება. პედაგოგიკის ტრანსფორმაცია გულისხმობს გამოცდილებაზე დაფუძნებულ სწავლებას, რაც ქმნის ახალ შესაძლებლობებს კრეატიულობის, ინოვაციურობის თვალსაზრისით, სახავს ცხოვრების ალტერნატიულ გზებს. ის წაახალისებს და ხელს უწყობს მოსწავლეს, თავისი ყოველდღიური არჩევანის შედეგებზე მოახდინოს უკუკავშირი მდგრადი განვითარებისთვის. საგანმანათლებლო სისტემის ტრანსფორმაციის მნიშვნელობა უპირობოა, ვინაიდან არსებული ვერ უზრუნველყოფს განვითარების მდგრად მოდელს, სადაც პიროვნება პასუხისმგებლობას იღებს საკუთარ ცხოვრებაზე, არჩევანზე, რომელსაც ყოველდღიურად აკეთებს. ასეთ ცვლილებებს, რომლებიც მდგრადი მომავლისკენ არის მიმართული, ვერ მიაღწევს ცალკე მდგომი მასწავლებელი, საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრატორი, მთლიანად სკოლა უნდა ედგას სათავეში სისტემის ტრანსფორმაციას.

მღვრალი განვითარების გლობალური მიზნები

გადაწყვეტილება მდგრადი განვითარების მიზნების შემუშავების პროცესის დაწყების შესახებ მიღებულ იქნა გაეროს წევრი ქვეყნების მიერ, გაეროს

კონფერენციაზე მდგრადი განვითარების შესახებ (რიო + 20), რომელიც 2012 წელს რიო დე ჟანეიროში ჩატარდა.

მდგრადი განვითარების მიზნებზე შეთანხმება სამწლიანი გამჭვირვალე მონაწილეობრივი პროცესის შედეგია, რამაც მსოფლიოს სამოქალაქო საზოგადოების, ბიზნესის, პარლამენტარების და სხვა ადამიანების მხარდაჭერა განაპირობა და ათასწლეულის განვითარების მიზნები (2001-2015) ჩაანაცვლა. 2015 წლის 25 სექტემბერს გაეროში 193 წევრი ქვეყანა შეთანხმდა მდგრადი განვითარების დღის წესრიგის დოკუმენტზე, სათაურით – „ჩვენი სამყაროს გარდაქმნა: 2030 წლის დღის წესრიგი მდგრადი განვითარებისათვის“. დღის წესრიგი მოიცავს 17 მიზანს და 169 ამოცანას.

მდგრადი განვითარების მიზნების განხორციელება და წარმატება 2030 წლისთვის დამოკიდებულია ქვეყნების მდგრადი განვითარების პოლიტიკაზე, გეგმებსა და პროგრამებზე, რომლებსაც თავად ქვეყნები განახორციელებენ. 17 მიზნის მიღწევისადმი ქვეყნების მაღალი ინტერესი გამოწვეულია მიზნების ქვეშ გაერთიანებული თემების აქტუალობით:

მიზანი 1. ყველა სახის სიღარიბის საყოველთაო აღმოფხვრა

2030 წლამდე უკიდურეს სიღარიბეში მცხოვრები ადამიანების რაოდენობის განახევრება. თუმცა მსოფლიოში 600 მილიონ ადამიანზე მეტს ჯერ კიდევ უწევს ცხოვრება დღეში 1.25 აშშ დოლარად, რაც ეკვივალენტურია იმისა, რომ უკიდურეს სიღარიბეში ცხოვრობდეს მთელი ევროპის მოსახლეობა. ერთობლივი ძალისხმევით სიღარიბის დაძლევა ამბიციური, მაგრამ აუცილებლად მისაღწევი მიზანია.

მიზანი 2. შიმშილის აღმოფხვრა, სურსათის უვნებლობის გაუმჯობესებული კვებისა და მდგრადი სოფლის მეურნეობის მიღწევა

მრავალ ქვეყანაში, სადაც უმრავლესობა შიმშილობდა, დღეს უკვე ამ მოწყვლადი ჯგუფების ნახევრის საკვებით უზრუნველყოფა შესაძლებელია. თუმცა საჭიროა შემდგომი ნაბიჯების გადადგმა შიმშილის ერთხელ და სამუდამოდ აღმოსაფხვრელად. ეს ნიშნავს სოფლის მეურნეობის მდგრადობის და მცირე ფერმერების ხელშეწყობასაც. ეს რთული ამოცანაა, მაგრამ ცხრიდან იმ ერთი ადამიანისათვის აუცილებელია, რომელიც ყოველ საღამოს შიმშირი

იძინებს. ერთობლივი ძალისხმევით, უკვე 2030 წლისათვის შესაძლებელი იქნება ყველას საკმარისი და კალორიული საკვები ჰქონდეს.

მიზანი 3. ჯანმრთელი ცხოვრებისა და კეთილდღეობის მიღწევა ყველა ასაკის ადამიანისთვის

ჯანმრთელობა მოქმედებს ხარისხიან და ეფექტურ ცხოვრებაზე. სწორედ ამიტომ არის დასახული მიზნად ყველასათვის ჯანმრთელობის, უსაფრთხო და ეფექტიანი მედიკამენტებისა და ვაქცინების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა. 1990 წლიდან დღემდე ბავშვთა და დედათა სიკვდილიანობა 2-ჯერ შემცირდა. თუმცა ზოგიერთი სხვა მაჩვენებელი კვლავაც მაღალი რჩება. მაგალითად, ყოველწლიურად ნ მილიონი ბავშვი 5 წლამდე ასაკში იღუპება, ტროპიკულ აფრიკაში შიდსი მობარდთა სიკვდილიანობის წამყვანი მიზეზია. ასევე, განსაკუთრებით საყურადღებოა სიცოცხლის ხანგრძლივობის საკითხიც, ხანდაზმულთა პრობლემები, ასაკისთვის სპეციფიკური გამოწვევები.

მიზანი 4. ინკლუზიური და თანასწორი განათლება. საგანმანათლებლო შესაძლებლობების უზრუნველყოფა ადამიანის ცხოვრების მანძილზე

მსოფლიოში მრავალი ბავშვი სიღარიბის, შეიარაღებული კონფლიქტებისა და სხვა საგანგებო მდგომარეობების გამო სკოლის მიღმა რჩება. ფაქტია, რომ განვითარებად რეგიონებში გაცილებით მეტი ბავშვი რჩება სკოლის მიღმა და ეს დაკავშირებულია სიღარიბესთან. 2000 წლიდან ათასწლეულის განვითარების მიზნების განხორციელებამ უზარმაზარი პროგრესი მოიტანა განათლების დაწყებით საფეხურზე. განვითარებად რეგიონებში დაწყებითი სკოლებით მოცვის დონემ 91%-ს მიაღწია. ახლა აუცილებელია ამ მაჩვენებლის გაუმჯობესება – მიზანია საყოველთაო და ხარისხიანი სკოლამდელი, სასკოლო, პროფესიული და უმაღლესი განათლების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა.

გარდა იმისა, რომ მეოთხე მიზანს აქვს თავისი მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ამოცანები და ინდიკატორები, რომლებიც მიმართულია განათლების სისტემის გაუმჯობესებისკენ, რაც დედამიწას საცხოვრებლად უკეთეს ადგილს გახდის, სხვა დანარჩენი 16 მიზნის მიღწევისთვისაც საკანძო როლი უკავია ამ თემების ირგვლივ მოსახლეობის განათლებას და მათი ცნობიერების ამაღლებას.

მიზანი 5. გენდერული თანასწორობა. ქალთა და ჯოგონათა უფლებამოსილების გაზრდა

გენდერული უთანასწორობა მსოფლიოში კვლავ აქტუალურია. ჯერ კიდევ არსებობს მნიშვნელოვანი უთანასწორობა სამუშაოზე, მემკვიდრეობაზე ხელმისაწვდომობისა და ანაზღაურების უთანასწორო განაწილების მხრივ. ქალების შრომის დიდი ნაწილი აუნაზღაურებელია. არსებობს დისკრიმინაციის სხვა ფორმებიც, რომლებიც ადამიანის უფლებებს ლახავს, მათ არ აძლევს სრულფასოვანი ცხოვრების და განვითარების საშუალებას. ამავდროულად, 2000 წელთან შედარებით, გოგონების უმრავლესობისთვის დაწყებით საფეხურზე მიღწეულია გენდერული თანასწორობა. თუმცა ეს მხოლოდ მცირე ნაწილია. მდგრადი განვითარებით უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ქალებისა და გოგონების მიმართ დისკრიმინაციის აღმოფხვრა.

მიზანი 6. წყლისა და სანიტარული ნორმების დაცვის საყოველთაო უზრუნველყოფა და მდგრადი მართვა

უსაფრთხო და ხელმისაწვდომი სასმელი წყალი, დაცული სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმები არ არის ყველასთვის ხელმისაწვდომი. მოსახლეობის 40%-ზე მეტი წყლის უკმარისობას განიცდის. პროგნოზული გათვლებით, კლიმატის ცვლილებასთან ერთად, ეს რაოდენობა კიდევ უფრო გაიზრდება. არსებული ტენდენციებით, 2050 წლისათვის, სავარაუდოდ, ოთხი ადამიანიდან ერთი წყლის დეფიციტის პირობებში იცხოვრებს. თუმცა, ახალი ტექნოლოგიებითა და მიდგომებით, საერთაშორისო თანამშრომლობით, სარწყავი სისტემების განახლებით, მდინარეების გამწმენდი და დაცვითი ღონისძიებების გატარებით და წყალგამწმენდი ტექნოლოგიების დამონტაჟებით, მიზნის მიღწევა შესაძლებელი გახდება.

მიზანი 7. ხელმისაწვდომი, სანდო, მდგრადი და თანამედროვე ენერგიის საყოველთაო ხელმისაწვდომობა

1990-2010 წლების შუალედში ადამიანების რაოდენობა, რომელთაც ელექტროენერგიაზე წვდომა მიიღეს, 1.7 მილიარდამდე გაიზარდა. თუმცა, რაც უფრო იზრდება მსოფლიოს მოსახლეობა, მით უფრო მეტ ადამიანს სჭირდება ელექტროენერგია განათებისთვის, ტექნოლოგიებისთვისა და ყოველდღიური საქმიანობებისთვის. ნავთობიდან მოპოვებული საწვავისა და სხვადასხ-

ვა აირის გამოყენება ენერგიისთვის კლიმატის მნიშვნელოვან ცვლილებებს იწვევს, რაც დიდ პრობლემას წარმოადგენს. საჭიროა ენერგოეფექტიანი ტექნოლოგიების გამოყენება და უსაფრთხო, ალტერნატიულ ენერგორესურსებში ინვესტირება, რაც შესაძლებელს გახდის გარემოზე ზემოქმედების გარეშე ელექტროენერგიაზე მოთხოვნის დაკმაყოფილებას.

მიზანი 8. ინკლუზიური და მდგრადი ეკონომიკური ზრდის, სრული და პროდუქტიული დასაქმებისა და ღირსეული სამუშაოს ხელშეწყობა

ეკონომიკური ზრდა, დასაქმება, საკმარისი ანაზღაურება ადამიანისთვის, მოსახლეობის საშუალო ფენის რაოდენობა უკანასკნელი 25 წლის განმავლობაში განვითარებად ქვეყნებში გასამმაგდა და მოსახლეობის მესამედი შეადგინა. თუმცა, 2015 წლისთვის უთანასწორობა გაღრმავდა: სამუშაო ადგილების ზრდის ტემპი არაა შესაბამისი შრომითი რესურსების ზრდასთან, იზრდება უმუშევრობა. საჭიროა ისეთი პოლიტიკის ხელშეწყობა, რომელიც უზრუნველყოფს მეწარმეობის განვითარებას და სამუშაო ადგილების შექმნას. ყურადღება უნდა გამახვილდეს იძულებითი შრომის აღმოფხვრაზე. ამავდროულად, უნდა გვახსოვდეს, რომ მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულებისთვის ნავარაუდევია 12 ტრილიონის დახარჯვა, რაც შექმნის ახალ 380 მილიონ მწვანე სამუშაოს.

მიზანი 9. მდგრადი ინფრასტრუქტურის შექმნა, ინკლუზიური და მდგრადი ინდუსტრიალიზაცია, ინოვაციების ხელშეწყობა

ენერგოეფექტიანობის გაზრდა ტექნოლოგიური პროგრესით დღევანდლობის მოთხოვნაა. ინტერნეტის ხელმისაწვდომობა, კომუნიკაციის ზრდა, მეტი კავშირი მიღწევების, გამოცდილებისა და ცოდნის გაზიარებისთვის, მდგრადი ტექნოლოგიების განვითარება და ინვესტირება სამეცნიერო კვლევებში – მდგრადი განვითარების ხელშეწყობის უმნიშვნელოვანესი გზებია. თითქმის ამ მარტივი საჭიროებების უკან დგას 4 მილიარდი ადამიანი განვითარებად ქვეყნებში, რომელთაც არ გააჩნიათ ინტერნეტთან წვდომა. მეტი ინვესტიცია ინოვაციებისა და ინფრასტრუქტურის განვითარებაში სარგებელს მოუტანს ყველას.

მიზანი 10. ქვეყნებსა და ქვეყნებს შორის უთანასწორობის შემცირება

რესურსების განაწილება, თუ შემოსავლები ისტორიულად უსამართლოა. განაწილებაში მეტი სამართლიანობა გლობალურ გადაწყვეტილებებს მოითხოვს. საჭიროა ისეთი პოლიტიკის გატარება, რომელიც შესაძლებლობებს შექმნის თითოეული ადამიანისთვის. ეს ნიშნავს ფინანსური ბაზრისა და ინსტიტუციების მარეგულირებელი მექანიზმების გაუმჯობესებას, მიგრანტების უსაფრთხოების ხელშეწყობას, მათი შესაძლებლობების გამოყენებას და განვითარებაში დახმარების აღმოჩენას იქ, სადაც ეს ყველაზე მეტად არის საჭირო. უკანასკნელი 15 წლის განმავლობაში მნიშვნელოვანი პროგრესი აღინიშნა სიღარიბის დაძლევაში, რაც გასაგრძელებელია. ამასთანავე, ყველა ქვეყნის მიზანი უნდა იყოს დასახლებებს, რეგიონებს შორის რაც შეიძლება მცირე უთანასწორობა.

მიზანი 11. ქალაქებისა და დასახლებების ინკლუზიური, უსაფრთხო და მდგრადი განვითარება

ამჟამად, მსოფლიოს მოსახლეობის ნახევარზე მეტი ქალაქებში ცხოვრობს, 2050 წლისთვის მათი რაოდენობა 2/3-ს მიაღწევს. 1990 წელს იყო 10 „მეგა-ქალაქი“, თითოეულში 10 მილიონი ან მეტი მოსახლით, უკვე 2014 წელს 28 მეგა-ქალაქში 453 მილიონი ადამიანი ცხოვრობდა. ქალაქების ზრდის (ურბანიზაციის) ტენდენცია გრძელდება. ადამიანთა უმეტესობას ქალაქში ცხოვრება სურს: აქ არის კულტურის, ბიზნესის და მეტი შესაძლებლობების ცენტრი. თუმცა ხშირად ქალაქი ასევე უკიდურესი სიღარიბის ცენტრიც არის. იმისათვის, რომ ქალაქი მდგრადად ვითარდებოდეს, უნდა შეიქმნას ხარისხიანი, მაგრამ ფინანსურად ხელმისაწვდომი საცხოვრებელი. შესაძლებელი უნდა გახდეს ღარიბი დასახლებების რეკონსტრუქცია, ინვესტირება უნდა მოხდეს საზოგადოებრივ ტრანსპორტში, გამწვანებული უბნების შექმნაში. საჭიროა ურბანული დაგეგმარების პროცესში სხვადასხვა პროფესიის ადამიანთა ჩართვა. ამით ქალაქების დადებითი მხარეების შენარჩუნება და უარყოფითის შეცვლა გახდება შესაძლებელი.

მიზანი 12. მდგრადი მოხმარება და წარმოება

მსოფლიოში დოვლათის გადანაწილება არათანაბრია. მოსახლეობის უმეტესობა მოიხმარს საჭიროზე ნაკლებ რესურსს, ხოლო მოსახლეობის

ნაწილი, განვითარებული და სწრაფად მზარდი ეკონომიკის ქვეყნებში, მოიხმარს იმაზე მეტს, ვიდრე სრულყოფილი არსებობისთვის არის საჭირო, ან ბუნებას აქვს მისი რეგენერაციის უნარი. შესაძლებელია, შეიქმნას ისეთი მსოფლიო, რომელშიც თითოეულ ინდივიდს გააჩნია აუცილებელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა. შესაძლებელია მოხმარების ისეთი მოდელების დანერგვა, რომ ბუნებრივი რესურსები შემდგომ თაობებს შევუნარჩუნოთ. საჭიროა ბუნებრივი რესურსების უფრო ეფექტიანი გამოყენება და ტოქსიკური ნარჩენების უკეთესი განკარგვა. დახმარება უნდა გაეწიოს მოხმარების დაბალი დონის მქონე ქვეყნებს რაციონალურ მოდელებზე გადასვლაში.

მიზანი 13. დაუყოვნებელი მოქმედება კლიმატის ცვლილებისა და მისი შედეგების დაძლევის მიზნით

ქვეყნები კლიმატის ცვლილებების კატასტროფულ ზემოქმედებას განიცდიან. ბუნებრივი კატასტროფების შედეგად მიღებული ზარალი ყოველწლიურად ასობით მილიარდ დოლარს აჭარბებს. ამ დანაკარგების შემცირება შესაძლებელია ყველაზე მოწყვლადი ჯგუფებისთვის დახმარების გაწევით, განსაკუთრებით ეფექტიანია პრევენციებისკენ და მიტიგაციისკენ მიმართული თანხები. პოლიტიკური ნებითა და ტექნოლოგიური ღონისძიებების გატარებით ჯერ კიდევ შესაძლებელია გლობალური ტემპერატურის ჩამოწევა წინასამრეწველო პერიოდის ტემპერატურის დონეზე. აღნიშნული კლიმატის ცვლილებების უარყოფით ეფექტს თავიდან აგვაცილებს და თანამშრომლობით შესაძლებელს გახდის ამ გამოწვევის დაძლევა.

მიზანი 14. ოკეანეთა, ზღვებისა და საზღვაო რესურსების კონსერვირება და მდგრადი განვითარება

ადამიანების სიცოცხლე შეუძლებელია ოკეანის გარეშე. 3 მილიარდზე მეტი ადამიანი უშუალოდ ზღვაზე და სანაპირო ზოლზეა დამოკიდებული. ოკეანე შთანთქავს ადამიანების საქმიანობით წარმოქმნილი ნახშირორჟანგის 30%-ს. თუმცა წარმოებული ნახშირორჟანგის მოცულობა გაცილებით მეტია და ამან ოკეანის მუავიანობა 26%-ით გაზარდა, ვიდრე ეს ინდუსტრიამდე პერიოდში იყო. ოკეანეს ადამიანის მიერ გადაყრილი ნარჩენები აბინძურებს,

1 კვ.კმ-ზე 13 000 პლასტიკური ბოთლია განფენილი. ზღვა და ოკეანე მრავალი ადამიანის გამოკვების წყაროა, რადგან მოსახლეობა თევზის და ზღვის პროდუქტების რეწვით არის დაკავებული, ნაწილი კი ტურიზმში, საზღვაო ტრანსპორტში, პორტებშია დასაქმებული.

მიზანი 15. სახმელეთო ეკოსისტემების დაცვა, აღდგენა და მდგრადი გამოყენება. ტყეების მდგრადი გამოყენება.
გაუდაბნოების, ნიადაგის დეგრადირებისა და ბიომრავალფეროვნების განადგურების დაძლევა

ადამიანებს სუფთა ჰაერი და წყალი სჭირდებათ; მათი საკვების 80%-ს მცენარეები შეადგენს. ტყე დედამიწის ზედაპირის 30%-ს ფარავს, ხელს უწყობს ჰაერის და წყლის სისუფთავეს და კლიმატურ ბალანსს. ის მილიონობით ცოცხალი არსების თავშესაფარია. მაგრამ სიცოცხლე ხმელეთზე გასაჭირშია. ადამიანის მიერ ათვისებული გარემო ანაცვლებს ბუნებრივ ლანდშაფტებს, სულ უფრო მცირდება ხელუხლებელი ლანდშაფტების ფართობი. სახნავ-სათესი ფართობის გაფართოებასთან ერთად, რაც მოსახლეობის მატებითაა გამოწვეული, მათი დეგრადაცია 30-35-ჯერ უფრო სწრაფად მიმდინარეობს, ვიდრე ეს წარსულში ხდებოდა. უდაბნოები ფართოვდება. ცხოველთა სხვადასხვა ჯიშს გადაშენება ემუქრება. შესაძლებელია ამ ტენდენციის შეცვლა, ეკოსისტემების შენარჩუნება.

მიზანი 16. მშვიდობიანი და ინკლუზიური საზოგადოების ხელშეწყობა მდგრადი განვითარების, ხელმისაწვდომი მართლმსაჯულებისა და ყველა დონეზე არსებული ინკლუზიური ინსტიტუტების განვითარების მიზნით

მშვიდობის გარეშე შეუძლებელია ქვეყნის განვითარება, სწავლა, კვება, შრომა, ოჯახის შექმნა. მშვიდობა შეუძლებელია ადამიანის უფლებების დაცვის, მართლმსაჯულებისა და კანონმორჩილების გარეშე. რეგიონების ნაწილში დამკვიდრებულია მშვიდობა და სამართლიანობა. თუმცა ბევრგან ხშირია შეიარაღებული კონფლიქტები, დანაშაული, წამების და არასათანადო მოპყრობის ფაქტები, რაც ხელს უშლის განვითარებას. საჭიროა ყველა ფორმის ძალადობის შემცირება, კონფლიქტების მოგვარება, საფრთხეების თავიდან აცილება, კანონის უზენაესობა, არალეგალური იარაღის აკრძალვა და განვითარებადი ქვეყნების ჩართვა გლობალური მართვის პროცესებში.

მიზანი 17. განხორციელების მექანიზმების დახვეწა და გლობალური პარტნიორობის გამოყენება
მდგრადი განვითარებისათვის

დღეს, როგორც არასდროს, მსოფლიო ურთიერთდაკავშირებულია ინტერნეტით, ტრანსპორტით, მიგრაციული პროცესებით, მოგზაურობით, სახელმწიფოთა შორის ურთიერთობით და საერთაშორისო ორგანიზაციების საქმიანობით. სხვადასხვა მიმართულებით ერთობლივი მუშაობის განსახორციელებლად მიღწეულია შეთანხმება. მიზნების მიღწევის საშუალება ქვეყნების უმრავლესობას დამოუკიდებლად არ აქვს, სწორედ გლობალური პარტნიორობა და საერთაშორისო დახმარებები იძლევა მათთვის უკეთესი მომავლის პერსპექტივას. ამ მიზნებზე შეთანხმდა ქვეყნების უმრავლესობა – 193 ქვეყანა, რაც ნამდვილად შთამბეჭდავია. ასევე, არსებობს შეთანხმება, რომ ყველა სხვა მიზნის მისაღწევად აუცილებელია ერთაშორისი ერთობლივი მუშაობა. ისევე როგორც მე-4 მიზანი, მე-17 მიზანიც არ არის სხვებისგან დამოუკიდებელი. მასზეა დამოკიდებული ბევრი სხვა მიზნის მიღწევა.

მდგრადი ლიდერობის შვილი პრინციპი

მას შემდეგ, რაც მიმოვიხილეთ პროცესების აქტუალობა და მიმდინარეობა, მნიშვნელოვანია, ვიცოდეთ, თუ როგორი უნდა იყოს სკოლის ლიდერი, რომელიც მდგრადი განვითარების პრინციპებს ნერგავს. სკოლის მდგრადი განვითარებისთვის ლიდერის როლზე მაიკლ ფულანმა დაწერა ნაშრომი „კულტურის ცვლილების ლიდერობა“ (Fullan, M., 2004), რომელიც შემდგომ უკვე ენდი ჰანგრეივმა და დინ ფინკმა განავითარეს თავის წიგნში „მდგრადი ლიდერობის შვიდი პრინციპი“. იმისთვის, რომ ცვლილებები არ იყოს მოკლევადიანი, უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი პრინციპები:

პრინციპი 1 – მდგრადი ლიდერობა მნიშვნელოვანია. მას ახასიათებს სიღრმე, სწავლა და პატიოსნება. იგი ხელს უწყობს სიღრმისეულ და ინტენსიურ სწავლებას ყველასთვის. სკოლის ლიდერმა ისეთი პირობები უნდა შექმნას, რომ მოსწავლე სწავლაში ჩართული იყოს ინტელექტუალურად, სოციალურად და ემოციურად. ლიდერობა ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს სწავლის პროცესზე, ხოლო სწავლა სიღრმისეული უნდა იყოს. ის ნელი პროცესია და მყისიერ შედეგებს არ გვაძლევს. ფულანის მოსაზრებაა, რომ

მოკლევადიანი შედეგების მიღწევაზე ვალდებულების აღება არის სკოლების მნიშვნელოვანი გამოწვევა და ილუზიაა, საზოგადოებას მხოლოდ გრძელვადიანი მიზანი ჰქონდეს, რადგან პრიორიტეტები მუდმივად იცვლება.

პრინციპი 2 – მდგრადი ლიდერობა ხანგრძლივი პროცესია. მას ახასიათებს სიმტკიცე და უწყვეტობა. იგი ინარჩუნებს და ხელს უწყობს სწავლისა და ცხოვრების ყველაზე ღირებული ასპექტების განვითარებას დროთა განმავლობაში, უწყვეტობას ერთი ლიდერიდან მეორე ლიდერამდე. იმისთვის, რომ პროცესები თავისი გზით ვითარდებოდეს, იგი არ უნდა იყოს დამოკიდებული ინდივიდუალურ ლიდერობაზე. ლიდერობა უნდა განაწილდეს მთელ ორგანიზაციაში, რათა ორგანიზაციამ შეძლოს მისიის განხორციელება მინიმალური შეფერხებით. ფულანი განავრცობს ჯიმ კოლინსის კონცეფციას, რომ ქარიზმატული ლიდერები ვერ უზრუნველყოფენ მდგრადობის მიღწევას, თუ არ ხორციელდება აღნიშნული პრინციპი.

პრინციპი 3 – მდგრადი ლიდერობა განვრცობადია. მას ახასიათებს მასშტაბურობა, გაზიარება და დელეგირება. ერთი შეხედვით, ეს პრინციპი მეორეს ანალოგიურია, რადგან იდეებს სჭირდება გაზიარება, პროფესიულ კოლექტივში თანამოზიარების გაჩენა. მაგრამ აქ ყურადღება გამახვილებულია გაზიარებული ლიდერობის ტიპზე. მართო მდგომი ლიდერი ცვლილებებს ვერ განახორციელებს, მას სჭირდება თანამოაზრეთა გუნდი. ეფექტიანი სკოლის ლიდერის ძირითადი დამახასიათებელი ნიშანი, მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესების გარდა, არის ისიც, თუ რამდენად ახერხებს ორგანიზაციაში ისეთი ლიდერის დატოვებას, რომელიც არა მხოლოდ ჩაანაცვლებს მას, არამედ, მეტად დააწინაურებს კიდევ.

პრინციპი 4 – მდგრადი ლიდერი სოციალურად სამართლიანია. მას ახასიათებს სამართლიანობა, არ ჰყოფს სამყაროს თავისიანებად და სხვისიანებად. მდგრადი ლიდერი აქტიურად აუმჯობესებს მის გარშემო არსებულ გარემოს იმ გზების მოძიებით, რომელიც უზრუნველყოფს ცოდნის და რესურსების გაზიარებას სხვა სკოლებთან და ადგილობრივ თემთან. არ უნდა აუმჯობესებდეს სიტუაციას სხვათა ხარჯზე. არ უნდა ეცადოს სხვა სკოლებიდან მოსწავლეების თუ მასწავლებლების გადმოზიდვას, ან არ უნდა მიითვისოს სხვისთვის განკუთვნილი რესურსი. არ უნდა იმოქმედოს ისე, რომ სხვებთან შედარებით პრივილეგირებულ მდგომარეობაში აღმოჩნდეს, რადგან განათლებაზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა არის ფუნდა-

მენტური უფლება. სკოლებმა უნდა ითანამშრომლონ და იმუშაონ ერთად მოსწავლეთა კეთილდღეობისთვის. სკოლამ კი უნდა იზრუნოს საკუთარ პროგრესზე, რა თქმა უნდა, ფართო კონტექსტში.

პრინციპი 5 – მდგრადი ლიდერობა ხელს უწყობს მრავალფეროვნებას. მას ახასიათებს მრავალფეროვნება, კომპლექსურობა და შეკავშირება. მდგრადი ლიდერობის აღნიშნული პრინციპი პოლიტიკის, სასწავლო პროგრამის, შეფასების, პერსონალის განვითარების, სწავლებისა და სწავლის, ტრენინგების სტანდარტიზაციას ანაცვლებს მრავალფეროვნებით. მრავალფეროვნების ხელშეწყობა გვეხმარება, თავიდან ავიცილოთ სტანდარტიზაციის ისეთი უარყოფითი პრაქტიკა, რომლის ჩამოყალიბებაც ერთგვაროვნების ხელშეწყობაა. ეს კი ეწინააღმდეგება განათლებაში ინკლუზიურობას, დიფერენცირებას და ყველა ინდივიდის განვითარების საკუთარი სტილის და ტემპის აღიარებას. ამ პრინციპის დასაწერად ლიდერი ხელს უწყობს სხვადასხვა იდეის მქონე ადამიანების შეკრებას ურთიერთსწავლების მიზნით. ამყარებს თანამშრომლობას თავად სკოლებში, სკოლებს შორის, აძლიერებს მათ მდგრადობას. მართლაც, თანამედროვე ტექნოლოგიების, მრავალფეროვანი პროგრამების, ვებგვერდების და აპლიკაციების მეშვეობით, ადვილი გახდა როგორც ჰორიზონტალური, ისე ვერტიკალური ქსელური კავშირების დამყარება მთელ მსოფლიოში. ფულანი აღნიშნავს, რომ ადამიანები ყველაზე უკეთ კოლეგებისგან სწავლობენ, თუ არსებობს იდეების გაცვლის უწყვეტი, მიზნობრივი შესაძლებლობა.

პრინციპი 6 – მდგრადი ლიდერობა ნაყოფიერია. მას ახასიათებს რესურსების გონივრულად გამოყენება და განახლება. მდგრადი ლიდერობა ავითარებს და არ ანიავეს მატერიალურ და შრომით რესურსებს. იგი ხელს უწყობს ადამიანების ენერგიის განახლებას. მდგრადი ლიდერი გონივრულად მართავს, ფუჭად არ ფლანგავს არც ფულად და არც შრომით რესურსებს. ეს კი რესურსების ექსპლუატაციის ან ამოწურვის შემაფერხებელია. მდგრადი ლიდერობა ხელს უნდა უწყობდეს რესურსების განახლებას. ჰარგრისი და ფინკი სამი სახის განახლებად რესურსს გამოყოფენ:

1. **ნდობა** – ორგანიზაციაში, სადაც ერთმანეთს ენდობიან, წევრების ანგარიშვალდებულება მაღალია, შეასრულონ ორგანიზაციის მიზნები. ნდობის ნაკლებობა კი აფერხებს ორგანიზაციის განვითარებას.

2. რწმენა – ორგანიზაციის წევრებს, პირველ რიგში, წარმატების უნდა სჯე-
როდეთ, რომ ისინი მიზნებს მიაღწევენ.
3. მშრომლობა – დადებითი ემოციები საჭიროა მისიისა და ხედვის განხორციელე-
ბის გზაზე ორგანიზაციის წინსვლისთვის. ეს კი დაბრკოლებების გადა-
ლახვის პროცესში მთელ გუნდს ეხმარება, ფარ-ხმალი არ დაყარონ.

ფულანი აღიარებს ენერგიის ბალანსს. ადამიანური რესურსების ზედმეტი გამოყენება გადალტას იწვევს, ნაკლები კი – ატროფიას. ეთანხმება კურთ-
ლევინის ცვლილების სამეტაპიან პროცესს, რომელშიც მორიგი წინსვ-
ლისთვის ადამიანებს სჭირდებათ პროდუქტიული შესვენება.

პრინციპი 7 – მდგრადი ლიდერობა აქტივისტობას გულისხმობს. ახასიათებს წარ-
სულისგან სწავლა, აწმყოში აქტიური ჩართვა მდგრადი მომავლისთვის.
ტრადიციულ სასკოლო მოცემულობაში ენთუზიაზმი ნაკლებია. სწორედ
ლიდერს უნდა ჰქონდეს ასერტული მიდგომა, ჩართოს სასკოლო საზო-
გადოება გარემოზე ზრუნვის პროცესში. ამიტომ მნიშვნელოვანი ხდება
კაცობრიობის და საკუთარი წარმატებები თუ წარუმატებლობები, გამო-
იყენოს კრიტიკული ანალიზისთვის, შეფასებისთვის და გონივრული დასკ-
ვნების გამოსატანად. ამ გზაზე მდგრადი განვითარების პრინციპები აქტუ-
ალური ხდება, მათი დანერგვისკენ კი ლიდერი აქტიურად უნდა ისწრა-
ფოდეს. მას სჭირდება საკუთარი გუნდის ამ მიმართულებით წახალისება,
რომ ბუნებრივ და სოციალურ გარემოში მიმდინარე ცვლილებები უკეთე-
სობისკენ წარმართოს. ცხადად უნდა ვიცოდეთ, რომელი წარსული პრაქ-
ტიკის შეწყვეტა გვსურს და რომლის გაგრძელება ან შეცვლა. ამავე დროს,
არ გავაიდეალოთ წარსული, რადგან შესაძლებელია, ხელი შეგვიშალოს,
განვსაჯოთ, რა იყო პოზიტიური. სკოლის ლიდერი აქტიურობით მაგალითს
უნდა აძლევდეს კოლეგებსა და მოსწავლეებს.

ამდენად, სკოლის ლიდერმა რომ უხელმძღვანელოს მნიშვნელოვანი გა-
მოწვევების დროს სკოლას, მას ესაჭიროება მდგრადი ლიდერის თვისებები.
გაზიარებული ლიდერობა და მდგრადი ლიდერობა მართებული ცნებებია
თანამედროვე ტრანსფორმაციული ლიდერებისათვის, თავის მხრივ, იწვევს
მონაწილეების გააქტიურებას და მოტივაციის ამაღლებას ერთიანი მიზნის
მისაღწევად, რაც საერთო ღირებულებების დამკვიდრების შემდეგ ხდება

შესაძლებელი. ტრანსფორმაციულმა ლიდერებმა იციან, რომ ლიდერობა ზრდისა და განვითარების დაუსრულებელი პროცესია, რომელიც ორგანიზაციაში ქმნის შრომის კაპიტალს. ზრდა-განვითარებასა და შრომის კაპიტალის შექმნას ხელს უწყობს გამიარებული ლიდერობა და უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული საზოგადოებების ჩამოყალიბება. ამ გზით კი შესაძლებელი იქნება მდგრადი ლიდერობის მიღწევა. მდგრადი ლიდერობა ინდივიდის ამარა ვერ დარჩება, რაოდენ ნიჭიერი და საქმის ერთგულიც არ უნდა იყოს ის. თუ ლიდერს უნდა ცვლილება უკეთესი მომავლისკენ, უნდა იზრუნოს შედეგების განვრცობასა და მდგრადობაზე. რაც სკოლაში მდგრადი განვითარების პრინციპების დანერგვით და საერთო სასკოლო მიდგომით არის შესაძლებელი.

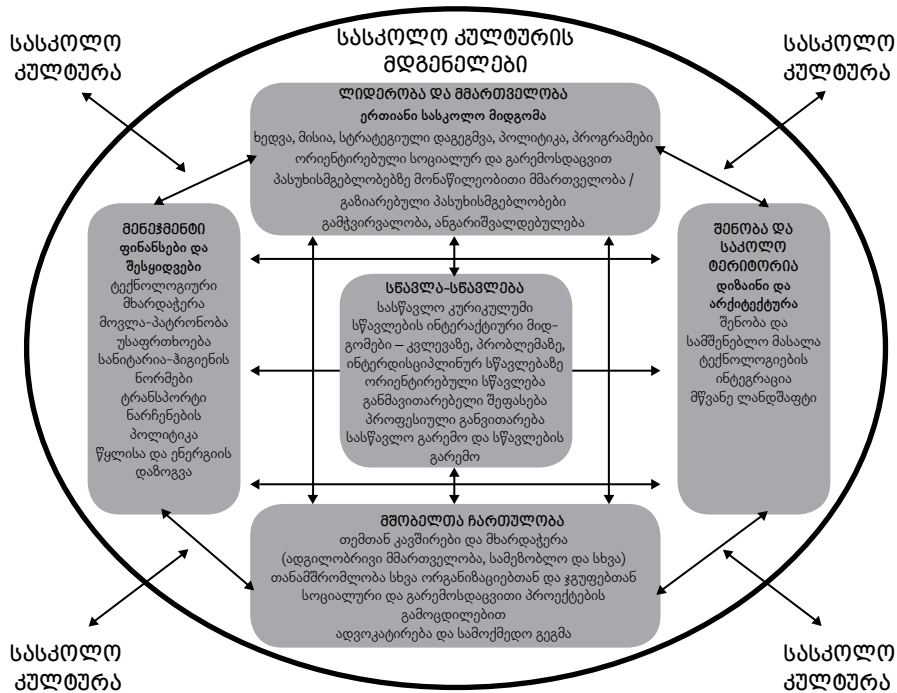
სამართლმცოდნეო მიდგომა

2005 წელს ვილინუსში გამართულ მაღალი დონის შეხვედრაზე „გარემო ევროპისთვის“ მიღებულ იქნა „განათლება მდგრადი განვითარებისთვის სტრატეგია“. რეკომენდაციები სხვა დანარჩენებთან ერთად მოიცავდა მუშაობის დაწყებას ერთიანი ინსტიტუციური მიდგომებით, რის მიხედვითაც მოსწავლეები, თუ სტუდენტები, მასწავლებლები და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები, სხვა პერსონალთან ერთად, მშობლებთან თანამშრომლობით გაითვალისწინებდნენ მდგრადი განვითარების პრინციპებს და სასკოლო ცხოვრებაში მოახდენდნენ მდგრადი განვითარების თემების ინტეგრირებას. მისი კურიკულუმში ინტეგრირება ჰოლისტურად გახდა საჭირო, სადაც ყურადღება ინტერდისციპლინურ მიდგომებს უნდა დათმობოდა, და არა მხოლოდ ცალკე აღებულ რომელიმე საგანში მის შესწავლას. სასწავლო დაწესებულებები ახორციელებენ პროექტებს ნარჩენების მართვაზე, მშვიდობის შესახებ, არაძალადობრივ ქცევაზე, კლიმატის ცვლილებაზე, ბიომრავალფეროვნებაზე, ჩართულნი არიან გამწვანების და დასუფთავების აქციებში, ასწავლიან მდგრადი განვითარების პრინციპებს ამა თუ იმ საგანში. ეს ქმედებები მისასაღებელია, თუმცა მათი ეფექტი მაინც შეზღუდულია.

თუკი ახლო მომავალში ჩვენ გვინდა მეტი ეფექტის მიღწევა, განათლების პოლიტიკა უნდა გადავიდეს განვითარების შემდგომ სტადიაზე და ცალკე აღებული ინიციატივებიდან პრობლემების მოგვარებას სისტემურად უნდა მიუდგეს. სწავლისგან სრული სარგებელი შეიძლება მივიღოთ თუკი ცოდნა,

უნარები, დამოკიდებულებები და ღირებულებები ყალიბდება არა მხოლოდ საკლასო ოთახში, ფორმალურ გარემოში, არამედ სასკოლო ცხოვრების ნებისმიერ გამოვლინებაში.

საერთო ინსტიტუციური მოდელი განაპირობებს მდგრადი განვითარების პრინციპების დანერგვას სკოლის ფუნქციონირების ყველა სფეროზე (Steel, Robert, 2015).



მდგრადობის სწავლება არ უნდა იყოს ერთი ან ორი თუნდაც ძალიან მოტივირებული მასწავლებლის პასუხისმგებლობა. სწავლა-სწავლების პროცესში მას სკოლის მთელი გუნდი უნდა იზიარებდეს და სასკოლო საზოგადოების ჩართულობით უნდა ხორციელდებოდეს. ყოველთვის გარკვეული რისკის შემცველია, როდესაც ერთი მასწავლებელი, თუნდაც ძლიერ მოტივირებული და მონდომებული, მართა ასეთი მნიშვნელოვანი საქმის კეთებაში. ძალიან მალე ის შეიძლება გადაიღალოს, ან ფარ-ხმალი დაყაროს. გასათვალისწინებელია, რომ როდესაც პასუხისმგებლობა გამზარებულია, სკოლაში არის ხელშემწყობი გარემო, დირექტორი იზიარებს გარემოსდაცვით ღირებულებებს, ინოვაციურობა ხდება როლური მოდელი მდგრადობის პრინცი-

პების დანერგვაში და აღნიშნული პრაქტიკაც უფრო სწრაფად ვრცელდება. ასეთ სკოლაში, სადაც გაზიარებულია პასუხისმგებლობები, მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობა წახალისებული, ყოველთვის აღმოჩნდებიან ისეთი კოლეგები, რომლებიც მასწავლებელს თავის საქმიანობაში დახმარების ხელს გაუწვდიან.

სწავლებლებში მდგრადობის ერთიანი, სისტემური მიდგომის დანერგვა მოსწავლეს საშუალებას აძლევს, დაამყაროს არა მხოლოდ საგნის შიდა, არამედ საგანთშორისი კავშირები, ეს ახალი ცოდნა და უნარები კი ასეთ შემთხვევაში უკეთესად გადაიტანება ახალ კონტექსტში, რეალურ სიტუაციებში. საერთო ინსტიტუციური მიდგომა მდგრად განვითარებაში აკავშირებს სასწავლო თემებს, კონცეფციებს რეალურ ცხოვრებასთან, ჩვენ გარშემო მიმდინარე პროცესებთან თუ მოვლენებთან.

პრაქტიკული რჩევები

„განათლება მდგრადი განვითარებისთვის“ უკავშირდება არაერთი დისციპლინის შინაარსს და მოითხოვს ისეთი საკვანძო უნარ-ჩვევების განვითარებას, რომლებიც სხვადასხვა საგანის განსახორციელებელია. ამიტომ, „განათლება მდგრადი განვითარებისთვის“ უნდა იყოს სასკოლო პოლიტიკის ნაწილი, მუდმივად განახლებადი და ფართოდ გავრცელებული.

მდგრადი განვითარების პრინციპების დანერგვაში სირთულეებიც არსებობს:

- ძნელია სწავლების არსებული სტილის შეცვლა;
- დროსა და კომპეტენციებს მოითხოვს კურსების მდგრადობის ჭრილში გადახედვა;
- საჭიროა, სასწავლებელს ჰქონდეს ერთიანი მიდგომა, გაზიარებული ღირებულებები, გარემოსდაცვითი და სოციალური პასუხისმგებლობები;
- პრობლემური სიტუაციების პროექტად ქცევა მოითხოვს საკმაოდ დიდ დროსა და ძალისხმევას, ხშირად ფინანსებსაც;
- პრობლემაზე დაფუძნებული სწავლა მოითხოვს მდიდარ სამუშაო მასალასა და კვლევას;
- შედეგების შეფასება საკმაოდ რთულია და დროში გაწელილი.

მნიშვნელობა აქვს სწავლების სტილს, დავალებებს. მოსწავლეები უნდა იყვნენ მზად სხვადასხვა სააზროვნო დავალების დასაძლევად. ამით უადვილდებათ პრობლემურ სიტუაციაში გამოსავლის მოძებნა, პრობლემების გადაჭრა. სააზროვნო სტრატეგიების სწავლება შესაძლებელია, ამაზე არაერთი ნაშრომია გამოქვეყნებული. მას უნდა შეეძლოს პრობლემის სწორად იდენტიფიცირება, უნდა იცოდეს, როდის უნდა ეცადოს დამატებითი რესურსების მოძიება-აქტივაციას და როგორ უნდა იმოქმედოს პრობლემის გადასაჭრელად.

2013 წელს ანდერსონის (Anderson, 2013) მიერ ჩატარებული კვლევის რეკომენდაციები მოიცავს შემდეგს:

- აქტიური სწავლება ლოკალურ პრობლემებს უნდა ეფუძნებოდეს და მათი გადაჭრისკენ იყოს მიმართული;
- მეცნიერული კონცეფციები სწავლებისა და მოსწავლეების ინფორმირების კვალდაკვალ, მნიშვნელოვანია პრობლემის გადაჭრის უნარის, კრიტიკული აზროვნების განვითარება, რასაც ინდივიდის ქცევის პოზიტიური ცვლილება უნდა მოჰყვეს;
- პრობლემის გადაჭრაზე დაფუძნებულმა განათლებამ უნდა გახადოს მოსწავლეების ქცევა მდგრადი, მაგალითად, შეამცირონ თავიანთი ეკოლოგიური ნაკვალევი. კლიმატის ცვლილების მიმართ ცნობიერების ამაღლებამ უნდა მოგვცეს შედეგი – თითოეული ინდივიდი გააცნობიერებს საკუთარ პასუხისმგებლობას გარემოსადმი;
- ნარატივი, ვიზუალიზებული მასალა, მაგალითები და ისტორიები სხვადასხვა დესტრუქციული ქმედების უარყოფით გამოვლინებებზე და, ასევე, მათი პრევენციის წარმატებულ მაგალითებზე, არის სწავლების ევაკუთხედი;
- ინტერდისციპლინური მიდგომები კვლავაც კურიკულუმის მთავარ გამოწვევად რჩება, ასევე, პრობლემა დაწერილი კურიკულუმი, რომელიც ხშირად მოიცავს ძირითად თემებსა და საჭირო კომპეტენციებს, მაგრამ რამდენად აღწევს საკლასო ოთახამდე, რამდენად ხდება მისი დანერგვა? საჭიროა, სასწავლო გეგმა მეტ თავისუფლებას აძლევდეს მასწავლებლებს, რომელებსაც თავდაჯერებულებს და კომპეტენტურებს გახდის ხარისხიანი გადამზადება.

მდგრადი განვითარების ფორმები, პრინციპები და მიდგომები უნდა იყოს თანხვედრაში:

- პროგრამა უნდა მოიცავდეს მდგრადობასთან დაკავშირებულ ცოდნას, უნარებს, დამოკიდებულებებსა და ღირებულებებს, სწავლა მოიცავს რეალურ ცხოვრებისეულ საკითხებს, რათა გაიზარდოს მოსწავლეთა მოტივაცია და საკითხების აღქმის ხარისხი;
- სკოლის პოლიტიკა უნდა ასახავდეს გარემოსდაცვით, სოციალურ და ეკონომიკური მდგრადობის თემებს;
- სკოლას უნდა ჰქონდეს მდგრადი მიდგომა ინვენტართან, ნარჩენების გადამუშავებასთან, წყლისა და ენერგიის დაზოგვასთან;
- სპეციალური ღონისძიებები და სკოლის მიღმა აქტივობები ხელს უნდა უწყობდეს მდგრადობის იდეის უკეთ გააზრებას;
- წახალისებული უნდა იყოს გარე კავშირები;
- მოსწავლეები უნდა ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- მდგრადი განვითარების პრინციპები, ღირებულებები და დამოკიდებულებები ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილი უნდა იყოს, ვინაიდან მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს აქვთ შესაძლებლობა, ჩაბმული იყვნენ ან წარუძღვნენ პოზიტიურ ცვლილებებს, განივითარონ ისეთი კომპეტენციები, რომ პრობლემების გადაჭრა ეფექტიანად მოახერხონ.

საერთო სასკოლო მიდგომა ან „განათლება მდგრადობისთვის“ მიღწეულია, თუ გლობალური საკითხები აისახება ყოველდღიურ პრაქტიკაში, როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ კურიკულუმში. ამავდროულად, სასკოლო კულტურა და ეთიკა ასახავს ღირებულებებსა და დამოკიდებულებებს ადმინისტრაციის, მასწავლებლის და, მთლიანად, სკოლის ყოველდღიურ საქმიანობაში.

მთავარი კი არის მოსწავლე, რომელიც უნდა ეზიარებოდეს საერთო სასკოლო მიდგომის მოდელებს სასწავლო გარემოში. მას უნდა მიეცეს შესაძლებლობა, ჩაბმული იყოს, ან წარუძღვეს პოზიტიურ ცვლილებებს, განივითაროს ისეთი კომპეტენციები, რომ პრობლემების გადაჭრა ეფექტიანად მოახერხოს. მდგრადი განვითარების პრინციპები, ღირებულებები და დამოკიდებულებები მის ყოველდღიურ ცხოვრებაში უნდა მკვიდრდებოდეს.

იმისათვის, რომ „განათლება მდგრადი განვითარებისთვის“ პროგრამის მიერ დასახული მიზნები სისრულეში იქნეს მოყვანილი, აუცილებელია, სკოლამ იდენტიფიცირება მოახდინოს, თუ რა ეტაპზეა მდგრადი განვითარების ინტეგ-

ადგილი, სადაც მდგრადი განვითარების პრინციპები, თემები, პროექტები და ღონისძიებები სრულადაა ინტეგრირებული.

მდგრადი განვითარების მიზნების პალეზის ინტეგრირება სასკოლო კურორულში

არსებობენ „მწვანე“ და „მდგრადი“ სკოლების ქსელები, რომლებსაც უკვე ხანგრძლივი მუშაობის გამოცდილება აქვთ ამ მიმართულებით, ისინი აღჭურვილები არიან საჭირო ცოდნითა და უნარებით, უკვე მუშაობენ მდგრადობის კრიტერიუმებით. უფრო დიდი ნაწილი სკოლების იზიარებენ გამოცდილებებს, რა მუშაობს და რა არა მათ სკოლაში და საკუთარ რეალობასთან მისადაგებას ცდილობენ. ბევრი ქვეყანა კი ეძებს ოპტიმალურ გზას, თუ როგორ მოახდინოს მდგრადი განვითარების პრინციპების სრულად ჩართვა სასკოლო კურიკულუმში. მათი მიზანია, იპოვონ ის სიცარიელები, რომლებიც უნდა ამოავსონ შემოქმედებითად, რაც, ამავდროულად, მათ შესაძლებლობებს (ადამიანურ თუ ფინანსურ რესურსებს) და გამოცდილებებსაც ითვალისწინებს.

გაეროს ასოცირებული სკოლების ქსელი (The UNESCO Associated Schools Network (ASPnet)), რომელიც 182 ქვეყნის 11500 სკოლას აერთიანებს, მუშაობს მშვიდობის, ინტერკულტურული დიალოგის, მდგრადი განვითარებისა და ხარისხიანი განათლების მიმართულებით. ქსელში ჩართული სკოლები ხელს უწყობენ გაეროს მეოთხე მიზნის 4.7 ინდიკატორის მიღწევას. ამავდროულად, სხვადასხვა ისტორიულ თარიღთან დაკავშირებით, მართავენ ღონისძიებებს (<https://aspnet.unesco.org/en-us/international-days>), რომლებიც ცნობიერების ამაღლებისკენაა მიმართული. სწორედ ამ იდეამ გვიბიძგა საინტერესო ინიციატივისკენ, წავახალისოთ მდგრადი განვითარების მიზნების სწავლება მდგრადი განვითარების კალენდრით.

მდგრადობის კალენდარზე თითოეული მიზნის გასწვრივ არის დატანილი ფიქსირებული თარიღი. ამ დღეებისთვის სკოლები სპეციალურად ემზადებიან. სხვადასხვა საგნის მასწავლებლები გეგმავენ ინტეგრირებულ პროექტებს, ან მასწავლებელი თავისი საგნის ფარგლებში სასწავლო პროექტს ახორციელებს. დაგეგმვის პროცესი შემოქმედებითია, როცა მასწავლებლები ერთად სხდებიან და იდეებს გამოთქვამენ, რა შეიძლება იყოს მათი კონტრიბუცია და, პირიქით, რა საგნობრივი შედეგის გაუმჯობესებაში დაეხმარება ესა თუ ის აქტივობა. ერთი შეხედვით, ნაკლებად დაკავშირებული საგანიც კი იპოვის თავის როლს ამ კალენდრის დანერგვით. დაწყებითის, საბაზოს თუ საშუალო საფეხურის მასწავლებელი ასევე შეიძლება დანერგვის პროცესში თავისი წვლილი შეიტანოს.

მდგრადი განვითარების მიზნების კალენდარი

	მიზნები	სამართაშორისო დღე	თარიღი
	მგმ 1 – „არა სიღარიბეს“	სიღარიბესთან ბრძოლის საერთაშორისო დღე	17 ოქტომბერი
	მგმ 2 – „ნულოვანი შიმშილობა“	საკვების საერთაშორისო დღე	16 ოქტომბერი
	მგმ 3 – „ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა“	ჯანმრთელობის საერთაშორისო დღე	7 აპრილი
	მგმ 4 – „ხარისხიანი განათლება“	მასწავლებლის საერთაშორისო დღე	5 ოქტომბერი
	მგმ 5 – „გენდერული თანასწორობა“	ქალთა ძალადობის აღკვეთის საერთაშორისო დღე	25 ნოემბერი
	მგმ 6 – „სუფთა წყლისა და სანიტარია“	წყლის დაცვის საერთაშორისო დღე	22 მარტი
	მგმ 7 – „ხელმისაწვდომი და სუფთა ენერგია“	ენერგოდაზოგვის საერთაშორისო დღე	11 ნოემბერი
	მგმ 8 – „ხელმისაწვდომი სამუშაო და ეკონომიკური ზრდა“	უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დღე სამუშაო ადგილზე	28 აპრილი
	მგმ 9 – „ინდუსტრია, ინფრასტრუქტურა და ტექნოლოგიები“	ტექნოლოგიების საერთაშორისო დღე	6 იანვარი
	მგმ 10 – „უთანასწორობის შემცირება“	ნულოვანი დისკრიმინაციის დღე	1 მარტი
	მგმ 11 – „მდგრადი ქალაქები და დასახლებები“	ქალაქების საერთაშორისო დღე	31 ოქტომბერი

	მიზნები	სამართაშორისო დღე	თარიღი
	მგმ 12 – „პასუხისმგებლიანი წარმოება და მოხმარება“	მწვანე მომხმარებლის საერთაშორისო დღე	28 სექტემბერი
	მგმ 13 – „კლიმატისთვის მოქმედება“	კლიმატის დაცვის საერთაშორისო დღე	15 მაისი
	მგმ 14 – „სიცოცხლე წყალში“	ოკეანის დღე	8 ივნისი
	მგმ 15 – „სიცოცხლე ხმელეთზე“	ბიომრავალფეროვნების მსოფლიო დღე	22 მაისი
	მგმ 16 – „მშვიდობა, სამართლიანობა და ძლიერი ინსტიტუტები“	მშვიდობის საერთაშორისო დღე	21 სექტემბერი
	მგმ 17 – „მიზნების დანერგვისკენ მიმართული თანამშრომლობა“	საერთაშორისო სოლიდარობის დღე	20 დეკემბერი

რა სარგებელს მოიტანს მდგრადი განვითარების მიზნების კალენდრის სკოლებში დანერგვა:

- სასკოლო კურიკულუმი გამდიდრდება მდგრადობასთან დაკავშირებული შინაარსით, მოსწავლეები შეიძენენ მდგრადობისთვის საკვანძო ცოდნას, უნარებს, ღირებულებებსა და დამოკიდებულებებს;
- სასკოლო სამოგადოების წევრების – ადმინისტრაციის, მასწავლებლების, მოსწავლეების, მშობლების მდგრადი განვითარების თემებისადმი ცნობიერება მაღლდება;
- ჩნდება ახალი საკვლევი და საგანმანათლებლო თემები, რომლებზეც სკოლას შეუძლია მუშაობა, რასაც გაიტანს საგანმანათლებლო კონფერენციებზე;
- სწავლება მოიცავს რეალური ცხოვრებიდან საკითხებს, რაც მოსწავლეების მოტივაციას ზრდის და სწავლისადმი ინტერესს აღვივებს, ისინი აქტიურად ერთვებიან მდგრადობისთვის სწავლებაში, პრობლემების მოგვარებაში;

- სპეციალური ღონისძიებები, ექსტრაკურრიკულარული აქტივობები ხდება სასკოლო ცხოვრების განუყოფელი ნაწილი;
- მდგრადობის კალენდრის დანერგვა სწავლა-სწავლებას ბევრად უფრო შინაარსიანს, ხალისიანს და მნიშვნელოვანს ხდის;
- სკოლის პოლიტიკა ასახავს სოციალურ, ბუნებრივ და ეკონომიკურ ასპექტებს და ხელს უწყობს სოციალურად და გარემოსადმი პასუხისმგებლიანი მოქალაქის აღზრდას;
- სკოლების ერთმანეთთან თანამშრომლობას შეეწყობა ხელი, მოხდება მათ შორის საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება;
- ვითარდება მომავლისთვის აუცილებელი კომპეტენციები, როგორებიცაა – კრიტიკული აზროვნების უნარი, გააზრებული სწავლება; კომპლექსური აღქმა; სისტემური აზროვნება; ორიენტირება მომავალზე; ცვლილების დაგეგმვა და მართვა; კონტექსტის მრავალმხრივი, მრავალფეროვანი გაგება; რისკებისა და კრიზისის შეფასება; ლოკალურ, ეროვნულ, რეგიონულ და გლობალურ დონეებზე პასუხისმგებლიანი მოქმედება; მოქმედება სხვების პატივისცემით; მმართველობასა და გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა; მოლაპარაკების წარმოება და კონსენსუსის მიღწევა; გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, მათ შორის, გაურკვეველ სიტუაციებში.

მდგრადი განვითარების პრინციპების გატარებისა და მომავალში მდგრადი საზოგადოების მისაღებად, აუცილებელია, ადამიანებს ჩამოუყალიბდეთ ის ძირითადი უნარები, რომლებიც ზემოთაა ჩამოთვლილი.

განათლების ტრანსფორმაცია სრულად არ მომხდარა, ანუ ყველა ქვეყანამ თანაბრად ვერ შეძლო მდგრადი განვითარების საკითხების: – კურიკულუმები, სტანდარტები, მასწავლებელთა გადამზადება, სისტემის შეფასების ინდიკატორები, აკრედიტაციის თუ ავტორიზაციის სტანდარტები – სრულფასოვნად დანერგვა.

ჩვენ ყველანი ვკითხულობთ ერთსა და იმავე წიგნს, მაგრამ ყველა ერთ გვერდზე არ ვართ. რიგმა ქვეყნებმა განათლების საშუალებით პრობლემების მოგვარება დაიწყეს და უკვე წარმატებული მაგალითებიც ბევრი აქვთ, მიღწევებიც უკვე გაზომვადია, მაგრამ დანარჩენები მხოლოდ ახლა იწყებენ, პატარა ნაბიჯებით უკეთესი მომავლისკენ სვლას. აღნიშნული ძალისხმევა მაინც არ არის საკმარისი იმისთვის, რომ მომავალი თაობებისთვის ბუნებრივი რესურ-

სები ფიზიკურად ან თვისებრივად არ ამოიწუროს. ამ პროცესების წარმატება ყოველთვის ფინანსურ რესურსებზე არ არის დამოკიდებული, უფრო მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების სწორი ხედვები, მონდომება და მოტივაცია, რომ შეცვალონ არამდგრადი პრაქტიკა განათლებაში. თუმცა უმთავრესი მაინც სკოლის ლიდერის და მასწავლებლების ნებაა, შეცვალონ ყოველდღიური რუტინა და სკოლებში სწავლების პროცესს სხვა მნიშვნელობა შესძინონ. პირველი ნაბიჯები სწორედ სკოლის გადაწყვეტილებაა, ჩაერთონ მდგრადობის სწავლებაში.

სსიპ გოგიტა კიკნაძის სახელობის ქალაქ თბილისის N182-ე საჯარო სკოლა
მპა თაგუაშვილი

მდგრადი განვითარების მიზნების სასკოლო განათლებაში ინტეგრირების გარკვეული გამოცდილება დაუგროვდა სსიპ გოგიტა კიკნაძის სახელობის ქალაქ თბილისის N182-ე საჯარო სკოლას და, ვფიქრობთ, გამოცდილების გაზიარება, პროცესის ანალიზის შედეგად გაკეთებული დასკვნები სხვა სკოლებისთვისაც საინტერესო იქნება.

მდგრადი განვითარების მიზნების ინტეგრირება განათლებასთან – განათლებაში მდგრადი განვითარების მიზნების დანერგვის მიმართულებით, სკოლაში, პირველ რიგში, გადაწყვიტა სასკოლო საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება.

ამისათვის პირველი ქმედითი ნაბიჯი იყო კვლევის ჩატარება სკოლაში, რათა დაგვედგინა, რა ადამიანურ თუ მატერიალურ-ტექნიკურ რესურსს ვფლობდით, რომელიც დაგვეხმარებოდა მიზნის მიღწევაში. დაიგეგმა შეხვედრები კათედრებთან, თვითმმართველობასთან, მშობლებთან. კვლევის მეთოდებად გამოყენებულ იქნა: დაკვირვება, ინტერვიუ, ანკეტირება.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ განხორციელებული ცალკეული, პრაქტიკული აქტივობების სახით გარკვეული გამოცდილებები არსებობდა, რომელიც ემსახურებოდა მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულებას. ამ მხრივ, გამოიკვეთა საზოგადოებრივი მეცნიერებების კათედრა პროექტებით: „არა ბულინგს“, „გენდერულად მიუკერძოებელი სასწავლო პროცესი“, „გარემოზე ზრუნვა ჩვენთვის პრიორიტეტია“, „ერთად ყველაფერს შევძლებთ“, „შესაძლებლობები ბარიერის გარეშე“, „ჩვენ საქართველოს ჯანსაღი მომ-

ვალი ვართ“. ასევე, საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა კათედრას გარემოს-დაცვითი აქტივობების განხორციელების დიდი გამოცდილება აღმოაჩნდა. ამ საგნობრივ ჯგუფებს ეროვნული სასწავლო გეგმა მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულებაზე ზრუნვას ავალდებულებს. მიუხედავად ამ გამოცდილებისა, ცნობიერების დონე ამ მიმართულებით მაინც დაბალი იყო, განხორციელებული პროექტები საჭიროებდა მეტ მდგრადობას, ერთჯერადობის და ეპიზოდურობის ეფექტის დასაძლევად.

მონაცემთა საბოლოოდ შეგროვების შემდეგ SWOT ანალიზით გამოიკვეთა ძლიერი და სუსტი მხარეები. ძლიერ მხარედ გამოვლინა ის, რომ კათედრებს პროექტული მუშაობის საკმაოდ კარგი გამოცდილება ჰქონდათ, რაც ნამდვილად შეუწყობდა ხელს ჩვენთვის სასურველი მიმართულებით მუშაობას.

პროცესებში სწრაფად და ეფექტიანად ჩაერთო სკოლის თვითმმართველობა. მოსწავლეებმა გამოთქვეს მზაობა, საკითხებს უკეთ გასცნობოდნენ და შემდგომ პროცესებშიც აქტიურად ჩართულიყვნენ. მოსწავლეებთან ჩატარებული კვლევის ანალიზი ავლენდა მათ მზაობას და გარკვეულ გამოცდილებას, როგორც ძლიერ მხარეს.

სუსტი მხარე – მდგრადი განვითარების მიზნების შესახებ ცნობიერების დაბალი დონე. საჭირო იყო, პირველ რიგში, მასწავლებელთა, მოსწავლეთა, მშობელთა ინფორმირება მდგრადი განვითარების მიზნებზე, მნიშვნელობასა და აქტუალურობაზე, რის მოსაგვარებლადაც შესაბამისი ლიტერატურის გაცნობა და ტრენინგების ჩატარება დაიგეგმა. სკოლამ მნიშვნელოვან მიმართულებად ჩათვალა მშობლებთან მუშაობა, მათი სწორად და სრულყოფილად ინფორმირება სასწავლო წლის დასაწყისშივე სკოლის სამოქმედო გეგმისა და ამოცანების შესახებ, მდგრადი განვითარების მიზნების ინტეგრირებაზე სასწავლო პროცესში. მოგვიანებით, როცა უკვე კათედრებზე და სადამრიგებლო პროგრამებში გაიწერა პროექტების განხორციელება, მნიშვნელოვანი რეკომენდაცია იყო აქტივობების დაგეგმვა მშობელთა ჩართულობით.

კვლევის რეკომენდაციების გათვალისწინებით დაიწერა სასკოლო პროექტი, რომლის მიზანს წარმოადგენდა მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევა განათლების გზით.

პროექტის ამოცანად დავსახეთ არაფორმალური განათლების ხელშეწყობით სასკოლო საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება და მშობელთა ჩართულობა.

თავდაპირველად დაგეგმილი აქტივობებით ვცდილობდით, სასკოლო საზოგადოებისათვის დაგვენახებინა უარყოფითი შედეგები, რაც მოყვებოდა ადამიანების ზერელე და გულგრილ დამოკიდებულებას სოციალური თუ ბუნებრივი გარემოსადმი. მოსწავლეები თავად იყვნენ მკვლევარები და ექსპერტები, პრობლემის აღმოჩენის შემდეგ, ადგენდნენ მიზეზებს და თავადვე გეგმავდნენ გადაჭრის გზებს, რამაც უფრო საინტერესო გახდა პროცესი. საჭიროების შემთხვევაში აქტიურად რთავდნენ ოჯახის წევრებს.

შუალედურმა მონიტორინგმა პროცესების სისტემატიზაციის საჭიროება გამოკვეთა. ასევე, მნიშვნელოვანი იყო მონიტორინგის ეფექტიანი სისტემის შექმნა, რაც უზრუნველყოფდა შედეგის გამოშვას, განხორციელებულ აქტივობათა შედეგიანობას.

სკოლამ სასწავლო კურიკულუმის ნაწილად აქცია მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევა და აღნიშნული მიმართულებები თითოეული მასწავლებლის ინდივიდუალურ სასწავლო გეგმაში, სადამრიგებლო პროგრამებსა და კათედრების წლიურ სამოქმედო გეგმებში გაიწერა. თითოეულმა კათედრამ კონკრეტული მიზნები შეარჩია, რომლის მისაღწევადაც კონკრეტული პროექტები უნდა მოერგოთ შესაბამისი კლასების შესასწავლ თემატიკასთან და აქტივობებით უზრუნველყოთ მდგრადი განვითარების მიზნების ინტეგრირება სასწავლო პროცესში. თითოეული პროექტის ხელმძღვანელს ევალებოდა, პროექტის დაგეგმვისას გაეთვალისწინებინა ისეთი აქტივობები, რომელიც მოსწავლეს დაანახებდა უწყვეტ ჯაჭვს: მე-ოჯახი-სკოლა-თემი-ქვეყანა-მსოფლიო.

წლის განმავლობაში კათედრებმა შემდეგი მიზნები გაინაწილეს:

დაწყებითი კლასები: მიზანი N3 – ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა; მიზანი N15 – დედამიწის ეკოსისტემები;

ქართული ენისა და ლიტერატურის კათედრა: მიზანი N10 – შემცირებული უთანასწორობა;

მათემატიკის კათედრა: მიზანი N4 – ხარისხიანი განათლება;

უცხოური ენების კათედრა: მიზანი N5 – გენდერული თანასწორობა;

საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა კათედრა: მიზანი N13 – კლიმატის მდგრადობის მიღწევა;

საზოგადოებრივი მეცნიერებების კათედრა: მიზანი N16 – მშვიდობა, სამართლიანობა, ძლიერი ინსტიტუციები;

სპორტისა და ესთეტიკის კათედრა: მიზანი N12 – გონივრული მოხმარება და წარმოება.

ასევე, სკოლამ გადაწყვიტა პროექტების ფარგლებში, ხელი შეეწყოს ინკლუზიური განათლების დანერგვისთვის თემისა და სასკოლო საზოგადოების ჩართულობით; შესაბამისად, ინკლუზიური განათლების სპეციალისტებმა იმუშავეს შემდეგ მიზნებზე: მიზანი N4 – ხარისხიანი განათლება; მიზანი N10 – შემცირებული უთანასწორობა; მიზანი N12 – გონივრული მოხმარება და წარმოება.

ჩამოყალიბდა ანგარიშვალდებულების სისტემა და შეიქმნა მონიტორინგის ჯგუფი შემდეგი შემადგენლობით:

- მასწავლებელი/კათედრის წარმომადგენელი;
- მოსწავლე / თვითმმართველობის წარმომადგენელი;
- ადმინისტრაციის წარმომადგენელი;
- მშობლები, რომლებიც უწყვეტ რეჟიმში აკვირდებოდნენ პროცესებს, ავსებდნენ შესაბამის ფორმებს და ვალდებულია ჰქონდათ, წარმოედგინათ როგორც შუალედური, ასევე საბოლოო ანგარიში.

თითოეულ პროექტს განესაზღვრა ხელმძღვანელი. პროექტის ჯგუფის რომელიმე წევრი ვალდებული იყო, სასკოლო საზოგადოებისათვის თუ დაინტერესებული პირებისთვის სემესტრულად წარედგინათ პროექტის მიმდინარეობის შესახებ ანგარიში. შეიქმნა კომისია, რომელსაც ევალებოდა წარმატებული პროექტების გამოვლინება და წახალისება შემუშავებული კრიტერიუმების შესაბამისად. კომისიის წევრები შესაბამისი გამოცდილებით და კვალიფიკაციით შეირჩნენ მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრიდან, რესურსცენტრიდან, სამოქალაქო განათლების ფორუმიდან და მეზობელი სკოლებიდან. პრიზებისთვის სკოლის ბიუჯეტში თანხა წლის დასაწყისშივე გაიწერა წარმატებული პროექტის, კათედრისა და კლასისთვის.

კონკრეტული პროექტებით სკოლა წარსდგა არაერთ ღონისძიებაზე. მაგალითად, დაწყებითი კლასების კათედრის მიერ განხორციელებული პროექტით „დედამიწის ეკოსისტემები“ მოსწავლეებმა მონაწილეობა მიიღეს ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის მე-8 სამეცნიერო პიკნიკში. პიკნიკის თემა მდგრადი განვითარების მიზნები იყო. მოსწავლეები მე-12 და მე-15 მიზნებზე გავიდნენ. მათ წითელ წიგნში შეტანილი „ელდარის ფიჭვი“ ჩარგეს პლასტმასის მეორე-

ული ბოთლისგან დამზადებულ, ლამაზად გაფორმებულ ქოთნებში. ანოტაციებთან, ხორბლისა და ცოცხის ღერებისაგან დამზადებულ სანიშნებთან და მისალოც ბარათებთან ერთად დაურიგეს ვიზიტორებს. პროექტმა ვიზიტორების დიდი მოწონება დაიმსახურა, ასევე გარემოს დაცვისა და ინფორმაციის ცენტრთან დამყარდა თანამშრომლობა, რომელიც ახლაც გრძელდება.

ასევე, აღსანიშნავია საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა კათედრის მიერ განხორციელებული ერთთვიანი კამპანია „დაიცავი გარემო“, რომელიც მე-13 მიზანს, კლიმატის ცვლილებებისა და მისი ზეგავლენის წინააღმდეგ გადაუდებელი ზომების გატარებას ეხმარებოდა. კამპანიაში მონაწილეობდა სკოლის სხვადასხვა საფეხურის მოსწავლეებისაგან შემდგარი შვიდი გუნდი. ახალგაზრდების ცნობიერების ამაღლების მიზნით გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს წარმომადგენლებმა მოსწავლეებისთვის ატმოსფერული ჰაერის ხარისხთან დაკავშირებულ ჯანმრთელობის რისკებსა და თბილისის ატმოსფერული ჰაერის ხარისხის გაუმჯობესებისთვის საჭირო ქმედებების შესახებ ლექცია-სემინარი გამართეს. ამავე კამპანიის ფარგლებში მოსწავლეები ეწვივნენ ველური ბუნების სააგენტოს. მათ ენდემური და წითელი ნუსხის სახეობის ხე-მცენარეთა ბაქანი, მცენარეთა პლანტაციები და სათბური დაათვალიერეს, ასევე, ხე-მცენარეთა გამრავლების მეთოდებს გაეცნენ. თვის ბოლოს გაიმართა დასკვნითი ღონისძიება, სადაც გამარჯვებულ გუნდებსა და მონაწილეებს გადაეცათ სერტიფიკატები და საჩუქრები.

საზოგადოებრივი მეცნიერებების მასწავლებლები გაერთიანდნენ მე-16 მიზნის მისაღწევად. მათი საშუალებით მოსწავლეებმა შეისწავლეს სახელმწიფოში მოქმედი სხვადასხვა ინსტიტუციები, გაიგეს მიმდინარე კონფლიქტებისა და ტერორიზმის, სამართლიანობისა და თანასწორობის შესახებ. პროექტების განხორციელება მომავალ წელსაც გაგრძელდება, რადგან აქტივობების ნაწილის სრულყოფილად განხორციელება პანდემიის გამო შეფერხდა. ასევე მოსწავლეები ჩაერთვნენ გრძელვადიან პროექტში „სამოქალაქო განათლება ევროინტეგრაციის შესახებ დებინფორმაციის წინააღმდეგ“, რომელიც ხორციელდება საქართველოში სამოქალაქო განათლების ფორუმის მიერ ლიეტუვის საგარეო საქმეთა სამინისტროს ფინანსური მხარდაჭერით და მიზნად ისახავს მოსწავლეების ცნობიერების ამაღლებას მედიაწიგნიერებაზე, საქართველოს ევროინტეგრაციის საკითხებზე, საქართველოს ევროკავშირში გაწევრიანების წინაშე მდგარ ვალდებულებებზე, პერსპექტივებსა და გამოწვევებზე.

სადამრიგებლო პროგრამის ფარგლებში საინტერესოდ წარიმართა მე-8 კლასში ღონისძიება. სადამრიგებლო საათის ფარგლებში მათ მოისმინეს პრეზენტაცია გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნების შესახებ, გადანაწილდნენ ჯგუფებში. ჯგუფებმა სურვილების, ინტერესების, შესაძლებლობების მიხედვით აირჩიეს კონკრეტული მიზანი, გაწერეს სამოქმედო გეგმა და დაიწყეს ამ მიზნის მისაღწევი აქტივობების განხორციელება. ჯგუფებს ხელმძღვანელობდა მშობელი. კლასის ხელმძღვანელი მხოლოდ მონიტორინგს ახორციელებდა, საჭიროების შემთხვევაში შესაბამის რჩევებს და რეკომენდაციებს აძლევდა ჯგუფებს. მაგალითისთვის ერთ-ერთმა ჯგუფმა იმუშავა მე-13 მიზნის მიღწევაზე და გაწერა სამოქმედო გეგმა, რომლის ფარგლებში განახორციელა შემდეგი აქტივობები:

- „ახალგაზრდა საქართველო/Young Georgia“-ს მიერ ჩატარებულ სემინარებზე დასწრება, რომელსაც უძღვებოდნენ ბ-ნი ლევან ბერძენიშვილი და ბ-ნი გიორგი მარგველაშვილი;
- ტერა ბანკის მიერ განხორციელებულ კამპანიაში „ნაკლები მანქანა ქუჩებში“ მონაწილეობა;
- გაეროს კვირეულის ფარგლებში (17-24 ოქტომბერი) გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის მოადგილე ქ-ნ ნინო თანდიაშვილთან, თბილისის საკრებულოსა და მერიის წევრებთან ერთად ხეების დარგვის აქციაში მონაწილეობის მიღება;
- კანტის აკადემიის საერთაშორისო კონფერენციაში მონაწილეობა, სადაც 4 დღის განმავლობაში მიმდინარეობდა მსჯელობა ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა საერთაშორისო უსაფრთხოება, გენდერული თანასწორობა, მდგრადი განვითარების საკითხები;
- პოსტერების, სლაიდების, ფლაერების, ვიდეო რგოლების, სოციალური რეკლამის დამზადება;
- მოპოვებული ინფორმაციის, განხორციელებული აქტივობების შესახებ პრეზენტაციების მოწყობა;
- პანდემიის პერიოდში ზემოთ ხსენებულ საკითხებზე მუშაობა გაგრძელდა და კამპანიაში „ეს ქვეყანა შენია“ მონაწილეობა მიიღეს, სადაც ერთმა ჯგუფმა წარადგინა გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული პროექტი, მეორემ „დარჩი საქართველოში და საზღვარგარეთ მიღებული ცოდნა და გამოცდილება გამოიყენე შენს ქვეყანაში“.

მეორე სემესტრში დაგეგმილი აქტივობები გარკვეულწილად შეაფერხა პანდემიამ, თუმცა არა სრულად. მაგალითად: თანამშრომლობა სულხან-საბა ორბელიანის უნივერსიტეტთან ონლაინ რეჟიმშიც აქტიურად გაგრძელდა და ინტენსიურად მიმდინარეობდა ვებინარები ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორიცაა: სახელმწიფო, ხელისუფლების დანაწილება, კონსტიტუცია, საქართველოს კონსტიტუციონალიზმის ისტორია, გენდერული თანასწორობა და სხვა. მარნეულის სკოლის სამოქალაქო განათლების პედაგოგთან ერთად გაიმართა ონლაინ შეხვედრა აქტუალური თემით „ნაადრევი ქორწინება“.

სასწავლო წლის დასასრულს დაგეგმილი იყო შემაჯამებელი კონფერენცია, სადაც თითოეული კათედრა წარმოადგენდა კონკრეტული მიმართულებით მუშაობის ანგარიშს, თუმცა პანდემიის პირობებში ვერ მოხერხდა მისი ჩატარება. სანაცვლოდ, თითოეულმა კათედრამ წარმოადგინა განხორციელებული პროექტების ვიზუალიზებული ანგარიშები.

საქართველოს დებატების და განათლების ინსტიტუტის მიერ განხორციელებული პროექტის „დებატები უკეთესი განათლებისთვის“ ფარგლებში სამოქალაქო განათლების კლუბის ინიციატივით შეიქმნა „დისტანციური დებატების კლუბი“. მოსწავლეები ორი თვის განმავლობაში ყოველ კვირა ესწრებოდნენ დისტანციურ შეხვედრებს. კლუბის შეხვედრები ორიენტირებული იყო ისეთი უნარების განვითარებაზე, როგორიცაა: კონსტრუქციული მსჯელობა, არგუმენტაცია, ორატორობა, გუნდურობა, დროის მართვა, ოპონენტის პატივისცემა, რაც ხელს უწყობს დამოუკიდებელი, თავისუფალი და კრიტიკული აზროვნების მქონე მოსწავლეებისა და მომავალი თაობის ჩამოყალიბებას.

მით უმეტეს, ჩვენი სკოლის მოსწავლეები უკვე უშუალოდ არიან ჩართული ამ საკითხებზე დებატებსა და დისკუსიებში საერთაშორისო დონეზე. ამის მაგალითია ნოემბრის თვეში ჩატარებული ჟენევის საერთაშორისო კონფერენციაც, რომელშიც ჩვენი სკოლის მე-8 კლასის მოსწავლემ, მიიღო მონაწილეობა. დელეგატები ოთხი დღის განმავლობაში მსჯელობდნენ ისეთ აქტუალურ საკითხებზე, როგორიცაა: საერთაშორისო უსაფრთხოება, გენდერული თანასწორობა, მდგრადი განვითარების საკითხები და სხვა. კონფერენციის ოფიციალური გახსნისა და დახურვის ცერემონიებს ევროპის გაეროს მთავარმა ოფისმა უმასპინძლა, ხოლო საკომიტეტო სამუშაოები ჟენევის საერთაშორისო უნივერსიტეტში მიმდინარეობდა. შემდეგი კონფერენციები დაგეგმილი იყო ლონდონში, ამსტერდამში, რომსა და ნიუ-იორკში, ხოლო საგამაფხულო სესია – საქართველოში. სამწუხაროდ, პანდემიის გამო, მუშაობა ონლაინ რეჟიმში გაგრძელდა.

ანგარიშების ანალიზმა ცხადყო, რომ მოსწავლეთა დამოუკიდებლობის ხარისხი გაიზარდა გადაწყვეტილებების მიღებაში – ჩვენი სკოლის მოსწავლეები უკვე დამოუკიდებლად, ყოველგვარი მითითებების გარეშე, საკუთარი ინიციატივით ერთვებიან სკოლის გარე კონკურსებსა და სხვადასხვა საინტერესო აქტივობებში. EUSTORY-ის „მომდევნო თაობის“ სამიტი ბერლინში (ორგანიზატორი კორბერის ფონდი), ჩვენი სკოლის მოსწავლე 25 ქვეყნის 120 ახალგაზრდა მონაწილეს შორის იყო. სამიტის მთავარი თემა ევროპაში არსებული მოლაპარაკებებსა და ქვეყნებისთვის მშვიდობის მნიშვნელობას შეეხებოდა. მონაწილეები იკვლევდნენ ისტორიას, ინფორმაციებს, უტარდებოდათ განსხვავებული ვორქშოფები.

ჩვენი სკოლის მოსწავლის წარმატებამ თავისუფალი უნივერსიტეტის მიერ გამოცხადებულ კონკურსში „შექმენი კანონი“, საშუალება მისცა მას, სტრასბურგში დასწრებოდა ევროპარლამენტის სხდომას და თვალყური ედევნებინა ევროპარლამენტის მუშაობისთვის.

სკოლა უკვე მეორე წელია წარმატებით მონაწილეობს კონკურსში „ნიკო კეცხოველის სასკოლო პრემია“, რომელიც გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნების განხორციელების ხელშეწყობას ემსახურება.

სკოლის თვითმმართველობისა და სამოქალაქო კლუბის ორგანიზებით მოსწავლეთა საკმაოდ დიდი რაოდენობა დაესწრო საქართველოს ეროვნულ უნივერსიტეტში გამართულ ადვოკატირების ფორუმს – „მეწარმეობა და დასაქმების შესაძლებლობები ახალგაზრდებისთვის“. ფორუმი განხორციელდა პროექტის – „ევროკავშირი ახალგაზრდებისთვის – ახალგაზრდების განათლების, დასაქმებისა და ჩართულობის ხელშეწყობა საქართველოსა და უკრაინის კონფლიქტით დაზარალებულ რეგიონებში“ ფარგლებში. ფორუმი ეხმაურებოდა მდგრადი განვითარების მე-8 მიზანს და მიეძღვნა ახალგაზრდების დასაქმებისა და თვითდასაქმების პერსპექტივების განხილვასა და რეკომენდაციების მომზადებას შესაბამისი უწყებებისათვის, სამოქალაქო ორგანიზაციებისათვის, პროფესიული და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის, ბიზნეს სექტორისათვის.

ვფიქრობთ, მომავალი სასწავლო წლიდან ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, სამოქმედო გეგმა გავწეროთ მდგრადი განვითარების მიზნების კალენდრის შესაბამისად, რაც თავიდან აგვაცილებს სხვადასხვა საგნობრივ დისციპლინებში კლასებში აქტივობათა თანხვედრის რისკს.

ასევე, სკოლის მენტორი მასწავლებლები ახორციელებენ სასკოლო კვლევას, რაც დისტანციური სწავლების ყველა მიმართულებას ეხება, ერთ-ერთი

მიმართულება გახლავთ არაფორმალური განათლება და პროექტული სწავლება დისტანციურ რეჟიმში, სადაც პრიორიტეტული საკითხი მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევაა. ვფიქრობთ, კვლევის შედეგები დაგვეხმარება შემდგომი სასწავლო წლის აქტივობები შეუფერხებლად წარიმართოს, თუნდაც სკოლას მოუწიოს დისტანციურ სწავლებაზე გადასვლა.

მდგრადი განათლების მიზნების დანერგვის ერთიანი სასკოლო მიდგომით არაერთი პოზიტიური ცვლილება აღინიშნა:

- მოსწავლეთა თვითმმართველობის ინიციატივით სკოლაში შექმნილია მოხალისეთა ჯგუფები, რომლებიც აკონტროლებენ წყლისა და ელექტროენერგიის მოხმარების საკითხს, რის შედეგადაც საგრძნობლად შემცირდა კომუნალური გადასახადები;
- მიმდინარეობს ნარჩენების სეპარირება, მაკულატურის შეგროვება, რაც სკოლის ბიბლიოთეკაში წიგნადი ფონდის შევსების საშუალებას იძლევა;
- მოსწავლეთა მოტივაციის ასამაღლებლად შინაგანაწესში წახალისების სისტემა შეიცვალა;
- გაკვეთილები გასცდა საკლასო ოთახს; ახალმა მიდგომებმა სწავლების პროცესი უფრო საინტერესო და პრაქტიკული გახადა;
- სწავლება მოიცავს როგორც ცოდნის დაგროვებას, ასევე უნარების განვითარებას;
- მოსწავლეებს მიეცათ შესაძლებლობა, სხვადასხვა როლი მოირგონ – იყვნენ ექსპერტები, გააკეთონ აღმოჩენები, აიღონ პასუხისმგებლობა საკუთარ გადაწყვეტილებებზე;
- მნიშვნელოვანწილად ამაღლდა მოსწავლეთა სამოქალაქო ცნობიერება;
- სკოლაში შემცირდა ძალადობისა და ბულინგის შემთხვევები;
- სასკოლო კულტურა გახდა ინკლუზიური.

მდგრადი განვითარების მიზნების სასწავლო პროცესთან ინტეგრირება საკმაოდ შრომატევადი, თუმცა, ვფიქრობთ, აუცილებელი პროცესია, რაც პირდაპირ კავშირშია თანამედროვე მოთხოვნებისა და სტანდარტების შესაბამისი განათლების სისტემის ჩამოყალიბებასთან. მოსწავლეებმა გააცნობიერეს, რომ მსოფლიო მოქალაქეები არიან და მსოფლიოს მომავალი დამოკიდებულია მათ დღევანდელ არჩევანსა და ქმედებაზე.

1. Activating Policy Levers for Education 2030, The Untapped Potential of Governance, School Leadership, and Monitoring and Evaluation Policies, UNESCO 2018
2. Anderson, A. Climate Change Education for Mitigation and Adaptation, 2013, SAGE Journals
3. Barber, M., Whelan, F. and Clark, M. 2010. Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future. London, McKinsey and Company.
4. Bush, T. and Glover, D. 2013. School Leadership in West Africa: Findings from a Systematic Literature Review, s.l.: UNESCO Working Paper.
5. Education for Sustainable Development Goals: learning objectives, UNESCO, 2017
6. Fullan M., Leading in a Culture of Change, 2004
7. Global Challenge Insight Report, The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, 2017
8. Global footprint network <https://www.footprintnetwork.org/>
9. Improving School Leadership: The Toolkit. Paris, OECD, 2009
10. Jensen, B., Downing, P. and Clark, A. 2017. Preparing to Lead: Lessons in Principal Development from Highperforming Education Systems. Washington, DC, National Center on Education and the Economy.
11. Learning for the future: Competences in Education for Sustainable Development, United Nations Economic Commission for Europe Steering Committee on Education for Sustainable Development, 2011
12. Litz, D. 2011. Globalization and the changing face of educational leadership: Current trends and emerging dilemmas. International Education Studies, 4(3), pp. 47-61.
13. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., MThe Limits to Growth, 1972
14. Steele, R., Compass Education, whole-school strategies and approaches to ESD, 2015
15. Robinson, K. 2019. Creative School
16. UNESCO Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development, 2014
17. Whole School Approach to Global Learning, Guidance for Schools, Global Learning Programme, 2017
18. ნიკოლაიშვილი დ., მდგრადი განვითარება, ისტორიული ექსკურსი, 2014
19. რატიანი, მ. ასწავლო დღეს ისე, რომ ფიქრობდე მომავალზე – განათლება მდგრადი განვითარებისთვის, 2012, ჟურნალი „მასწავლებელი“
20. რატიანი, მ., ჭიაბრიშვილი, ნ., დოლიძე, თ., და სხვა. საკლასო ოთახი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2019

1. გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნები:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
2. განათლება 2030 – ინჰეონის დეკლარაცია და სამოქმედო ჩარჩო:
<http://efageorgiage.blogspot.com/2016/11/2030.html>
3. გლობალური სამოქმედო პროგრამა (GAP) განათლება მდგრადი განვითარებისთვის:
<https://en.unesco.org/globalactionprogrammeoneducation>
4. გლობალური სკოლების პროგრამა:
<https://www.globalschoolsprogram.org/>
5. დედამიწის სკოლა, ვიდეოები და სასწავლო რესურსები გარემოსდაცვით თემებზე:
<https://ed.ted.com/earth-school>
6. ეკოსკოლები მდგრადი განვითარების მიზნებისთვის:
<https://www.ecoschools.global/working-wit-the-sdgs>
7. მდგრადი განვითარების მიზნების ეროვნული პლატფორმა:
<http://sdg.gov.ge/>
8. მსოფლიოს ყველაზე მასშტაბური გაკვეთილი, რესურსები მიზნების მიხედვით:
<https://worldslargestlesson.globalgoals.org/>
9. ჩვიდმეტ მდგრადი განვითარების მიზანზე ფაქტოგაფები: <https://www.unicef.org/georgia/ka/%E1%83%9B%E1%83%93%E1%83%92%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%98-%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98>
10. UNESCO-ს ასოცირებული სკოლები:
<https://aspnet.unesco.org/en-us>

ადამიანური რესურსების მართვა სკოლაში

გერია შუაპიკი, ხათუნა ბარბაქაძე, ვახტანგ კვირიკაშვილი

სკოლაში შრომით რესურსებს მიეკუთვნებიან მასწავლებლები, ადმინისტრაციის წევრები, ტექნიკური პერსონალი – სხვადასხვა პროფესიისა და კვალიფიკაციის ადამიანები, რომელთა კოორდინირებული, შეთანხმებული საქმიანობაც განაპირობებს სკოლის ეფექტიანობას.

სკოლის, როგორც ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესებაა, რაც პირდაპირ უკავშირდება შრომითი რესურსების მართვის კარგად დაგეგმილ სისტემას. რაც გულისხმობს იმას, რომ სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის განუყოფელი ნაწილი უნდა იყოს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, რომელიც შემდეგ საქმიანობებს უნდა მოიცავდეს:

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია – იგულისხმება დასაქმებული ადამიანების საქმიანობის ისე დაგეგმვა, რომ მაქსიმალურად ხელი შეეწყოს არსებული მიზნების მიღწევას.

შრომით რესურსებში მოთხოვნის პროგნოზირება და ღირებულება – პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: გვჭირდება თუ არა ახალი თანამშრომელი/მასწავლებელი, რა ცოდნა, უნარები და დამოკიდებულებები უნდა ჰქონდეს კადრს, რომელსაც ვეძებთ, როგორი პიროვნული მახასიათებლების მატარებელი ადამიანის დაკვეთა მოდის სასკოლო საზოგადოებიდან, როგორ უნდა მოხდეს მათი მოზიდვა და ა. შ.

პროცესების სიღრმისა და სიშუაღრმის მიღება – განისაზღვრება შეფასება/შერჩევის მეთოდები, პროცედურები;

ახალი პერსონის სელექცია, სკოლაში დასაქმებული პირების პროფესიული განვითარება – ადაპტაცია-სოციალიზაცია მოიცავს ახალი თანამშრომლის ახალ სამუშაო გარემოსთან შეგუების პროცესს. მნიშვნელოვანია წინასწარ იმ აქტივობების გაწერა, რაც ხელს შეუწყობს დასაქმებულის კვალიფიკაციის ამაღლებასა და განვითარებას;

საქონლის მფლობელის ავტორიზაციის მოქმედება – უნდა იყოს განსაზღვრული ფინანსური და არაფინანსური მოტივაციის სტრატეგიები;

საქონლის მფლობელის ავტორიზაციის მოქმედება – აღნიშნული ფუნქცია გამოიხატება ანგარიშვალდებულების სისტემით, სასკოლო-სასწავლო გეგმითა და სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების შესრულების ხარისხის კონტროლით. უნდა იყოს გაწერილი, როგორც პროცესის მიმდინარეობის, ასევე, შედეგის მონიტორინგის ვადები, ინტენსივობა, მეთოდები, ინსტრუმენტები;

პროგრესის საზომებისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება – სკოლაში აუცილებელია, ხორციელდებოდეს დასაქმებულთა პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის, შესაძლებლობებისა და პერსონალური მახასიათებლების დაკავებული პოზიციისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან თანხედრის შეფასება; ამისთვის მნიშვნელოვანია, წინასწარ იყოს განსაზღვრული შეფასებისა და უკუკავშირის კრიტერიუმები, ტიპები, დრო და ინტენსივობა;

მომხმარებლის შინაგანაწილი – მნიშვნელოვანია, სასკოლო საზოგადოების მაღალი ჩართულობით შეიქმნას შრომის შინაგანაწილი, რომელიც უზრუნველყოფს პროგნოზირებად სამუშაო გარემოს; დოკუმენტი კონფლიქტური სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად, ხელს უნდა უწყობდეს თანამშრომლობითი, პოზიტიური კლიმატის შექმნას. ასევე, მასში მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს შესრულებულ სამუშაოზე შესაძლო რეაგირება – წახალისებისა და პასუხისმგებლობის ფორმები, სიხშირე, პროცედურები.

ამ თავში გვინდა ყურადღება გავამახვილოთ **შრომით რესურსებში მოთხოვნის პროგნოზირებაზე, დაგეგმვაზე, სელექციასა და სოციალიზაციაზე.**

შრომით რესურსებში მოთხოვნა-მიწოდების დადგენა მნიშვნელოვანი პროცესია. პროგნოზირება იწყება შრომით რესურსებში მოთხოვნის დადგენით, იმ პროფესიების სახეობებისა და ოდენობის განსაზღვრით, რომელიც აუცილებელია წარმოების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის (შენგელია, 2010).

შრომითი რესურსების მოთხოვნა ჩნდება, როდესაც 1. ხორციელდება შიდა გადაადგილება. 2. ხდება კადრების გადინება. 3. იცვლება კანონმდებლობა; 4. ჩნდება ახალი მიზნები ან გამოწვევები.

გამოწვევების, რომლებიც დაკავშირებულია როგორც შიდა, ასევე, გარე ფაქტორებთან (სკოლის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან, საფრთხეებთან და

შესაძლებლობებთან, რომლებსაც სკოლა ვერ აკონტროლებს, თუმცა ვალდებულია გაითვალისწინოს), ანალიზი და პროცესების მოდელირება პროგნოზირების შესაძლებლობას იძლევა. მაგალითად: პანდემიის, სხვადასხვა ბუნებრივი კატაკლიზმებით გამოწვეული კრიზისების სამართავად შეიძლება საჭირო გახდეს ახალი კადრის აყვანა – დარაჯების შეცვლა, ტექნოლოგიების ექსპერტის ან ექიმის დაქირავება ან მაგ. ანგარიშვალდებულების სიტემაში ხარვეზების, მოუვლელი სკოლის შენობის, რომელიმე საგანში მოსწავლეთა დაბალი მიღწევების, ახალ საგანზე ან მომსახურეობაზე დაკვეთის, სკოლაში ჩარიცხვის მსურველთა დიდი რაოდენობის ან სკოლის მიტოვების მიზეზით კლასების დახურვის გამო, შესაძლებელია საჭირო გახდეს ახალი ადამიანური რესურსის – მოადგილის, საქმისმწარმოებლის, რომელიმე საგნის მასწავლებლის აყვანა ან პირიქით, გათავისუფლება. ასევე, მნიშვნელოვანი რისკია მასწავლებელთა პროფესიული გადაწვაც. პროფესიული გადაწვა ემუქრება უფრო მეტად იმ პროფესიებში დასაქმებულებს, რომლებიც ადამიანთა მომსახურების სფეროებში არიან დასაქმებულები, თუმცა, ამ პროფესიებს შორისაც, უკანასკნელ წლებში, მასწავლებელთა პროფესიული გადაწვა ფართოდ გავრცელებულ პრობლემად იქნა აღიარებული (Brill, 1984; Bullough and Baugrhmman, 1977). პროგნოზირების შემდეგ აუცილებელია, განისაზღვროს სამუშაო ძალის მიწოდების წყარო. შესაძლებელია ა) საჭირო პოზიციაზე მოთხოვნის დაკმაყოფილება შიდა გადაადგილებით (გადამზადება, ფუნქციის დაკისრება, გადაყვანა ახალ პოზიციაზე) ან ბ) საჭირო კადრის გარედან მოზიდვით.

კადრის გარედან მოზიდვის შემთხვევაში, დირექტორმა ყურადღება უნდა მიაქციოს ფაქტორებს, რომლებიც სკოლის საკადრო პოლიტიკის მართვაზე ახდენენ გავლენას: 1) სკოლის ადგილმდებარეობა; 2) სკოლის ისტორია და კულტურა; 3) სკოლის პროფილი 4) სკოლის ზომა; 5) სწავლება-სწავლის ორგანიზების ხასიათი; 6) კონკურენტული სტრატეგია და პიარი; 7) ლიდერობა, პოლიტიკა, წესები და პროცედურები. 8) ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა;

აღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინებაც პროგნოზირების ნაწილია. სწორედ ისინი განაპირობებენ სკოლის მიერ გამოცხადებული ვაკანსიის კონკურენტულობასა და შევსების სისწრაფეს.

შეირჩევის პროცესის მიზანი არის იმ ინდივიდების მოძებნა და დაქირავება, ვისაც ორგანიზაციაში სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ცოდნა, უნარი

და შესაძლებლობა აქვთ. მაგრამ, როცა მიზანი მიიღწევა, დამქირავებლის ყურადღება იმ ადამიანების სამსახურში დასაქმებისკენ გადადის, რომელთა ღირებულებები მთლიანად ან მეტწილად ორგანიზაციის ღირებულებებს შეესატყვისება. ამასთან, შერჩევის პროცესი კანდიდატებს ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციას აწვდის (რობინსი & ჯაჯი, 2009).

შრომითი რესურსის მოზიდვისას, სკოლის დირექტორს ასევე უნდა ახსოვდეს, რომ ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების მიღწევა მრავალფეროვან საქმიანობასთან არის დაკავშირებული და მოითხოვს კომპეტენციებისა და პიროვნული მახასიათებლების ფართო სპექტრს. რაც უფრო ძლიერად იქნება წარმოდგენილი როლების მრავალფეროვნება, მით უფრო მეტია შანსი შეიქმნას შემოქმედებითი დაძაბულობა, რომელიც ლიდერმა უნდა მიმართოს სკოლის განვითარებისკენ. სკოლის დირექტორს მნიშვნელოვანია ახსოვდეს, რომ ეფექტიან სკოლაში თანამშრომლები კარგად უნდა იყვნენ დაბალანსებული, რომ სხვადასხვა ტიპის სამუშაო წარმატებით შესრულდეს.

მნიშვნელოვანია, სკოლაში შეფასებული იყოს მოქმედი თანამშრომლების პიროვნული მახასიათებლები. ეს დირექტორს მისცემს შესაძლებლობას, შეაფასოს, დაბალანსებულია თუ არა აუცილებელი პოტენციალის მიხედვით სკოლა, როგორც ერთიანი გუნდი და შეესაბამება თუ არა მათი პერსონალური თვისებები სკოლის მიზანს. ტერმინი „გუნდი“ გამსჭვალულია მნიშვნელობით, რომელიც თამაშიდან მომდინარეობს. გუნდურ თამაშში ყველა მოთამაშეს აქვს პოზიცია და განსაკუთრებული პასუხისმგებლობა. ცალკეული მოთამაშის უნარები მნიშვნელოვანია, თუმცა გუნდის სიძლიერე უფრო მეტად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად თანამშრომლობენ მოთამაშეები. ვარსკვლავი მოთამაშე, რომელიც ვეღარ ახერხებს ბურთის გადაცემას, აღარ ითვლება გუნდის წევრად და შეიძლება ჩანაცვლდეს იმ მონდომებული ადამიანით, ვინც მზად არის გუნდში სათამაშოდ. ეფექტურ გუნდში, თითოეულმა მოთამაშემ იცის, როდის, სად და რა უნდა გაკეთდეს (Belbin, 2010).

პოტენციური როლების გამორკვევა, რომლებიც შესაძლოა არსებობდეს სკოლაში დასაქმებულებს შორის ან მცირე ჯგუფებში (მაგ. კათედრაზე) ნიშნავს, შეგვეძლოს განვსაჯოთ, თუ როგორ შეუძლია თითოეულ თანამშრომელს/მასწავლებელს იყოს ეფექტიანი და რას შეიძლება ველოდეთ მისგან; რომელი მიდგომა შეიძლება გამოიყენოს ზოგადად დირექტორმა სკოლაში დასაქმებულების და ცალკეული პიროვნებისათვის.

პიროვნული მახასიათებლების ასეთი ინვენტარიზაცია მნიშვნელოვანია ასევე შრომითი რესურსების მოთხოვნის პროგნოზირებისთვის, შიდა როტაციისა და „ახალი სისხლის“ სელექციისთვის.

იდეალური, დაბალანსებული გუნდის შერჩევა რთულია, მაგრამ უნდა გამოვიყენოთ ყველა საშუალება, შემოვიკრიბოთ ადამიანები კონტრასტული შესაძლებლობებით. გუნდში განსხვავებული როლები საჭიროა, რათა ორგანიზაციას ჰქონდეს მოქნილობა და შესაძლებლობა, მრავალფეროვანი სამუშაოს ყველა ეტაპზე იყოს ეფექტიანი (Belbin, 2010). თუმცა, გუნდის მრავალფეროვნება გარკვეულ რისკებთანაც არის დაკავშირებული და ეს აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული. როცა მრავალფეროვნება არ არის სწორად მართული, სამუშაო ძალის გადინების, კომუნიკაციის გართულებისა და ადამიანებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის საფრთხეები რეალურია (რობინსი & ჯაჯი, 2009).

რთულია, აღმოვაჩინოთ ისეთი საგანმანათლებლო ლიდერი, თავის თავში აერთიანებდეს ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა როლისათვის დამახასიათებელ თვისებას და, ამასთან, თავისუფალი იყოს ამ როლებისათვის დამახასიათებელი სისუსტეებისგან. სწორედ ამიტომ არის მნიშვნელოვანი, სკოლის მართვა ხდებოდეს არა ერთპიროვნულად, არამედ გუნდის მაღალი ჩართულობით. ის, რაც პრაქტიკულად შეუძლებელია ერთი ადამიანისათვის, შესაძლებელია გუნდისთვის, რომლის ჯგუფური მახასიათებლები მოიცავს იდეალური მენეჯერის ყველა როლის შესრულებისათვის საჭირო საუკეთესო თვისებას. რა თქმა უნდა, აღნიშნული როლები პირობითია. ადამიანი ჩვეულებრივ წარმოადგენს სხვადასხვა როლების კომბინაციას. შეიძლება სკოლაში არ გვექონდეს წარმოდგენილი ყველა როლი და შესაძლოა, მოხდეს ისე, რომ რამდენიმე ადამიანს გააჩნდეს ერთი და იგივე როლი ჯგუფის ფარგლებში. მთავარია, რომ ყველა საჭირო ფუნქცია შესრულდეს.

სკოლაში ვაკანტურ თანამდებობებზე კონკურსის ჩატარებისა და კანდიდატის შერჩევის მიზნით, სათანადო კვალიფიკაციის მქონე პირის გამოსავლენად, ობიექტურობის, გამჭვირვალობის, არადისკრიმინაციულობის, საჯაროობის, კოლეგიურობისა და კორექტულობის პრინციპების გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანია, შემუშავებული იყოს თანამშრომელთა კონკურსის ჩატარების წესი.

შესაძლოა, თითოეულმა სკოლამ, მისი შესაძლებლობებისა და საჭიროების შესაბამისად განსაზღვროს კონკურსის ჩატარების წესი.

კონკურსის პრინციპებია:

- ა. ოპიუმუმიზმი – კონკურსის პროცედურები უნდა იყოს არადისკრიმინაციული და მაქსიმალურად გამოირიცხოს სუბიექტური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა;
- ბ. გამჭვირვალობა – გამოყენებული პროცედურები, მეთოდები და შეფასების კრიტერიუმები უნდა იყოს ნათლად ფორმულირებული, გასაგები და აღქმადი ყველა კონკურსანტისთვის;
- გ. სიმართლე – კონკურსის პროცედურასთან დაკავშირებული სამართლებრივი აქტები, საკონკურსო კომისიის სხდომის ოქმები და კონკურსის შედეგები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა დაინტერესებული პირისათვის;
- დ. მოქალაქეობა – კონკურსი უნდა ჩატარდეს და ვაკანტური ადგილის მოთხოვნათა გათვალისწინებით შესაბამისი კანდიდატის შერჩევა უნდა განხორციელდეს საკონკურსო კომისიის მიერ;
- ე. მოქალაქეობა – კონკურსის ჩატარების ფორმები და მეთოდები, დასმული შეკითხვები უნდა იყოს კორექტული, საკონკურსო კომისია უნდა იყოს კეთილგანწყობილი და არ ახდენდეს კანდიდატზე ფსიქოლოგიურ ზეწოლას.

ობიექტურობისთვის, სასურველია, შეიქმნას საკონკურსო კომისია, რომელსაც ექნება კონკრეტული მიზნები და ამოცანები. საკონკურსო კომისიის (შემდგომში – კომისია) მიზანია, ვაკანტური თანამდებობის მოთხოვნათა გათვალისწინებით, შესაბამისი კანდიდატის შერჩევა.

კომისიის ამოცანებია კანდიდატის პროფესიული დონის, შესაძლებლობების, პიროვნული თვისებების, კვალიფიკაციის შეფასება და მოვალეობების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დონის განსაზღვრა.

საკონკურსო კომისიის შემადგენლობა შეიძლება განისაზღვროს ინდივიდუალურად, თუმცა სასურველია შედგებოდეს არანაკლებ 5 წევრისგან. კომისიის წევრების შერჩევა/დანიშვნა დამოკიდებულია სკოლაში დამკვიდრებულ მართვის სტილზე და სასკოლო კულტურაზე. შესაძლებელია მოხდეს სასკოლო საზოგადოების მიერ წევრების დასახელება, დირექტორის მიერ მათი შერჩევა და ბრძანებით განსაზღვრა. არ არის აუცილებელი, დირექტორი იყოს კომისიის წევრი. კომისიის თავმჯდომარისა და მდივნის არჩევა კი სასურველია გადაწყდეს წევრებს შორის, კენჭისყრის პრინციპით.

გამოყენებული შერჩევის ტექნიკისგან დამოუკიდებლად, უპირატესობა უნდა მიენიჭოს შერჩევის პროცესში იმ ჯგუფების მონაწილეობას, რომლებსაც გარკვეული მოლოდინები აქვთ კანდიდატთან. მაგალითად, მასწავლებლებმა, მშობლებმა და მოსწავლეებმა თავიანთი აზრი შეიძლება შემოგვთავაზონ შერჩევის პროცესის განმავლობაში (Gorton & Alston, 2018).

პოპილის მუშაობის წესი – კომისიის მუშაობას უნდა განსაზღვრავდეს წესი, რომელიც შემუშავდება დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით და დამტკიცდება დირექტორის ბრძანებით.

სარეგულაციო პოპილი – კონკურსის პროცედურებსა და შედეგებთან დაკავშირებული პრეტენზიების განხილვის მიზნით, დირექტორის ბრძანებით, შესაძლებელია შეიქმნას მუდმივმოქმედი საპრეტენზიო კომისია.

პონაშის გამოყენება – კონკურსს თანამშრომლის ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად სკოლა უნდა აცხადებდეს კანონით განსაზღვრული წესის შესაბამისად. შეტყობინება კონკურსის გამოცხადების შესახებ უნდა შეიცავდეს: ა) დაწესებულების დასახელებას და კონკურსის წესით შესავსები პოზიციის დასახელებას; ბ) კანდიდატისათვის წაყენებულ მოთხოვნებს (სათანადო ცოდნა და გამოცდილება, ძირითად უნარ-ჩვევებს; გ) შესაბამისი პოზიციით გათვალისწინებულ მოვალეობებს; დ) სარგოს ოდენობას; ე) კონკურსისთვის საჭირო საბუთებს, წარმოდგენის ვადებსა და ფორმას.

პონაშის მხატვრობა – კონკურსის ეტაპები შესაძლებელია განსაზღვროს თავად სკოლა. დირექციის ან ადმინისტრაციის წევრობის კანდიდატისთვის და მასწავლებლებისთვის შესაძლებელია ეს ეტაპები განსხვავებული იყოს.

კონკურსი შეიძლება ჩატარდეს გასაუბრების, ტესტირების ან/და პედაგოგის შემთხვევაში, დამატებით საჩვენებელი გაკვეთილის ჩატარების ფორმით. გასაუბრების ან/და ტესტირების ან/და სამოდელო გაკვეთილის ჩატარებამდე, კანდიდატების მიერ წარდგენილი აპლიკაციები გადაირჩევა მასში მოცემული ინფორმაციის დადგენილ მოთხოვნებთან შესაბამისობისა და დასაკავებელ პოზიციასთან კანდიდატის შესაფერისობის განსაზღვრის მიზნით.

მასწავლებლის შემთხვევაში ძალიან კარგია სამოდელო, საჩვენებელი გაკვეთილის ჩატარება, რადგან საგაკვეთილო პროცესის სიმულაცია სწორი გადაწყვეტილების აღზატობას ზრდის. ამ პროცესში აუცილებლად უნდა იყოს ჩართული სასკოლო საზოგადოება. ინდივიდებისათვის რთულია იმ ცვლილებ-

ბის შეწინააღმდეგება, რომელშიც თავად მონაწილეობენ. ცვლილების განხორციელებამდე მოწინააღმდეგეები შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართონ. იმის გათვალისწინებით, რომ მონაწილეებს ცვლილებაში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლიათ, მათი ჩართვა ამცირებს წინააღმდეგობას, ქმნის ვალდებულებას და ზრდის გადაწყვეტილების ხარისხს.

თუ, მასწავლებლის შემთხვევაში, კომისიის უფლებამოსილება ამოიწურება მხოლოდ გასაუბრებით და სამოდელო, საჩვენებელი გაკვეთილის ჩატარების შემდეგ საბოლოო გადაწყვეტილებას მიიღებს სასკოლო საზოგადოება, ამ გზით ძალიან ბევრი რისკი მცირდება: 1. ზეწოლა, რომელსაც შეიძლება ერთმა ადამიანმა (დირექტორმა, კომისიის თავმჯდომარემ) ვერ გაუძლოს. 2. ნეპოტიზმი. 3. კორუფცია. 4. არაობიექტურობა. 5. ახალი თანამშრომლის მიუღებლობით გამოწვეული კონფლიქტები. ამ მიდგომას დადებით მხარესთან ერთად ნაკლიც აქვს. მიდგომა მოითხოვს დიდ დროს და არსებობს არასწორი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობა. თუმცა, მასწავლებლების მიერ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება და მათი მხრიდან პასუხისმგებლობის აღება სკოლაში ზრდის დემოკრატიულობის, თანამშრომლობის, ჩართულობის ხარისხს, ქვემოდან ზევით ინიციატივებს და სკოლის, როგორც თვითრეგულირებადი, შემსწავლელი ორგანიზაციის ჩამოყალიბების შანსებს. ეს ყველაფერი კი საბოლოო ჯამში პოზიტიურ ზეგავლენას ახდენს მოსწავლეთა მიღწევებზე.

რამდენად კარგადაც არ უნდა შეასრულოს ორგანიზაციამ კადრების შერჩევისა და დაკომპლექტების სამუშაო, ახალდაქირავებულები სრულყოფილად ვერ ფლობენ ორგანიზაციის კულტურის შესახებ ინფორმაციას. იმისათვის, რომ სწრაფად მოხდეს მათი ადაპტაცია, სასურველია, ორგანიზაცია დაეხმაროს ახალ კადრებს, გაეცნონ დამკვიდრებულ წესებსა და ტრადიციებს, რათა სწრაფად მოხდეს ორგანიზაციის კულტურასთან შეგუების პროცესი, ანუ სოციალიზაცია (რობინსი & ჯაჯი, 2009). იმისათვის, რომ სკოლის ახალმა თანამშრომელმა შეძლოს საკუთარი ცოდნის, უნარებისა და დამოკიდებულებების სრულად გამოვლენა, სამუშაო პროცესი ახალი თანამშრომლისთვის და კოლექტივისთვისაც შედეგზე ორიენტირებული, უსაფრთხო და უკონფლიქტო იყოს, მნიშვნელოვანია, რომ ყოველმა ახალმა თანამშრომელმა სწრაფად და წარმატებით გაიაროს ორგანიზაციასთან ადაპტაციის პროცესი.

ქვემოთ მოცემული აქტივობები ხელს შეუწყობს ახალი თანამშრომლის სკოლაში ადაპტაციისა და სოციალიზაციის პროცესს.

ადაპტაციის პროცესი იწყება კონკურსის დაწყებიდან. აღსანიშნავია, რომ, მასწავლებლის შემთხვევაში, კონკურსის ბოლო ეტაპზე მასწავლებლების ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლის ადაპტირებას უწყობს ხელს – კოლექტივი მეტად იღებს თანამშრომელს, რომელიც დადებითად შეაფასა ჯერ კიდევ კონკურსის ეტაპზე, ასევე, ახალი თანამშრომელი კეთილგანწყობილია არსებული თანამშრომლების მიმართ.

ცხრილის სახით, გვინდა შემოგთავაზოთ ნიმუში, როგორ შეიძლება სოციალიზაციის პროცედურების გაწერა:

N	აქტივობა	პასუხისმგებელი პირი	პერიოდი
1	სკოლის შინაგანაწესის გაცნობა	საქმის მწარმოებელი	სამუშაოს დაწყებამდე
2	კოლექტივისთვის ახალი თანამშრომლის წარდგენა პედსაბჭოზე/შეხვედრაზე.	დირექცია/ადმინისტრაცია	სამუშაოს დაწყებამდე
3	თანამშრომლის დამატება სკოლის საკომუნიკაციო დახურულ ჯგუფში. თანამშრომლისთვის მისასალმებელი პოსტის დადება სკოლის დახურულ ჯგუფში, სოციალურ ქსელში/სკოლის ელექტრონული ფოსტიდან მისასალმებელი ტექსტის გაგზავნა.	დირექცია/ადმინისტრაცია	სამუშაოს დაწყებამდე
4	სკოლის სხვა თანამშრომლებისთვის ელექტრონულ ფოსტაზე შეტყობინების გაგზავნა ახალი თანამშრომლის მიღების შესახებ.	დირექცია/ადმინისტრაცია. კათედრები	სამუშაოს დაწყებამდე
5	სკოლის ორგანიზაციული კულტურის, რიტუალების გაცნობა, სკოლის დათვალიერება	დირექცია/ადმინისტრაცია	სამუშაოს დაწყებამდე/დაწყებისთანავე

N	აქტივობა	აასუსნიშმეფული პირი	პერიოდი
6	პირველი სამუშაო დღის განსაკუთრებულობის უზრუნველყოფა, მაგალითად, ახალი თანამშრომლის სამუშაო მაგიდის/გარემოს გაფორმება მისასალმებელი სიტყვებით.	კათედრის ხელმძღვანელი/შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელი	პირველი სამუშაო დღე
7	კათედრაზე წარდგენა (მასწავლებლის შემთხვევაში).	კათედრის ხელმძღვანელი	სამუშაოს დაწყებისთანავე
8	სამუშაოს შესაბამისი კულტურის, არსებული ძლიერი და სუსტი მხარეების, სამომავლო პერსპექტივების გაცნობა, მისთვის საჭირო დოკუმენტების გადაცემა.	კათედრის ხელმძღვანელი/შესაბამისი თანამშრომლები	სამუშაოს დაწყებისთანავე
9	თანამშრომლების საკონტაქტო ინფორმაციის, კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის არსებული ალტერნატიული გზების (დახურული ჯგუფები, ელექტრონული ჟურნალი და სხვ.) შესახებ ინფორმაციის მიწოდება.	დირექცია და შესაბამისი თანამშრომლები	სამუშაოს დაწყებისთანავე
10	თანამშრომლისთვის საქმიანობასთან დაკავშირებული კონკრეტული მოლოდინების დასახვა და მისი მოლოდინების გათვალისწინება, სამუშაოს შესრულების გაზომვად კრიტერიუმებსა და პერიოდულ მონიტორინგზე შეთანხმება.	დირექცია/ადმინისტრაცია	სამუშაოს დაწყებისთანავე

N	აქტივობა	პასუხისმგებელი პირი	პერიოდი
11	მოსწავლეებისთვის წარდგენა	დირექცია/ადმინისტრაცია	თითოეულ კლასში პირველ გაკვეთილამდე
12	სამუშაო წესების, პროცედურებისა და ანგარიშვალდებულების სისტემის გაცნობა.	დირექცია/ადმინისტრაცია/კათედრის ხელმძღვანელი	სამუშაოს დაწყებისთანავე
13	პროფესიული საჭიროებების იდენტიფიცირება სხვადასხვა გზით – თვითშეფასების კითხვარი, პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური სასწავლო გეგმა და სხვ.	დირექცია/ადმინისტრაცია/მასწავლებლის შეფასების ჯგუფის წევრი კათედრიდან, ფასილიტატორი/კათედრის ხელმძღვანელი	სამუშაოს დაწყებისთანავე
14	მხარდაჭერა დაგეგმოს და მართოს პროფესიული საჭიროების შესაბამისი აქტივობები.	ადმინისტრაცია/ მასწავლებლის შეფასების ჯგუფის წევრი კათედრიდან, ფასილიტატორი/კათედრის ხელმძღვანელი	სამუშაოს პროცესში

N	აქტივობა	პასუხისმგებელი პირი	პერიოდი
15	ახალ თანამშრომელთან პერიოდული პროფესიული დიალოგი არსებული სირთულეების პრევენციის/მართვის მიზნით.	დირექცია/ადმინისტრაცია/მასწავლებლის შეფასების ჯგუფი/კათედრის ხელმძღვანელი	სამუშაოს პროცესში
16	არაფორმალურ აქტივობებში ახალი თანამშრომლის ჩართულობის უზრუნველყოფა.	დირექცია/ადმინისტრაცია/კათედრა	სამუშაოს პროცესში
17	თანამშრომლისგან, საქმიანობასთან დაკავშირებით, ხშირი უკუკავშირის მიღება და მისთვის მიწოდება სხვადასხვა გზით.	შეფასების ჯგუფი	სამუშაოს პროცესში

იმისათვის, რომ სკოლაში არსებული მრავალფეროვანი ადამიანური რესურსი სათანადოდ – კოორდინირებულად და ეფექტიანად ვმართოთ, უპირველეს ყოვლისა, მნიშვნელოვანია სკოლის სტრუქტურის მიხედვით განსაზღვრული თითოეული თანამდებობის/პოზიციის შესაბამისი პასუხისმგებლობებისა და საქმიანობის გააზრება. ბუნებრივია, ამ პასუხისმგებლობებსა და საქმიანობებს შორის არსებობს გარკვეული გადაფარვები, რაც, მაღალი თანამშრომლობითი კულტურის შემთხვევაში, წარმოადგენს ძლიერ მხარეს და არ იწვევს პასუხისმგებლობების შეჯახებას.

თანამდებობის/პოზიციის შესაბამისი პასუხისმგებლობების თვალსაჩინოების მიზნით, დანართის სახით, გთავაზობთ აქტივობებისა და საქმიანობების ჩამონათვალს შემდეგი პოზიციების მიხედვით: სკოლის დირექტორი, მოადგილე, საქმისმწარმოებელი, ბუღალტერი, ექიმი, ბიბლიოთეკარი, მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირი.

1. ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები. თ. შენგელია, 2010 წ. თბილისი
2. ლიდერობა და ადმინისტრირება სკოლაში. რიჩარდ ა. გორტონი, ჯუდი ა. ალსტონი, პეტრა ი. სნოუდენი, წიგნის პირველი ქართულენოვანი გამოცემა
3. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. სტივენ პ. რობინსი ; ტიმოთი ა. ჯაჯი ; ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
4. Brill, 1984; Bullough and Baughman, 1977
5. Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D.E. (2013). Meredith Belbin 2010.
6. <http://oecdeducationtoday.blogspot.fr/2016/07/how-to-transform-schools-intolearning.html>

სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა

გერია შუაპიკი, ხათუნა ბარბაქაძე, მკაბერიძე კვირიკაშვილი

ქართველი ფსიქოლოგის, ფილოსოფოსის, პედაგოგისა და საზოგადო მოღვაწის, ფსიქოლოგიის ქართული სამეცნიერო სკოლის დამფუძნებლის, დიმიტრი უზნაძის აზრით, „ზოგადი განათლების უმთავრესი დანიშნულება – მოზარდის ძალების დროის შესაფერისი განვითარებაა! მოსწავლეებმა უნდა შეძლონ საკუთარი ინტელექტუალური ძალებით საწუთროს ზედაპირის გაჭრა.“

შესაბამისად, სკოლამ უნდა შექმნას პირობები და ხელი შეუწყოს მოსწავლის შესაძლებლობების რეალიზებას, – სტატიკური ცოდნის ქმედით ცოდნად გარდაქმნას, ესგ-ით განსაზღვრული ცნებების გააზრებას, მკვიდრი წარმოდგენების ჩამოყალიბებას და სოციალურ-ემოციური ინტელექტის განვითარებას.

სკოლის წინაშე დასმული ამოცანების განხორციელებისათვის სკოლის ლიდერს სჭირდება თანამოაზრეთა გუნდი, რომელსაც სრულად ექნება გაზიარებული ის მოსაზრება, რომ სკოლა წარმოადგენს ასპარეზს მოსწავლეთა ჰოლისტური განვითარებისა და თვითაქტუალიზაციისთვის.

ბუნებრივია, ყველა დირექტორისა და ლიდერის წინაშე დგას საკითხი: როგორ აქციოს სასკოლო თემა თანამოაზრედ, მოიპოვოს თანხმობა და ჩართოს საქმეში გუნდურად. დირექტორის, როგორც სკოლის ლიდერის, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა, სასკოლო საზოგადოებასთან მჭიდრო თანამშრომლობით, ხარისხიანი განათლება თანაბრად ხელმისაწვდომი გახადოს ყველა მოსწავლისათვის; შექმნას უსაფრთხო და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული სასკოლო გარემო; დაინტერესებული პირების ჩართულობით უზრუნველყოს სკოლის განვითარების მონაწილეობითი, გამჭვირვალე, ეფექტიანი სტრატეგიის ჩამოყალიბება.

სტრატეგიული განვითარება გულისხმობს სკოლის გადაქცევას ქმედით და წარმატებულ ორგანიზაციად; ისეთი სასკოლო სისტემის არსებობას, სადაც სკოლას შეუძლია, დაგეგმოს და განახორციელოს მისთვის პრიორიტეტული მიმართულებები და უზრუნველყოს ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნებით გათვალისწინებული შედეგების მიღწევა.

სახელმწიფოს მიერ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ხარისხის უზრუნველყოფისათვის შექმნილი სტანდარტები და მექანიზმები აუცილებლობად მოიხრებს სტრატეგიული განვითარების დოკუმენტების ქონას. თავის მხრივ, სკოლის განვითარების სტრატეგია მისაღები უნდა იყოს დაინტერესებული მხარეებისთვის; უნდა იყოს ტექნიკურად შესრულებადი, სამართლებრივად გამართული და ეთანხმებოდეს სკოლის ღირებულებებს, სტრატეგიის შემუშავების პროცესის გამჭვირვალობაც აუცილებელია. ამ პროცესში უნდა მონაწილეობდნენ დაინტერესებული პირები, მაგ. დირექტორი, სასკოლო საზოგადოების სხვა წევრები: მასწავლებლები, მოსწავლეები, მშობლები; ასევე, ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლები, განათლების სპეციალისტები, ფსიქოლოგები და სხვა. **სხვადასხვა მხარის ჩართვა უზრუნველყოფს** განსხვავებული ხედვის გათვალისწინებას, რაც სრულყოფილი პროდუქტის შექმნის საფუძველია.

სტრატეგიული დაგეგმვა იწყება კითხვებით:

1. სად ვართ?

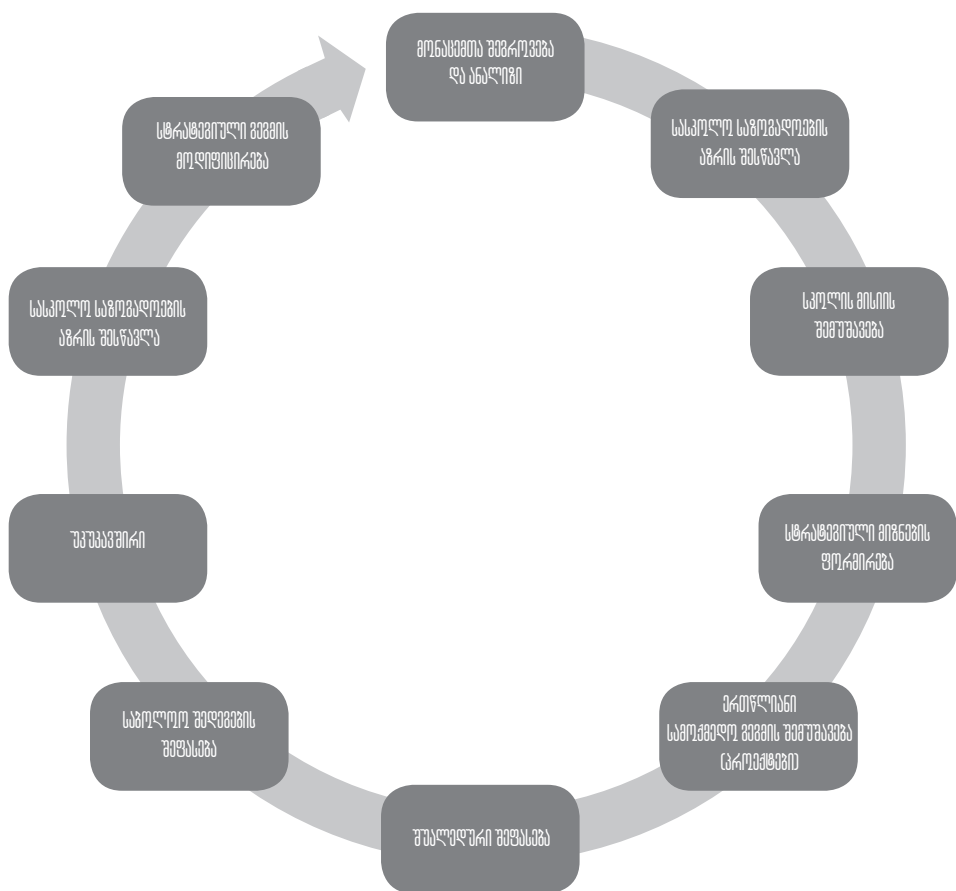
- აკეთებს თუ არა სკოლა იმას კარგად, რასაც უნდა აკეთებდეს?
- რა მდგომარეობაშია სკოლა ახლა?

2. სად ვინდა, რა ვიყო?

- რა უნდა დაიგეგმოს და განხორციელდეს სკოლის განვითარების მიზნით?
- როგორ და რა საშუალებებით უნდა მიაღწიოს სკოლამ დასახულ მიზნებს?

პროცესი შეიძლება დაიყოს ეტაპებად:

I ეტაპი	II ეტაპი	III ეტაპი	IV ეტაპი
ინფორმაციის მოპოვება / ლაშქრავება	ლაშქრავება / განხორციელება	მონიტორინგი და შეფასება	შედეგების განხორციელება
■ მონაცემთა შეგროვება; ■ სასკოლო საზოგადოების აზრის შესწავლა.	■ მისიის, ხედვის ჩამოყალიბება; ■ სტრატეგიული მიზნების ფორმირება; ■ ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავება.	■ შუალედური შეფასება; ■ საბოლოო შედეგების შეფასება; ■ უკუკავშირი.	■ სასკოლო საზოგადოების აზრის შესწავლა; ■ სტრატეგიული გეგმის მოდიფიცირება.



I ქვეყნი

მონიტორინგის შედეგების:

რისთვის გვჭირდება მონაცემების შეგროვება? – იმისთვის, რომ დავადგინოთ, სად ვართ. ხოლო იმისთვის, რომ დავგეგმოთ ინტერვენციები, აუცილებელია, წინასწარ განვსაზღვროთ ის სასურველი მდგომარეობა, სადაც გვინდა, რომ ვიყოთ/მივიღეთ და წინასწარ უნდა შევიმუშაოთ სასურველი მდგომარეობის მახასიათებლები.

მაგ: სასკოლო საზოგადოების თანამშრომლობის გზით, წინასწარ უნდა იქნეს შემუშავებული საგაკვეთილო პროცესის სტანდარტი, გაკვეთილზე დაკვირვების ფორმები და პროცედურები. საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების რუბრიკა მოგვცემს ინფორმაციას მოსწავლეთა და მასწავლებლის საჭიროებების შესახებ.

საჭიროებების დადგენა იწყება საკითხის ირგვლივ არსებული ინფორმაციის შეგროვებით, რომლისთვისაც შესაძლებელია გამოვიყენოთ სხვადასხვა მეთოდი და ინსტრუმენტი. მაგ: ფორმალურ და არაფორმალურ გარემოში დაკვირვება, გამოკითხვა, ფოკუსჯგუფი (სასკოლო საზოგადოების ყველა წევრის ჩართულობით), ინტერვიუ და სხვა. აქვე, არ უნდა დავივიწყოთ ტრანინგულაციის პრინციპი და, საჭიროებების დადგენისას, მხოლოდ ერთი აქტივობით არ შემოვიფარგლოთ.

მონაცემთა შეგროვების პროცესში უმნიშვნელოვანესია შემდეგი სამი პრინციპის დაცვა – ვალიდურობის, ტრანინგულაციისა და სანდოობის დაცვა.

მნიშვნელოვანია, დავფიქრდეთ ჩვენ მიერ არჩეული მონაცემთა შეგროვების მეთოდი ნამდვილად ზომავს თუ არა იმას, რის გამოზმავს ჩვენ გვსურს. მეთოდის ვალიდურობა გადამწყვეტია მონაცემთა შეგროვებისას. მაგალითად, თუ ჯგუფს სურს, განსაზღვროს მათ მიერ დანერგილი ინოვაციის – გაკვეთილზე წყვილებს შორის ინტერაქცია – სარგებელი და ამისათვის მონაცემთა შეგროვების მეთოდად აირჩიეს კითხვარს, მაშინ ეს იქნება არასწორად არჩეული მეთოდი, რადგან ამ მეთოდით მსგავსი ტიპის მონაცემების შეგროვება ნაკლებადაა შესაძლებელი ან შეგროვებული მონაცემები იქნება შეზღუდული/ მცირე რაოდენობის და, სავარაუდოდ, არავალიდური.

მონაცემთა ვალიდურობის გამყარების ერთ-ერთი გზაა მონაცემთა შეგროვების ერთზე მეტი მეთოდის გამოყენება, ან მონაცემთა შეგროვება სხვადასხვა ტიპის/კატეგორიის რესპონდენტისგან. იგი ცნობილია ტრანინგულაციის სახელით. ეს არ ნიშნავს, რომ აუცილებელია მონაცემთა შეგროვების სამი მეთოდის გამოყენება ან სამი ტიპის რესპონდენტის გამოკითხვა. უბრალოდ, საჭიროა, სხვადასხვა პერსპექტივის განხილვა ერთსა და იმავე საკითხზე.

მონაცემების შეგროვებისთვის, თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდების ეფექტიანად გამოყენებისთვის, საჭიროა, სკოლის დირექტორი სათანადოდ ფლობდეს კვლევის მეთოდოლოგიას, გაიაროს სპეციალური ტრენინგი ან მომზადების კურსი. ვინაიდან მონაცემების სწორად შეგროვებისა და ანალიზის გარეშე, სკოლა ვერ მოახერხებს ავთენტური სტრატეგიული განვითარების გეგმის შექმნას.

სასკოლო საზოგადოება სისტემატურად უნდა იკვლევდეს შემდეგ მიმართულებებს:

1. დამრიგებლების საქმიანობა; 2. კათედრების მუშაობა; 3. მასწავლებლების პორტფოლიოს წარმოება; 4. შეფასების სისტემების ეფექტიანობა; 5. სა-

მეურვეო საბჭოს მუშაობის ეფექტიანობა; 6. სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლეთა მომსახურების ხარისხი და მათი მიღწევების დონე; 7. რამდენად სწორად არის დაგეგმილი სკოლის ბიუჯეტი, არის თუ არა ინკლუზიური (გათვალისწინებულია თუ არა ყველა რგოლის ინტერესები); 8. მრავალფეროვანი სასწავლო რესურსის გამოყენება (სასწავლო პროცესის ტექნიკური გამართულობა, შეესაბამებოდა თუ არა ტექნიკური აღჭურვილობა სასწავლო პროცესს და რამდენად უზრუნველყო მიზნის მიღწევა, სასწავლო პროცესში გამოყენებული თვალსაჩინოებები); 9. მშობელთა ჩართულობა; 10. სკოლის უსაფრთხოება; 11. შემაჯამებელი სამუშაოების ანალიზის ხარისხი; 12. საგაკვეთილო პროცესის ხარისხი; 13. კლასის მართვა და მასწავლებლის პროფესიული კომპეტენციები; 14. შეფასების ჯგუფის საქმიანობა; 15. სასკოლო ინკლუზიური გარემო; 16. მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობა (მხარდაჭერა, ურთიერთობები); 17. მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების დონე; 18. სასკოლო სასწავლო გეგმის შესრულება; 19. შინაგანაწესის შესრულება; 20. ზგემ-ის მიზნების მიღწევის ხარისხი, 21. პერსონალურ მონაცემთა დამუშავება; 22. კიბერზიგენისა და კიბერუსაფრთხოების დაცვის საკითხები და სხვა.

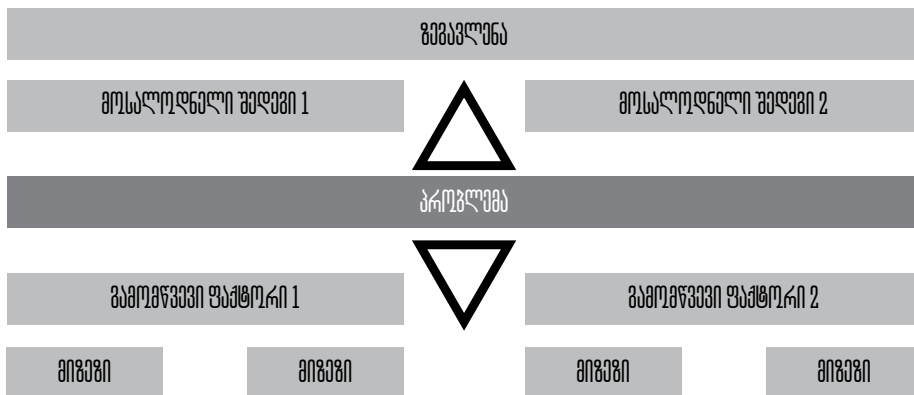
მონაცემების შეგროვების შემდეგ აუცილებელია მიღებული ინფორმაციის (მონაცემების) დამუშავება (ორგანიზება, მიზეზშედეგობრივი კავშირების დამყარება, პრიორიტეტების განსაზღვრა, დასკვნების გამოტანა და ა. შ.).

სტრატეგიული დაგეგმვისას, ხშირად გამოიყენება SWOT ანალიზი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, ორგანიზება გავუკეთოთ მიღებულ მონაცემებს.

S (STRENGTHS) – ძლიერი მხარე	W (WEAKNESS) – სუსტი მხარე
■ რა ძლიერ მხარეებს ხედავენ სხვები ჩვენში? ■ რას ვაკეთებთ კარგად? ■ რა განსაკუთრებულ რესურსებს ვიყენებთ?	■ რის გაუმჯობესება შეგვიძლია? ■ რაში გვაქვს მცირე რესურსი? ■ რა სისუსტეებს ხედავენ სხვები ჩვენში?
O (OPPORTUNITIES) – შესაძლებლობა	T (THREATS) – საფრთხე
■ რა შესაძლებლობებია ჩვენთვის ხელმისაწვდომი? ■ რა ტენდენციებზე გაამახვილებდით ყურადღებას? ■ როგორ აქცევდით ჩვენს ძლიერ მხარეებს შესაძლებლობად?	■ ვინ არიან ჩვენი კონკურენტები? რით გვჯობიან? ■ რა საფრთხეებს შეუძლია მოგვაყენოს ზიანი? ■ კონკრეტული სისუსტეები რა საფრთხეს შეიცავენ?

მონაცემთა ორგანიზების შემდეგ პრობლემების იდენტიფიცირებაზე ორიენტირებულმა ჯგუფმა უნდა გამოკვეთოს ის საკითხები, სადაც არასასურველი შედეგი დაფიქსირდება და დაიწყოს შედეგის გამომწვევ მიზეზებზე ფიქრი. მიზეზშედეგობრივი კავშირების დასადგენად მრავალი მეთოდის გამოყენება შეიძლება, რომელთა შორისაა „პრობლემების ხე“.

ცენტრში ვწერთ პრობლემურ საკითხს და ვიწყებთ იმ ფაქტორების განსაზღვრას, რომელმაც გამოიწვია ეს პრობლემა. ამაზე არ ვჩერდებით და კიდევ უფრო ღრმად ვეძებთ მიზეზებს და ამის შემდეგ თითოეული ფაქტორის გამომწვევ მიზეზს ვასახელებთ. ფაქტორებიც და მიზეზებიც სქემატურად პრობლემის ქვედა მხარეს იწერება. ამის შემდეგ უნდა დავფიქრდეთ: რა შედეგი დადგება, ეს პრობლემა რომ არ გადაიჭრას? და ვასახელებთ რამდენიმე მოსალოდნელ შედეგს. ამის შემდეგ ვიწყებთ ფიქრს მოსალოდნელი შედეგის ბეგავლენაზე – რაზე და როგორ შეიძლება მოახდინოს გავლენა (როგორც გრძელვადიან, ასევე, მოკლევადიან პერსპექტივაში).

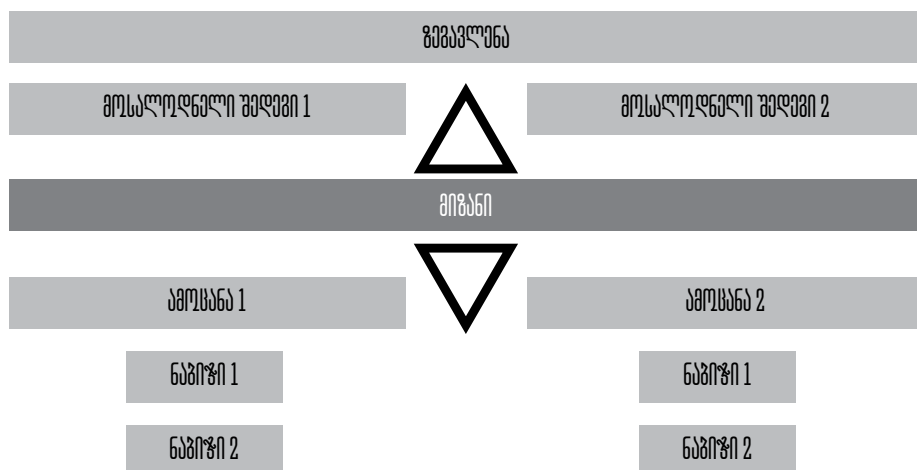


რატომ გვჭირდება პრობლემის გამომწვევ მიზეზებსა და მოსალოდნელ შედეგებს შორის კავშირების დანახვა?

გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირების გარეშე, ჩვენ მიერ დაგეგმილი ინტერვენციები შესაძლოა არ იყოს სასურველი შედეგის მომცემი. ამდენად, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ინტერვენციების დაგეგმვის დროს გამომწვევ მიზეზებს უნდა „ვუმკურნალოთ“ და აღმოვფხვრათ.

დაგეგმვისას, მიზეზშედეგობრივ კავშირებზე მუშაობის დროს, პრობლემა შეგვიძლია მოვიზიაროთ ინტერვენციის მიზნად, ხოლო პრობლემის ხის ზედა ნაწილში – განვსაზღვროთ მოსალოდნელი დადებითი შედეგი (ანუ პრობლე-

მის მოგვარების შემთხვევაში, რა დადებითი შედეგი შეიძლება დაგვიდგეს და ეს შედეგი, გრძელვადიან და მოკლევადიან პერსპექტივაში, რაზე და როგორ მოახდენს გავლენას), ქვედა ნაწილში კი – ამოცანები, მიზნამდე მისასვლელი ნაბიჯები.



მონაცემთა ორგანიზების, პრობლემების იდენტიფიცირებისა და მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენის შემდეგ აქტუალური ხდება ყველაზე პრიორიტეტული მიმართულებების გამოკვეთა და სამოქმედო გეგმის შედგენა. ამისთვის აუცილებელია გვქონდეს მცირეოდენი წარმოდგენა იმაზე, თუ: „როგორ უნდა განვსაზღვროთ პრიორიტეტები?“

აღსანიშნავია, რომ არ არსებობს პრიორიტეტების დადგენის ყველა სიტუაციაში გამოსადეგი, იდეალური მეთოდი.

N	პრობლემატა რაოდენობა	პრიორიტეტების განსაზღვრის პრინციპი	N	პრიორიტეტი
1	პრობლემა N1	მნიშვნელოვნება სასწრაფოობა ბუნდოვანება ინფორმაციის წყარო	1	პრობლემა N4
2	პრობლემა N2		2	პრობლემა N5
3	პრობლემა N3		3	პრობლემა N2
4	პრობლემა N4		4	პრობლემა N1
5	პრობლემა N5		5	პრობლემა N6
6	პრობლემა N6		6	პრობლემა N3

პრიორიტეტების განსაზღვრის პროცესი მოიცავს შემდეგ კრიტერიუმებს:

- **მნიშვნელობა** – აუცილებელია, განისაზღვროს პრობლემის მოუგვარებლობის ან მოგვარების შედეგად დამდგარი ზიანი და სარგებელი. თუ პრობლემის გადაუჭრელობით მნიშვნელოვანი უარყოფითი შედეგია მოსალოდნელი, მაშინ ასეთ პრობლემას შედარებით უფრო მაღალი პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს, ვიდრე ნაკლებად საზიანო ან უმნიშვნელო ზიანის მომტან პრობლემებს.
- **სსწრაფობა** – „სასწრაფოობა“ მნიშვნელოვნებასთან ერთად – დამოკიდებულია იმაზე, თუ როდის დგება პრობლემის მკაფიოდ განსაზღვრული ან ნავარაუდევო ბოლო ვადა. ასევე, თუ ცნობილი ხდება, რომ მოსალოდნელია, მაგ: ეკონომიკური კრიზისი და ეს მოვლენა გამოიწვევს პრობლემის მოგვარებისთვის განსაზღვრული დანახარჯების გაზრდას.

მაგ: თუ მასწავლებელი არ აწვდის მოსწავლეს მიმდინარე პროცესში განმავითარებელ უკუკავშირს და მხოლოდ განმსაზღვრელი შეფასებით იფარგლება, შესაძლებელია სასწავლო წლის ბოლოს მოსწავლემ სასურველ შედეგს ვერ მიაღწიოს და ვერ შეძლოს საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზება, რაც გამოიწვევს არასასურველ შედეგს და გრძელვადიან პერსპექტივაში მოსწავლეს საკუთარი შესაძლებლობების მიმართ დაბალი თვითშეფასება ჩამოუყალიბდება.

პრობლემა	სსწრაფობა	არასსწრაფობა
მნიშვნელოვანი	1	2
უმნიშვნელო	3	4

ცვლადების გადაკვეთის წერტილებში მითითებული ციფრები აღნიშნავს პრობლემის რიგითობას. მაგ: ხშირ შემთხვევაში, უმნიშვნელოც რომ იყოს, არჩევანი სასწრაფოდ გადასატრელ პრობლემებზე კეთდება, ამის გამო მნიშვნელოვანი, თუმცა ნაკლებად სასწრაფო საქმეები გადავადდება და, როგორც წესი, ასეთი პრობლემები მოუგვარებელი რჩება გადავიწყების გამო.

- **ბუნდოვნება** – ზოგადად, რაც უფრო ბუნდოვანია პრობლემა ან საქმე, მით უფრო პრიორიტეტული უნდა იყოს ის, თუმცა არ უნდა იყოს შეფასებული მხოლოდ „ბუნდოვანების“ საფუძველზე. ბუნდოვანება შეიძლება განპირობებული იყოს: ინფორმაციის დეფიციტით. ის, რომ არ ფლობთ ინფორ-

მაციას საკითხის შესახებ, ეს არ შეიძლება გახდეს „ნაკლებად პრიორიტეტულის“ მინიჭების საფუძველი, რადგან შესაძლებელია, გამოუსწორებელი შედეგები მოიტანოს პრობლემის მოუგვარებლობამ.

■ **ინფორმაციის წყარო** – პრიორიტეტულობის შეფასების დროს მნიშვნელოვანია დავრწმუნდეთ:

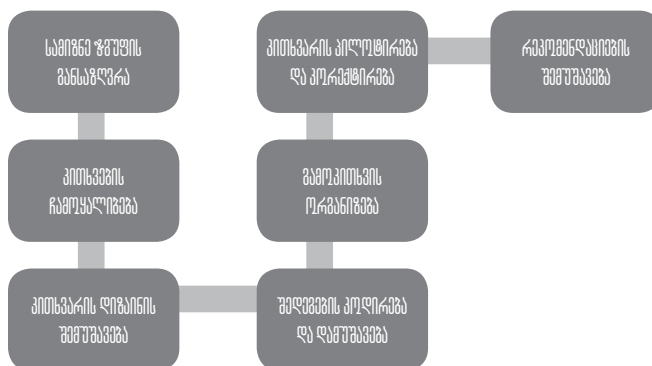
- რამდენად „ღირებულია“ ამ პრობლემისა თუ ამოცანის შესახებ მოწოდებული ინფორმაცია;
- რამდენად კომპეტენტურია ინფორმაციის მომწოდებელი, კონკრეტულ საკითხთან მიმართებით;
- რამდენად საიმედოა და კეთილსინდისიერი ინფორმაციის მომწოდებელი (ინფორმაციის წყარო ხომ არ არის შემჩნეული ცრუ ინფორმაციის მოწოდებაში).

ინფორმაციის მომწოდებელი პირი შეიძლება კარგად იცნობდეს კონკრეტული პრობლემის სხვადასხვა ასპექტს, მაგრამ არაფერი იცოდეს სხვა თანმდევ ფაქტორებზე. არადა, ეს ფაქტორებიც აუცილებლად უნდა აიწონ-დაიწონოს.

სასაქონლო საზოგადოების აზრის შესწავლა:

გულისხმობს დაინტერესებული მხარეების გამოკითხვას, მოსაზრებების/შეხედულებების გაგებას და ამის საფუძველზე რეკომენდაციების შემუშავებას, სკოლის განვითარების მექანიზმების დახვეწის მიზნით. სასკოლო საზოგადოების მოსაზრებების შესასწავლად მისაღებია რაოდენობრივი მეთოდის – გამოკითხვა-ანკეტირებისა და თვისებრივი მეთოდის – ფოკუს-ჯგუფის გამოყენება.

ანკეტირების პროცესის სამოქმედო სქემა:



II ეტაპი – ღებობა/განმარტება

ხედვისა და მისიის ჩამოყალიბება

ხედვა ეს არის ზოგადი ხასიათის შორ მიზნებზე გათვლილი პოსტულატი, სადაც აუცილებლად უნდა იკითხებოდეს დაწესებულების ღირებულებები. ხედვა ნაკლებად გაზომვადია. იდეალურ ხედვას სამ შრედ ყოფენ და მას განიხილავენ მეგა, მაკრო და მიკრო დონეებზე. მიკრო დონეზე განსაზღვრული ხედვა გაწერილია ერთი წლის განმავლობაში მისაღწევ შედეგზე, მაკრო დონე გულისხმობს უახლოეს რამდენიმე წელს, ხოლო მეგა დონე მოიცავს ათწლიან და მეტხიან ხედვას (Kaufman, 1996).

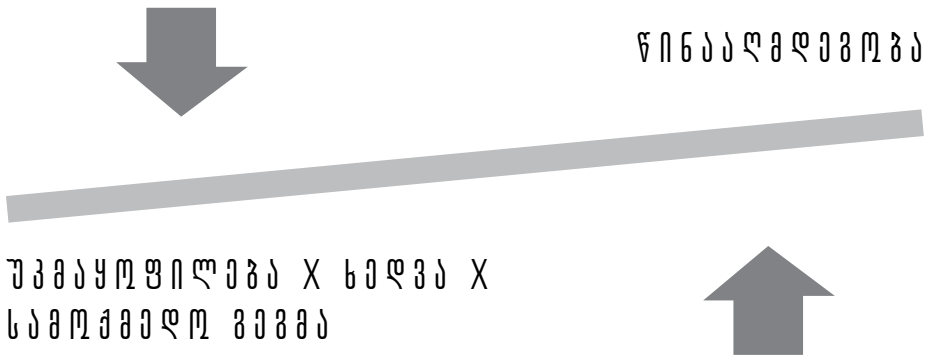
მისია არის ორგანიზაციის მიზნების ზოგადი აღწერა. მისია შეიძლება იყოს მამოტივირებელი და გეზის მიმცემი (Kaufman, 1996). თუ ხედვა არის ზოგადი, რომლის გაზომვაც საკმაოდ ძნელია და, ხშირ შემთხვევაში, შეუძლებელი, მისია უნდა იყოს გაზომვადი, ლაკონიური, უნდა ჩანდეს ორგანიზაციის ღირებულება, იყოს მამოტივირებელი და ნათლად ჩამოყალიბებული, უნდა ჩანდეს სამიზნე ჯგუფი და სხვ. „არ უნდა შეიცავდეს ეთნიკური, რელიგიური, ან სხვა კონსტიტუციითა და ადამიანის უფლებების საერთაშორისოდ აღიარებული ნორმებით განსაზღვრული უფლების შემზღუდველ წინადადებას (შუკაკიძე, 2018).

სტრატეგიული მიზნების ფორმირება

მას შემდეგ, რაც სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე მომუშავე ჯგუფი გააანალიზებს სკოლის მონაცემებს და შეისწავლის სასკოლო საზოგადოების მოსაზრებებს, საჭიროა, შემუშავდეს სტრატეგიული მიზნები.

როდესაც ვსაუბრობთ ეფექტიან დაგეგმვაზე და პრიორიტეტების განსაზღვრაზე, აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ მრავალი ფაქტორი და ბექ-ჰარდ – ჰარისის ცვლილებების მართვის ფორმულა, რომლის მიხედვით, თუ დაგეგმილი ცვლილებისგან მიღებული შედეგი, ანუ მოსალოდნელი შედეგი, გადაწონის ამ ცვლილების განხორციელების პროცესში მოსალოდნელი წინააღმდეგობის შედეგებს, მაშინ, ამ ცვლილების განხორციელება ღირს და შეუძლებელია თამამად განხორციელებას (მაგ: განათლების ხარისხი იზრდება და იზრდება კმაყოფილ მშობელთა ან თანამოაზრეთა გუნდი).

ბექჰარდ-ჰარისის ცვლილებების მართვის ფორმულა



თუ: განსაზღვრულია საჭიროება x ჩამოყალიბებულია მკაფიო ხედვა/მიზანი x შექმნილია პირველადი სამოქმედო გეგმა, რაც ცვლილების წამოწყებისგან გამოწვეულ შესაძლო წინააღმდეგობას გადაწონის, ცვლილების დაწყება ღირს.

როდესაც ვსაუბრობთ სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბებაზე, აუცილებელია გავითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

სტრატეგიული მიზნები უნდა ასახავდეს მისიაში მოცემულ პოსტულატებს; მიზნები უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს. თითოეული მიზანი უნდა იყოს:

1. კონკრეტული; -----S(Specific)
2. გაზომვადი; -----M(Measurable)
3. მიღწევადი; -----A(Achievable)
4. რეალისტური; -----R(Realistic)
5. დროში გაწერილი; --T (Time-bound)
6. თავსებადი:
 - ა. ბიუჯეტთან;
 - ბ. ადამიანურ რესურსებთან;
 - გ. ინფორმაციასთან.

სტრატეგიულ მიზნებზე მომუშავე ჯგუფმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ, მიუხედავად იმისა, რამდენად აქტიურად არის ჩართული სასკოლო საზოგადოება.

დოება სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავებაში, საბოლოო შედეგებზე ყველა ანგარიშვალდებულია.

რეკომენდებულია, რომ სტრატეგიული მიზნები ციფრებში (უფრო მეტად, პროცენტებში) იყოს გამოსახული.

მაგალითად:

1. მასწავლებელთა 70% დაეუფლება სწავლა/სწავლების თანამედროვე სტრატეგიებს.

რაც შეეხება თითოეული სტრატეგიული მიზნის მიღწევის გზებსა და საშუალებებს – ეს ყოველივე დაწვრილებით იქნება აღწერილი თითოეულ სტრატეგიულ მიზანზე შექმნილ პროექტში. ამ პროექტების ერთობლიობა კი სკოლის განვითარების სამოქმედო გეგმას წარმოადგენს.

სამოქმედო გეგმას ხშირად ინდიკატორული მატრიცით გამოსახავენ.

მიზნები	შენახანები (მხარდაჭერა, ინფრასტრუქტურა, სასალონო, პროგრამა და ა.შ.)	ამოცანები	შედეგი	მრეკომენდებული ეფექტი	გეგმვის (რის გამოწვევებს მოსახლავს)
1. მასწავლებელთა 70% დაეუფლება სწავლა/სწავლების თანამედროვე სტრატეგიებს	თანხა, დრო, მხარდაჭერა (ოთახის გამოყოფა, ტექნიკით აღჭურვა და ა.შ.)	1. ტრენინგპროგრამის დაგეგმვა-განხორციელება 2. ტრენინგზე მიღებული გამოცდილების პრაქტიკაში გადატანა	პედაგოგები დაეუფლებიან თანამედროვე სტრატეგიებს.	კომპეტენტური და კვალიფიციური კადრის არსებობა	მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების გაუმჯობესება
შემოწმების ინფრასტრუქტურა	1. გამოიყოფილი თუ არა საჭირო თანხა. 2. დაცულია თუ რა ვადები 3. ინფრასტრუქტურა	გაკვეთილებზე დასწრების ფორმები, ოქმები, ანგარიშის ფორმები.	ჩატარდება სამოდელო გაკვეთილები; ამაღლდება მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრება.	გაიზრდება მოსწავლეთა კონტინგენტი; სკოლის ავტორიტეტი ამაღლდება.	ერთიან ეროვნულ გამოცდებზე ჩარიცხვის მაჩვენებელი გაიზრდება; ეროვნული შეფასების შედეგები გაუმჯობესდება

მიზნები	შენატანები (მხარდაჭერა, ინვესტიცია, წახალისება, პროგრამა და ა.შ.)	ამოცანები	შედეგი	გრაფიკული ქუჩა	გეგმვა (როგორ გამოვლინდება შედეგები)
წყარო	განმცხორ- ცილებელი ორგანიზაცია	ტრენინგების სამსახური	კვალიფიცი- ური პედაგო- გები	წარმატებულ სკოლა	გაუმჯობესე- ბული სწავლა -სწავლების პროცესი
მონიტორინგის სისხრი	სემესტრული	სემესტრული	წელიწადში სამჯერ	წლიური	წლიური
2.					
შედეგების ინდიკატორები					
წყარო					
მონიტორინგის სისხრი					
3.					
შედეგების ინდიკატორები					
წყარო					
მონიტორინგის სისხრი					

რეკომენდებულია ერთი სასწავლო წლისათვის 10-მდე სტრატეგიული მიზნის ჩამოყალიბება. ყველა მიზანი წარმოადგენს მცირე პროექტს, რომელიც დანართის სახით უნდა დაემატოს ინდიკატორულ მატრიცას. გასათვალისწინებელია, რომ:

- ა. სამუშაოს განაწილებისას, მთავარ კრიტერიუმად ავიღოთ თანამშრომლის შემოქმედებითი უნარი და მონდომების ხარისხი;
- ბ. სამუშაოს განაწილებისას დავრწმუნდეთ, რომ თანამშრომელს კარგად ესმის მასზე დაკისრებული დავალების შინაარსი და მნიშვნელობა;
- გ. გარკვევით აუხსენით პროექტებში ჩართულ თანამშრომლებს, რომ მიუღებელია: (1) „თავის მართლება“, (2) პრობლემების დაგროვება და (3) განუწყვეტლივ დირექტორის ჩარევის მოლოდინი;
- დ. იზრუნეთ თანამშრომელთა პოზიტიურ განწყობაზე (ცნობილი თეორიები, საუკეთესო პრაქტიკები, კონკრეტული რეკომენდაციები);

- ქ. თითოეული დავალება, სასურველია, იყოს მაქსიმალურად კონკრეტული;
- წ. სასურველია, დავალების შესრულებაზე პასუხისმგებელი იყოს ერთი თანამშრომელი;
- ზ. მისასაღებელია სკოლის ადმინისტრაციის პროექტებზე მუშაობის პროცესში ჩართულობა და არა ჩარევა;
- თ. რეკომენდებულია პროექტების შესრულების მიმდინარეობის ეტაპობრივი შემოწმება წინასწარ განსაზღვრული გრაფიკით.

სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში სკოლას ხშირად ეხმარება პროექტებზე მუშაობა. არ არსებობს პროექტის უნივერსალური შაბლონი, რომელიც სკოლის ყველა ადმინისტრატორის მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს (შუკაკიძე, 2018). ქვემოთ მოცემული იქნება პროექტის შინაარსობრივი მხარის ჩვენებული ხედვა. სკოლის გამოცდილ ადმინისტრატორს შეუძლია, საჭიროებიდან ან/და მართვის სტილიდან გამომდინარე, პროექტში ცვლილებების შეტანა. სასურველია, პროექტი მოიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს:

1. აბსტრაქტი

პროექტის აბსტრაქტი წარმოადგენს მთლიანი პროექტის მოკლე შინაარსს, განთავსებულს ერთ, მაქსიმუმ, ორ გვერდზე. პროექტის აბსტრაქტი საშუალებას აძლევს მკითხველს (განსაკუთრებით, დონორ ორგანიზაციას), გაერკვეს პროექტის რაობაში. ეს ნაწილი ხელს უწყობს პროექტის დეტალების ნათლად აღქმას.

2. სიზუსტის ანალიზი/კვლევა

პროექტზე მომუშავე ჯგუფის წევრებმა გარკვეული დრო უნდა დაუთმონ საკითხის ირგვლივ არსებული ინფორმაციის მოპოვებასა და ანალიზს. ეს აქტივობა რამდენიმე მიმართულებით უნდა წარიმართოს:

- ა. პრობლემის აქტუალობა; დარგის ადგილობრივი ექსპერტების მოსაზრებების გაცნობა მოცემული საკითხის ირგვლივ, საქართველოში შექმნილი სიტუაციის შესახებ;
- ბ. საკითხის ირგვლივ სკოლაში არსებული რაოდენობრივი და თვისებრივი მონაცემების შეკრება და ანალიზი.

პროექტის ამ ნაწილში ყველაზე კარგად ჩანს ორი მნიშვნელოვანი საკითხი:

1. თუ რამდენად მნიშვნელოვანია პროექტში დასმული პრობლემა;
2. თუ რამდენად გაცნობიერებული აქვთ პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს პრობლემის სიღრმე და თავისებურებები. სავარაუდოა, რომ ეს ყოველივე გაზრდის პროექტის ეფექტიანად დაგეგმვასა და განხორციელებას.

აქვე გვინდა შევნიშნოთ, რომ პროექტისათვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვებისას, აუცილებლად უნდა დავიცვათ კვლევის ეთიკის ნორმები. მაგალითად, „მოსწავლეთა დისციპლინური გადაცდომების შემცირებაზე“ მიმართული პროექტის განხორციელების დროს მოსწავლეების ოჯახური პრობლემების გაცნობისას, საჭიროა დიდი სიფრთხილე კორექტული კითხვის დასასმელად. ასევე, რეკომენდებულია, კვლევის ჯგუფის წევრებმა არ დასვან ისეთი კითხვა, რომელიც თემასთან არ არის კავშირში. ბუნებრივია, აკრძალულია დისკრიმინაციული კონოტაციების მქონე კითხვების დასმა. იგულისხმება სკოლის მიერ ორგანიზებული კვლევები.

3. საიზონ ჯგუფი

პროექტის ამ პუნქტში მოკლედ უნდა აღვწეროთ ის მიზნობრივი ჯგუფი, რომლისთვისაც ხორციელდება ეს პროექტი. სასურველია ბენეფიციარების სავარაუდო რაოდენობის მითითება. მაგალითად, პროექტში „საგნობრივი კონფერენციების რაოდენობის ზრდა“. გარდა დაგეგმილი საგნობრივი კონფერენციების რაოდენობის მითითებისა, კარგი იქნება კონფერენციებში ჩართულ მოსწავლეთა რაოდენობის მითითებაც. უპრიანი იქნებოდა კონფერენციების მომზადებაში ჩართული მასწავლებლების ან სხვა სკოლის შიდა თუ გარე ადამიანური რესურსის, რაოდენობის მითითებაც.

4. მიზანი

მიზნის ფორმირებისას კარგად ჩანს, თუ რაოდენ კარგად აქვთ პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს გააზრებული, რა ცვლილება შეიძლება მოჰყვეს პროექტის განხორციელებას. რობერტ ევანსი აღნიშნავს: მიუხედავად იმისა, რომ

სკოლაში დასაქმებული ადამიანების უმეტესობას კარგი განათლება აქვს და მუდმივად მონაწილეობენ პროფესიული გადამზადების პროგრამებში, კონფერენციებსა და ტრენინგებში, მაინც რთულად ეგუებიან ცვლილებას (Evans, 2008). „სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის“ მიხედვით დაგეგმილი პროექტების ძირითადი მიზანი კი არსებული მდგომარეობის შეცვლაა. სწორედ კონკრეტული პროექტის მიზანში უნდა გაცხადდეს მოსალოდნელი ცვლილების შესახებ. ნათლად ჩამოყალიბებული მიზანი, გარკვეულწილად, საქმიან და შემაერთებელ განწყობასაც კი ქმნის პროექტის შექმნაზე მომუშავე ადამიანებში.

5. ამოცანები

პროექტის ამოცანები – ეს არის კონკრეტულ ქმედებათა ერთობლიობა პროექტით განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად. ამოცანები უნდა იყოს ნათელი და გასაგები და, რაც მთავარია, მათში უნდა ჩანდეს პროექტის მიზნის შესრულების რესურსი. თანამიმდევრულობა – ეს არის ამოცანების დასმის/ჩამოყალიბების კიდევ ერთი მთავარი მახასიათებელი. ლოგიკურია, რომ მიზნის მიღწევა ხანგრძლივი პროცესია და ეს ეტაპობრივად უნდა განხორციელდეს. ყოველ ეტაპს კი განსაზღვრული ამოცანა/ამოცანები სჭირდება. სწორედ ამ სწორი ალგორითმის განსაზღვრა/ამოცანათა ეტაპების მიხედვით გაწერა წარმოადგენს პროექტზე მომუშავე პერსონალის გამოწვევას.

პროექტის ამოცანების გაწერისას, ნათლად ჩანს, თუ რამდენად აქვთ პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებს პროექტის მიზნის მიღწევისათვის საჭირო უნარი, ცოდნა და გამოცდილება. პროექტის დაგეგმვის ამ სტადიაზე აუცილებელია სკოლის ადმინისტრაციისა და სკოლის დირექტორის აქტიური ჩართულობა. რადგან, პროექტის ამოცანების არასწორად/არასრულფასოვნად დაგეგმვის შემთხვევაში, პროექტის ეფექტიანობა მცირდება. სკოლის დირექტორის ერთ-ერთი მთავარი ვალდებულება სკოლაში ადამიანური და, განსაკუთრებით, ფინანსური რესურსების სწორი განკარგვაა. ამ აქტივობაში სკოლის დირექტორის ჩართულობას კიდევ ერთი პოზიტიური შედეგი შეიძლება ჰქონდეს. კერძოდ, პროექტის ამოცანებში გარკვევა/მოდულიზაციაში თანამონაწილეობა მას საშუალებას აძლევს, დეტალურად გაერკვეს პროექტის შინაარსში, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებთან თემატური/პროფესიული/საქმიანი კამათისა და დიალოგის წარმოქმნას.

6. თემატიკასთან არსებული ლიტერატურის მიმოხილვა

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, პროექტის თემატიკასთან არსებული ლიტერატურის მიმოხილვა ხელს უწყობს რამდენიმე პოზიტიურ შედეგს. კერძოდ:

- ა. გაიზრდება პროექტის მუშა ჯგუფის წევრების ცოდნა მოცემული საკითხის ირგვლივ;
- ბ. გათვალისწინებული იქნება შესაძლო ნაკლოვანებები და საშიშროებები, რომლებიც პროექტის დანერგვას შეიძლება მოჰყვეს;
- გ. გაიზრდება საკითხის სიღრმისეული ცნობადობა მთლიანად სასკოლო საზოგადოებაში;
- დ. დადგინდება თანამედროვე ტენდენციები მოცემულ საკითხთან მიმართებით;
- ე. გაიზრდება ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღების რაოდენობა. სასურველია, რომ კონკრეტული საკითხის ირგვლივ არსებული ვალიდური ლიტერატურის შერჩევისათვის პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებმა დახმარებისათვის ადგილობრივ ექსპერტებს მიმართონ ან გამოიყენონ სამეცნიერო ლიტერატურის შეფასების სხვა აპრობირებული აკადემიური კრიტერიუმები (მაგალითად, პროფესიული ჟურნალის იმპაქტ-ფაქტორი). თუ სკოლის მიერ ინიცირებული პროექტი სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეებს ეხება, სასურველია, სკოლის წარმომადგენლები დაუკავშირდნენ ქვეყანაში დარგის აღიარებულ ექსპერტებს.

რაც შეეხება ლიტერატურის წყაროებს, ისინი შეიძლება იყოს:

- ადგილობრივ გამოცდილებაზე შექმნილი სამეცნიერო წრეებში ვალიდურად მიჩნეული 3-4 სტატია;
- საერთაშორისო გამოცდილებაზე (სასურველია, გათვალისწინებული იყოს ამ სტატიების ვალიდურობა სამეცნიერო წრეებში) შექმნილი 3-4 სტატია;
- დარგის ექსპერტებთან კონსულტაცია/ინტერვიუ;
- საარქივო მასალები.

7. პროექტის კლირი მხარეები

პროექტის ძლიერი მხარეების გააზრება და დაფიქსირება ხაზს უსვამს პროექტის მუშა ჯგუფის მზაობის ხარისხს. ამ კომპონენტში შეიძლება მოიაზ-

რებოდეს ყველა ის კომპონენტი, რაც ხელს შეუწყობს პროექტის წარმატებით განხორციელებას. მაგალითისათვის, თუ პროექტი მოსწავლეებში წიგნიერების ამაღლებას ეხება, სკოლის მფლობელობაში არსებული მდიდარი წიგნადი ფონდი (თანამედროვე მოსწავლისათვის სასურველია ელექტრონული მოწყობილობების შეძენა (ქინდლი, აიპედ ან სხვა) პროექტის ძლიერ მხარეს წარმოადგენს.

პროექტებისათვის სავარაუდო ძლიერ მხარეებად შეიძლება განხილულ იქნეს შემდეგი კრიტერიუმები:

- პერსონალის კვალიფიკაცია (პროექტის შექმნაში, ბიუჯეტირებაში, კვლევაში, დარგობრივ ცოდნაში და სხვ.);
- სასკოლო საზოგადოების მზაობა;
- პოლიტიკური ნება (რეგიონის ან/და თემის დონეზე);
- დონორების ინტერესი.

8. პროექტის ნაკლოვანებები/საფრთხეები/რისკის ანალიზი

სასურველია, რომ პროექტის დანერგვამდე გააზრებული იყოს ყველა შესაძლო ნაკლოვანება და რისკი, რომელიც პროექტის განხორციელებისას შესაძლებელია წარმოიშვას. ბუნებრივია, რომ წინასწარ ყველა რისკის გათვალისწინება სკოლის თანამშრომელთა შესაძლებლობებს აღემატება. თუმცა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს, რამდენად უკავშირდება რისკებს ფინანსური რესურსების ხარჯვა. ამ შემთხვევაში, პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებმა სკოლის ადმინისტრაციასთან კონსულტაციები უნდა გამართონ. პროექტის ნაკლოვანებების მაგალითისათვის, ალბათ, უნივერსალური ტენდენცია – მშობელთა ინერტულობა გამოდგება, როცა პროექტი მოსწავლეთა სწავლა-სწავლებას ეხება. ბევრი მეცნიერის აზრით, მცდარია მოსაზრება, რომ მხოლოდ და მხოლოდ სკოლაა პასუხისმგებელი მოსწავლეების სწავლის დონის ამაღლებაზე. ამ კონკრეტული პროექტის წარმატებით განხორციელება გამოიწვევს მშობლებში ფართოდ გავრცელებული პარადიგმის შეცვლას.

პროექტებისათვის სავარაუდო სუსტ მხარეებად შეიძლება დასახელდეს შემდეგი კრიტერიუმები:

- პერსონალის დაბალი კვალიფიკაცია;

- საზოგადოებრივი აზრის მზაობა;
- ცვლილების მიმართ რეზისტენტულობა თემისა თუ რეგიონის დონეზე;
- პროექტის მდგრადი განვითარება (ანუ რა იქნება შემდეგ...).

9. აქტივობები და მათი დასაბუთება/პროექტის შინაარსობრივი მხარე, ალწერა

პროექტის აქტივობები ამოცანების პუნქტში გაწერილი დავალებების გავრცობილი ვერსიაა, ანუ, უკეთ რომ ვთქვათ, ამ პუნქტში ყველა ამოცანა უნდა ჩამოყალიბდეს უფრო ვრცლად და დასაბუთებულად. სწორედ პროექტის განხორციელებისათვის დაგეგმილ აქტივობებში წარმოჩნდება სიტუაციის ანალიზის, ლიტერატურის მიმოხილვისა და ადგილობრივი ექსპერტების რჩევების მიხედვით დაგეგმილი კონკრეტული ნაბიჯები, რაც, საბოლოო ჯამში, პროექტის მიზნის მიღწევამდე მიგვიყვანს. სასურველია, აქტივობების ჩამონათვალი კარგად ჩანდეს თანამიმდევრულობა, თუ რა ლოგიკით მოსდევს ერთ აქტივობას მეორე. კარგი იქნება, თუ პროექტის ამ პუნქტს თან დაერთვება პროექტის აქტივობების კალენდარი, სადაც მითითებული იქნება პროექტის დასახელება, შემსრულებლები, პასუხისმგებელი პირი, განხორციელების ვადები და, საჭიროების შემთხვევაში, თანხის ოდენობა.

10. მოსალოდნელი შედეგები

პროექტის მომუშავე გუნდის წევრებისათვის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევაა იმ სავარაუდო შედეგების ჩამონათვალის გაკეთება, რომლებიც პროექტის შესრულებას მოჰყვება. პროექტის მიზანი მოკლე და ლაკონური და მასში ყველა შედეგი ვერ აისახება. მაგალითად, თუ პროექტი სკოლაში სწავლა-სწავლების ხარისხის ამაღლებას ემსახურება, მისი უმთავრესი მიზანი და შედეგიც მოსწავლეებში გაზრდილი აკადემიური მოსწრების მაჩვენებელი იქნება. თუმცა, ამავდროულად, არ არის გამორიცხული, რომ სკოლაში სწავლა-სწავლების გაუმჯობესების პროექტის პოზიტიური „გვერდითი ეფექტი“, მოსწავლეთა აქტიური მონაწილეობით, სკოლის მიმდებარე ტერიტორიაზე გაუმჯობესებული ეკოლოგიური მდგომარეობა გახდეს. ეს ყოველივე კი მოსწავლეებში ეკოლოგიური საკითხების მიმართ ცნობიერების ამაღლებით უნდა მოხდეს, რაც ეფექტიანი სასწავლო პროცესის ორგანული ნაწილია.

ნებისმიერი პროექტის მოსალოდნელი შედეგები შეიძლება დაიყოს შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

■ მოკლევადიანი:

სასკოლო პროექტები, უმეტესწილად, ერთწლიანი და მოკლევადიანი შედეგები სემესტრზე მოკლე პერიოდში უნდა დაფიქსირდეს. თუ ეს პროექტი სკოლის წინაშე არსებული გადაუდებელი (ურგენტული) ტიპის პრობლემის (მაგალითად, გაზრდილი ძალადობა მოსწავლეებს შორის) მოგვარებას ემსახურება, მაშინ უმჯობესია, მოკლევადიანი შედეგის მიღება რაც შეიძლება სწრაფად მოხდეს.

■ გრძელვადიანი:

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, იშვიათია გრძელვადიან (3-5 წელი) შედეგებზე გათვლილი სასკოლო პროექტები. საინტერესო პარადოქსია, რომ სკოლაში სწავლა-სწავლების პროცესი ერთი-ერთი თუ არა, უმთავრესი პროცესია, რომლის გაჯანსაღება კარგი სასკოლო სასწავლო გეგმის გარეშე შეუძლებელია. ეფექტის გამომვას კი დაახლოებით 3-5 წელი სჭირდება. ზოგადად, განათლების ეფექტიანობა მრავალი წლის შემდეგ შეიძლება გაიზომოს. ამ უმნიშვნელოვანეს პროცესს გარანტირებული, მზარდი ფინანსური და სათანადო მეთოდოლოგიური მხარდაჭერა სჭირდება.

■ სოციალური:

სკოლა სოციალური ტიპის დაწესებულებაა. თაღისის თეორემის პარალელურად, მოსწავლეები გაცილებით მნიშვნელოვანს – ურთიერთობებს, ზრუნვას, ემპათიას, თავიანთ და სხვების ემოციებთან გამკლავებასა და ცხოვრებისათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს სწავლობენ. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, საჯარო სკოლებში დანერგილი „სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები“ იშვიათად ფოკუსირდება მოსწავლეებში სოციალური უნარების განვითარებაზე. როგორც დანიელ გოლემანი (Goleman, 1996) თავის წიგნში („ემოციური ინტელექტი“) აღნიშნავს: 21-ე საუკუნის მოქალაქის აღზრდისათვის სკოლის კურიკულუმში გამორჩეული ადგილი უნდა ეკავოს სოციალურ-ემოციურ სწავლებას. ამ უნარების გარეშე ნებისმიერი მაღალი ე. წ. IQ-ს მქონე მოსწავლე მომავალ ცხოვრებაში წარუმატებელი კარიერისა და წარუმატებელი პირადი ცხოვრებისათვის არის განწირული. სკოლის პრობ-

ლემებზე საუბრისას, სკოლის წარმომადგენლები სასკოლო ცხოვრებაში ადგილობრივი თემის პასიურ როლზე მიუთითებენ. იქნებ, სკოლა იყოს პირველი, ვინც ადგილობრივ თემთან თანამშრომლობის ნაბიჯი უნდა გადადგას. სასურველია, ადამიანმა ადრეული ასაკიდან ისწავლოს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე, მზრუნველობამოკლებულ და მიუსაფარ თანამოქალაქეებზე ზრუნვა. თუ სკოლა მოსწავლეთა შორის სახელოვნებო შემოქმედების წახალისებას დაისახავს მიზნად და ამისათვის პროექტს შექმნის, სასურველია, რომ დასკვნით ღონისძიებებზე ადგილობრივი თემის „წარჩინებული“ წევრების გვერდით ისინიც ვიხილოთ, ვისაც ყველაზე მეტად სჭირდება თემის თანადგომა.

■ მომსახურება:

სკოლაში განხორციელებული პროექტებისგან გარკვეული ფინანსური სარგებლის მიღება და ამ საქმიანობაში მოსწავლეების ჩართვა ხელს შეუწყობს მათში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი უნარ-ჩვევების განვითარებას. ეს კი მოცემული მომენტისათვის გაცილებით მეტი სარგებელია, ვიდრე პროექტით მიღებული მონეტარული სარგებელი. როგორც ერიკ ჰანუშეკი ვარაუდობს (2012, ინტერვიუ), ამერიკელი მოზარდების (მე-9-მე-12 კლასის მოსწავლეები) უმეტესობა სწორედ სასკოლო ასაკში იწყებს (ნახევარ განაკვეთზე) მუშაობას და ამ დროს გამოიმუშავებს პირველ ჯამგირს. სხვა განვითარებულ ქვეყნებში კი ეს მიდგომა არ არის წახალისებული ისე, როგორც ამერიკის შეერთებულ შტატებში. ამიტომ მეცნიერი ფიქრობს, რომ ეს მიდგომა უვითარებს ამერიკელ მოზარდებს უნარებს, რომლებიც მათ მთელი სიცოცხლის მანძილზე ეხმარება, რომ უფრო ყაირათიანად და ეფექტურად ხარჯონ ფული. ასევე, მეტი შრომა ჩადონ კერძო ბიზნესის განვითარებაში, ისწავლონ და გაიარონ გადამზადების კურსები, რათა დაწინაურდნენ სამსახურში. გარდა იმისა, რომ მოსწავლეთა ჩართვას სკოლის მიერ ორგანიზებულ აქტივობებში შესაძლო ფინანსური შემოსავლები შეიძლება მოჰყვეს, მათ ადრეული ასაკიდან განუვითარებს სამეურნეო უნარ-ჩვევებს. კერძოდ, მოსწავლეები მიღებული თანხით მზრუნველობამოკლებულ და მიუსაფარ ადგილობრივი თემის წარმომადგენლებს დაეხმარებიან.

ცალკე საუბრის თემაა სკოლის მიერ ორგანიზებული ეკონომიკური საქმიანობა ფართის გაქირავებასთან დაკავშირებით. თბილისის, ქუთაისის, ბა-

თუმისა და სხვა დიდი ქალაქების ცენტრალურმა სკოლებმა უნდა „ისარგებლონ“ ქალაქის ცენტრებში შექმნილი მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ზრდის ტემპებით და მათ სხვადასხვა ტიპის სპორტულ-გამაჯანსაღებელი წრეები შესთავაზოს. ტალნის უცხო ენების გიმნაზიას, რომელიც ქალაქის ცენტრში მდებარეობს, წელიწადში დაახლოებით ნახევარი მილიონი ევროს წმინდა მოგება რჩება სპორტული დარბაზის, საცურაო აუზისა და პარკინგის ადგილის გაქირავებით. ამ თანხის დიდი ნაწილი კი მასწავლებლების წახალისებასა და კლასგარეშე აქტივობების დაფინანსებას ხმარდება.

■ დასკვნები:

საქართველოს საჯარო სკოლების უმრავლესობა მეტად მწვავე პრობლემებისა და გამოწვევების წინაშე დგას. ამდენად, ეკოლოგიაზე ორიენტირებული პროექტები, არსებული პრობლემების ფონზე, შესაძლოა, ზედმეტ ფუფუნებად მოეჩვენოს სკოლის ადმინისტრაციას. კარგი იქნება, თუ სკოლის პერსონალი ეკოლოგიურ პრობლემებს გააცნობიერებს, როგორც ქვეყნის წინაშე არსებულ ერთ-ერთ მწვავე პრობლემას. სასურველია, „სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში“ ჩართული იყოს ისეთი პროექტები, რომლებიც, შესაძლოა, ძირითადად, ამ პრობლემატიკაზე არ ფოკუსირდებოდეს, მაგრამ ერთ-ერთი შესაძლო შედეგი ეკოლოგიური პრობლემის მოგვარებაც იყოს. მაგალითად, თუ გეგმის ერთ-ერთი პროექტი „მშობელთა პედაგოგიზაციას“ ეხება, კარგი იქნება, თუ ეკოლოგიასთან დაკავშირებულ პრობლემაზე მშობლების ცნობიერების ამაღლებას გარკვეული აქტივობები მიეძღვნება.

11. ღანახაში-ფეშტიანურის ანალიზი

ეს კომპონენტი განსხვავებულ ცოდნასა და უნარებს მოითხოვს. თუმცა მარტივი ფინანსური ანალიზით შეიძლება ამ ნაკლის შევსება. სასურველია, რომ შეჯამდეს ყველა ის შესაძლო გავლენის ზომა, რაც შესაძლებელია, „სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმის“ პროექტის განხორციელებას მოჰყვეს. ასევე, უნდა გავანალიზოთ დახარჯული ფინანსური რესურსი. სასურველია გამოყენებული ადამიანური რესურსის გათვალისწინება, რომელშიც ზედმეტი ანაზღაურება (ხელფასის გარდა) არ იქნება გაცემული.

12. შედეგების სამომავლო ინდიკატორები

პროექტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი პროექტის შედეგად მიღწეული შედეგების გაზომვაა. პროექტის მუშა ჯგუფის წევრებმა უნდა ჩამოაყალიბონ ის ინდიკატორები, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია, გაიზომოს პროექტის ეფექტიანობა. თუ პროექტი ფოკუსირებულია სკოლაში სწავლა-სწავლების დონის ამაღლებაზე, მაშინ პროექტის შედეგების საზომი ინდიკატორი შეიძლება იყოს აკადემიური მოსწრების ზრდასთან დაკავშირებული ნებისმიერი მონაცემი (უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში ჩარიცხვის მაჩვენებელი და სხვ.)

13. პროექტის მდგრადობა

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, „სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში“ წარმოდგენილი პროექტების უმეტესობა მოკლევადიანია. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ამ პროექტის მიერ მიღებული შედეგების სიცოცხლისუნარიანობა პროექტის დასრულებისთანავე წყდება.

როგორც ხშირად საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები და ექსპერტები აღნიშნავენ, განვითარებად ქვეყნებში ხშირია „ერთწლიანი“ პროექტები, რომლებიც დასრულებისთანავე წყვეტენ არსებობას. მდგრადობის უზრუნველყოფის გარეშე, პროექტის ეფექტურობა ძალიან მცირეა. თუ წლების განმავლობაში პროექტი სათანადოდ არ იქნა მხარდაჭერილი, მაშინ მის განხორციელებაში ჩადებული ფინანსები, გარკვეულწილად, თანხების არაგონივრულად ხარჯვას წარმოადგენს. არაეფექტიანი იქნება, თუ სკოლა პირველ წელს „სკოლის განვითარების სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაში“ წარმოადგენს მოსწავლეთა დისციპლინის გაუმჯობესებაზე მიმართულ პროექტს და მომდევნო წლებში ამ საკითხს ჯეროვან ყურადღებასა და ადამიანურ და ფინანსურ რესურსს აღარ დაუთმობს (თუმცა, არა იმავე ოდენობის, რაც პირველ ან მეორე წელს). ასეთი დიდი მნიშვნელობის პროექტებს მუდმივად სჭირდება მხარდაჭერა.

14. ბიუჯეტი

სასკოლო პროექტის აუცილებელი და საჭირო კომპონენტი პროექტის ბიუჯეტია. ბიუჯეტის შემუშავებისას, აუცილებელია, გავითვალისწინოთ ერთი

რჩევა – დაასაბუთეთ თითოეულ აქტივობაზე პროექტის ეგიდით გასაწევი ხარჯი. დიდია ალბათობა, რომ ამ გზით გაიზრდება პროექტის დანახარჯი – ეფექტიანობის კოეფიციენტი. ასევე, სკოლის ადმინისტრაცია დაცული იქნება მაკონტროლებლისაგან თანხების არამიზნობრივად, არაეფექტიანად ხარჯვის ბრალდებისაგან. პროექტის ბიუჯეტის კომპონენტების ერთი უნივერსალური მოდელი არ არსებობს. ძალიან ხშირად საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციებს საკუთარი ბიუჯეტის ფორმა აქვთ შემუშავებული და აპლიკანტი ორგანიზაციის მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს. სკოლას შეუძლია, შეიმუშაოს საკუთარი ფორმა და სამეურვეო საბჭოსთან ერთად დაამტკიცოს როგორც სკოლის პროექტების ბიუჯეტის ოფიციალური ფორმა. აქ შემოთავაზებული პროექტის ბიუჯეტის კომპონენტები მხოლოდ და მხოლოდ რჩევის ხასიათი-საა. სასურველია, პროექტის ბიუჯეტი მოიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს/ხარჯებს:

■ პროექტის მონაწილეთა შრომის ანაზღაურება/ხელფასები:

საქართველოს საჯარო სკოლებში გავრცელებული პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ სკოლის დირექტორები ერიდებიან მასწავლებლებისათვის დამატებითი ანაზღაურების გაცემას. პროექტი უნდა გამოიყენებოდეს როგორც დამატებითი ანაზღაურების გაცემის ვალიდური საშუალება, თუნდაც მცირედი ანაზღაურება პოზიტიურად იმოქმედებს პროექტზე მომუშავე ადამიანებზე, მოსწავლეების ჩათვლით.

■ რემონტი:

სასკოლო პროექტის ამ კომპონენტშიც იშვიათია, გათვალისწინებული იყოს საკმარისი სახსრები სკოლაში განსახორციელებელი კაპიტალური რემონტისა და მშენებლობისათვის. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს პრერეგატივა საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ან/და ადგილობრივ თვითმმართველობას ეკუთვნის. თუმცა სკოლის ბიუჯეტი და მასზე დელეგირებული უფლება მცირე რემონტის ჩატარების საშუალებას იძლევა;

■ ტექნიკა:

როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, სასკოლო პროექტის განხორციელებისას საჭირო ტექნიკის შესაძენად დიდი რაოდენობით თანხები იშვიათად არის გამოყოფილი და დამოკიდებულია სკოლის შემოსავლების რაოდენობაზე.

თუმცა დიდი სკოლებისათვის ხშირად საჭიროა ამ ტიპის დანახარჯების გაწევა. მაგალითად, მოსწავლეთა უსაფრთხოების უზრუნველყოფისათვის შექმნილ პროექტში შესაძლოა, გამოიყოს თანხა სათვალთვალ კამერების შესაძენად;

■ საკანცელარიო ნივთები:

სასკოლო პროექტის ბიუჯეტის ამ კომპონენტში დაწვრილებით უნდა ჩამოვთვალოთ ყოველი ნივთი, ღირებულებებისა და რაოდენობის მითითებით;

■ აქტივობები (ტრენინგი):

სასურველია, რომ სასკოლო პროექტზე გამოყოფილი თანხის დიდი ნაწილი სწორედ ამ კომპონენტზე დაიხარჯოს. და თავიდან აცილებული იქნება გავრცელებული პრაქტიკა, რომლის დროსაც სასკოლო პროექტის ბიუჯეტის დიდი ნაწილი პროექტის მონაწილეთა შრომით ანაზღაურებაზე იხარჯება;

■ მივლინება:

განათლების მრავალი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ ძალიან ხშირად სკოლაში არსებული პრობლემის მოსაგვარებლად უნივერსიტეტის ან სამინისტროს ექსპერტებთან კონსულტაციებში ეძებენ გამოსავალს, მაშინ, როცა ეს პრობლემა სხვა საჯარო სკოლაში ადგილობრივი რესურსებით არის მოგვარებული. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ სკოლამ საკუთარი სახსრებით თანამშრომლების უცხოური მივლინებების დაფინანსება შეძლოს, თუმცა სასურველია ადგილობრივ და საერთაშორისო გრანტებში ამ კომპონენტის გათვალისწინება;

■ სხვადასხვა:

ამ კომპონენტში მითითებული უნდა იყოს ყველა სხვა დანახარჯი, რომელიც პროექტის განხორციელებას ახლავს თან. თუმცა აუცილებელია, გავითვალისწინოთ, რომ ამ კომპონენტში მხოლოდ მცირე დანახარჯები შედის.

15. შუალედური შედეგები

ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის (TQM) ერთ-ერთი მიგნებაა (რამაც დიდწილად განაპირობა ამ მეთოდის ეფექტიანობა), მარტივად რომ ვთქვათ,

პროცესის ბოლოს საბოლოო პროდუქტის ხარისხის შემოწმების ნაცვლად გამოიყენებოდეს პროცესის შუალედური შეფასება. როცა საბოლოო შედეგი მიღწეულია, ხშირად მისი კორექტირება პრაქტიკულად გამორიცხულია. თუ მე-12 კლასის მოსწავლეს არ აქვს შესაბამისი ცოდნა ან/და განვითარებული მოთხოვნადი უნარ-ჩვევები, პრაქტიკულად, წარმოუდგენელია ამის კორექტირება. სასკოლო პროექტის დასრულებისას, პროექტის ხელმძღვანელისაგან იმ პრობლემების ნუსხის მოსმენა, რამაც პროექტის წარუმატებლობა გამოიწვია, ამ კონკრეტული პროექტით დასახული მიზნის მიღწევას არაფერში წაადგება. პროექტით გათვალისწინებული აქტივობების მიმდინარეობის შუალედური მონიტორინგი კარგი საშუალებაა სკოლის ადმინისტრაციისთვის, რომ მუდმივად ჰქონდეთ განახლებული ინფორმაცია პროექტის შესახებ. ასევე, დაბლვეული იყვნენ პროექტის წარუმატებლად განხორციელებისაგან;

16. საშუალო შეფასება/ანგარიში

სასკოლო პროექტის საბოლოო შეფასებას რამდენიმე დადებითი მხარე აქვს:

- კონკრეტულ პრობლემებზე/მიმართულებებზე იქმნება ინსტიტუციური მეხსიერება;
- სკოლის ადმინისტრაციას საშუალება აქვს, მტკიცებულებებზე დაფუძნებით შეაფასოს სკოლაში არსებული მდგომარეობა;
- სკოლის ადმინისტრაციას, განხორციელებულ აქტივობებზე დაკვირვებით, საშუალება ეძლევა, შეიქმნას ობიექტური მოსაზრება სკოლის პერსონალის შესაძლებლობების შესახებ;
- სკოლის ადმინისტრაციის ცვლილების შემთხვევაში, ახალ დირექტორსა და მის გუნდს საშუალება აქვთ, სასკოლო პროექტების ანგარიშების გაცნობით შეიქმნან თავიანთი ობიექტური შეხედულება სკოლის პერსონალზე. ასევე, გაეცნონ, თუ რა მდგომარეობაშია თითოეული მიმართულება სკოლაში.

17. პროექტში მომუშავე ჯგუფის წევრების მონაცემები

სასურველია, თუ პროექტს დანართის სახით თან დაერთვება პროექტის მუშა ჯგუფის წევრების მონაცემები. სკოლის ადმინისტრაციამ უნდა წაახალი-

სოს სასკოლო პროექტებში მოსწავლეების, მათი მშობლებისა და ადგილობრივი თემის წარმომადგენელთა მონაწილეობა. პროექტის ამ კომპონენტი-სათვის სათანადო ყურადღების დათმობის შემთხვევაში, სკოლას შეუძლია, შექმნას მის განკარგულებაში არსებული ადამიანური რესურსის მონაცემთა ბანკი. ამ კომპონენტს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, როცა სასკოლო პროექტის დასაფინანსებლად მივმართავთ საერთაშორისო ან ადგილობრივ დონორ ორგანიზაციას. ამ დროს დაფინანსების გამცემი ორგანიზაცია დიდ ყურადღებას უთმობს პროექტში მონაწილე ადამიანების ცოდნასა და გამოცდილებას, პროექტის თემატიკასა და პროექტების აღსრულებასთან მიმართებაში.

III ეტაპი – მონიტორინგი და შეფასება

თითოეულ სტრატეგიულ მიზანს უნდა ჰყავდეს განსაზღვრული პასუხისმგებელი პირი, რომელიც პერიოდულად, წინასწარ განსაზღვრული განრიგით სტრატეგიული განვითარების ჯგუფთან წარმოადგენს ანგარიშს განხორციელებული საქმიანობების შესახებ. ანგარიშში ასახული უნდა იყოს საბაზისო მონაცემები, განხორციელების პერიოდი, გაანალიზებული მოსალოდნელი რისკები და საფრთხეები, ხოლო დაგეგმილისგან განსხვავებული პროცესების შემთხვევაში კი, გამომწვევი მიზეზები – დაწვრილებით აღწერილი.

მონიტორინგისა და შეფასებისთვის შესაძლოა, გამოყენებული იყოს ნებისმიერი მეთოდი, რომელიც რელევანტურად გამომაგს შედეგს მოცემული მომენტისთვის. ასევე, პროექტის დაწყებამდე წინასწარ უნდა იქნეს შემუშავებული მონიტორინგისა და შეფასების ფორმები და მეთოდები, რაც გააადვილებს პროცესების მართვას.

მნიშვნელოვანია პროცესების შუალედური შეფასება, რათა თავიდან ავიცილოთ არამიზნობრივი დანახარჯები. თუ შეფასებას გავაკეთებთ პროცესის ბოლოს, არასასურველი შედეგის დადგომის შემთხვევაში, აღარ იქნება ცვლილების განხორციელების დრო. ამ პერიოდში კი ფუჭად იქნება დახარჯული ადამიანური, ფინანსური თუ მატერიალური რესურსი. ცნობილია, რომ ხშირად, პროცესში ვლინდება უფრო სასურველი მიზნები და ამოცანები და საჭირო ხდება, რომ ჯგუფმა ოპერატიულად მოახდინოს გადაწყობა. ამდენად შუალედური შემოწმება კარგი საშუალებაა სკოლის ადმინისტრაციისათვის, რომ მუდმივად ჰქონდეთ განახლებული ინფორმაცია პროექტის შესახებ. ასევე, დაზღვეული იყვნენ პროექტის წარუმატებლად განხორციელებისაგან;

IV უბაი – სწავლების განხორციელება

სტრატეგიული განვითარების გეგმით განსაზღვრული მიზნებისა და პროექტების განხორციელების შემდეგ, აუცილებელია სასკოლო საზოგადოების მოსაზრებების შესწავლა და მდგომარეობის გაანალიზება იმ მეთოდებით, რაც წინა ეტაპზე იქნა გამოყენებული, მონაცემების გაანალიზების შედეგად კი – ცვლილებების შეტანა სტრატეგიულ გეგმაში და კორექტირებული სამოქმედო გეგმის შემუშავება.

სასკოლო სასწავლო გეგმა

ბერძნული ლინგვისტიკის, ლექსის, ლექსის, ლექსის

სასკოლო სასწავლო გეგმა არის დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს, როგორ და რამდენად აღწევს სკოლა ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნებითა და ეროვნული სასწავლო გეგმით განსაზღვრულ შედეგებს.

ყოველი მომდევნო წლის სასკოლო სასწავლო გეგმაზე მუშაობა იწყება სასწავლო წლის დასრულებისთანავე. მას შემდეგ, როდესაც შეჯამდება სკოლის გასული წლის საქმიანობა, გამოიკვეთება ძლიერი და სუსტი მხარეები, დაისახება პრობლემების მოგვარების გზები და შეფასების ინდიკატორები. ეს იმას არ ნიშნავს, რომ სასკოლო სასწავლო გეგმაში სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის დროს არ შეიძლება ცვლილებების განხორციელება და რაც დაიგეგმა აუცილებლად იმას უნდა მიეყვებოდეს. სკოლა სასწავლო პროცესის და არა მხოლოდ სასწავლო პროცესის მონიტორინგს სისტემატურად უნდა ახორციელებდეს და გამოკვეთილ საჭიროებებზე რეაგირებას უზრუნველყოფდეს. სასურველია, სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავებისთანავე იყოს გაანალიზებული პროცესები და რისკები გათვალისწინებული, რომ მიმდინარე ცვლილებების განხორციელება მნიშვნელოვნად არ აისახოს წინასწარ განსაზღვრულ პოლიტიკაზე, თუმცა, დასაბუთებული, არგუმენტირებული საფუძვლების არსებობის შემთხვევაში, თუკი ცვლილების გარდაუვალობა გამოიწვევს სასწავლო პროცესის ხარისხის ამაღლებას, ცვლილება უნდა განხორციელდეს.

სასკოლო სასწავლო გეგმის დიზაინი მოიცავს შემდეგს:

1. სარჩევი
2. სასკოლო სასწავლო გეგმის სტრუქტურა
3. სკოლის მისია, სკოლა რომელ საფეხურზე უწევს მოსწავლეებს მომსახურებას და რა ენაზე
4. განვლილი სასწავლო წლის შედეგების ანალიზი და შეფასება (ძლიერი მხარე, გასაუმჯობესებელი მიმართულება, დაძლევის სტრატეგია)

5. ძირითადი მეთოდოლოგიური ორიენტირები

- ა. სწავლა-სწავლების დროს როგორ გაითვალისწინებს სკოლა იმას, რომ ყველა მოსწავლე არის უნიკალური თავისი ინდივიდუალური ფიზიკური და ფსიქიკური მახასიათებლებით, შესაძლებლობებით, ემოციებით, ინტერესებით, პირადი გამოცდილებით, აკადემიური საჭიროებებით და სწავლის სტილით.
- ბ. მოსწავლეთა საჭიროებების შეფასების მიზნით, სკოლაში მოსწავლის მიღების პროცედურები (ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულება უფლებამოსილია, მობილობის მსურველის ჩარიცხვამდე, გასაუბრების ან გამოცდის საფუძველზე, დაადგინოს მობილობის მსურველის ცოდნისა და უნარების ცალკეული კლასის/კლასების ეროვნული სასწავლო გეგმით დადგენილი მიღწევის დონესთან თავსებადობა. ამასთან, პროცედურები უნდა განმარტავდეს, როგორ ხდება მოსწავლის სკოლაში მობილობის შემთხვევაში, მოსწავლისთვის შედგენილი საგნის ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის საშუალებით უზრუნველყოფა მოსწავლის მიერ იმ სავალდებულო საგნის სტანდარტის შედეგების დაფარვა, რომელი საგანიც მას ჯერ არ ჰქონდა გავლილი სკოლაში, საიდანაც გადმოვიდა, და/ან მიმღებ სკოლაში ამ საგნის სწავლება უკვე დაწყებულია ან დასრულებული). განვითარების თანაბარი შესაძლებლობისთვის, სკოლა როგორ უზრუნველყოფს მოსწავლეებს მრავალფეროვანი სასწავლო პროცესით – ინდივიდუალური მიდგომისას სხვადასხვა მეთოდის, სტრატეგიის, პრობლემათა გადაჭრის გზებისა თუ აქტივობათა ტიპების გამოყენებას.
- გ. როგორ უზრუნველყოფს სკოლა სიღრმისეულ სწავლებას: სასწავლო მასალის ეტაპობრივად და მრავალმხრივად მიწოდება, ახალი საკითხების, ცნებების საფუძვლიანად და განსხვავებულ კონტექსტებში განხილვა, საგანთაშორისი კავშირების გამოვლენა და საერთო ასპექტების დამუშავება.
- დ. რა სტრატეგიებს იყენებს სკოლა, რათა გაიზარდოს მოსწავლეთა მოტივაცია.
- ე. როგორ განვითარებს სკოლა მოსწავლეებს საკუთარი მოვალეობების გააზრების და საზოგადოებრივი წესრიგის დაცვის უნარ-ჩვევებს. ასევე, რა მექანიზმებით უზრუნველყოფს სკოლა მშვიდი და საქმიანი გარემოს შექმნას.

- ჟ. რა სტრატეგია აქვს სკოლას, რომ მასწავლებელმა უზრუნველყოს მოსწავლეთა თანაბარი ჩართულობა სასწავლო პროცესში. როგორ უზრუნველყოფს იმას, რომ მოსწავლეებს საშუალება ჰქონდეთ ერთმანეთს დაეხმარონ და მონაწილეობა მიიღონ თანატოლების სწავლა-სწავლების პროცესშიც.
6. **სასწავლო წლის კალენდარი** (სასწავლო კვირის ხანგრძლივობა, გამოცდები, არდადეგები, გაკვეთილებს შორის დასვენებების ხანგრძლივობა)
 7. **მოსწავლეთა რაოდენობა** (საფეხურების მიხედვით კლასების რაოდენობა, კლასები და საგნები, რომელიც იყოფა, კლას-კომპლექტები)
 8. **სკოლის საერთო კულტურა** როგორ შეუწყობს ხელს სკოლა საგნების სწავლა-სწავლების, სასკოლო პროექტების, სპორტული, სახელოვნებო და საკლუბო აქტივობების (მოსწავლეების, მასწავლებლების, მშობლების ჩართულობით) საშუალებით:
 - ა. ურთიერთპატივისცემის, შემწყნარებლობისა და თანასწორობის დამკვიდრებას მოსწავლეებს, მშობლებს და მასწავლებლებს შორის განურჩევლად მათი სოციალური, ეთნიკური, რელიგიური, ლინგვისტური და მსოფლმხედველობრივი კუთვნილებისა;
 - ბ. სკოლის საზოგადოების წევრებისთვის შემოქმედებითი და თანამშრომლობითი გარემოს შექმნას;
 - გ. მოსწავლეთა მოქალაქეობრივი პასუხისმგებლობის განვითარებასა და სამოქალაქო ჩართულობას;
 - დ. ისტორიული და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვას;
 - ე. კულტურული მრავალფეროვნების მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულებისა და ტოლერანტობის დამკვიდრებას;
 - ვ. ჯანსაღი ცხოვრების წესის დამკვიდრებასა და უსაფრთხოების დაცვას;
 - ზ. გარემოსდაცვით განათლებას, მდგრად განვითარებას;
 - თ. კონფლიქტების მშვიდობიანად მოგვარების გზების სწავლებას;
 - ი. სამეწარმეო უნარების განვითარებას და ინიციატივების წახალისებას.
 9. **დამრიგებელი** (როგორ და რა მექანიზმებით უზრუნველყოფს სკოლა ესგით გაწერილი პრინციპებით დამრიგებლის მუშაობის წარმართვასა და მისი მოვალეობების შესრულების მართვას?)
 10. **საგნობრივი კათედრები საჯარო სკოლაში** (რამდენი კათედრაა, რომელი საგნობრივი ჯგუფებია კონკრეტულ კათედრაზე გაწევრიანებული; როგორ, რა მექანიზმებით უზრუნველყოფს სკოლა კათედრისა და მისი

თავმჯდომარის ფუნქციების განხორციელების ხელშეწყობასა და მონიტორინგს. როგორ უზრუნველყოფს სკოლა კათედრის ეფექტიანად ფუნქციონირებას, პროფესიული განვითარებისა და თანამშრომლობის რომელი ფორმებია დანერგილი კათედრის შიგნით/კათედრათა შორის.)

11. საათობრივი ბადე

- ა. უნდა განსაზღვროს საგნის/საგნების წლიური ჯამური საათების რაოდენობა;
- ბ. თითოეული კლასის ყოველდღიური გაკვეთილების განრიგი, რომელიც ამუშავებს კვირის რომელ დღეს, რა თანამიმდევრობით და დროის რა მონაკვეთში რომელი საგანი ისწავლება. სასკოლო საათობრივ ბადეში უნდა აღინიშნოს როგორც სავალდებულო და არჩევითი საგნები, ასევე, ეროვნული სასწავლო გეგმის 22-ე მუხლის მე-2 პუნქტით განსაზღვრული დამატებითი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო მომსახურება (არსებობის შემთხვევაში).

სენსორული ან/და მძიმე/ღრმა ინტელექტუალური ან/და მრავლობითი დარღვევის მქონე, ან ქცევითი და ემოციური აშლილობის მქონე მოსწავლეებისათვის განკუთვნილ რესურსსკოლებს, გამონაკლისის სახით, უფლება ეძლევათ, შეიმუშაონ ეროვნული სასწავლო გეგმისაგან განსხვავებული საათობრივი ბადე და სასკოლო სასწავლო გეგმა დამტკიცებამდე შეათანხმონ სამინისტროსთან. ასევე, განსაზღვრული უნდა იყოს არჩევითი საგნების და მეორე უცხო ენის მოსწავლეებისთვის შეთავაზების დრო, ფორმა და პირობები.

12. სკოლის პრიორიტეტების გათვალისწინებით, კონკრეტული სკოლისათვის ეროვნულ სასწავლო გეგმაში მოცემული საათობრივი დატვირთვის დაზუსტება.

საათობრივი ბადის 1 მოდელის არჩევისას, საჯარო სკოლას უფლება აქვს, ეროვნული სასწავლო გეგმით ერთი კლასისთვის განსაზღვრული საათობრივი დატვირთვის ფარგლებში, კონკრეტული საგნის წლიური ჯამური საათობრივი დატვირთვის 25% გადაანაწილოს სხვა საგნებს შორის. აღნიშნული გადაანაწილება უნდა იყოს დასაბუთებული. ამ პუნქტის მოქმედება არ ვრცელდება დაწყებით საფეხურზე სპორტისა და ესთეტიკური აღზრდის საგნობრივ ჯგუფში შემავალ საგნებზე. გამონაკლისი დაიშვება ობიექტური გარემოებების არსებობისას სამინისტროსთან შეთანხმებით.

საათობრივი ბადის მეორე და მესამე მოდელის არჩევისას, სკოლას უნდა ჰქონდეს დასაბუთება. მაგალითად:

1. ----- საჯარო სკოლა, სკოლის საჭიროებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, ირჩევს ეროვნული სასწავლო გეგმით შემოთავაზებულ საათობრივი ბადის ----- მოდელს.
1. ცვლილების მიზნები და ამოცანები (რეალისტური, გაზომვადი, დროში მიღწევადი)
2. ცვლილების არსი

მაგ:

	კლასი და სიმეტრიები	I კლასი		II კლასი		III კლასი		IV კლასი		V კლასი		და.ა.შ.	
	საგანი	I ს	II ს	I ს	II ს	I ს	II ს	I ს	II ს	I ს	II ს	I ს	II ს
სტანდარტული	მათემატიკა												
პროექტი													
	სულ კვირული საათობრივი დატვირთვა												

განმარტება -----

3. დასაბუთება (რატომ ფიქრობთ, რომ ასე უკეთ შეძლებთ გეგმ-ისა და ესგ-ის მიღწევას? მაქსიმუმ 200 სიტყვა)
 - ა. ცვლილების წინაპირობა (რა გარემოებებმა განაპირობა კონკრეტული მოდელის არჩევანი და ზოგადად, ცვლილების აუცილებლობა).
 - ბ. რესურსების (ადამიანური, მატერიალური) ხელმისაწვდომობის დასაბუთება.
4. ცვლილების მოსალოდნელი შედეგები

მოკლევადიანი (სემესტრის ბოლოს)

A. რაოდენობრივი

B. თვისებრივი

გრძელვადიანი (წლის ბოლოს)

A. რაოდენობრივი

B. თვისებრივი

5. რისკები

რისკები	აღზომები* (მაღალი, საშუალო, დაბალი)	რისკის შემცირების სტრატეგია
შიდა		
გარე		

6. ცვლილების ხარჯთეფექტიანობა

	კლასში და სემესტრები	I კლასი	II კლასი	III კლასი	IV კლასი	V კლასი	და.ა.შ.
	საგანი	I ს	II ს	I ს	II ს	I ს	II ს
სტანდარტული ხარჯი	მათემატიკა						
პროექტი							
	სულ კვირული ხარჯი						

განმარტება -----

7. ცვლილების მონიტორინგი და შეფასება

N	მონიტორინგის უძრავი	ინსტრუმენტი	პერიოდი	დადასტურება	შუამავალი
1.					
2.					

8. ცვლილების მდგრადობა (როგორ წარმოგიდგენიათ ცვლილების განვითარება სასწავლო წლის დასრულების შემდეგ? რა მექანიზმებით მოხდება ცვლილების განხორციელებით მიღებული დადებითი შედეგის/შედეგების შენარჩუნება და გაუმჯობესება?)
13. საგნის/საგნების მიხედვით საგნობრივი პროგრამები (იმ შემთხვევაში, თუ სკოლა გადაწყვეტს ეროვნული სასწავლო გეგმის წლიური პროგრამებისგან განსხვავებული პროგრამით მუშაობას)
14. სასკოლო-საგანმანათლებლო აქტივობების მიმართულებების განსაზღვრა (ლონისძიებების საქმიანი კალენდარი)
15. საგანმანათლებლო რესურსები – გრიფინიჭებული სასკოლო სახელმძღვანელოების ნუსხა კლასების/დონეებისა და საგნების მიხედვით. საქართველოს კანონმდებლობის საფუძველზე სამინისტროსთან შეთანხმებული სახელმძღვანელო/სერია; დამატებითი საგანმანათ-

ლებლო (მათ შორის, ელექტრონული) რესურსები; სხვადასხვა სახის თვალსაჩინოება (რუკები, პლაკატები, მოდელები და სხვ.)

16. **მოსწავლის შეფასების მიზნები, პრინციპები და ამოცანები** (მოსწავლის აკადემიური მიღწევის შეფასების წესები, რომელიც განსაზღვრავს ვადებსა და პირობებს გაცდენილი შემაჯამებელი დავალებების აღდგენისთვის, საშემოდგომო გამოცდების ჩატარებისთვის და სხვა); შემაჯამებელი დავალების კომპონენტში საგნებისა და კლასების მიხედვით შერჩეული კომპლექსური, კონტექსტის მქონე დავალებების ჩამონათვალი; შემაჯამებელი დავალებების დაგეგმვის, რევიზიის, აღდგენის ვადები და მისი ჩატარების ფორმა; მასწავლებლის მიერ კლასში ჩატარებული შემაჯამებელი დავალებების დოკუმენტაციის ანალიზის, ანალიზის შემდგომი ქმედებები, კათედრაზე წარდგენის ვადები და ფორმა)
17. **ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული დამატებითი საგანმანათლებლო მომსახურების ჩამონათვალი და აღწერილობა** (ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული დამატებითი საგანმანათლებლო მომსახურება ან ეროვნული სასწავლო გეგმით გაუთვალისწინებელი დამატებითი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო მომსახურების შესათავაზებლად სკოლამ უნდა განსაზღვროს:
 - ა. დამატებითი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო მომსახურების ჩამონათვალი;
 - ბ. დამატებითი საგანმანათლებლო მომსახურების სახე (ფაკულტატიური/ სავალდებულო);
 - გ. თითოეული დამატებითი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო მომსახურებისთვის ამ მომსახურების განმახორციელებელი პირის მიერ შემუშავებული სასწავლო გეგმა (თუ ასეთი გეგმა არ არის ეროვნული სასწავლო გეგმის საგნობრივ პროგრამებში); დამატებითი სავალდებულო საგნის სასწავლო გეგმა უნდა მოიცავდეს:
 - ა. საგნის სწავლების მიზნებს (სადაც ჩამოყალიბებული იქნება, თუ რა ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და დამოკიდებულებების შეძენას ითვალისწინებს ეს კურსი);
 - ბ. შეფასების ფორმასა (ქულა, ჩათვლა) და პრინციპებს; გ) საჭირო საგანმანათლებლო რესურსების ჩამონათვალი. ეროვნული სასწავლო გეგმით გაუთვალისწინებელი დამატებითი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო მომსახურებისთვის საათების კონკრეტული

ოდენობა ეროვნული სასწავლო გეგმით განსაზღვრული არ არის. სკოლამ, ასეთი სახის მომსახურების შეთავაზების შემთხვევაში, თავად უნდა განსაზღვროს იგი. სასკოლო სასწავლო გეგმაში დამატებითი საგნების გათვალისწინებისას, სკოლამ ყურადღება უნდა მიაქციოს იმას, რომ მოსწავლეებს სათანადო დასვენებისა და კვების საშუალება ჰქონდეთ.

18. **ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული დამატებითი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო მომსახურების ჩამონათვალი, საჭიროების დასაბუთება და აღწერილობა**
19. IX და XI კლასებში სკოლის მიერ პროფესიული ორიენტაციისა და კარიერის დაგეგმვის პროგრამის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირ(ებ)ის მიერ პროფესიული ორიენტაციისა და კარიერის დაგეგმვის გაკვეთილების ჩატარების განრიგი.
20. 8 გაკვეთილი – IX კლასში, 4 გაკვეთილი – XI კლასში. ასევე პროფორიენტაციისა და კარიერის დაგეგმვის პროგრამით გათვალისწინებული სხვა აქტივობების განრიგი: მათ შორის, საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და დასაქმების ობიექტებში ექსკურსიების და სხვადასხვა პროფესიის წარმომადგენლებთან შეხვედრების განრიგი (პროფესიული ორიენტაციისა და კარიერის დაგეგმვის პროგრამას სკოლა ახორციელებს იმ შემთხვევაში, თუ სკოლას აქვს შესაბამისი ფინანსური და ადამიანური რესურსი).
21. **ეროვნულ სასწავლო გეგმაზე დაყრდნობით შემუშავებული ინდივიდუალური სასწავლო გეგმა (საჭიროების შემთხვევაში) სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე მოსწავლეთათვის.**
22. **გამოცდები** (წლიური, სემესტრული, საშემოდგომო) წლიური გამოცდის დანიშვნის შემთხვევაში, უნდა იყოს განსაზღვრული რომელ კლასს, რომელ საგანში/საგნებში და რა ფორმით ექნება წლის ბოლოს გამოცდა/გამოცდები.
23. **გაცდენები** (კლასებისა და საგნების მიხედვით 30%-იანი ბარიერები).
24. **შინ სწავლება** (სწავლების ფორმები, პირობები, ასევე, მონიტორინგის მექანიზმები).
25. **სსსმ და რისკის ქვეშ მყოფ ბავშვებთან, მოსწავლეებთან მუშაობის სტრატეგიები** (მოსწავლეთა რაოდენობა, საჭიროებების ნუსხა, რესურსები, წესები, მექანიზმები).

26. ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი ისგ ჯგუფის მუშაობა და მონიტორინგის მექანიზმები.
27. უცხოეთში სწავლის პერიოდში მიღებული ზოგადი განათლების თავსებადობის დადგენის საკითხებთან დაკავშირებით ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ შემუშავებული სტრატეგია (პირი უფლებამოსილია ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სავალდებულო საგნები, რომლებთან შესაბამისობაც არ იქნა დადგენილი, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით, დაძლიოს ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის ან ექსტერნატის ფორმით. ამ შემთხვევაში, გამჭვირვალობის და პროგნოზირებადობის პრინციპებიდან გამომდინარე, სკოლას სასურველია, ჰქონდეს განსაზღვრული ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის შედგენის წესი, მიღწევის ვადები და ფორმა).
28. ზგემ-ის, ესგ-ისა და სასკოლო სასწავლო გეგმით განსაზღვრული მიზნების მიღწევის შუალედური და ფინალური რევიზიის მექანიზმები.
29. შეფასების სისტემა.
30. ალტერნატიული კურიკულუმი დისტანციური სწავლების შემთხვევაში – საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის 2020 წლის 09 სექტემბრის ბრძანება N95/ნ შესაბამისად „სკოლაში დისტანციური სწავლება შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი მოდელების გამოყენებით:
- ა. სრულად ელექტრონულად, სინქრონულად, რაც გულისხმობს საგაკვეთილო პროცესში სამინისტროს მიერ რეკომენდებული რომელიმე ელექტრონული პლატფორმის გამოყენებით, ყველა მოსწავლისა და მასწავლებლის ერთდროულად ჩართვას;
 - ბ. სრულად ელექტრონულად, ასინქრონულად, რაც გულისხმობს ტელე/ვიდეოგაკვეთილების ან ხელმისაწვდომი სხვა ელექტრონული პლატფორმების ან/და ციფრული რესურსების გამოყენებით სწავლასწავლებას;
 - გ. ჰიბრიდულად, რაც გულისხმობს სრულად ელექტრონული სინქრონული ან/და ასინქრონული და დასწრებით სწავლების კომბინირებულად გამოყენებას, რაც შეიძლება იყოს დიფერენცირებული საგნების, კლასებისა და განაყოფების მიხედვით.“

ალტერნატიული კურსკულუმის შემადგენელი კომპონენტები იგივეა, რაც ძირითადი სასკოლო სასწავლო გეგმისა, თუმცა უნდა მიექცეს ყურადღება მიღწევის გზებისა და საშუალებების შესაბამისობას დისტანციური სწავლების მოდელთან.

დისტანციური სწავლების ფორმის არჩევამ არ უნდა გამოიწვიოს თითოეული საგნისთვის ძირითადი გეგმით განსაზღვრული საათების წლიური ჯამური რაოდენობის ცვლილება. რეკომენდებულია, სინქრონული ელექტრონული სწავლების შემთხვევაში, სარეკომენდაციო დატვირთვას დაემატოს ასინქრონული სწავლებისთვის დათმობილი საათების რაოდენობა, რათა შეივსოს საგნისთვის განსაზღვრული საათების წლიური ჯამური ოდენობა. ანალოგიური პრინციპი გავრცელდება ჰიბრიდულ სწავლებაზეც. მაგ: თუ ჰიბრიდული სწავლების დროს, მოსწავლე 3 დღის განმავლობაში ესწრება პირისპირ საგაკვეთილო პროცესს, მაშინ დარჩენილი 2 დღის განმავლობაში ჩასატარებელი საათების შევსება უნდა განხორციელდეს „შებრუნებული საკლასო ოთახის მოდელით“, ასინქრონული სწავლების ფორმით.

სასურველია, ასინქრონული სწავლებისთვის, სკოლას წინასწარ ჰქონდეს განსაზღვრული თითოეული საგნისთვის რესურსების ბანკი.

საგაკვეთილო ცხრილში, საგნის გასწვრივ უნდა მიეთითოს ამ საგნის სწავლების ფორმა (სინქრონული/ასინქრონული).

31. სასკოლო სასწავლო გეგმას დანართის სახით უნდა ახლდეს თითოეული საგნისა და კლასის მიხედვით შექმნილი თემატური გეგმები/მარცები.

ხარისხის უზრუნველყოფა სკოლაში

ბერიკა შუპაიაძე, ხათუნა ბარაბაძე, მესტირინე კვირიკაშვილი

ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მიხედვით, სკოლის დირექტორი მართავს სკოლაში მიმდინარე სასწავლო-სააღმზრდელო პროცესს; სასწავლო-სააღმზრდელო პროცესის ეფექტიანი მართვისთვის კი არსებითად მნიშვნელოვანია სკოლის წინაშე მდგარი პრობლემებისა და მიღწევების სათანადოდ გააზრება, რაც შესაძლებელია თვითშეფასების სისტემის დახმარებით. თვითშეფასება არის, სკოლის მიერ, მიმდინარე სასწავლო პროცესის შესაბამისობის შეფასება ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებთან, ეროვნულ სასწავლო გეგმასთან და საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს მიერ დადგენილ სხვა საგანმანათლებლო რეგულაციებთან. თვითშეფასების პროცესში უნდა მონაწილეობდნენ სკოლის მასწავლებლები, მოსწავლეები და მშობლები.

ამავე კანონის მიხედვით, მასწავლებელი ვალდებულია, მისცეს მოსწავლეს ხარისხიანი განათლება, ხოლო დირექტორი, საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს მიერ დამტკიცებული პირობებისა და წესის შესაბამისად, უზრუნველყოფს მასწავლებლებთან და სკოლის სხვა თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულებების დადებასა და შესრულებას, შესაბამისად, მისი პირდაპირი მოვალეობაა სკოლაში ხარისხის მართვა.

სკოლაში ხარისხის უზრუნველსაყოფად ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია სამსახურისადმი მიკუთვნებულობა და შრომითი კმაყოფილება. ადამიანის შრომითი კმაყოფილების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობა მის მიერ საკუთარი სამუშაოს/დავალების მნიშვნელოვნების აღქმაა (Hackman and Oldham, 1976). PIRLS 2011-ის მიხედვით, როდესაც პედაგოგს გაცნობიერებული აქვს თავისი სამუშაოს მნიშვნელობა, აქვს შრომითი კმაყოფილების განცდა და მოტივირებულია, ის უკეთეს შედეგს აღწევს. დასაქმებულის შრომითი კმაყოფილების ხარისხზე გავლენას ახდენს **შემაკავებელი ფაქტორები**, როგო-

რებიცაა სკოლის ადმინისტრაციული პოლიტიკა, შრომის პირობები, შრომის ანაზღაურების სიდიდე, დამოკიდებულება ხელმძღვანელობასთან, კოლეგებთან, დაქვემდებარებულებთან. გავლენა აქვს, ასევე, **მოტივაციურ ფაქტორებსაც**, როგორებიცაა: დამსახურების აღიარება, პასუხისმგებლობა, კარიერული ზრდის, თვითგანვითარების შესაძლებლობები. ინიციატივის სტიმულაცია შესაძლებელია განხორციელდეს დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხით, სხვა ერთეულებთან თანამშრომლობის რეგლამენტის გაუმჯობესებით, პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილების სფეროების კონკრეტიზაციით.

თანამედროვე გარემოს დინამიკურობა და არაპროგნოზირებადობა, გრძელვადიან კონკურენტულ უპირატესობებს შორის, წინა პლანზე აყენებს ორგანიზაციის ცვლილების სისწრაფეს, რაც, თავის მხრივ, შეუძლებელია ძლიერი საგანმანათლებლო ლიდერისა და, ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე, მონდომებული, მოტივირებული, ინიციატივიანი თანამშრომლების მოქმედების გარეშე.

ფულერმა (Fuller, Bruce, 1987. What School Factors Raise Achievement in the Third World) გააანალიზა მრავალი კვლევა და დაასკვნა, რომ განვითარებად ქვეყნებში სკოლას გაცილებით დიდი ზეგავლენა აქვს მოსწავლეთა წარჩინებაზე, ვიდრე ოჯახსა და ოჯახურ გარემოს; სკოლის ეფექტურობას სხვა ფაქტორებთან ერთად განაპირობებს მდგომარეობა, როდესაც სკოლის დირექტორი მუდმივად ზრუნავს თვითგანვითარებაზე, ორიენტირებულია სიახლეების ათვისებაზე, აქვს უკუკავშირის მექანიზმი, რომელიც საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს, ისწავლონ საკუთარი გამოცდილებით; სწრაფად ცვალებადი გარემოსა და კონკურენციის პირობებში, სწავლება-სწავლის ხარისხთან მიმართებით, ბევრი სკოლა აწყდება პრობლემას, რაც, სხვა ფაქტორებთან ერთად, განპირობებულია დირექტორის მხრიდან სწრაფი და ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღების უნარის არქონით.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ სკოლის წარმატების განმაპირობებელი ფაქტორებია:

- ურთიერთნდობა და ურთიერთპატივისცემა;
- ლიდერის უნარი, განჭვრიტოს არარსებული მოთხოვნები და სკოლაში დროულად დანერგოს შესაბამისი ცვლილებები;
- კონფიდენციალობა;
- თანმიმდევრულობა;

- არასტანდარტულ გარემოში მუშაობა;
- არაფორმალური ურთიერთობები;
- თანამშრომლობისთვის საჭირო სივრცის ხელმისაწვდომობა;
- დროული და დახმარებაზე ორიენტირებული უკუკავშირი;
- ძლიერი, სანდო, კომპეტენტური ლიდერი;
- გამჭვირვალე პროცესები;
- სწავლა-სწავლებისთვის რესურსების ხელმისაწვდომობა;
- დაგეგმვის, ბიუჯეტირების პროცესებში ჩართულობა;
- პროფესიული ზრდისა და წინსვლის პერსპექტივა;
- აღიარება;
- მოქნილობა და გამოწვევებზე სწრაფი რეაგირება;
- მართვის დელეგირება და პასუხისმგებლობების განაწილება;
- მონიტორინგისა და შეფასების ეფექტური სისტემა;
- მხარდაჭერისა და წახალისების ეფექტური, სამართლიანი სისტემა;
- სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება;
- საათების სამართლიანი, საჭიროებაზე, შესაძლებლობებზე დაფუძნებული განაწილება და შესაბამისი ანაზღაურება;
- სკოლის უნარი იყოს კონკურენტუნარიანი და მოიპოვოს უპირატესობა.

სკოლაში სწავლა-სწავლების პროცესის ეფექტიანად მართვა ეფუძნება სასკოლო საზოგადოების მონაწილეობას და პროცესში ჩართული მხარეების მიერ სარგებლის მიღება განსაზღვრავს გრძელვადიან წარმატებას. ამავე დროს, სკოლებში განათლების ხარისხს განსაზღვრავს პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული შიდა ჯგუფების მიზანმიმართული საქმიანობა, განსაკუთრებით, მოსწავლეების განმავითარებელი შეფასების უზრუნველყოფის მიმართულებით. ხოლო ზოგიერთი კვლევა კი, ხარისხის გაუმჯობესების მიმართულებით, სკოლებს შორის კონკურენციის როლს ადასტურებს. იქ, სადაც კონკურენცია მაღალია, განათლების ხარისხი იმატებს (ჯანაშია, 2009).

ხარისხის უზრუნველყოფის მიმართულებით, წარმატებული საქმიანობისთვის საჭიროა, სკოლას შემუშავებული ჰქონდეს პრობლემების იდენტიფიცირების მეთოდოლოგია, პროცედურები, ინტერვენციების დაგეგმვისა და დანერგვის მექანიზმები, პროგრესის შეფასების მეთოდები და ინსტრუმენტები და ა.შ. ეს ყოველივე სტრუქტურულად შეიძლება ასე წარმოვადგინოთ:

პროცესები			
წინაპირობა და საკონონმდებლო ვალდებულებები ■ საკანონმდებლო ჩარჩო ■ საჯირო რესურსები ■ მასწავლებლების მზაობა	I. გავითრი		შედეგები და ეფექტი, ზეგავლენა ■ საგნობრივი და გამტოლი კომპეტენციები ■ სასკოლო წარმატების მაჩვენებელი ■ სასკოლო შეფასება
	II. მასწავლებლის პროფესიონალიზმი	III. სასკოლო ლიდერობა და მინიჭიმი	
	IV. სასკოლო და საშუალო კლიმატი/კულტურა	V. შიდასკოლო და სკოლისგარე თანამშრომლობა	
ხარისხის უზრუნველყოფა და განვითარება			
პედაგოგიური პრინციპები/საფუძვლები	სტრუქტურები ხარისხის უზრუნველყოფისთვის	თვითშეფასების ჩატარება	ინდივიდუალური უპაჰავირი

სწავლა-სწავლების ხარისხზე გავლების მქონე ფაქტორებს შორისაა მასწავლებელთა დაბალი ქმედუნარიანობის/ეფექტიანობის განცდა. მაგალითად, დაბალი ქმედუნარიანობის/ეფექტიანობის განცდის მქონე მასწავლებლები ფიქრობენ, რომ ბევრ მოსწავლეს არ შეუძლია სწავლა და ამის გამო ვერაფერს აკეთებენ. მაღალი ქმედუნარიანობის/ეფექტიანობის განცდის მასწავლებლებს კი, პირიქით, სჯერათ, რომ ყველას აქვს სწავლის უნარი და რომ მათზე ბევრი რამ არის დამოკიდებული მოსწავლის მიღწეების გაუმჯობესების თვალსაზრისით (Sergiovanni, 2014).

ამავე დროს, შესწავლილია ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს მასწავლებელთა ქმედუნარიანობის ეფექტურობის ამაღლებას (Sergiovanni, 2014):

1. სკოლის კლიმატი, სადაც დირექტორები ეხმარებიან მასწავლებლებს, მასწავლებლები კი – ერთმანეთს, სადაც მხარდაჭერილია თანამშრომლობითი ურთიერთობები და მასწავლებლებს შორის სოციალური ურთიერთობების მაღალი დონე;

- ბ. თანამშრომლობითი ღირებულებები, რაც გულისხმობს გადაწყვეტილების ერთობლივ მიღებას და ინფორმაციის ერთობლივად მოძიებას, ხელს უწყობს მასწავლებლებს შორის მიზეზშედეგობრივი ურთიერთობებისა და სამუშაოს შედეგებზე პასუხისმგებლობის მაღალი დონის წარმოქმნას;
- ბ. სკოლის კულტურა, რაც აყალიბებს მიზნის განცდას, საერთო ღირებულებებსა და იდეებს და ამ იდეებზე დაფუძნებულ ანგარიშვადებულების სისტემას, ხელს უწყობს მაღალ სტანდარტებსა და მოლოდინებს, მაღალი დონის კმაყოფილებასა და თვითშეფასებას და განცდას, რომ სამუშაო მნიშვნელოვანი და აზრიანია.
- 2.1. თანამშრომლობითი ურთიერთობები და მასწავლებლებს შორის სოციალური ურთიერთობების მაღალი დონე ხელს უწყობს მასწავლებელთა ქმედუნარიანობის/ეფექტიანობის, მოტივაციისა და პასუხისმგებლობის მაღალ განცდას;
- ბ. სამუშაოს შედეგების მიმართ მაღალი პასუხისმგებლობა ხელს უწყობს მასწავლებელთა ქმედუნარიანობის/ეფექტიანობის, მოტივაციისა და პასუხისმგებლობის მაღალ განცდას;
- ბ. მასწავლებლების მაღალი სტანდარტებისა და მოლოდინების, კმაყოფილებისა და თვითშეფასების, სამსახურში პიროვნების მნიშვნელობისა და დანიშნულების გაძლიერება ხელს უწყობს მასწავლებელთა ქმედუნარიანობის/ეფექტიანობის, მოტივაციისა და პასუხისმგებლობის მაღალ განცდას.

სკოლაში ხარისხის მართვის პროცესი დამოკიდებულია ლიდერის უნარებზე, ცოდნასა და ღირებულებებზე, სოცუმზე, მასწავლებელთა კვალიფიკაციაზე, მოსწავლეთა რაოდენობაზე, მატერიალურ და ფინანსურ რესურსზე და სხვა. ამასთანავე, კვლევები ადასტურებს, რომ ხარისხიანი სასწავლო პროცესის უზრუნველყოფის საუკეთესო გზა სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა თანამშრომლობა და გაზიარებული ლიდერობაა.

როგორც აღვნიშნეთ, ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში ბევრი სუბიექტი მონაწილეობს. ამდენად, დირექტორმა უნდა შეითავსოს ფასილიტატორის როლი. იგი კარგად უნდა იცნობდეს თანამშრომლებს და სწორად ახდენდეს, მათი შესაძლებლობების შესაბამისად, ფუნქციების დელეგირებას, რათა ხელი შეუწყოს, რომ ისწავლონ ერთმანეთისგან, იფიქრონ და იმოქმე-

დონ ერთობლივად და შექმნან ახალი ცოდნა და იდეები, რომელებსაც გაუზიარებენ სხვებს; სისტემატურად ამყარებდეს ეფექტურ კომუნიკაციას და ხელს უწყობდეს საერთო მიზანთან მიმართებით მათ გაერთიანებას; აფასებდეს მიღწევებს და იყენებდეს მოტივაციის სტრატეგიებს; უნდა აჯილდოებდეს და ახალისებდეს, როგორც მასწავლებლებს, ისე მოსწავლეებს; გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში რთავდეს სასკოლო საზოგადოებას (Sergioivanni, 2014); პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი გადაწყვეტა უნდა ხდებოდეს ერთობლივად. ამ გზით სკოლის ხელმძღვანელმა სასკოლო საზოგადოება უნდა აქციოს თანამოაზრედ, ერთ გუნდად. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ დირექტორმა ფუნქციები გადაუნაწილოს ადამიანებს და შემდეგ თვალყური არ ადევნოს შესრულების პროცესებს, ან არ იზრუნოს მათ დახმარებაზე. გარკვეული დახმარებისა და გეზის მიცემის გარეშე, ადვილად შესაძლებელი ჯგუფმა არასწორი მიმართულებით წარმართოს მუშაობა. შესაბამისად, ასეთ შემთხვევებში, საჭიროა ფასილიტატორი, რომელიც ჯგუფს მისცემს ბიძგს და შეუნარჩუნებს გუნდური მუშაობის ენთუზიაზმს. პროცესის ფასილიტატორის როლი შესაძლოა შეასრულოს დირექტორმა ან, ზოგიერთ შემთხვევაში, ჯგუფის წევრებმაც. ეს პროცესი დირექტორის მიერ უნდა იყოს წახალისებული.

ფასილიტატორის აუცილებელი მოვალეობაა, შექმნას ისეთი კლიმატი, სადაც ჯგუფი შეძლებს:

- შექმნას ახალი პროფესიული ცოდნა;
- ჩაერთოს კონკრეტულ კვლევასა და ინოვაციაში;
- შეამოწმოს/გამოსცადოს ახალი ცოდნის ვალიდურობა და ახალი პრაქტიკის ღირებულება;
- მოახდინოს ცოდნის და ახალი გამოცდილების ტრანსფერი სკოლის შიგნით და სკოლებს შორის.

ეფექტური ფასილიტატორი არის ადამიანი, რომელსაც:

- ესმის, თუ როგორ სწავლობენ მოზარდები;
- ჯგუფის მხარდასაჭერად იყენებს ეფექტური თანამშრომლობითი კვლევის სწორ/ზუსტ მოდელს;
- აანალიზებს/იცნობს თითოეული ჯგუფის წევრის ძლიერ მხარეებსა და შესაძლებლობებს და ეხმარება მათ, კომოფორტულად იგრძნონ თავი ერთობლივი სწავლის პროცესში;

- მხარს უჭერს ჯგუფს, თავდაჯერებულობას ჰმატებს მონაწილეებს, რათა ერთმანეთს გაუზიარონ საკუთარი გამოცდილება და გამოსცადონ იდეები;
- აფასებს განსხვავებულობას/მრავალფეროვნებას და ითვალისწინებს ჯგუფის წევრების ინტერესებსა და საჭიროებებს;
- დროულ დახმარებას უწევს ჯგუფის წევრებს.

ეფექტური ფასილიტაცია, ასევე, ნიშნავს იმის გააზრებას, რომ მუშაობის პროცესში შეიძლება იყოს როგორც გარკვეული ხარვეზები, საწყის წერტილებზე დაბრუნების საჭიროება და წარუმატებელი დასასრული, ისე – წარმატება, ახალი მიგნებები და შესაძლებლობები. თანამშრომლობითი პროცესები არაა დაზღვეული წარუმატებლობისგან და არ არსებობს წარმატების არანაირი გარანტია. მუშაობის პროცესში თავს იჩენს სირთულეები, მაგრამ ისინი დაძლევადა. სირთულეების გადალახვაში კი, გადამწყვეტ როლს თამაშობს ფასილიტატორი დირექტორი.

საგანმანათლებლო ლიდერის საქმიანობა, სკოლაში ხარისხის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, რამდენიმე მიმართულებას მოიცავს, რომელთა შორის, აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება, საგაკვეთილო დაკვირვება, არაფორმალური განათლების მართვა და კათედრების საქმიანობა.

მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესებაზე განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს სწორედ კათედრების ეფექტიანი საქმიანობა, რომელსაც სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა თანამშრომლობის სისტემაც შეგვიძლია ვუწოდოთ.

კათედრების მუშაობის ეფექტიანობისთვის საჭიროა:

1. კათედრებზე, კლასების მიხედვით, სასწავლო პროცესის დაგეგმვის ურთიერთშეთანხმებული და ერთობლივი სისტემის შემუშავება;
2. შესრულებული სამუშაოს მაჩვენებლებისა და კრიტერიუმების შემუშავება;
3. მოკლევადიან და გრძელვადიან მიზნებთან მიმართებით, სამიზნე მაჩვენებლებისა და კრიტერიუმების ეფექტიანობის მიღწევების შეფასების სისტემის შემუშავება;
4. კათედრებზე საათების განაწილების სისტემის შემუშავება, სწავლებისა და სწავლის შედეგების გაუმჯობესებისა და სხვა ვალდებულებების შესრულების ეფექტიანობის მიხედვით;

5. საბოლოოდ შეთანხმებულ შეფასების კრიტერიუმებზე, მონიტორინგის სიხშირეზე, ფორმებზე და წახალისების სისტემაზე პერსონალის ინფორმირება;
6. კათედრებზე, კლასების მიხედვით სასწავლო პროცესის დაგეგმვის ურთიერთშეთანხმებული და ერთობლივი სისტემის დანერგვა;
7. მიღწევების შუალედური და ფინალური კვლევა;
8. შემდგომი მუშაობისთვის, მიღებული შედეგების მიხედვით, დაგეგმილი აქტივობების კორექტირება.

სკოლაში სასწავლო პროცესის ხარისხის უზრუნველსაყოფად და საერთო ხედვის ჩამოყალიბებისთვის, სარეკომენდაციოდ, გთავაზობთ ხარისხის მართვის კალენდრის ნიმუშს:

სასწავლო პროცესის ხარისხის მართვა

აქტივობები/ შინაარსი	ასაუბრობელი კიჩი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შეასრულებს ინდიკატორები/ დასაბუთება	
		-----წელი				-----წელი									
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
წინა წლის ანალიზის საფუძველზე ახალი სასწავლო წლის სამუშაო გეგმის შედგენა														სამუშაო გეგმა	
კათედრის მიერ, სტანდარტთან მიმართებით შემავალი მებეჭდი სამუშაოების დაგეგმვის ორგანიზება														დავალებების ცხრილი (საფეხურის)	
წინა წლის შედეგებზე დაყრდნობით, მასწავლებლების თვითშეფასებისა და პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენაში მხარდაჭერა და მონიტორინგი														შეცხებული თვითშეფასებები და სამოქმედო გეგმები	

აქტივობები/ შინაარსი	პას. პასუხისმგებელი პირი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შსრკულუმის ინდიკატორები/ დასაბუთება	
		----- წელი				----- წელი									
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
სკოლაში ახლად და- საქმებული მასწავე- ლებლების ადაბტაციის მართვა														დირექ- ციის და კათედრების ანგარიშები	
მასწავლებ- ლების მიერ, კლასზე მორგებული სამუშაოების დაგეგმვის ცხრილისა და განრიგის მონიტო- რინგი (მო- წოდებული გეგმისა და საგნობრივი სტანდარტის შედგების შესაბამისო- ბის დადგენა)														დავალებე- ბის ცხრილი (კლასების)	
მასწავლებ- ლების მიერ სასურველი თარიღისა და კლასის შერჩევა დაკვირ- ვებისთვის — პროცესის მხარდაჭერა და მონიტო- რინგი														დასწრების განრიგი	
გაკვეთილებ- ზე წინასწარ შეთანხ- მებული დასწრების განრიგის შემუშავება														დასწრების განრიგი	
აუცილებ- ლობის შემთხვევაში, გაკვეთილზე დაკვირვება წინასწარი შეთანხმების გარეშე														დასწრების განრიგი	
გაკვეთილის გეგმების განხილვა გაკვეთი- ლებზე დასწ- რებადღე														გეგმები, შესაბამისი კომენტარე- ბით	

პირობები/შინაარსი	კანონმდებელი კომი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შესაჯების ინსტრუქცია/ დასაქმება	
		-----წელი				-----წელი									
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
გაგეითლებ- ზე დასწრება და გაგეითი- ლების კრი- ტიკულ-კონ- სტრუქციული ანალიზი														გეგმები, შესაბამისი კომენტარე- ბით	
მასწავ- ლებელთა პროფესი- ული საჭი- როებების დაჯგუფება — ფოკუსი- რებული დაკვირვე- ბისთვის														ფოკუსირე- ბული სა- გაგეითილო დაკვირვების წერი- ლობითი უკუკავშირი	
გაგეითლებზე დასწრე- ბამდე და დასწრების შემდეგ შეხვედრები														კომენტარები გაგეითილის გეგმებზე და გაგეითილის შემდგომი უკუკავშირი	
შემაჯა- მებელი სამუშაოს, კომპლექ- სური დაგა- ლებებისა და შეფასების რუბრიკების ექსპერ- ტიზა & უკუკავშირი კორექტირე- ბისთვის														შემაჯამე- ბელი სამუ- შაოების ინს- ტრუმენტები, შეფასების რუბრიკები, შემაჯამე- ბელი სა- მუშაოების დამადას- ტურებელი დოკუმენ- ტები	
შესრულე- ბული შემა- ჯამებელი სამუშაოების შენახვასთან დაკავშირე- ბით, მასწავ- ლებლების მიერ ესგ-ით გათვალის- წინებული მოთხოვნე- ბის დაცვის მონიტო- რინგი														კათედრის პორტფოლი- ოები	
მასწავ- ლებელთა პროფესი- ული საჭი- როებების გამოვლენა														მასწავ- ლებლის სამოქმედო გეგმები, დი- რექციისა და კათედრების ანგარიშები	

აქტივობები/ შინაარსი	პას. პასუხისმგებელი პირი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შესრულების ინდიკატორები/ დასაბუთება	
		-----წელი				-----წელი									
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
შეფასებული შემაჯავებელი სამუშაოების მოწინააღმდეგეთა პრიინციპით														შეფასებული შემაჯავებელი სამუშაოები	
გამოვლენილი საჭიროებების საპასუხოდ, სემინარების/ სამუშაო შეხვედრების დაგეგმვა- ჩატარება														სამუშაო შეხვედრების/ სემინარების თემები, მიზნები, ამსახველი ფოტო მასალა, დირექციის და კათედრების ანგარიშები	
გამოვლენილი პროფესიული საჭიროებების საპასუხოდ, მასწავლებლებისთვის რეკომენდაციების შემუშავება														შემუშავებული რეკომენდაციები, დირექციისა და კათედრების ანგარიშები	
მასწავლებლებთან შეხვედრა კათედრების/ კლასების მიხედვით, სასწავლო და სოციალური პროექტების დაგეგმვისა და მართვის გაუმჯობესებისთვის; განსახორციელებელი აქტივობების დაზუსტებული გეგმის შედგენა/ პროექტისთვის შესაბამისი თემების შერჩევა მასწავლებლების მიერ; პროექტისთვის ოპტიმალური თემებზე შეთანხმება კათედრების შეგნით და/ან კათედრათა შორის													დაგეგმილი პროექტების თემები, მიზნები		

პროექტები/ შინაარსი	ასუსტისთვის პირი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შედეგების ინდიკატორები/ დასაბუთება
		---- წელი				---- წელი								
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
პროექტების განხორ- ციელების მხარდაჭერა, მონიტორინ- გი, შეფასება														განხორციელებული პროექტების გეგმები, ამსახველი ფოტო-ვი- დეო მასალა
დაინტე- რესებული მხარეების კონსულ- ტაციები, საჭიროები- სამებრ														კონსულტა- ციის თემები, მოთხოვნი- სამებრ, დი- რექციისა და კათედრების ანგარიშები
სამუშაო შეხვედრების ორგანიზება/ ორგანი- ზებაში მხარდაჭერა თემაზე - სას- წავლო და სოციალური პროექტების დაგეგმა და წარმართვა														სამუშაო შეხვედრების თემები, მიზნები, დი- რექციისა და კათედრების ანგარიშები
თემატური გეგმების შექმნაში მასწავლებ- ლების მხარდაჭერა და მათი განხორ- ციელების მონიტო- რინგი														თემატური გეგმები
განმავი- თარებელი შეფასების მრავალ- ფეროვანი სტრატე- გიების დანერგვა სასწავლო პროცესში, ფოკუსი- რებული დაკვირვება გაკვეთი- ლებზე														კათედრების სემესტრული და წლიური ანგარიშები, მოადგი- ლეების სემესტრული და წლიური ანგარიშები

აქტივობები/ შინაარსი	პას. პასუხისმგებელი პირი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შესრულების ინდიკატორები/ დასაბუთება	
		-----წელი				-----წელი									
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
სემესტრული, ექსტერნი, ნიშნის ასა-მაღლებელი, წლიური, სა-შემოდგომო გამოცდისთ-ვის ინსტ-რუმენტების შემუშავების კოორდი-ნირება და ესგ-თან შე-საბამისობის მონიტო-რინგი														შემუშავე-ბული ინსტ-რუმენტები	
სკოლის ბაზაზე მასწავლე-ბელთა პრო-ფესიული განვითარე-ბის მართვა														კათედრების სემესტრული და წლიური ანგარიშები, ხარისხზე პასუხისმ-გებელი პირის (მაგ. მოადგილის) სემესტრული და წლიური ანგარიშები	
მასწავლე-ბის ინ-ფორმირება სწავლების ახალ მიდ-გომებთან და სხვა სიახ-ლეებთან დაკავშირე-ბით														კათედრების სემესტრული და წლიური ანგარიშები, ხარისხზე პასუხისმ-გებელი პირის (მაგ. მოადგილის) სემესტრული და წლიური ანგარიშები	
მოსწავლეთა მიღწევების დინამიკის შესწავლა, რეიტინგის განსაზღვრა და თანმდევი დამატებითი სამუშაოების განხორცი-ელება														კათედრების სემესტრული და წლიური ანგარიშები, ხარისხზე პასუხისმ-გებელი პირის (მაგ. მოადგილის) სემესტრული და წლიური ანგარიშები	
ოლიმპიადე-ბის ხელშეწყ-ობა														კათედრების სემესტრული და წლიური ანგარიშები, ხარისხზე პასუხისმ-გებელი პირის (მაგ. მოადგილის) სემესტრული და წლიური ანგარიშები	

აქტივობები/ შინაარსი	ასწავლებელი პირი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შესრულების ინდიკატორები/ დასაბუთება	
		---- წელი				---- წელი									
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
შესაბამისი სასწავლო აქტივობების (პროექტები, პრეზენ- ტაციები, კონკურსები, ოლიმპ- იადები, მიზნობრივი ექსკურსიები და ა.შ.) მართვა														კათედრების სემესტრული და წლიური ანგარიშები, ხარისხზე პასუხისმ- გებელი პირის (მაგ. მოადგილის) სემესტრული და წლიური ანგარიშები	
კლუბური და წრეობრივი მუშაობის ხელშეწყობა და კონტ- როლი														კლუბებისა და წრეების დებულებები, ამსახველი ფოტო-ვი- დეო მასალა	
მასწავლებ- ლის პრო- ფესიული განვითარე- ბის გეგმის შესრულების ანგარიშების განხილვა														პროფე- სიული განვითარე- ბის გეგმის შესრულების ანგარიშები	
მოსწავლეთა სასწავლო- აღმზრ- დელიობითი საჭიროებე- ბის დადგენა და შემდგომი რეაგირება														კათედრების სემესტრული და წლიური ანგარიშები, ხარისხზე პასუხისმ- გებელი პირის (მაგ. მოადგილის) სემესტრული და წლიური ანგარიშები	
მოსწავლეთა თვითმმართ- ველობის ორგანოს შექმნისა და მუშაობის ხელშეწყობა														თვითმმართ- ველობის დებულება, მუშაობის ამსახველი ფოტო-ვი- დეო მასალა	
მასწავლებ- ლების მიერ მშობელთა ინფორმირე- ბის მონიტო- რინგი														ელ. ჟურნალში გაქვეყნული კომენტა- რები	

აქტივობები/ შინაარსი	პასუხისმგებელი პირი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შესრულების ინდიკატორები/ დასაბუთება	
		---- წელი				---- წელი									
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
გამოსაშვები, ნიშნის ასა- მაღლებელი, საშემოდგო- მო, ექსტერ- ნი, წლიური გამოცდების ორგანიზება														გამოცდების განრიგი	
სპეციალური მასწავ- ლებლების მუშაობის მხარდაჭერა														ისგ გვემები, სპეციალური მასწავლებ- ლის სამუშაო გვემა	
მოსწავლე- ების, მასწავ- ლებლების, მშობლების უკუკავშირის ინსტრუ- მენტებზე მუშაობა და დაგეგმვა														უკუკავშირის ინსტრუ- მენტები და გრაფიკი	
მოსწავლე- ების, მასწავ- ლებლების, მშობლების უკუკავშირის პროცესის ორგანიზება														უკუკავშირის ანალიზი, ანგარიშები	
მასწავლებ- ლებისთვის შემაჯა- მებელი უკუკავშირის წერილობითი მიწოდება														წერილობითი უკუკავში- რი eFlow-ში, Drive-ზე, პორტ- ფოლიოში (შესაძლებე- ლია, სკოლამ გამოიყენოს სხვა ინსტ- რუმენტები)	
სასწავლო პროცესის შეუფერ- ხებლად წარმართვის უმრუნველ- ყოფა														კათედრების სემესტრული და წლიური ანგარიშები, ხარისხზე პასუხისმ- გებელი პირის (მაგ. მოადგილის) სემესტრული და წლიური ანგარიშები	
სკოლის სასწავლო პროცესის მიმდინარე- ობის შესახებ ანგარიშის პროექტის მომზადება														მომზა- დებული ანგარიშები	

აქტივობები/ შინაარსი	აპს შემსრულებელი პირი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შედეგულების ინდიკატორები/ დასაბუთება
		---- წელი				---- წელი								
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
ინიციტი- ვებისა და რეკომენ- დაციების შემუშავება და დირექ- ტორისთვის გამიარება														დირექციის სემესტრული და წლიური ანგარიშები
საქმიანობის გაუჯობსე- ბის მიზნით, კონკუ- რენტების, შესაძლებ- ლობების და საფრთ- ხების, ძლი- ერი და სუსტი მხარეების ანალიზი, საკუთესო პრაქტიკების განხილვა- შესწავლა/ ანალიზი														დირექციის სემესტრული და წლიური ანგარიშები
თვითშე- ფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესი- ული განვი- თარება														დირექციის სემესტრული და წლიური ანგარიშები
პროფე- სიული განვითარე- ბის შედეგად მიღებული ცოდნის თანამშრომ- ლებისთვის გამიარება და საჭიროების შემთხვევაში პრაქტიკაში დანერგვის ხელშეწყობა														დირექციის სემესტრული და წლიური ანგარიშები
„ახალი სკოლის მოდელის“ ფარგლებში მხარდაჭერ ჯგუფთან მჭიდრო თანამშრომ- ლობა														დირექ- ციისა და კათედრების სემესტრული და წლიური ანგარიშები

აქტიურობები/ შინაარსი	პას. პირის/მეგობრული პირი	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	შესრულების ინდიკატორები/ დასაბუთება	
		----- წელი				----- წელი									
		IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
მასწავლებლის შიდა შეფასების ჯგუფის საქმიანობის კოორდინირება, შიდა შეფასების დებულების შესაბამისად														მასწავლებლის შიდა შეფასების ჯგუფის მონიტორინგის ჯგუფის სემესტრული და წლიური ანგარიშები	
მენტორი, წამყვანი და, საჭიროების შემთხვევაში, სხვა მასწავლებლების მიერ კოლეგებთან ჩასატარებელი სამუშაო შეხვედრების მხარდაჭერა														სამუშაო შეხვედრების თემები, მიზნები, დირექციის და კათედრების ანგარიშები	
მასწავლებლების მხარდაჭერა და მონიტორინგი ელექტრონული ჟურნალის წარმოებისას														ელ. ჟურნალში შვესებული შესაბამისი კომპონენტები – ნიშნები, შემაჯამებელი სამუშაოს ანალიზი, საშინაო დავალებები, კომენტარები და სხვ.	
მოსწავლეთა კონფერენციების ორგანიზებაში კათედრების მხარდაჭერა														ჩატარებული კონფერენციების თემები, მიზნები, ამსახველი ფოტო/ვიდეო მასალა	
მასწავლებელთა კონფერენციების ორგანიზება														ჩატარებული კონფერენციების თემები, მიზნები, ამსახველი ფოტო/ვიდეო მასალა	

სასკოლო კურიკულუმში ფორმალურ განათლებასთან ერთად, დიდი ადგილი უნდა დაეთმოს არაფორმალურ განათლებას. სწავლებაც და აღზრდაც უნდა ემსახურებოდეს თითოეული მოსწავლის შემოქმედებითი უნარის გან-

ვითარებას, მისი ინდივიდუალიზმისა და პოტენციალის გამოვლენას. ხშირად სკოლის ხელმძღვანელები, სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავების დროს, უშვებენ შეცდომებს, როდესაც კლასის ხელმძღვანელებს წინასწარ, სასწავლო წლის დასაწყისში სთხოვენ აღმზრდელობითი საქმიანობის სამოქმედო გეგმების წარმოდგენას და წარმოდგენის შემდეგ ივიწყებენ მას.

თუკი სკოლის ადმინისტრაცია, სასწავლო წლის დასაწყისშივე მოითხოვს არაფორმალური აქტივობების სამოქმედო გეგმის შედგენას (იმ მოტივით, რომ შეუძლებელია გეგმის გარეშე მუშაობა), ეს ნიშნავს, რომ გეგმები ფორმალურად იქნება შედგენილი, ბავშვის მონაწილეობის გარეშე, მათი სურვილებისა და ინტერესების გათვალისწინებლად. იმისათვის, რომ არაფორმალური განათლების დაგეგმვის პროცესის მექანიკურობა გამოირიცხოს, აუცილებელია შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

- სასკოლო საზოგადოების თანამშრომლობა ყველა საკითხში. ამოცანების დასახვიდან დაწყებული, შედეგების ანალიზით დამთავრებული;
- ერთიანი მიზნის ჩამოყალიბება და ამ მიზნისკენ სწრაფვა;
- მოსწავლეებისა და მასწავლებლების მიერ სწავლებისა და განვითარების პროცესების მიზნებისა და შედეგების გაცნობიერება;
- თითოეული პიროვნების უფლებებისა და საჭიროებების გათვალისწინება. მოსწავლეების ინტერესების შესაბამისად საინტერესო საქმის არჩევის თავისუფლება.

სკოლამ მოსწავლეებს უნდა შესთავაზოს მრავალფეროვანი საკლუბო საქმიანობა, სადაც სხვადასხვა ასაკის ბავშვი შეძლებს პიროვნულ განვითარებასა და თვითრეალიზაციას; კლუბების პარალელურად, სასურველია, შეიქმნას საგანთაშორისი და საგნობრივი ჯგუფების გაერთიანებები. მათი სწორად ფუნქციონირებისთვის, მოსწავლეთა საქმიანობა უნდა ეფუძნებოდეს კონკრეტული პრობლემის გადაწყვეტას და ატარებდეს ძიებით ხასიათს. ასევე, გასათვალისწინებელია მუშაობის ფორმები: ერთმანეთს უნდა ენაცვლებოდეს ინდივიდუალური, ჯგუფური თუ ერთობლივი მუშაობა. ასეთი გაერთიანებები ხელს შეუწყობს თითოეული მოსწავლის შემოქმედებითი უნარების მაქსიმალურ გამოვლენასა და განვითარებას, მოსწავლეებს შორის ურთიერთთანამშრომლობას, კომუნიკაციური უნარების ჩამოყალიბებას. მოსწავლეებს გაუჩნდებათ ერთმანეთისა და სკოლის მიმართ პატივისცემისა და მიკუთვნებულობის განცდა.

ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის ჯგუფი არის (ა) მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტისა და (ბ) მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის მოთხოვნებთან მასწავლებლის კომპეტენციის შესაბამისობის უზრუნველყოფის, ასევე, ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ინსტიტუციური განვითარების მხარდაჭერის მიზნით შექმნილი ორგანო.

ხარისხის განვითარებისა და მხარდაჭერის ჯგუფის შემადგენლობა განისაზღვრება სკოლის დირექტორის ბრძანებით. ჯგუფის შემადგენლობაში, სასურველია, შედიოდნენ: დირექტორი, მოადგილე და წამყვანი და მენტორი მასწავლებლები ყველა საგნობრივი კათედრიდან. წამყვანი და მენტორი მასწავლებლის არარსებობის შემთხვევაში, შესაძლებელია, ეს ფუნქცია დაეკისროს უფროს მასწავლებელს.

ჯგუფს ხელმძღვანელობს სკოლის დირექტორი. ეფექტიანი და კოორდინირებული საქმიანობისთვის, ჯგუფის წევრებმა, სასურველია, კომპეტენციის მიხედვით გადანიშნონ შესასრულებელი საქმიანობები, მაგალითად, საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება შესაძლებელია გადანიშნულდეს საგნობრივი ჯგუფის წარმომადგენლებზე ისე, რომ ჯგუფის თითოეული წევრის დატვირთვა იყოს თანაბარბოძიერი (თითოეული წევრისთვის სამიზნედ უნდა განისაზღვროს 3-10 მასწავლებელი).

სამუშაო შეხვედრებზე ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ფორმდება ოქმის სახით, რომელსაც ხელს აწერენ მონაწილეები.

ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის ჯგუფის საქმიანობა ემსახურება შემდეგ მიზნებს:

- ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სასწავლო პროცესის ხარისხსა და ორგანიზებასთან დაკავშირებული საქმიანობის შეფასება და ინსტიტუციური განვითარების მხარდაჭერა;
- მასწავლებლის საქმიანობის შიდა მონიტორინგი და მხარდაჭერა;
- სკოლის დირექციის, ადმინისტრაციისა და სასწავლო პროცესის ხარისხის მართვის სამსახურების წევრთა და მასწავლებელთა პროფესიული მხარდაჭერა;
- სკოლაში პროფესიული დიალოგის გაძლიერებისა და თანამშრომლობითი კულტურის განვითარების ხელშეწყობა.

ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის ჯგუფის საქმიანობა ეფუძნება თანამშრომლობის, თანასწორობის, სანდოობის, გამჭვირვალობის, კონფიდენციალურობის, ობიექტურობისა და სამართლიანობის პრინციპებს.

ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის ჯგუფის ხელმძღვანელის ფუნქციები მოიცავს შემდეგს:

- ჯგუფის საქმიანობის ხელმძღვანელობა;
- ჯგუფის შეხვედრების მართვა;
- ჯგუფის წევრებისთვის განათლების სისტემაში მიმდინარე და საგანმანათლებლო სფეროსთან დაკავშირებული სიახლეების გაცნობა.

უფრო ზუსტად კი, დირექტორის მოვალეობაა:

- კვალიფიციური და მოტივირებული მასწავლებლების შერჩევა ხარისხის განვითარებისა და მხარდაჭერის ჯგუფის წევრის პოზიციაზე;
- ხარისხის განვითარებისა და მხარდაჭერის ჯგუფის სამუშაო შეხვედრების დაგეგმვა და წარმართვა, რეგულარულად/საჭიროებიდან გამომდინარე;
- სასწავლო ჯგუფებში მასწავლებლების ჩართულობის უზრუნველყოფა;
- ხარისხის განვითარებისა და მხარდაჭერის ჯგუფის წევრების საქმიანობის მონიტორინგი;
- ჯგუფის თითოეული წევრის ანგარიშის განხილვა, გაანალიზება და უკუკავშირის მიწოდება;
- მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევების დიაგნოსტიკა და, საჭიროების შესაბამისად, ინტერვენციების დაგეგმვა (სემესტრში 2-ჯერ);
- სკოლაში კეთილგანწყობილი/უსაფრთხო სასწავლო გარემოს უზრუნველყოფა;
- ცოდნისა და ახალი გამოცდილების გაზიარება სკოლებს შორის;
- საგანმანათლებლო რესურსცენტრის დანერგვის ჯგუფთან თანამშრომლობა, სიახლეებისა და გამოცდილების გაზიარების მიზნით.

რაც შეეხება, ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის ჯგუფის წევრის მოვალეობებს, ჯგუფის თითოეული წევრი:

- ეხმარება კოლეგა მასწავლებლებს საჭიროებების დადგენაში;
- კონსულტაციას უწევს მასწავლებელს პროფესიული განვითარების ერთწლიანი ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმის აქტივობების/სტრატეგიების შემუშავებასა და განხორციელებაში;
- აყალიბებს სასწავლო ჯგუფებს, ახალი პროფესიული ცოდნის მიღების, კონკრეტულ კვლევასა და ინოვაციაში ჩართვისა და პრაქტიკის შეფასების მიზნით;
- ხელს უწყობს ცოდნისა და ახალი გამოცდილების ტრანსფერს სკოლის შიგნით;
- აკვირდება მასწავლებლის საქმიანობას (მათ შორის, საგაკვეთილო პროცესს), აფასებს და აძლევს მას განმავითარებელ უკუკავშირს;
- განიხილავს წლიურ ანგარიშს;
- დირექტორს წარუდგენს ანგარიშს გაწეული საქმიანობის შესახებ.

ხარისხის განვითარებისა და მხარდაჭერის ჯგუფი, ერთი სასწავლო წლის განმავლობაში, აკვირდება უფროსი მასწავლებლის – 3 გაკვეთილს, წამყვანი მასწავლებლის – 2 გაკვეთილს, ხოლო მეტორი მასწავლებლის, არანაკლებ, 1 გაკვეთილს. მაძიებელი მასწავლებლის შემთხვევაში, გაკვეთილის რაოდენობა განისაზღვრება მაძიებლის სამოქმედო გეგმით.

მასწავლებელი, ყოველი სემესტრის დასაწყისში, სწავლის დაწყებიდან არაუგვიანეს ორი კვირისა, ჯგუფს აწვდის სემესტრის განმავლობაში გაკვეთილზე დასწრების სავარაუდო თარიღს/თარიღებს. ჯგუფი ადგენს საგაკვეთილო დაკვირვების განრიგს და აცნობს მას მასწავლებლებს. თავის მხრივ, მასწავლებელი ხარისხის განვითარების ჯგუფს გაკვეთილის ჩატარებამდე არაუგვიანეს ორი დღით ადრე აცნობს ჩასატარებელი გაკვეთილის გეგმას. ჩატარებულ გაკვეთილს, სასურველია, დაესწროს ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის ჯგუფის, მინიმუმ, 2 წევრი.

ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის ჯგუფი მასწავლებლის გაკვეთილს აფასებს წინასწარ შემუშავებული და შეთანხმებული გაკვეთილის შეფასების რუბრიკის მიხედვით. შესაძლებელია გამოყენებული იყოს აღწერითი ან ფოკუსირებული დაკვირვების სქემა. იმ შემთხვევაში, თუ გაკვეთილზე დაკვირვება წარიმართება დისტანციურად, გამოყენებული იქნება დისტანციურ სწავლებაზე დაკვირვების სქემა.

რაც შეეხება, ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის

ჯგუფის შეხვედრების ინტენსივობასა და ფორმატს, გასათვალისწინებელია, რომ ჯგუფის შეხვედრები უნდა გაიმართოს სემესტრში, მინიმუმ, სამჯერ, მაგრამ სემესტრის დასაწყისსა და სემესტრის ბოლოს აუცილებლად. ჯგუფის შეხვედრები შეიძლება წარიმართოს როგორც ონლაინ, ისე პირისპირ რეჟიმში. საჭიროებისამებრ, შეხვედრის ინიცირება შეუძლია ჯგუფის ნებისმიერ წევრს, ჯგუფის ხელმძღვანელთან შეთანხმებით. ჯგუფის შეხვედრას, ლეგიტიმურობისთვის, უნდა ესწრებოდეს, მინიმუმ, 5 წევრი, ანუ უმრავლესობა. ასევე, უნდა აღინიშნოს, რომ ჯგუფი გადაწყვეტილებებს იღებს ხმათა უმრავლესობით.

ჯგუფის ხელმძღვანელი უფლებამოსილია, ჯგუფის წევრს ვადის ამოწურვამდე შეუწყვიტოს უფლებამოსილება, როგორც პირადი განცხადების საფუძველზე, ასევე, პროფესიული ეთიკის ნორმების დარღვევის შემთხვევაში.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის ჯგუფის ყველა შეხვედრა უნდა დაოქმდეს. შესაბამისად, ჯგუფმა უნდა განსაზღვროს მდივანი, რომლის ფუნქციებშიც შედის:

- ჯგუფის შეხვედრების დღის წესრიგის შედგენა;
- ყველა შეხვედრის დაოქმეება;
- ჯგუფის საქმიანობის ამსახველი დოკუმენტაციის შენახვა.

1. მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 23 მაისის №241 დადგენილება;
2. ეროვნული სასწავლო გეგმის დამტკიცების შესახებ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2016 წლის 18 მაისის 40/ნ ბრძანება.
3. მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტის დამტკიცების შესახებ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2008 წლის 21 ნოემბერს ბრძანება №1014;
4. თომას ჯ. სერჯიოვანი „სკოლის ხელმძღვანელობა. თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გააზრებული გამოყენების პერსპექტივა“. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი;
5. თანამედროვე სკოლის მართვა. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბილისი, 2021;
6. სკოლის მართვის საკითხები, შუკაკიძე ბ., გორის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2018;
7. დისტანციური სწავლების მართვა; ბარაბაძე ხ., კვირიკაშვილი ე., თბილისი, 2021.
8. ახალი სკოლის მოდელი – ტრენინგის მასალები. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. თბილისი 2019.
9. სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების გზამკვლევი; მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2016.
10. სკოლის მართვის სახელმძღვანელო, თავისუფლების ინსტიტუტი, 2007.
11. ხარისხის მენეჯმენტი, იმედგინიძე, მ. ბალიაშვილი, შ. ჯაფარიძე. თბილისი 2002.
12. Bastian J., Combe A., Langer R., Feedback-Methoden, Weinheim und Basel : Beltz 2016
Donald A. Schon The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action
13. Doppler, Klaus; lauterburg Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main, New York 2005
14. James W. Stigler and James Hiebert, The Teaching Gap: Best Ideas from the World's Teachers for Improving Education in the Classroom, New York: The Free Press.1999
15. Tracy C. Rock & Cathy Wilson, Improving Teaching through Lesson Study, Teacher Education Quarterly, Winter 2005
16. William B. Ribas, Teacher Evaluation That Works, 2001
17. Critical Friends Groups at the National School Reform Faculty – a professional development initiative of the Harmony School Education Center in Bloomington, Indiana. <http://www.harmony.pvt.k12.in.us/www/cfg1.html>
18. Principal Class Performance and Development – support materials – CRITICAL FRIEND TOOLKIT <http://education.qld.gov.au/staff/development/performance/resources/readings/critical-friend-toolkit.pdf>
19. Comparative Study on Quality Assurance in EU School Education Systems – Policies, procedures and practices 2015.
20. Integrity Action Plan: a handbook for practitioners in defence establishments)
21. <https://digitallibrary.tsu.ge/book/2020/march/books/zogadi-ganaTlebis-xarixsis-uzrunvelkopis-sistema-sakartveloshi.pdf>
22. <http://mastsavlebeli.ge/?p=2082>
23. https://tsu.ge/data/file_db/faculty_psychology/fsiq_da_%20cx%20Zimbardo.pdf

საგანმანათლებლო პროცესზე დაკვირვება

სოფიო ლუბანიძე

სახელმძღვანელოში საფუძვლიანადაა განხილული დირექტორის, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერის როლი სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების საქმეში, რაც სწავლა-სწავლების პროცესის სათანადოდ ფასილტაციასა და გაძლიერებას ნიშნავს. მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრება, თითქმის ყველა ჩვენ მიერ მიმოხილული კვლევის თანახმად, მიიჩნევა სწავლა-სწავლების პროცესის ყველაზე მაღალი ვალიდობის მქონე საზომად. თავის მხრივ კი სწავლა-სწავლების პროცესისა და მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების შეფასებისთვის ერთ-ერთ საუკეთესო საშუალებას მასწავლებლის საქმიანობაზე დაკვირვება წარმოადგენს. სწორედ საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების შედეგად ჩანს, თუ რამდენად უწყობს თითოეული მასწავლებელი და საგნობრივი კათედრა მოსწავლეებში მაღალი სააზროვნო და სოციალური უნარების განვითარებას ხელს. ეს პროცესი გვიჩვენებს, ასევე, თუ რამდენად ეფექტიანად მიმდინარეობს სასკოლო სასწავლო გეგმის დანერგვის პროცესი. თუმცა, აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება ზოგ შემთხვევაში გამოყენებულია როგორც მასწავლებლის დასჯის მექანიზმი, მაშინ, როცა ეს პროცესი თანამშრომლობითი კულტურის გზით მასწავლებლის პროფესიულ ზრდაზე უნდა იყოს ორიენტირებული. უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ, ამ პროცესის შედეგად მხოლოდ დასაკვირვებელი კი არ სწავლობს, არამედ დამკვირვებელიც. მეტიც, ამ პროცესის დამკვირვებელი არ წარმოადგენს აბსოლუტურ ავტორიტეტს.

სკოლის ხელმძღვანელი, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერი, უშუალოდ უნდა იყოს ჩართული სწავლა-სწავლების პროცესში. ხარისხიან სასწავლო პროცესზე და მოსწავლეთა მიღწევებზე თითოეული მასწავლებელი უნდა იღებდეს პასუხისმგებლობას. საგანმანათლებლო ლიდერმა კი თავისი საქმიანობის პრიორიტეტად უნდა დაისახოს პედაგოგთა მუდმივი მხარდაჭერა, რათა მათ განვივითარონ და მაქსიმალურად გამოამჟღავნონ პროფე-

სიული შესაძლებლობები, რაც პირდაპირ აისახება თითოეული მოსწავლის შედეგზე.

სკოლის ბევრ ლიდერს ალბათ გაუჩნდება კითხვა: რა უნდა გავაკეთო მე, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერმა, რათა მასწავლებლებმა გაიმჯობესონ სასწავლო პრაქტიკა? როგორ დავეხმარო მათ, რეფლექსიის გზით, მეტი გაიგონ საკუთარი თავისა და პროფესიული საქმიანობის შესახებ? როგორ შევუწყო ხელი ობიექტური თვითშეფასების უნარების დახვეწაში და პროფესიული განვითარების შესაბამისი აქტივობების დაგეგმვასა და განხორციელებაში? რა ინტენსივობით უნდა განხორციელდეს საგაკვეთილო დაკვირვება? როგორ ჩამოვაყალიბო სკოლა მასწავლებელთა შემსწავლელ სოციალურ გარემოში?

წინამდებარე თავში შევეცდებით, პასუხი გავცეთ დასმულ კითხვებს.

საგანმანათლებლო ლიდერი, სკოლაში დაკვირვების სისტემის დანერგვის ხელშეწყობი

სკოლის დირექტორი, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერი, ვალდებულია, დაეხმაროს მასწავლებელს პედაგოგიური საქმიანობის გაუმჯობესებაში, შექმნას სკოლაში ისეთი გარემო, სადაც თითოეული მასწავლებელი აიღებს პასუხისმგებლობას როგორც საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე, ასევე, კოლეგების მხარდაჭერაზე. დირექტორის ეს პასუხისმგებლობა შეიძლება განვიხილოთ როგორც დაკვირვების სისტემა, რომლის სწორად განხორციელება ხელს შეუწყობს მასწავლებლების მიზანმიმართულ პროფესიულ განვითარებას და სკოლაში სწავლა-სწავლების ხარისხის ამაღლებას.

როგორც საგანმანათლებლო ლიდერს, ასევე, თითოეულ მასწავლებელს გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეს დაკვირვებისა და მასწავლებელთა საქმიანობის შეფასების მიზნები, რაც მოიცავს მასწავლებლისადმი წაყენებული მოთხოვნების/სტანდარტების დაკმაყოფილებას, მასწავლებლების ერთგულებასა და თავდადებას სკოლის საერთო მიზნებისა და საგანმანათლებლო პლატფორმის მიმართ, მასწავლებლების დახმარებას, გაიზარდონ და განვითარდნენ პიროვნულადაც და პროფესიულადაც (William B. Ribas, 2005).

მიზნების მიღწევა შესაძლებელია:

- ხარისხის უზრუნველყოფით – დირექტორი, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერი, პასუხისმგებელია სკოლაში სწავლებისა და სწავლის პროცესის

მონიტორინგზე, რასაც ახორციელებს გაკვეთილებზე დასწრებით, მოსწავლეთა შემაჯამებელი შეფასების შედეგების ანალიზით, მასწავლებლებისაგან, მოსწავლეებისაგან, მშობლებისაგან მიღებული უკუკავშირით და სხვ.

- პროფესიული განვითარების ხელშეწყობით – დირექტორი პასუხისმგებელია, დაეხმაროს თითოეულ მასწავლებელს, აიღოს პასუხისმგებლობა და საკუთარი პრაქტიკის მიუკერძოებელი და თვითკრიტიკული ანალიზითა და შეფასებით შეძლოს მიზანმიმართული პროფესიული წინსვლა.
- მასწავლებლები ახალი შესაძლებლობების შესახებ ხელვის ჩამოყალიბებით – ამის მიღწევა შესაძლებელია პედაგოგებისადმი მაღალი მოლოდინების დემონსტრირებით და მათში რწმენის ჩანერგვით, რომ სათანადო ძალისხმევით დაიძლევა გამოვლენილი სირთულეები და გამოწვევები. საგანმანათლებლო ლიდერის მხრიდან თითოეული მასწავლებლის საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვებით, დაკვირვების შედეგების ანალიზით, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებით, განმავითარებელი უკუკავშირით და პროფესიული განვითარების რელევანტური გზების ერთობლივი ძიებით, მასწავლებლები შეძლებენ შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენას და თითოეული მოსწავლის განვითარებაზე ორიენტირებული სასწავლო პროცესის წარმართვას.
- სწავლის ხელშეწყობით – იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც საგანმანათლებლო ლიდერი სათანადოდ ვერ ფლობს შესაბამის საგნობრივ და მეთოდურ კომპეტენციას, ის პასუხისმგებელია, თითოეულ მასწავლებელს შეუქმნას ახალი ცოდნისა და გამოცდილების შეძენის შესაძლებლობები, ხელი შეუწყოს პედაგოგიურ პრაქტიკაში სიახლეების დანერგვას, სკოლის ადამიანური რესურსების მაქსიმალურად გამოყენებით, გარე ექსპერტების მოწვევით თუ გარედან შეთავაზებული პროფესიული განვითარების აქტივობებში პედაგოგთა ჩართულობით, მათი საჭიროებიდან გამომდინარე.
- თანამშრომლობისა და ურთიერთსწავლების ხელშეწყობით – საგანმანათლებლო ლიდერი პასუხისმგებელია, ხელი შეუწყოს სკოლაში თანამშრომლობითი და ურთიერთსწავლებაზე დაფუძნებული კულტურის დამკვიდრებას, რაც, თავის მხრივ, აუცილებელი წინაპირობაა როგორც საკუთარი, ასევე, თითოეული მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და სწავლება-სწავლის ხარისხის უზრუნველყოფისათვის, საბოლოო ჯამში – სკოლის პრესტიჟისა და მისი შემდგომი განვითარებისათვის.

■ სწავლისათვის საჭირო პირობების უზრუნველყოფა – ლიდერის დანიშნულებაა, უზრუნველყოს პროფესიული განვითარების ღონისძიებების მართვა და ორგანიზება და სიღრმისეული სწავლისა და ანალიზისთვის სათანადო პირობების შექმნა. თავად საგანმანათლებლო ლიდერი უნდა იყოს მოდელი თითოეული მასწავლებლისთვის – საგნობრივ და მეთოდურ საკითხებში არასაკმარისი კომპეტენციის შემთხვევაში მიიღოს მონაწილეობა პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში, მზად იყოს, არა მარტო თავად გასცეს რჩევები და რეკომენდაციები, არამედ, საჭიროების შემთხვევაში, რიგითი მასწავლებლისგან მიიღოს იგი. ეს მას დაეხმარება არა მარტო პროფესიულ ზრდაში, არამედ პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის თვალსაზრისით არსებული საჭიროებების გააზრებასა და დანახვაში.

დაკვირვების ეფექტიანი სისტემის შემუშავებისთვის, უმნიშვნელოვანესია დირექტორისა და მასწავლებლების სურვილი და მოტივაცია, კეთილგანწყობით შეხვდნენ დაკვირვებისა და მასწავლებელთა საქმიანობის შეფასების რთულ პროცესს და პოზიტიურ კონტექსტში განიხილონ ის. ამისთვის საჭიროა დაკვირვების შესახებ ნეგატიურ სტერეოტიპებთან ბრძოლა – შეფასების პროცესი შემფასებელმა და შესაფასებელმა უნდა განიხილონ, როგორც განვითარებაზე, და არა კონტროლზე, დასჯაზე და დომინირებაზე ორიენტირებული პროცესი.

პროცესის ეფექტიანობისთვის, ასევე, მნიშვნელოვანია, თითოეულმა მასწავლებელმა გააცნობიეროს მისი წილი პასუხისმგებლობა დაკვირვების პროცესის ეფექტიანობაში, რაც მიიღწევა პროცესში მონაწილე პირების ცვლილებით – მასწავლებლებმა უნდა შეითავსონ არა მარტო დასაკვირვებლის, არამედ დამკვირვებლის როლიც; დააკვირდნენ ერთმანეთის სასწავლო პროცესს, იმუშაონ ერთობლივი ანალიზისა და შეფასებისათვის, რათა გაიუმჯობესონ სწავლების პრაქტიკა. თუ საგანმანათლებლო ლიდერი არ შეუწყობს ხელს, მასწავლებლებმა ეს პასუხისმგებლობა აიღონ საკუთარ თავზე, დაკვირვების შესახებ არსებული ნეგატიური სტერეოტიპები კიდევ უფრო გამყარდება მასწავლებლებში და იგი იქცევა ფორმალურ და არაფრისმომცემ პროცესად.

დირექტორებს, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერებს, აქვთ პასუხისმგებლობა, საკუთარი თავი განიხილონ ინსტრუქტორისა და კოლეგა მასწავლებლის როლში, რომელიც მონაწილეობს მასწავლებლების გვერდით გაკ-

ვეთილის ერთად დაგეგმვის, სწავლების და კლასში მიმდინარე მოვლენების ერთობლივად განხილვის, ანალიზისა და შეფასების პროცესებში.

არ არსებობს დაკვირვების სისტემის შემუშავების ერთადერთი საუკეთესო სტრატეგია, მოდელი თუ პროცედურა. საჭიროა დიფერენცირებული სისტემის შემუშავება, რომელიც ხელს უწყობს განვითარებას, ითვალისწინებს თითოეული მასწავლებლის საჭიროებებს, პიროვნულ მახასიათებლებს, მოთხოვნილებებსა და ინტერესებს (William B. Ribas, 2005); მიმართულია მასწავლებლის პროფესიული პასუხისმგებლობის გამრძისკენ, რაც აისახება თითოეული მოსწავლის შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენასა და სწავლის შედეგების გაუმჯობესებაზე.

სწავლების პროცესის დაკვირვებისა და მასწავლებლის საქმიანობის შეფასების წარმატებით განხორციელებისთვის საგანმანათლებლო ლიდერი უნდა დაეხმაროს მასწავლებლებს რეფლექსური უნარების განვითარებასა და, აქედან გამომდინარე, რეფლექსური პრაქტიკის/სწავლების დანერგვაში, რომელიც დაფუძნებული იქნება მტკიცებულებებზე; ექნება დიალოგური, განმავითარებელი, არაერთჯერადი და ციკლური ხასიათი.

მასწავლებელთა საქმიანობაზე დაკვირვებისა და შეფასების პროცესმა პედაგოგს საშუალება უნდა მისცეს სწავლების დასაწყისში, რომ გაიაზროს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები და დაგეგმოს პროფესიული განვითარების შესაბამისი აქტივობები, ასევე, სწავლების პროცესში და სწავლების გარკვეული ეტაპის დასასრულს შეაფასოს, რამდენად უმჯობესდება სასწავლო პროცესი. ეს ყველაფერი კი ეხმარება, გამოცდილებაზე დაფუძნებით დაგეგმოს პროფესიული განვითარების გზა (Donald A. Schon, 2017).

გაკვეთილზე დაკვირვებამ მასწავლებელს უნდა უბიძგოს შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემითა და პედაგოგიური პრაქტიკის ანალიზით დაგეგმოს და განახორციელოს შესაბამისი ინტერვენციები:

- რა ხდება კონკრეტულ კლასში?
- როგორია მოსწავლეთა სწავლის შედეგები?
- რა უკუკავშირი მაქვს მოსწავლეებისგან, მშობლებისგან, კოლეგებისგან, დირექციისგან?
- რომელ კომპონენტებში თანხვდება და სად არის განსხვავება სხვათა მიერ ჩემი სამასწავლებლო პრაქტიკის შეფასებასა და ჩემს თვითშეფასებას შორის?

- რატომ არის ეს განსხვავებები?
- რაში მდგომარეობს ჩემი სისუსტე და სიძლიერე?
- ჩემ მიერ დაგეგმილი და განხორციელებული რომელი აქტივობა არის წარმატებული თუ წარუმატებელი? რა არის ამის მიზეზი?
- რა უნდა გავაუმჯობესო საკუთარ პედაგოგიურ პრაქტიკაში და როგორ?
- როგორ უნდა შევაფასო ჩემი ქმედების ეფექტიანობა?

მაშასადამე, კითხვები, რომლებზეც უნდა გაიცეს პასუხი, შეიძლება დავყოთ სამ ჯგუფად:

1. რა? – მოვლენის / ფაქტის აღწერა
 - რა მოხდა?
 - რა იყო თვალსაჩინო?
2. რა მოჰყო ამის? – მოვლენის / ფაქტის ანალიზი
 - რა ვიგრძენი / ვიფიქრე ამ დროს?
 - რა შედეგი მოჰყვა ჩემს ქმედებას?
3. ახლა რას ვაპირებ? – სავარაუდო ქმედებები
 - რა დასკვნების გამოტანა შეიძლება იქიდან, რაც აღვწერე და გავა-
ანალიზე?
 - როგორ შემიძლია შევცვალო ჩემი პრაქტიკა?
 - როგორ ვაფასებ ჩემი ქმედების შედეგს?

გაპოვებული დაპირებები მასწავლებელთა პროფესიული ზრდისთვის და
სწავლა-სწავლების ხარისხის ამაღლებისთვის

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მნიშვნელოვანი კითხვა, რომელსაც საგან-
მანათლებლო ლიდერმა უნდა გასცეს პასუხი, არის – როგორ შეუწყოს ხელი
სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებას და მასწავლე-
ბელთა შემსწავლელ სოციალურ ჩამოყალიბებას?

სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მიზანია, პე-
დაგოგებმა მიიღონ დახმარება იმ სპეციფიკურ პრობლემებთან დაკავშირებით,
რომელთაც აწყდებიან სამასწავლებლო პრაქტიკაში. სკოლის ბაზაზე მასწავ-
ლებელთა პროფესიული განვითარება წარმოადგენს თითოეული მასწავლებ-
ლის საჭიროებაზე მორგებული აქტივობებისაგან შემდგარ უწყვეტ პროცესს,
რომლის წარმატებით განხორციელების საუკეთესო შესაძლებლობა არის სკო-

ლაში „კრიტიკული მეგობრის“ ინსტიტუტის დანერგვა. გაკვეთილების ერთობლივი დაგეგმვა, ურთიერთდასწრება, რესურსების გაზიარება და ერთობლივი შექმნა, საერთო პრობლემების იდენტიფიცირება და პრაქტიკის კვლევების ერთობლივად განხორციელება, სასწავლო ჯგუფების ფუნქციონირება და ა.შ. ხელს უწყობს ურთიერთსწავლებისა და ურთიერთთანამშრომლობის კულტურის დამკვიდრებას და სკოლაში არსებული სოციალური კაპიტალის მაქსიმალურად გამოყენებას (Miller, J. 2014); (Storey, V.A. and Richard, B. 2015).

სკოლაში, სადაც თანამშრომლობითი კულტურაა დამკვიდრებული, მასწავლებლები ერთად გეგმავენ სასწავლო პროცესს, კრიტიკულად აფასებენ ერთმანეთს და ცდილობენ თავად აღმოაჩინონ სასწავლო პროცესში წარმოშობილ პრობლემათა მიზეზები, პრობლემის გადაჭრისთვის დაგეგმონ და განახორციელონ ალტერნატიული ინტერვენციები და შეაფასონ მიღებული შედეგი. ეს დაუსრულებელი განმავითარებელი პროცესია, სადაც ერთი პრობლემის გადაჭრის შემდეგ იწყება ახალი წრე. არაერთი კვლევით არის დადასტურებული, რომ იქ, სადაც სკოლის დირექტორი აქტიურად არის ჩართული ურთიერთთანამშრომლობისა და ურთიერთსწავლების ამ ციკლში, პროცესები წარმატებულად მიმდინარეობს (Aydin Balyera, Hakan Karatasa, Bulent Alicia 2015); (David E. DeMatthews 2015); (ს. ლობჯანიძე, მ. კირვალიძე 2018).

სწორედ საგანმანათლებლო ლიდერმა უნდა იტვირთოს წამყვანი ფუნქცია სკოლაში ურთიერთთანამშრომლობისა და ურთიერთსწავლების კულტურის დამკვიდრებისთვის და თავად გახდეს მოდელი ამ მიმართულებით, რაც შეუქმნის მასწავლებლებს მიზანმიმართული პროფესიული ზრდის მოტივაციას. ისინი გააცნობიერებენ როგორც ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას თითოეული მოსწავლისა თუ სკოლის წინაშე, ასევე, გუნდურ პასუხისმგებლობას, რაც გულისხმობს თითოეული მასწავლებლის, როგორც სასკოლო საზოგადოების წევრის, პასუხისმგებლობას. სწორედ პასუხისმგებლობის ეს ორივე დონე განაპირობებს თანამშრომლობითი კულტურის დამკვიდრებას დაწესებულებაში, რაც, თავის მხრივ, აუმაღლებს მოსწავლეთა შედეგებს, ზრდის მასწავლებელთა პროფესიონალიზმს, ხელს უწყობს თანამოაზრეთა გუნდის შექმნას.

დასავლეთის წარმატებული ქვეყნების საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისა და მასწავლებელთა შემსწავლელ სოციალურ ჩამოყალიბების მრავალი ფორმაა აპრობირებული, მათ შორის, როგორც უკვე აღინიშნა, „კრიტიკული მეგობრის“ მიდგომა წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე უფრო ეფექტიან ფორმას, რომელიც ითვალისწინებს:

- საგაკვეთილო პროცესზე მასწავლებელთა ურთიერთდაკვირვებას;
- სწავლისა და სწავლების თანამედროვე საკითხებზე დისკუსიების წარმართვას;
- მოსწავლეთა შედეგების ერთობლივ განხილვას და შედეგების გაუმჯობესებისთვის ეფექტიანი გზების ძიებას;
- სწავლისა და სწავლების აქტუალური საკითხების იდენტიფიცირებას, საკვლევი საკითხის ჩამოყალიბებას, მონაცემთა შეგროვებას, ანალიზს, ინტერვენციების განხორციელებას, ინტერვენციების შედეგების შეფასებას და სხვა.

საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება ერთ-ერთი ყველაზე ხელმისაწვდომი და გავრცელებული მეთოდია პედაგოგიური პრაქტიკის შესასწავლად. პედაგოგიური პრაქტიკის შესასწავლად საგაკვეთილო დაკვირვებას ახორციელებს სკოლის დირექტორი, ხარისხის განვითარების ჯგუფი თუ კოლეგები ერთმანეთის გაკვეთილზე დაკვირვებით, „კრიტიკული მეგობრის“ მიდგომის გამოყენებით. თითოეული მასწავლებლის პედაგოგიური პრაქტიკის შესწავლა საგაკვეთილო დაკვირვებით სკოლის დირექტორის და ხარისხის განვითარების ჯგუფის ვალდებულებაა. „კრიტიკული მეგობრის“ ფარგლებში კი, საგაკვეთილო დაკვირვება კოლეგათა ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე ხორციელდება.

ქვემოთ მოცემულია ყველა იმ სიკეთის უფრო ზუსტი ჩამონათვალი, რაც საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვებას ახლავს თან. საგაკვეთილო დაკვირვება:

- ობიექტურად აფასებს სკოლაში მიმდინარე სწავლა-სწავლების პროცესს;
- ეხმარება როგორც გამოცდილ, ასევე, ახალგაზრდა მასწავლებელს გასაუმჯობესებელი მხარეების იდენტიფიცირებასა და პროფესიული განვითარების შესაბამისი აქტივობების დაგეგმვაში;
- საშუალებას აძლევს მასწავლებელს, გადაჭრას წარმოქმნილი პრობლემა;
- ხელს უწყობს წარმატებული მასწავლებლების წახალისებას და მათი მოტივაციის ზრდას.

საგანმანათლებლო ლიდერისა ან ხარისხის განვითარების ჯგუფის მიერ საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება შეიძლება იყოს ფორმალური ან არა-

ფორმალური. ფორმალური დაკვირვება არის წინასწარ დაგეგმილი და შეთანხმებული მასწავლებელთან. არაფორმალური დაკვირვება შესაძლებელია განხორციელდეს მასწავლებელთან წინასწარი შეთანხმების გარეშე, როგორც მთელ გაკვეთილზე, ასევე, გაკვეთილის რომელიმე მონაკვეთზე. არაფორმალურ დაკვირვებას შემფასებლები ძირითადად ახორციელებენ ფორმალური დაკვირვების შემდეგ, როდესაც მათ სურთ გაკვეთილის ერთ რომელიმე კონკრეტულ კომპონენტზე დაკვირვება.

სასურველია, დაკვირვების პროცესს სკოლის დირექტორი ახორციელებდეს შესაბამისი საგნობრივი ჯგუფის/საგნის კათედრის გამგესთან, კათედრის ან ხარისხის განვითარების ჯგუფის რომელიმე წევრთან ერთად. ეს საშუალებას აძლევს სკოლის დირექტორს, უკეთ გაერკვეს სპეციფიკურ საგნობრივ და მეთოდურ კომპეტენციებში, ხოლო, მეორე მხრივ, უფრო საინტერესოდ, ღრმად და ეფექტიანად წარმართოს პროფესიული დისკუსია გაკვეთილის შემდგომ შეხვედრაზე. ისწავლოს მეტი წარმატებული გაკვეთილის კომპონენტების შესახებ და პროფესიულ/საქმიან ურთიერთობაში შევიდეს მასწავლებლებთან.

განმედიო პროცესში დავითობის უზრუნველყოფა

განათლების სპეციალისტები ფორმალური საგანმედიო დაკვირვების განსხვავებულ მოდელებს გვთავაზობენ. თუმცა ყველა შემოთავაზებული მოდელი ხორციელდება სამ ეტაპად.

- **განმედიო პროცესში წინა პერიოდი** – მასწავლებელი, რომლის გაკვეთილზეც ხდება დასწრება, აცნობს დამკვირვებელს (სკოლის დირექტორს, დირექციის წარმომადგენელს, ხარისხის განვითარების ჯგუფის წევრს/წევრებს, კოლეგას/კოლეგებს) გაკვეთილის მიზანს და მიზნის მისაღწევად დაგეგმილ აქტივობებს და, საჭიროების შემთხვევაში, უხსნის, რა სახის დახმარებას ისურვებდა დამკვირვებლისგან/დამკვირვებლებისგან გაკვეთილზე დაკვირვების შემდგომ. წინასაგანმედიო შეხვედრაზე, ასევე, ერთობლივად განიხილავენ და თანხმდებიან შეფასების კრიტერიუმებზე და რუბრიკაზე, რომლის მიხედვითაც უნდა განხორციელდეს დაკვირვება, რაც პროცესს შეფასების ძირითად პრინციპებზე ორიენტირებულს ხდის – გაკვეთილის ჩამტარებელი მასწავლებლისთვის შეფასების პროცესი ხდება გამჭვირვალე, ხოლო დამკვირვებ-

ლის მხრიდან შეფასებისას კრიტერიუმებზე კონცენტრირება სანდო და ობიექტური შეფასების მნიშვნელოვანი გარანტია.

ღამიასსუკრამი: წინასაგაკვეთილო შეხვედრაზე რაიმე ინსტრუქციის ან რჩევა-დარიგების მიცემა გაკვეთილის ჩამტარებელი მასწავლებლისთვის დამკვირვებლის მხრიდან დაუშვებელია, დამკვირვებელი ამ დროს უნდა იყოს მხოლოდ აქტიური მსმენელის როლში.

- **მაკვეთილი ღამიასსუკრამი** – დამკვირვებელი/დამკვირვებლები აკვირდებიან გაკვეთილის მიმდინარეობის პროცესს შეთანხმებულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით და აწარმოებენ შედეგების დეტალურ აღნუსხვას წინასწარ შემუშავებულ დაკვირვების ოქმში.

ღამიასსუკრამი: დამკვირვებლის მხრიდან გაკვეთილის მსვლელობაში ჩარევა დაუშვებელია, თუ ეს არ არის ჩართული დაკვირვება (ჩართული დაკვირვება იხ. ქვემოთ).

- **მაკვეთილის შემდგომი შეხვედრა** – გაკვეთილის დასრულების შემდეგ აუცილებელია გაკვეთილის შემდგომი შეხვედრის ორგანიზება, სადაც დამკვირვებელი/დამკვირვებლები და მასწავლებელი ერთობლივად განიხილავენ გაკვეთილს – აანალიზებენ, აფასებენ დაკვირვების შედეგებს, გამოკვეთენ გაკვეთილის ძლიერ და სუსტ მხარეებს და სახავენ გაუმჯობესების გზებს.

ღამიასსუკრამი:

- სასურველი არ არის, გაკვეთილის შემდგომი შეხვედრა დაიგეგმოს მყისიერად, გაკვეთილის დამთავრებისთანავე. გარკვეული დრო უნდა მიეცეთ როგორც დამკვირვებელს/დამკვირვებლებს ანალიზისთვის, ასევე, გაკვეთილის ჩამტარებელ მასწავლებელს თვითრეფლექსიისთვის. არც რამდენიმე დღით გადადებაა რეკომენდებული, რადგან, რაც უფრო მეტი დრო გადის, შეფასების, განსაკუთრებით, კრიტიკის გაცემაც და მიღებაც რთულდება;
- გაკვეთილის შემდგომი შეხვედრა უნდა დაიწყოს მასწავლებელმა, შეძლოს თავისი გაკვეთილის გაანალიზება და შედეგების გაზიარება.

მხოლოდ ამის შემდეგ დგება დამკვირვებლის/დამკვირვებლების დრო, რათა გააცნონ კრიტერიუმებზე დაფუძნებული შეფასებები და რეკომენდაციები;

გაკვეთილის შემდგომი შეხვედრის ეფექტიანობის გასაზრდელად, როგორც დამკვირვებელმა, ასევე, გაკვეთილის ჩამტარებელმა მასწავლებელმა უნდა გაითვალისწინონ უკუკავშირის გამცემისა და მიმღების მიერ გასათვალისწინებელი ოქროს წესები:

წესები უკუკავშირის გამცემისთვის:

- **აღწერა შემსაშუაშის ნაშრომად** – უკუკავშირის გამცემი მხოლოდ აღწერს მის პირად აღქმებს, გრძნობებსა და დაკვირვებებს, აძლევს მეგობრულ რჩევებს, თუ როგორ შეიძლება, მისი აზრით, პრობლემის მოგვარება. ამასთან, იგი არ საყვედურობს, არ იწყებს მორალიზებას;
- **სიზრუნველყოფითი პოზიციის შენარჩუნება** – განსაკუთრებით სენსიტიურია კრიტიკული შენიშვნების მოსმენა. დოპლერი და ლაუტერბურგი (Doppler, Lauterburg, 2005) გვთავაზობენ ეფექტიანი უკუკავშირის ოთხ თანმიმდევრულ ფაზას:

1. პოზიტიური უკუკავშირი;
2. კრიტიკული უკუკავშირი;
3. სურვილები და სტიმულები შემდგომი თანამშრომლობისთვის;
4. უკუკავშირის მიმღების რეზიუმე და კომენტარი.

კრიტიკული შენიშვნის გაცემისას, ასევე, გასათვალისწინებელია შემდეგი:

- ყურადღება გაამახვილეთ ფაქტზე, ქცევაზე და არა პიროვნებაზე;
- კრიტიკული შენიშვნის ადრესატს აგრძნობინეთ, რომ თქვენ მიერ გამოთქმული შენიშვნა პიროვნების მიმართ ზრუნვით არის განპირობებული;
- კრიტიკული შენიშვნა ჩამოაყალიბეთ დადებითი სიტყვებით.

ასეთი მიდგომა მიმღებს კეთილად განაწყობს, იზრდება ნდობა და კრიტიკის მიმღებლობა.

- **მონეპოლი და მანქონათმშენებელი მრეწველობის უკუკავშირის გასვლა** – უკუკავშირი უნდა იყოს კონკრეტული, ნათლად ფორმულირებული, გასაგები. ამის მისაღწევად საუკეთესო საშუალებაა, როდესაც უკუკავშირის გამცემს მოჰყავს პრაქტიკული მაგალითები დაკვირვებული გაკვეთილიდან, საერთო სამუშაო გამოცდილებიდან, აძლევს რჩევებსა და რეკომენდაციებს. ზოგადი და აბსტრაქტული უკუკავშირი არაფრის მომცემია;
- **მონეპოლიზმის დაცვა** – ყველაფერი, რაც უკუკავშირის დროს გამოითქმება, უნდა იყოს კონფიდენციალური და, არავითარ შემთხვევაში, შეხვედრის გარეშე არ უნდა გავიდეს;
- **ჩივი, და არა იმულება** – დამკვირვებელი არ უნდა იყოს ღირეპტიული, მისი საუბრის ტონი უნდა იყოს თანამშრომლობითი;
- **პრობლემის დანახა სხვის თვალით** – უკუკავშირის გამცემმა ყოველთვის უნდა იფიქროს უკუკავშირის მიმღებზე;
- **უკუკავშირის სარგებლობა** – უკუკავშირმა გავლენა უნდა მოახდინოს უკუკავშირის მიმღებზე, აუცილებლად უნდა იყოს სასარგებლო;
- **უკუკავშირის ღრულად მიწოდება** – უკუკავშირი მით უფრო ეფექტიანია, რაც უფრო დროულად გაიცემა ის, მაგრამ კრიტიკული უკუკავშირისას გასათვალისწინებელია, რამდენად მზად არის იმ მომენტისთვის უკუკავშირის მიმღები.

წესები უკუკავშირის მიმღებისთვის:

- **აქტიური მოსმენა** – მნიშვნელოვანია ყურადღებით მოსმენა უკუკავშირის მიმღების დროს, გაურკვევლობის შემთხვევაში კი, აუცილებელია კითხვების დასმა;
- **თავდახმა და დაპირისპირების არიდება** – საკუთარი პოზიციის არგუმენტირება და დაცვა ისე, რომ საუბარმა კონფლიქტი არ გამოიწვიოს;
- **უკუკავშირის დაზრუნვა უკუკავშირის გასვლისთვის** – სასურველია, უკუკავშირის გამცემს გაუზიაროთ, თუ რა მოგვით მის მიერ მოწოდებულმა რჩევებმა, რომელი იყო განსაკუთრებით სასარგებლო ან რაში არ დაეთანხმეთ (Bastian, Combe, Langer, 2016).

საგანმედიო დაპირისპირების მოვლა

გაკვეთილზე დაკვირვების ეფექტიანი სისტემის შემუშავებისთვის, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ არსებობს დაკვირვების სხვადასხვა მოდელი.

აღწერითი დაკვირვება

აღწერითი დაკვირვების დროს დამკვირვებელი აკვირდება საგაკვეთილო პროცესს გაკვეთილის შეფასების ყველა კრიტერიუმის მიხედვით, ყველა-ფერს, რაც გაკვეთილზე ხდება. მას სურს, გაერკვეს ზოგად სიტუაციაში.

აღწერითი დაკვირვება ხშირად დიფუზურ ხასიათს ატარებს. ამ დროს შე-საძლებელია დამკვირვებლის ყურადღება გაიფანტოს და მნიშვნელოვან დე-ტალებზე ვერ მოხდეს კონცენტრირება. არის საფრთხე, რომ დამკვირვებლის შეფასება არაკონტროლირებადი იყოს და შეიძლება მან ვერ დაინახოს ის, რაც უნდა დაენახა. აღწერითი დაკვირვების ერთ-ერთი ძირითადი მიზანია როგორც დამკვირვებელს, ასევე, გაკვეთილის ჩამტარებელ მასწავლებელს, დაეხმაროს დაკვირვების ფოკუსის დადგენაში.

ფოკუსირებული დაკვირვება

ფოკუსირებული დაკვირვება გაკვეთილის ერთ რომელიმე კონკრეტულ ასპექტზე ან მოვლენაზე დაკვირვებაა. გაკვეთილზე დაკვირვების ფოკუსი შესაძლებელია საგანმანათლებლო ლიდერმა ან ხარისხის განვითარების ჯგუფმა განსაზღვროს აღწერითი დაკვირვების შემდეგ, იმის დასადგენად, რამდენად გაითვალისწინა მასწავლებელმა აღწერითი დაკვირვების შემდეგ გაცემული რეკომენდაციები და რამდენად გააუმჯობესა მან პედაგოგიური პრაქტიკა გაკვეთილის ამ კონკრეტულ კომპონენტში.

ხოლო „კრიტიკული მეგობრის“ მიდგომის ფარგლებში დაკვირვების ფო-კუსს განსაზღვრავს ის მასწავლებელი, რომელიც იწვევს კოლეგას/კოლეგებს დაკვირვებისთვის. ამ დროს დაკვირვება შეიძლება ვაწარმოოთ ახალ სას-წავლო სტრატეგიაზე, რომელსაც მასწავლებელი ნერგავს კლასში, პრობლე-მურ სიტუაციაზე, რომლის დამოუკიდებლად გადაჭრა უჭირს მასწავლებელს და კოლეგის დახმარება და რჩევა ესაჭიროება და სხვა.

გუნდური მუშაობა

საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვების ამ მოდელის გამოყენება ნაკლე-ბად ხდება საგანმანათლებლო ლიდერისა თუ ხარისხის განვითარების ჯგუ-ფის მიერ. ის რელევანტურია „კრიტიკული მეგობრის“ წყვილისა თუ ჯგუფის-

თვის. ამ დროს, დაკვირვების პირველ ეტაპზე, მასწავლებლები ერთობლივად გეგმავენ გაკვეთილს და თანხმდებიან, რას დააკვირდებიან გაკვეთილის მიმდინარეობის პროცესში.

საგაკვეთილო დაკვირვების წინა ორ განხილულ მოდელში დაკვირვება ძირითადად ემსახურება იმ მასწავლებლის ინტერესებს, რომელსაც ესწრებიან და აკვირდებიან, დაკვირვების ეს მოდელი თანაბრად სასარგებლოა, ანუ სიმეტრიულია ორივე მხარისთვის. დაკვირვების ამ მეთოდის გამოყენება შესაძლებელია როგორც ერთი საგნის ფარგლებში, ანუ როდესაც ორი მასწავლებელი ასწავლის ერთსა და იმავე საგანს პარალელურ კლასებში, ან ინტეგრირებული სწავლებისას.

გაკვეთილის ერთობლივი დაგეგმვა და განხორციელება საუკეთესო საშუალებაა თითოეული პედაგოგის პროფესიული ზრდისა და მისაღწევი შედეგების გაუმჯობესებისთვის. ამ დროს თითოეული მათგანის პროფესიონალიზმის შერწყმითა და ერთობლივი გამოცდილების გაზიარებით იბადება ახალი იდეები. ასე დაგეგმილი და ჩატარებული გაკვეთილი ბევრად უფრო მოქნილი და დახვეწილი იქნება.

ჩართული დაკვირვება (დამკვირვებელი მოსწავლის როლში)

ჩართული დაკვირვების დროს დამკვირვებელი სრულ მონაწილეობას იღებს იმ სიტუაციებში, რომელსაც შეისწავლის. ამ დროს დამკვირვებლის მიზანია, გაკვეთილს შეხედოს მოსწავლის თვალთ და შეაფასოს ის მისი პოზიციიდან. დაკვირვების ამ მოდელის გამოყენება საკმაოდ საინტერესო იქნება საგანმანათლებლო ლიდერის მხრიდან, რადგან ის, მოსწავლის როლში მყოფი, უკეთ შეიგრძნობს მოსწავლეთა სურვილებს, ემოციებს, განცდებს, გრძნობებს.

თვითდაკვირვება

როგორც უკვე არაერთხელ აღინიშნა, სკოლის დირექტორმა მასწავლებლებს ხელი უნდა შეუწყოს ობიექტური თვითშეფასების უნარების განვითარებასა და სწავლების პროცესის სუსტი და ძლიერი მხარეების დანახვაში. ამ უნარების დახვეწის ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს გაკვეთილზე ე.წ. თვითდაკვირვების მოდელი – მასწავლებელი წინასწარ შეიმუშავებს თვით-

დაკვირვების სქემას, რასაც ეყრდნობა მის მიერ ჩატარებული გაკვეთილის შეფასებისას. გაკვეთილს ჩამტარებელ მასწავლებელთან ერთად, იმავე თვითდაკვირვების სქემაზე დაყრდნობით, აფასებს დამკვირვებელი, იქნება ეს სკოლის დირექტორი, ხარისხის განვითარების ჯგუფი თუ კოლეგა მასწავლებელი. გაკვეთილის ბოლოს უნდა მოხდეს გაკვეთილის ანალიზი, ემთხვევა თუ არა გაკვეთილის ჩამტარებლისა და დამკვირვებლის შეფასება ერთმანეთს. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმ კომპონენტებზე, რომლებიც ჩამტარებელი და დამკვირვებელი მასწავლებლის მიერ განსხვავებულად შეფასდა.

საგაკვეთილო დაკვირვების ყველა განხილული მოდელი უნდა ატარებდეს განმავითარებელ ხასიათს და სკოლის დირექტორს, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერს, შეუძლია ხუთივე მოდელის გამოყენება სიტუაციიდან და შეფასების მიზნებიდან გამომდინარე

გაკვეთილში დაკვირვება კვლევაში დაფუძნებით

სტიგლერი და ჰიბერტი (Stigler & Hiebert, 2009) გაკვეთილის შესწავლის პროცესს ფაქტობრივად განიხილავენ, როგორც პრაქტიკულ კვლევას, მისთვის დამახასიათებელი ყველა თანმიმდევრული ნაბიჯით.

ნაბიჯი 1: მასწავლებლის/მასწავლებლების საგაკვეთილო პრაქტიკაში გამოვლენილი პრობლემის განსაზღვრა, რომლის გადასაჭრელად იქმნება პრობლემის შემსწავლელი ჯგუფი/კვლევის ჯგუფი (ჯგუფის წევრები შესაძლებელია იყვნენ როგორც მასწავლებლები, ასევე, სკოლის დირექტორი თუ დირექციის სხვა წარმომადგენელი). ჯგუფი მუშაობს გამოვლენილ პრობლემაზე მანამ, სანამ ის საკლასო ოთახში არ მოგვარდება.

ნაბიჯი 2: ინტერვენციების დაგეგმვა – პრობლემისა და დასახული მიზნის განსაზღვრის შემდეგ, მასწავლებლები ერთმანეთს ხვდებიან პრობლემის გადასაჭრელად აქტივობების/ინტერვენციების შესამუშავებლად. მიუხედავად იმისა, რომ იდენტიფიცირებული პრობლემა წარმოიშვა ერთი ან რამდენიმე მასწავლებლის პედაგოგიურ პრაქტიკაში, პრობლემის მოგვარებაზე და ინტერვენციების დაგეგმვაზე პასუხისმგებლობას იღებს პრობლემის შემსწავლელი მთელი ჯგუფი და ქმნის ერთობლივ, შეთანხმებულ პროდუქტს, რომლის მიზანი არის არა მხოლოდ ეფექტიანი გაკვეთილის სქემის შექმნა, არამედ იმის გათვლაც, თუ რატომ და როგორ უწყობს ხელს ეს გაკვეთილი მოსწავლეების

მიერ თემის გააზრებასა და პრობლემის მოგვარებას. უმეტესწილად, დაგეგმვის პროცესი იწყება მსგავსი პრობლემის შესახებ არსებული ლიტერატურის მიმოხილვით. სასურველია, შემუშავებული ინტერვენციების პირველი ვარიანტი პრობლემების შემსწავლელმა ჯგუფმა წარადგინოს სხვა კოლეგებთან, მაგ. შესაბამისი კათედრის სხდომაზე, სკოლის ხარისხის განვითარების ჯგუფის წინაშე დაგეგმილი ინტერვენციების განსახილველად და კრიტიკული შენიშვნების მოსასმენად, რის საფუძველზეც ხდება დაგეგმილ ინტერვენციებში კორექტირება და მზადდება გაკვეთილზე გამოსაცდელად. დაგეგმვის ეტაპი არის საკმაოდ ხანგრძლივი, მაგრამ ამაღ ღირს, რადგან პროდუქტი, რომელიც იქმნება, არის ერთობლივი განსჯის, ანალიზის, შეფასების შედეგი.

ნაშრომი 3: მომზადების ეტაპი – მართალია, გაკვეთილზე დაგეგმილი ინტერვენციები უნდა განახორციელოს ჯგუფის იმ წევრმა, რომლის წინაშეც დგას პრობლემა, მაგრამ მომზადების პროცესში მონაწილეობას იღებს ჯგუფის ყველა წევრი – ისინი ერთობლივად მოიძიებენ და/ან ქმნიან საჭირო რესურსებს, უზიარებენ ერთმანეთს გამოცდილებას და სხვა.

ნაშრომი 4: ინტერვენციების ეტაპი – გაკვეთილებს, რომლებზეც ხორციელდება ინტერვენციები, სასურველია, დაესწროს პრობლემის შემსწავლელი ჯგუფის ყველა წევრი, რომლებმაც უნდა შეასრულონ დამკვირვებლის როლი. ასევე, მიზანშეწონილია გაკვეთილის/გაკვეთილების ჩაწერა, რაც ეხმარება ჯგუფის წევრებს ანალიზის პროცესში.

ნაშრომი 5: გაკვეთილებზე განხორციელებული ინტერვენციების შეფასება და მისი შედეგების განხილვა – ყოველი გაკვეთილის შემდეგ ჯგუფის წევრები განიხილავენ გაკვეთილს. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, პირველად საუბრობს და საკუთარ აზრს გამოთქვამს ის მასწავლებელი, რომლის გაკვეთილსაც დააკვირდნენ და რომელიც უშუალოდ ახორციელებს ინტერვენციას (რამ იმუშავა, რამ ვერა, რა პრობლემა რჩება). შემდეგ ჯგუფის თითოეული წევრი განიხილავს გაკვეთილს. ჯგუფის წევრებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ განხილვისას მთელი ყურადღება მიმართონ გაკვეთილის დროს გამოვლენილ მნიშვნელოვან საკითხებზე. განხორციელებული ინტერვენციები ჯგუფური მუშაობის შედეგია და ჯგუფის ყველა წევრმა უნდა იგრძნოს პასუხისმგებლობა მათ მიერ შემუშავებული გეგმის შედეგებზე.

ნაშრომი 6: გაკვეთილის სქემის გადახედვა – დაკვირვებებისა და გაანალიზების შედეგად, მასწავლებელთა ჯგუფი განიხილავს შესაძლო ცვლილებებს. გამოვლენილი საჭიროებიდან გამომდინარე, მათ შეუძლიათ ჩაანაცვლონ

რესურსები, აქტივობები, სწავლებისა თუ კლასის მართვის სტრატეგიები და სხვა. შეტანილი ცვლილებების საფუძველი შეიძლება გახდეს მასწავლებლის თვითშეფასება და ჯგუფის სხვა წევრების დაკვირვების შედეგები, ასევე, მოსწავლეთა შედეგები და მათი უკუკავშირი.

ნაბიჯი 7: ინტერვენციების განხორციელება კორექტირებული სქემის მიხედვით – საგაკვეთილო დაკვირვების შედეგად ადაპტირებული აქტივობები გამოიცდება სხვა, მაგ. პარალელურ კლასში. შესაძლებელია, განმეორებით გაკვეთილს უძღვებოდეს იგივე ან ჯგუფის სხვა წევრი მასწავლებელი. ამ შემთხვევაში დამკვირვებელთა წრე უფრო გაფართოებულია და, გარდა დაკვირვების ჯგუფის წევრებისა, გაკვეთილს ესწრებიან კათედრის სხვა მასწავლებლები და ხარისხის განვითარების ჯგუფის წევრებიც (ისინი, ვინც ინტერვენციების პირველადი ვარიანტის განხილვაში მიიღეს მონაწილეობა). სასურველია, თუ განმეორებით გაკვეთილზე მოწვეული იქნება გარე ექსპერტი.

ნაბიჯი 8: განმეორებით გაკვეთილებზე განხორციელებული ინტერვენციების განხილვა და მისი შედეგების შეფასება – ამ შეხვედრას ესწრება ყველა ის წევრი, რომელმაც განმეორებით გაკვეთილზე განახორციელა დაკვირვება. პროცედურები არის მეხუთე ნაბიჯის პროცედურების იდენტური. მთავარი კითხვები, რაზეც უნდა გაიცეს ამ დისკუსიის შედეგად პასუხი არის: რა შედეგს მივაღწიეთ? რა ვისწავლეთ განხორციელებული ინტერვენციებიდან? რას და როგორ გამოვიყენებდით ჩვენს საგაკვეთილო პრაქტიკაში?

ნაბიჯი 9: შედეგების გაზიარება – მართალია, მთელი ეს მუშაობა განხორციელდა ერთი სკოლის, კონკრეტული ერთი ან რამდენიმე მასწავლებლის საგაკვეთილო პრაქტიკაში წარმოქმნილი პრობლემის გადასაჭრელად, თუმცა, წარმატებული ინტერვენციების მდგრადობისა და გავრცელების არეალის გაზრდის მიზნით, მნიშვნელოვანია შედეგების გაზიარება როგორც სკოლის შიგნით, ასევე, სკოლის გარეთ პრეზენტაციებით, მასწავლებელთა კონფერენციებში მონაწილეობით, მეთოდური სტატიისა თუ ანგარიშის მომზადებით და სხვა.

სტიგლერისა და ჰებერტის მიხედვით (Stigler & Hiebert, 2009), გაკვეთილზე დაკვირვება მნიშვნელოვანია, რადგან:

- დაკავშირებულია სწავლებისა და სწავლის სფეროში მასწავლებლების წინაშე არსებულ პრაქტიკულ საქმიანობასთან და რეალურად არსებულ პრობლემებთან;

- მიზნად ისახავს მასწავლებელთა პრაქტიკის მუდმივ გაუმჯობესებას და დახვეწას;
- ყურადღებას ამახვილებს, როგორ სწავლობენ მოსწავლეები;
- ყურადღებას ამახვილებს კონკრეტული პრობლემის გაუმჯობესებაზე;
- წარმოადგენს თანამშრომლობით პროცესს;
- სწავლების შესახებ მეტი ცოდნის მიღების პროცესში რთავს მასწავლებლებს;
- პროცესი არის მასწავლებლის მიერ წარმართული.

დასკვნის სახით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვებით მასწავლებელთა პრაქტიკის შესწავლა:

- პედაგოგს აკისრებს პასუხისმგებლობას როგორც საკუთარ, ასევე, კოლეგების პროფესიულ ზრდაზე;
- მასწავლებელს უბიძგებს, ჩაერთოს მუდმივი სწავლის პროცესში და აქცევს მას პერმანენტულ შემსწავლელად, რაც პირდაპირ აისახება პედაგოგთა პრაქტიკულ საქმიანობაზე და მოსწავლეთა შედეგებზე;
- მასწავლებელს საშუალებას აძლევს, მტკიცებულებებზე, კვლევაზე დაფუძნებით გაიუმჯობესოს პრაქტიკა და პედაგოგმა მონაწილეობა მიიღოს სასწავლო პროგრამის შემუშავებისა და ადაპტირების სამუშაო პროცესში;
- ხელს უწყობს საერთო ინტერესის პროფესიონალთა ჯგუფის ჩამოყალიბებას და როგორც ადამიანური, ასევე, სოციალური კაპიტალის განვითარებას.

გაკვეთილზე დაკვირვების ინტენსივობა

რამდენჯერ უნდა განხორციელდეს საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება კონკრეტული მასწავლებლის შემთხვევაში? ამაზე ზუსტი პასუხი არ არსებობს. ის დამოკიდებულია მასწავლებლის კომპეტენციაზე და ჩატარებული გაკვეთილის ხარისხზე, ასევე, სკოლაში მასწავლებელთა რაოდენობაზე. თუმცა, საგანმანათლებლო ლიდერის მხრიდან, თითოეული მასწავლებლის გაკვეთილზე ფორმალური დაკვირვება უნდა განხორციელდეს, მინიმუმ, ერთხელ სასწავლო წლის განმავლობაში და იგი უნდა ატარებდეს აღწერით ხასიათს (იხ. აღწერითი დაკვირვება).

იმ შემთხვევაში, თუ ჩატარებული გაკვეთილი დაკვირვების ყველა კრიტერიუმს აკმაყოფილებდა, მასწავლებლის პრაქტიკა უნდა ჩაითვალოს წარმატებულად და საგანმანათლებლო ლიდერს შეუძლია ასეთი მასწავლებლის გაკვეთილზე ფორმალური დაკვირვება მიმდინარე სასწავლო წელსა თუ სემესტრში აღარ განახორციელოს. წარმატებულ მასწავლებელთა მოტივაციის ასამაღლებლად, მნიშვნელოვანია საგანმანათლებლო ლიდერის მხრიდან მასწავლებლის წარმატების აღიარება გარე განმამტკიცებლებით – გამოიკვეთოს გაკვეთილის განსაკუთრებით ძლიერი მხარეები, საშუალება მისცეს მასწავლებელს, წარმატებული პრაქტიკა გაუზიაროს კოლეგებს სხვადასხვა გზით, ეს იქნება კოლეგების დასწრება მის მიერ ჩატარებულ გაკვეთილებზე, საგნობრივი კათედრისა თუ სასწავლო ჯგუფების წინაშე მასწავლებლის მიერ გამოყენებული წარმატებული აქტივობებისა და სტრატეგიების პრეზენტაცია, გამოცდილების გაზიარების მიზნით.

იმ შემთხვევაში, თუ გაკვეთილზე აღწერითი დაკვირვების რომელიმე (თუნდაც ერთი) კრიტერიუმის მიხედვით მასწავლებლის მიერ ჩატარებულ გაკვეთილს ექნება ხარვეზები, სკოლის დირექტორი და სხვა დამკვირვებლები გასცემენ რჩევებსა და რეკომენდაციებს და, გარკვეული პერიოდის შემდეგ, იწყებენ უკვე ფოკუსირებულ დაკვირვებას გაკვეთილის იმ კომპონენტებზე, რომელთა გაუმჯობესების საჭიროებაც გამოიკვეთა. ყოველი ფოკუსირებული დაკვირვების შემდეგ ხდება გაკვეთილის ანალიზი შემდეგ სავარაუდო კითხვებზე პასუხის გაცემით: რა გაუმჯობესდა და როგორ? რა საჭიროებს კიდევ გაუმჯობესებას? როგორ უნდა მივაღწიოთ ამას?

სასურველია, ფოკუსირებული დაკვირვებისას, სკოლის დირექტორმა გაკვეთილზე დასწრება სთხოვოს სკოლის იმ პედაგოგს, რომლის პრაქტიკა დასაკვირვებელ კომპონენტებში განსაკუთრებით წარმატებულია. ეს ხელს შეუწყობს სკოლაში ურთიერთსწავლების კულტურის დამკვიდრებას და საუკეთესო პრაქტიკის გავრცელებას.

დაკვირვება გრძელდება მანამ, სანამ გაკვეთილი ყველა კრიტერიუმს არ დააკმაყოფილებს.

როდესაც მასწავლებლის მიერ ჩატარებული გაკვეთილი, თუნდაც ერთ კომპონენტში, ფასდება შეუსაბამოდ, მასწავლებელთა მხრიდან ბუნებრივია უკმაყოფილება. მიუხედავად კრიტერიუმებზე დაფუძნებული შეფასებისა, შეიძლება მასწავლებელს მიაჩნდეს, რომ შემფასებლები სუბიექტურები იყვნენ. შეფასების სუბიექტურობაში მასწავლებელმა ეჭვი რომ არ შეიტანოს, სკო-

ლის დირექტორს შეუძლია, მოიწვიოს გარე ექსპერტი და/ან მასწავლებელს თავად მიეცეს საშუალება, დაასახელოს მისთვის სასურველი მასწავლებელი, რომლის კომპეტენციასა და ობიექტურობას აღიარებს და ენდობა როგორც თავად ეს მასწავლებელი, ასევე, სკოლა. შეფასების მიმართ მასწავლებლის პოზიტიური განწყობის ჩამოსაყალიბებლად და იმის გასაცნობიერებლად, რომ ეს არის განმავითარებელი პროცესი, სკოლის ლიდერს, ასევე, ვურჩევთ გაითვალისწინოს კრიტიკული შენიშვნების გაცემის ყველა ის რეკომენდაცია, რომელზეც წინა ქვეთავში ვისაუბრეთ.

დანართად წარმოგიდგენთ მასწავლებლის საქმიანობის შეფასების სარეკომენდაციო ინსტრუმენტს¹, რომელიც შეგიძლიათ გამოიყენოთ როგორც ზოგადად მასწავლებლის საქმიანობის შესწავლისას, ასევე, გაკვეთილზე დაკვირვებისას.

გაითვალისწინეთ, რომ ინსტრუმენტის ადაპტირება შესაძლებელია სკოლისა და მასწავლებელთა საჭიროებიდან და შეფასების მიზნებიდან გამომდინარე.

მნიშვნელოვანია, რომ მასწავლებლის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების წარმოდგენილი მოდელი (TEPES) ატარებდეს განმავითარებელ ხასიათს, უზრუნველყოფდეს ბალანსს სტრუქტურასა და მოქნილობას შორის. ერთი მხრივ, იგი შეიძლება იყოს ნორმატიული ხასიათის, მეორე მხრივ კი უზრუნველყოფდეს მოქნილობას, რაც გზას უხსნის პედაგოგთა შემოქმედებითობას და მასწავლებლის ინდივიდუალურ ინიციატივას. მისი მიზანია თითოეული მასწავლებლის უწყვეტი პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა სასწავლო პროცესის მონიტორინგით, მონიტორინგის შედეგების ანალიზითა და განვითარებაზე ორიენტირებული უკუკავშირის მიწოდებით (Stronge, 2015).

ამ მოდელის მიხედვით, მასწავლებლის პროფესიული ცოდნა, პრაქტიკული უნარები და ქცევითი კომპეტენციები ფასდება მასწავლებლის მიერ საგაკვეთილო და არასაგაკვეთილო აქტივობების განხორციელების საფუძველზე მთელი სასწავლო წლის განმავლობაში შემდეგი სტანდარტების მიხედვით:

სტანდარტი 1 – პროფესიული ცოდნა და სწავლების პროცესში ამ ცოდნის გამოყენება

სტანდარტი 2 – სასწავლო პროცესის დაგეგმვა

¹ ინსტრუმენტი ადაპტირებულია წიგნიდან: James H. Stronge, Ph.D. Virginia Caine Tonneson, Ph.D. Stronge and Associates Educational Consulting, LLC; Teacher Effectiveness Performance Evaluation System Handbook: 2015

სტანდარტი 3 – სასწავლო პროცესის წარმართვა

სტანდარტი 4 – შეფასება განვითარებისთვის

სტანდარტი 5 – სასწავლო გარემო

სტანდარტი 6 – პროფესიული პასუხისმგებლობა

სტანდარტი 7 – მოსწავლეთა პროგრესი

თითოეული სტანდარტი ჩაშლილია შესრულების ინდიკატორებად და ინდიკატორების ხარისხობრივ მაჩვენებლებად, რაც გამჭვირვალეს ხდის მოთხოვნებს მასწავლებელთა საქმიანობის მიმართ და, ასევე, ეხმარება როგორც თავად მასწავლებელს თვითშეფასებისთვის, ასევე, კოლეგებს ურთიერთ-შეფასებისთვის და სკოლის დირექტორსა და ხარისხის განვითარების ჯგუფს მასწავლებელთა საქმიანობის შეფასებისთვის.²

სტანდარტი 1 – პროფესიული სოფნა და სწავლის პროცესში ამ სოფნის გამოყენება – მასწავლებელს შეუძლია სწავლების საგნისა და შესაბამისი კურიკულუმის ცოდნის დემონსტრირება მოსწავლეთა ასაკობრივი თავისებურებების, ინტერესებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით.

შესრულების ინდიკატორები:

- საგნის შინაარსის უმცდომოდ გადაცემა მოსწავლეთა წინარე ცოდნისა და მზობის გათვალისწინებით;
- საკვანძო შინაარსის ელემენტების, კონცეფციების, ცნებების, წესების იმგვარად მიწოდება, რომ ხელი შეუწყოს მოსწავლეებში მაღალი სააზროვნო უნარების განვითარებას;
- შესაბამისი კურიკულუმის ცოდნა და სასწავლო პროცესში კურიკულუმის სტანდარტებზე დაყრდნობა;
- მოსწავლეთა ასაკობრივი და ინდივიდუალური თავისებურებების ცოდნა და სასწავლო პროცესში ამ ცოდნის გამოყენება;
- დარგში (მათ შორის, საგნობრივ დიდაქტიკაში) არსებული თანამედროვე/უახლესი მიღწევებისა და კვლევების ცოდნა და მოსწავლეებამდე ამ ცოდნის მიტანა.

² ამ მოდელის მიხედვით შემუშავებულ სტანდარტებში, ინდიკატორებში და ინდიკატორების ხარისხობრივ მაჩვენებლებში შეტანილია მცირეოდენი ცვლილებები მასწავლებლის მიმართ ეროვნული მოთხოვნების შესაბამისად. აღსანიშნავია, რომ მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტების შემუშავებისას გათვალისწინებულ იქნა აღნიშნული მოდელი.

სტანდარტი 1 – პროფესიული სოფლა და სწავლების პროცესში ამ სოფლის გამოყენება

შეუსაბამო / პრაქტიკული	ბრასაბამო / ნაწილობრივ ეფექტიანი	პრაქტიკა / ეფექტიანი	საუბამო / პრაქტიკული
მასწავლებელი არ იცნობს კურიკულუმს და სასწავლო პროცესის დაგეგმვისას მას არ ითვალისწინებს.	მასწავლებლის ცოდნა კურიკულუმზე ზედარულია და სასწავლო პროცესის დაგეგმვისას იგი ნაკლებად ეყრდნობა მას.	მასწავლებელი იცნობს შესაბამის კურიკულუმს და მასზე დაყრდნობით გეგმავს სასწავლო პროცესს.	მასწავლებელმა ზედმიწევნით იცის შესაბამისი კურიკულუმი და მასზე დაყრდნობით წარმატებით გეგმავს სასწავლო პროცესს.
მასწავლებელი უშვებს უხეშ საგნობრივ შეცდომებს. შინაარსის გადაცემის დროს არ ითვალისწინებს მოსწავლის ცოდნის დონესა და ასაკობრივ თავისებურებებს. მოსწავლეებს არ განუმარტავს ან არასწორად განუმარტავს კონცეფციებს, წესებს, ცნებებს. არ ცდილობს გაამდიდროს მოსწავლეთა ლექსიკური მარაგი.	საგნის ფლობა სატირობის განახლებასა და განვითარებას. საგნის შინაარსის გადმოცემის დროს შეინიშნება გარკვეული შეცდომები. მასწავლებელი ვერ ამყარებს ან არასწორად ამყარებს შიდასაგნობრივ და საგანთაშორის კავშირებს. მოსწავლეებს, მართალია, აცნობს კონცეფციების, ცნებების, წესების და ა. შ. განმარტებას, მაგრამ, უმეტეს შემთხვევაში, არ არის შესაბამისი მოსწავლეთა ასაკობრივ თავისებურებებთან.	მასწავლებელი ამჟღავნებს საგნის კარგ ცოდნას; უმეტესად წარმატებულად ამყარებს შიდასაგნობრივ და საგანთაშორის კავშირებს. მოსწავლეებს აძლევს კონცეფციების, ცნებების, წესების და ა. შ. განმარტებას, რომელიც ძირითადად შესაბამისობაშია მოსწავლეთა ასაკობრივ თავისებურებებთან.	მასწავლებელი ამჟღავნებს საგნის ღრმა, ფუნდამენტურ და დარგში არსებული უახლესი მიღწევების ცოდნას. წარმატებულად ამყარებს შიდასაგნობრივ და საგანთაშორის კავშირებს. მოსწავლეებს აძლევს კონცეფციების, ცნებების, წესების და ა. შ. მკაფიო/ზუსტ განმარტებას, რომელიც სრულიად შეესაბამება მოსწავლეთა ასაკობრივ თავისებურებებს.
	ნაკლებად ცდილობს, გაამდიდროს მოსწავლეთა ლექსიკური მარაგი. მოსწავლეები უმეტესად შეცდომებს უშვებენ აკადემიური ტერმინების გამოყენებისას.	მასწავლებლის მიერ გადაცემული ინფორმაცია ორგანიზებულია, მასწავლებელი ცდილობს, გაამდიდროს მოსწავლეების ლექსიკური მარაგი როგორც საგნის ფარგლებში, ასევე, ტერმინთა და სიტყვათა ზოგადი გამოყენების თვალსაზრისით. მოსწავლეები უმეტესად სწორად იყენებენ აკადემიურ ტერმინებს.	მასწავლებლის მიერ გადაცემული ინფორმაცია ორგანიზებულია, მასწავლებელი ხელიდან არ უშვებს შესაძლებლობას, გაამდიდროს მოსწავლეების ლექსიკური მარაგი როგორც საგნის ფარგლებში, ასევე, ტერმინთა და სიტყვათა ზოგადი გამოყენების თვალსაზრისით. მოსწავლეები სწორად იყენებენ აკადემიურ ტერმინებს.

სტანდარტი 2 – სასწავლო პროცესის დაგეგმვა – მასწავლებელს შეუძლია სასწავლო პროცესის დაგეგმვა სახელმწიფო სტანდარტების, სკოლის კურიკულუმის, თითოეული მოსწავლის შესაძლებლობების, ინტერესებისა და მზაობის გათვალისწინებით.

შესრულების ინდიკატორები:

- თემატური ერთეულის გეგმით განსაზღვრული შინაარსის, აქტივობების, სწავლებისა და შეფასების სტრატეგიების, რესურსების შესაბამისობა შესაბამისი საგნობრივი სტანდარტის მოთხოვნებთან და მოსწავლეთა საჭიროებებთან და ინტერესებთან;
- სასწავლო პროცესის დაგეგმვისას, კონსტრუქტივიზმისა და დიფერენცირებული სწავლების ძირითადი პრინციპების გათვალისწინება;
- ძიებაზე დაფუძნებულ სწავლებაზე ორიენტირება;
- დაგეგმვისას, შიდასაგნობრივი და საგანთაშორის კავშირების გათვალისწინება;
- საჭიროებიდან გამომდინარე, სასწავლო გეგმების ადაპტირება.

სტანდარტი 2 – სასწავლო პროცესის დაგეგმვა

შეუსაბამო / პრაქტიკული	პრესაბიარსი / ნაწილური უზრუნველყოფა	პარკი / უზრუნველყოფა	საუბრის / კალენდარი
თემატური ერთეულის გეგმა არ არის ორიენტირებული მოსწავლეებში ძიებისა და სხვა ტრანსფერული უნარების განვითარებაზე.	თემატური ერთეულის გეგმა ნაკლებად არის ორიენტირებული მოსწავლეებში ძიებისა და სხვა ტრანსფერული უნარების განვითარებაზე.	თემატური ერთეულის გეგმა ძირითადად ორიენტირებულია მოსწავლეებში ძიებისა და სხვა ტრანსფერული უნარების განვითარებაზე.	თემატური ერთეულის გეგმა ორიენტირებულია მოსწავლეებში ძიებისა და სხვა ტრანსფერული უნარების განვითარებაზე, თემატური ერთეულით განსაზღვრული შინაარსი, აქტივობები და სტრატეგიები სრულად უწყობს ხელს მოსწავლეებში თემატური მატრიცით გათვალისწინებული ცნებასთან/ცნებებთან დაკავშირებული უნარების განვითარებაზე.
თემატური ერთეულით განსაზღვრული შინაარსი, აქტივობები და სტრატეგიები არ უწყობს ხელს მოსწავლეებში თემატური მატრიცით გათვალისწინებული ცნებასთან/ცნებებთან დაკავშირებული უნარების განვითარებაზე.	თემატური ერთეულით განსაზღვრული შინაარსი, აქტივობები და სტრატეგიები ნაკლებად უწყობს ხელს მოსწავლეებში თემატური მატრიცით გათვალისწინებული ცნებასთან/ცნებებთან დაკავშირებული უნარების განვითარებაზე.	თემატური ერთეულით განსაზღვრული შინაარსი, აქტივობები და სტრატეგიები ძირითადად ხელს უწყობს მოსწავლეებში თემატური მატრიცით გათვალისწინებული ცნებასთან/ცნებებთან დაკავშირებული უნარების განვითარებაზე.	თემატური ერთეულით განსაზღვრული შინაარსი, აქტივობები და სტრატეგიები სრულად უწყობს ხელს მოსწავლეებში თემატური მატრიცით გათვალისწინებული ცნებასთან/ცნებებთან დაკავშირებული უნარების განვითარებაზე.

შეუსაბამო / არაშეუსაბამო	არასამართლიანი / ნაწილობრივ უშეუსაბამო	პარკი / უშეუსაბამო	საუპოვო / გაყალბებული უშეუსაბამო
შირებული მკვიდრი წარმოდგენების ჩამოყალიბების მიღწევას, ასევე არ არის დამყარებული თემატურ ერთეულში შემავალ საკითხებს შორის ლოგიკური კავშირები. თემატური ერთეულის გეგმა არ არის დამყარებული კონსტრუქტივიზმისა და დიფერენცირებული მიდგომების ძირითად პრინციპებზე. თემატურ ერთეულს არ ახლავს კომპლექსური დავალება, ან კომპლექსური დავალება არ ფარავს კონკრეტულ საგნობრივ საკითხს/საკითხებს და ვერ უზრუნველყოფს თემატური მატრიცით გათვალისწინებული სამიზნე ცნების/ცნებებისა და მასთან დაკავშირებული მკვიდრი წარმოდგენების მიღწევის შეფასებას, კომპლექსური დავალების პირობაში არ ჩანს მოსწავლის მიერ წარმოსადგენი პროდუქტის შინაარსი და ფორმა. კომპლექსური დავალება	ნების ჩამოყალიბების მიღწევას, ასევე ნაკლებად არის დამყარებული თემატურ ერთეულში შემავალ საკითხებს შორის ლოგიკური კავშირები. ნაკლებად შეიმჩნევა თემატური ერთეულის გეგმაში კონსტრუქტივიზმისა და დიფერენცირებული მიდგომების ძირითადი პრინციპები. თემატურ ერთეულს თან ახლავს კომპლექსური დავალება/დავალებები, რომელიც ძირითადად არ ფარავს კონკრეტულ საგნობრივ საკითხს/საკითხებს და ნაკლებად უზრუნველყოფს თემატური მატრიცით გათვალისწინებული სამიზნე ცნების/ცნებებისა და მასთან დაკავშირებული მკვიდრი წარმოდგენების მიღწევის შეფასებას, კომპლექსური დავალების პირობაში ბუნდოვნად ჩანს მოსწავლის მიერ წარმოსადგენი პროდუქტის შინაარსი და ფორმა. კომპლექსური დავალება ხელს არ უწყობს ცოდნის სამივე კატეგორიის	ნების ჩამოყალიბების მიღწევას, ძირითადად დამყარებულია თემატურ ერთეულში შემავალ საკითხებს შორის ლოგიკური კავშირები, გათვალისწინებულია კონსტრუქტივიზმისა და დიფერენცირებული მიდგომების ძირითადი პრინციპები. თემატურ ერთეულს თან ახლავს კომპლექსური დავალება/დავალებები, რომელიც ძირითადად ფარავს კონკრეტულ საგნობრივ საკითხს/საკითხებს და მეტწილად უზრუნველყოფს თემატური მატრიცით გათვალისწინებული სამიზნე ცნების/ცნებებისა და მასთან დაკავშირებული მკვიდრი წარმოდგენების მიღწევის შეფასებას, კომპლექსური დავალების პირობაში ჩანს მოსწავლის მიერ წარმოსადგენი პროდუქტის შინაარსი და ფორმა. კომპლექსური დავალება მეტ-ნაკლებად ხელს უწყობს ცოდნის სამივე კატეგორიის შემოწმებას. კომპ-	ჩამოყალიბების მიღწევას, დამყარებულია თემატურ ერთეულში შემავალ საკითხებს შორის ლოგიკური კავშირები, გათვალისწინებულია კონსტრუქტივიზმისა და დიფერენცირებული მიდგომების ძირითადი პრინციპები. ძირითადი მეთოდოლოგიური მიდგომა არის ძიებაზე დაფუძნებული სწავლება. თემატურ ერთეულს თან ახლავს კომპლექსური დავალება/დავალებები, რომელიც ფარავს კონკრეტულ საგნობრივ საკითხს/საკითხებს და სრულად უზრუნველყოფს თემატური მატრიცით გათვალისწინებული სამიზნე ცნების/ცნებებისა და მასთან დაკავშირებული ყველა მკვიდრი წარმოდგენის მიღწევის შეფასებას, კომპლექსური დავალების პირობაში ნათლად ჩანს მოსწავლის მიერ წარმოსადგენი პროდუქტის შინაარ-

მუშაობის / პროცესი	პროცესი / ნაწილი	პროცესი / მუშაობა	საშუალო / კალიბრის მუშაობა
ამოწმების მხოლოდ ფაქტობრივ ცოდნას. კომპლექსური და- ვლების შეფასების კრიტერიუმები არ აფასებს შესაბამისი მკვიდრი წარმოდგე- ნების დაუფლე- ბას. რეფლექსიაში აღწე- რილ საჭიროებებს არ შეესაბამება სასწავლო გეგმის ადაპტირების აქტი- ვობები.	შემოწმებას. კომპ- ლექსური დავლების შეფასების კრიტე- რიუმები ნაკლებად აფასებს შესაბამისი მკვიდრი წარმოდგე- ნების დაუფლებას. რეფლექსიაში წარმოდგენილი სასწავლო გეგმე- ბის ადაპტირების საჭიროება არ არის არგუმენტირებული, ადაპტირებული აქ- ტივობები ნაკლებად შეესაბამება გამოვ- ლენილ საჭიროებებს.	ლექსური დავლების შეფასების კრიტერი- უმები ძირითადად აფასებს შესაბამისი მკვიდრი წარმოდგე- ნების დაუფლებას. რეფლექსიაში წარ- მოდგენილ სასწავლო გეგმების ადაპტირე- ბის საჭიროებას აკ- ლია არგუმენტირება, ადაპტირებული აქ- ტივობები მეტწილად შეესაბამება გამოვ- ლენილ საჭიროებებს.	სი და ფორმა. კომპ- ლექსური დავლება უმრუნველყოფს ცოდნის სამივე კატე- გორიის შემოწმებას. კომპლექსური და- ვლების შეფასების კრიტერიუმები სრუ- ლად უზრუნველ- ყოფს შესაბამისი მკვიდრი წარმოდ- გენების დაუფლების შეფასებას. მასწავლებლის რეფლექსიაში და- მაჯერებლად არის წარმოდგენილი სასწავლო გეგმების ადაპტირების საჭი- როება და ადაპტი- რებული აქტივობები სრულად შეესაბა- მება გამოვლენილ საჭიროებებს.

სტანდარტი 3: სასწავლო პროცესის წარმოება – მასწავლებელი იყენებს სასწავლო მიზნისა და შინაარსის შესაბამის, ძიებაზე ორიენტირებულ მრავალფეროვან ინტერაქტიულ სტრატეგიებს, რაც, ასევე, ხელს უწყობს მოსწავლეებში ტრანსფერული უნარების განვითარებას და ორიენტირებულია თითოეული მოსწავლის საჭიროებაზე.

შესრულების ინდიკატორები:

- გაკვეთილის აგება კონსტრუქტივიზმის ძირითად პრინციპებზე დაყრდნობით;
- ძიებაზე დაფუძნებული მიდგომების გამოყენება;
- სწავლებისას დიფერენცირებული მიდგომის პრინციპების გამოყენება;
- განსხვავებული სააზროვნო დონეების აქტივაციისა და მოსწავლეთა მოტივაციის გაზრდის მიზნით, მრავალფეროვანი, ინტერაქტიული სტრატეგიების გამოყენება;

- მოსწავლეებში მეტაკოგნიტური უნარების (დაგეგმვა, მონიტორინგი, შეფასება) განვითარებაზე ორიენტირებული და სწავლის ეფექტიანი სტრატეგიების დაუფლებაზე ორიენტირებული მიდგომების გამოყენება;
- მოსწავლეების დამოუკიდებელ შემსწავლელებად ჩამოყალიბების ხელშეწყობა;
- მრავალფეროვანი, მიზნის შესაბამისი რესურსების, მათ შორის, ციფრული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება.

სტანდარტი 3 – სასწავლო პროცესის წარმართვა

შეუსაბამო / არაეფექტიანი	არასაპასუხის / ნაწილობრივ ეფექტიანი	პარმი / ეფექტიანი	საუბეთესო / გაღიან ეფექტიანი
მასწავლებელი არ ამყარებს მიმართებებს საგაკვეთილო აქტივობებსა და გრძელვადიან მიზნებს შორის, აქტივობები და სწავლების სტრატეგიები არ არის კარგად დაგეგმილი, პროცესი ქაოსურია. მასწავლებელი შემოიფარგლება მხოლოდ მოსწავლეთა ფაქტობრივი ცოდნის შემოწმებით.	მასწავლებელი ნაკლებად ცდილობს დაამყაროს მიმართებები საგაკვეთილო აქტივობებსა და გრძელვადიან მიზნებს შორის, ნაკლებად ითვალისწინებს მოსწავლეთა წინარე ცოდნასა და მზაობას, ასევე ნაკლებად არის ორიენტირებული მოსწავლეებში ტრანსფერული უნარების განვითარებაზე, ძირითადად შემოიფარგლება ფაქტობრივი ცოდნის გადაცემით. არ ცდილობს ახალ ინფორმაციის დაკავშირებას უკვე ნასწავლთან. მასწავლებლის როლი დომინანტურია, არ ცდილობს უბიძგოს	მასწავლებელი ამყარებს მიმართებებს საგაკვეთილო აქტივობებსა და გრძელვადიან მიზნებს შორის, ძირითადად ითვალისწინებს მოსწავლეთა წინარე ცოდნას, მზაობას, ინტერესებსა და სწავლის სტილს. მასწავლებლის მიერ გამოყენებული აქტივობები და სწავლების სტრატეგიები ხელს უწყობს მოსწავლეებში როგორც კონკრეტული საკითხის დაუფლებას, ასევე ტრანსფერული უნარების განვითარებას. ცდილობს, უბიძგოს მოსწავლეებს დაფიქრებისკენ, საკითხის გააზრების, არგუმენტირებული მსჯელობისა და მეტაკოგნიტური აზროვნებისკენ.	მასწავლებელი წარმატებით ამყარებს მიმართებებს საგაკვეთილო აქტივობებსა და გრძელვადიან მიზნებს შორის, ითვალისწინებს თითოეული მოსწავლის წინარე ცოდნას, მზაობას, ინტერესებსა და სწავლის სტილს. გაკვეთილი ორიენტირებულია არა მხოლოდ საკითხის შესწავლაზე, არამედ მოსწავლეებში ტრანსფერული უნარების განვითარებაზე. მოსწავლეები ჩართულები არიან ძიების პროცესში. მასწავლებელი ახალ ინფორმაციას უკავშირებს უკვე ნასწავლს.

შეუსაბამო / არამუხმობიანი	პრესაპარატი / ნაწილობრივ მუხმობიანი	პარტი / მუხმობიანი	საუბრითო / პოლიტიკური მუხმობიანი
მასწავლებელი არ ამყარებს მიმართებებს საგაკვეთილო აქტივობებსა და გრძელვადიან მიზნებს შორის, აქტივობები და სწავლების სტრატეგიები არ არის კარგად დაგეგმილი, პროცესი ქაოსურია. მასწავლებელი შემოიფარგლება მხოლოდ მოსწავლეთა ფაქტობრივი ცოდნის შემოწმებით. მასწავლებლის მიერ გამოყენებული სასწავლო რესურსები ძალიან მწირია და არამიზნობრივი.	მოსწავლეებს დაფიქრებისკენ, საკითხის გააზრების, არგუმენტირებული მსჯელობისა და მეტაკოგნიტური აზროვნებისკენ. მასწავლებელი იყენებს სასწავლო რესურსს, მათ შორის ციფრულ რესურსებს, თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში რესურსის გამოყენება არაეფექტურია (არამიზნობრივი); მოსწავლეები არ არიან ჩართულები რესურსების გამოყენების პროცესში. ისინი მხოლოდ პასიური დამკვირვებლები არიან.	მასწავლებელი ეფექტიანად (მიზნობრივად) იყენებს სასწავლო რესურსს. სასწავლო რესურსი, მათ შორის ციფრული რესურსი, მოსწავლეთა უმეტესობისთვის ხელმისაწვდომია. გამოყენებული რესურსები უმეტესად მოსწავლეთა ინდივიდუალურ საჭიროებებზეა მორგებული. მოსწავლეები არიან ჩართულები ციფრული რესურსების გამოყენების პროცესში.	მასწავლებლის მიერ გამოყენებული აქტივობები და სწავლების სტრატეგიები სრულად უზრუნველყოფს თემატური ერთეულით განსაზღვრული ცნებების/ცნებების და მასთან დაკავშირებული მკვიდრი წარმოდგენების დაუფლებას, ასევე მოითხოვს მოსწავლეებისაგან დაფიქრებას, საკითხის გააზრებასა და არგუმენტირებულ მსჯელობას, ხელს უწყობს მოსწავლეებში მეტაკოგნიტური უნარების განვითარებას. მასწავლებელი ეფექტიანად (მიზნობრივად) იყენებს მოსწავლეების მამოტივირებელ მრავალფეროვან სასწავლო რესურსს, მათ შორის ციფრულს. სასწავლო რესურსი ყველა მოსწავლისთვის ხელმისაწვდომია, რადგან გათვალისწინებულია მოსწავლეთა ინდივიდუალური საჭიროებები. მოსწავლეები ჩართული არიან თავად რესურსის შექმნაში.

სტანდარტი 4: ზეფასება განვითარებისთვის – მასწავლებელი სისტემატურად აგროვებს, აანალიზებს და ანალიზის შედეგებს იყენებს მოსწავლეთა პროგრესის გასაზომად და სასწავლო პროცესის დასახვეწად. მუდმივად აწვდის განმავითარებელ უკუკავშირს როგორც მოსწავლეებს, ასევე, მათ მშობლებსა და ყველა დაინტერესებულ მხარეს.

შესრულების ინდიკატორები:

- მოსწავლეთა შეფასებისას შეფასების ძირითად პრინციპებზე დაყრდნობა;
- ეფექტიანი განმავითარებელი შეფასების/უკუკავშირის მიწოდება;
- მოსწავლეთა პროგრესის მონიტორინგის შედეგების ანალიზი;
- მიღებულ მონაცემებზე და გამოტანილ დასკვნებზე დაყრდნობით, თითოეული მოსწავლის პროგრესის ხელშემწყობი მიზნების ჩამოყალიბება და შესაბამისი სასწავლო აქტივობების დაგეგმვა და განხორციელება.

სტანდარტი 4 – ზეფასება განვითარებისთვის

შეუსაბამო / არამუშაობიანი	არასაბამისი / ნაწილობრივ მუშაობიანი	პარტი / მუშაობიანი	საუკეთესო / კალრიან მუშაობიანი
მოსწავლეები არ იცნობენ შეფასების კრიტერიუმებს.	მოსწავლეებისთვის შეფასების პროცესი არ არის გამჭვირვალე,	მოსწავლეებისთვის შეფასების პროცესი არის გამჭვირვალე,	მოსწავლეებისთვის შეფასების პროცესი არის გამჭვირვალე,
მასწავლებელი ან არ ამოწმებს, რამდენად კარგად გაიგეს მოსწავლეებმა საკითხი, ან გამოყენებული შეფასების ფორმები/ მეთოდები ვერ აფასებს, მიღწეული არის თუ არა შედეგი.	მათ მხოლოდ ზოგადი წარმოდგენა აქვთ, თუ რას ნიშნავს კარგი და ცუდი პასუხი/შესრულება. გამოყენებული შეფასების ფორმები/ მეთოდები ნაწილობრივ აფასებს, მიღწეული არის თუ არა შედეგი. შეფასების ინსტრუმენტები გამოიყენება მხოლოდ სწავლის შედეგების დიაგნოსტიკისათვის. მასწავლებელი ან საერთოდ არ გასცემს განმავითარებელ	გამოყენებული შეფასების ფორმები/ მეთოდები ძირითადად აფასებს, მიღწეული არის თუ არა შედეგი. მოსწავლეები ძირითადად მონაწილეობენ შეფასების პროცესში – ახორციელებენ თვითშეფასებასა და ურთიერთშეფასებას.	გამოყენებული შეფასების ფორმები/ მეთოდები ზუსტად აფასებს, მიღწეული არის თუ არა შედეგი. წახალისებულია მოსწავლეთა მონაწილეობა შეფასების პროცესში – კრიტერიუმებზე დაყრდნობით მოსწავლეები ახორციელებენ თვითშეფასებასა და ურთიერთშეფასებას.
მასწავლებელი არ აწვდის მოსწავლეებს უკუკავშირს, ან მხოლოდ უარყოფითი კომენტარით შემოიფარგლება.		მასწავლებელი გასცემს განმავითარებელ უკუკავშირს, თუმცა ზოგიერთ	

შეუსაზღვრო / არაშეუსაზღვრო	არასაპირისპირო / ნაწილობრივ ეჭვქვეშ	პირდაპირი / მომხმადებელი	საპირისპირო / კალთაშორის
კრიტიკული შენიშვნების გამოთქმისას იგი არის არაკორექტული.	უკუკავშირს, ან თუ გაცემს, იგი არის ზოგადი და არაფრის მომცემი.	შემთხვევაში იგი არის ზოგადი და არა თითოეულ მოსწავლეზე, არამედ მთელ კლასზე მიმართული.	მასწავლებელი გაცემს თითოეულ მოსწავლეზე ორიენტირებულ ეფექტიან განმავითარებელ უკუკავშირს.
მოსწავლეთა შედეგების ანალიზზე დაყრდნობით გამოტანილი დასკვნების საფუძველზე დაგეგმილი და განხორციელებული აქტივობები არ პასუხობს გამოვლენილ პრობლემებს.	კრიტიკული შენიშვნების გამოთქმისას მასწავლებელი ზოგჯერ არაკორექტულია, იგი ნაკლებად ითვალისწინებს კრიტიკული შენიშვნის გამოთქმის კრიტერიუმებს.	კრიტიკული შენიშვნების გამოთქმისას არის კორექტული და ითვალისწინებს კრიტიკული შენიშვნის გამოთქმის თითქმის ყველა კრიტერიუმს.	მასწავლებელი შექმნის დროს არის გულწრფელი, აქებს როგორც სუსტ, ასევე ძლიერ მოსწავლეებს და არ ადარებს მათ ერთმანეთს. შექმნისა წახალისებს მოსწავლის მიერ დახარჯულ ძალისხმევას.
	მოსწავლეთა შედეგების ანალიზზე დაყრდნობით გამოტანილი დასკვნები ზოგადაა, დასკვნების საფუძველზე დაგეგმილი და განხორციელებული აქტივობები ნაკლებად პასუხობს გამოვლენილ პრობლემებს.	მოსწავლეთა შედეგების ანალიზზე დაყრდნობით გამოტანილი დასკვნების საფუძველზე დაგეგმილი და განხორციელებული აქტივობები ძირითადად პასუხობს გამოვლენილ პრობლემებს.	კრიტიკული შენიშვნების გამოთქმისას არის კორექტული და ითვალისწინებს კრიტიკული შენიშვნის მიწოდების ყველა კრიტერიუმს.
	შეფასების პროცესში ნაკლებად ეფექტიანად იყენებს სხვადასხვა მეთოდს, მათ შორის ციფრულ ტექნოლოგიებს.	შეფასების პროცესში პერიოდულად იყენებს მრავალფეროვან მეთოდებს, მათ შორის ციფრულ ტექნოლოგიებს.	მოსწავლეთა შედეგების ანალიზზე დაყრდნობით გამოტანილი დასკვნების საფუძველზე დაგეგმილი და განხორციელებული აქტივობები სრულიად პასუხობს გამოვლენილ პრობლემებს.
			შეფასების პროცესში სისტემატურად და ეფექტიანად იყენებს მრავალფეროვან მეთოდებს, მათ შორის ციფრულ ტექნოლოგიებს.

სტანდარტი 5: სასწავლო გარემო — მასწავლებელი უზრუნველყოფს პოზიტიურ, მოსწავლეზე ორიენტირებული სასწავლო გარემოს შექმნას, რაც ხელს შეუწყობს თითოეული მოსწავლის ჩართვას სასწავლო პროცესში და მათ ინტეგრაციას.

შესრულების ინდიკატორები:

- მასწავლებელსა და მოსწავლეს შორის კეთილგანწყობილი და თანასწორობაზე აგებული ურთიერთობა;
- მრავალფეროვნების, ეთნიკური, რელიგიური თუ კულტურული განსხვავების აღიარება, ტოლერანტობა და მასთან დაკავშირებული აქტივობების წახალისება;
- განსხვავებული ამრის მიღება და პატივისცემა;
- მოსწავლეების მიმართ მაღალი მოლოდინების დემონსტრირება;
- კლასის მართვის ეფექტიანი სტრატეგიების გამოყენება;
- გაკვეთილის განმავლობაში ყველა მოსწავლის (მათ შორის, სსსმ მოსწავლეების) აქტიური ჩართულობა;
- მოსწავლეების თვითრეგულირებადი ქცევის წახალისება.

სტანდარტი 5 – სასწავლო გარემო

შეუსაბამო / არაშეუსაბამო	არასაბეზრისი / ნაწილობრივ შეუსაბამო	პარტი / შეუსაბამო	საუბრისი / კარგი შეუსაბამო
მასწავლებლის დამოკიდებულება მოსწავლეებისადმი ძირითადად სუბიექტურია, ან ხშირად უხეშია. მასწავლებლის ქცევა უარყოფით ზეგავლენას ახდენს მოსწავლეებზე, ძაბავს გარემოს. იგრძნობა უსამართლობის განცდა და/ან შიშის ატმოსფერო. მასწავლებელი არ ინტერესდება მოსწავლეთა მოსაზრებებით და არ აძლევს მათ	ურთიერთობა კლასში მასწავლებელსა და მოსწავლეებს შორის ზოგჯერ ფაქტობრივია. განსხვავებული მოსაზრების გამოთქმა დასაშვებია, მაგრამ არ არის წახალისებული განსხვავებული ამრის გამოთქმა. სასწავლო გარემო ნაკლებად უწყობს ხელს მოსწავლეთა ჩართვას ძიების პროცესში. მასწავლებელს ზერელე, ფორმალურ	ურთიერთობა კლასში მასწავლებელსა და მოსწავლეებს შორის პატივისცემით, მზრუნველობასა და კეთილგანწყობაზე აგებული მოსაზრების გამოთქმა და ძიების პროცესში ჩართვა წახალისებულია. მასწავლებელი პატივისცემითა და მზრუნველობით ეპყრობა ყველა მოსწავლეს (მათ შორის, განსხვავებული კულტურის, სქესის თუ	მასწავლებელსა და მოსწავლეებს შორის ურთიერთობა პიროვნული და თანამშრომლობის პრინციპზეა აგებული. მასწავლებლის მხრიდან წახალისებულია განსხვავებული ამრის გამოხატვა და გამოთქმული მოსაზრების პატივისცემა. მასწავლებელი კარგად იცნობს ყოველი მოსწავლის პიროვნებას, მის შესაძლებლობებს

შეუსაბამო / პრაქტიკული	პრისაპარისი / ნაწილობრივი მუშაობა	პარამი / მუშაობა	საუბრითი / კალან მუშაობა
განსხვავებული ამრის გამოხატვის შესაძლებლობას, სასწავლო გარემო არ უწყობს ხელს ძიების პროცესში მოსწავლეთა ჩართვას. მოსწავლეების მიმართ აქვს ტენდენციური დამოკიდებულება (მათ შორის, განსხვავებული კულტურის, სქესის თუ საჭიროებების მქონე მოსწავლეების მიმართ). მასწავლებელი ფაქტობრივად არ ან ვერ მართავს კლასს. მოსწავლეები არ იცავენ კლასში ქცევის წესებს. აქტივობებისათვის განსაზღვრული დრო არ არის ადეკვატური - მეტია ან ნაკლებია. ახალ აქტივობაზე გადასვლა ან ნებისმიერი სხვა ცვლილება იწვევს კლასის დეზორგანიზებას, ხმაურს და იკარგება სასწავლო დროის დიდი ნაწილი. გაკვეთილი მდორედ და უხალისოდ მიმდინარეობს. მოსწავლეები პასიურები არიან.	რი, დისტანციური დამოკიდებულება აქვს მოსწავლეების (მათ შორის, განსხვავებული კულტურის, სქესის თუ საჭიროებების მქონე მოსწავლეების) მიმართ. ვერ ახერხებს აღიქვას მოსწავლეები, როგორც ინდივიდები, დამოუკიდებელი პიროვნებები. არ ახდენს მოსწავლეების მიმართ მაღალი მოლოდინების დემონსტრირებას. მასწავლებელს უჭირს კლასის მართვა. მოსწავლეებს ხშირად სჭირდებათ ქცევის წესების შესენება, რაც იწვევს დროის ფუჭად კარგვას. გაკვეთილი ძირითადად მდორედ და უხალისოდ მიმდინარეობს. მოსწავლეთა მხოლოდ მცირე ნაწილია ჩართული საგაკვეთილო პროცესში.	საჭიროებების მქონე მოსწავლეებს). მოგადად, ატმოსფერო ჯანსაღი და კეთილგანწყობილია, თუმცა, მასწავლებელი ზოგჯერ ვერ ახერხებს ყოველ მოსწავლეზე ყურადღების გადანაწილებას და ყველა მოსწავლის მიმართ მაღალი მოლოდინების დემონსტრირებას. მოსწავლეებმა კარგად იციან და იცავენ კლასში თითოეული აქტივობისა თუ მეთოდის შესაბამისი ქცევის წესებს. მასწავლებელს იშვიათად უწევს მათი შესენება. საგაკვეთილო პროცესი გეგმამომიერად მიმდინარეობს და, ძირითადად, სასწავლო დრო ფუჭად არ იკარგება. გაკვეთილი ძირითადად ხალისიანად და დინამიკურად მიმდინარეობს, მოსწავლეთა უმრავლესობა ჩართულია საგაკვეთილო პროცესში.	და ცდილობს ამის გათვალისწინებით აავსოს მასთან ურთიერთობა (მათ შორის, განსხვავებული კულტურის, სქესის თუ საჭიროებების მქონე მოსწავლეების) მიმართ. მასწავლებელი მუდმივად ამჟღავნებს მაღალ მოლოდინებს თითოეული მოსწავლის მიმართ. მოსწავლეთა ქცევა თვითრეგულირებადია, მათ ზედმიწევნით კარგად იციან და იცავენ კლასში, თითოეული აქტივობისა თუ მეთოდის შესაბამის ქცევის წესებს. მოსწავლეები (ასაკის შესაბამისად) კლასის მართვის თანამონაწილენი არიან, რადგან იზიარებენ პასუხისმგებლობას კლასში არსებულ სიტუაციაზე. მთელმა კლასმა იცის, თუ როგორ უნდა დროის ეფექტიანად გამოყენება. გაკვეთილი თავიდან ბოლომდე ხალისიანად და დინამიკურად მიმდინარეობს, ყველა მოსწავლე აქტიურად არის ჩართული საგაკვეთილო პროცესში.

სტანდარტი 6: პროფესიული გასუსტების დონე – მასწავლებელი ამჟღავნებს ერთგულებას პროფესიული ეთიკის მიმართ; თვითგანვითარებას, კოლეგებთან, თემთან თანამშრომლობას განიხილავს როგორც საშუალებას მთავარი მიზნის მი-საღწევად – მოსწავლეთა სწავლის შედეგების გასაუმჯობესებლად.

შესრულების ინდიკატორები:

- ეფექტიანი და პატივისცემაზე დამყარებული კომუნიკაცია მოსწავლეებთან, კოლეგებთან, მშობლებთან და ყველა დაინტერესებულ მხარესთან;
- პროფესიული განვითარების მიზნით, თვითშეფასების მრავალფეროვანი მეთოდების გამოყენება;
- თვითშეფასების შედეგების გათვალისწინებით, ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმის შემუშავება/განახლება და საკუთარ სამასწავლებლო საქმიანობაში ცვლილებების განხორციელება;
- თვითგანვითარებაზე ზრუნვა;
- კოლეგებთან პროფესიული თანამშრომლობა;
- მშობლებთან და თემთან თანამშრომლობა;
- სკოლის განვითარების აქტივობებში მონაწილეობის მიღება.

სტანდარტი 6 – პროფესიული გასუსტების დონე

შეუსაბამო / არაშეუსაბამო	არასაპასუხის / ნაწილობრივ ეფექტური	პირი / ეფექტური	საუბრის / გაღიზიანებული
მასწავლებლის კომუნიკაცია არ არის გამსჭვალული მოსაუბრისადმი/ მოსაუბრეებისადმი პატივისცემით. იგი არის პასიური მსმენელი.	მასწავლებლის კომუნიკაცია ნაკლებად არის გამსჭვალული მოსაუბრისადმი/ მოსაუბრეებისადმი პატივისცემით. ხშირ შემთხვევაში, იგი არ არის აქტიური მსმენელი.	მასწავლებლის კომუნიკაცია გამსჭვალულია მოსაუბრისადმი/ მოსაუბრეებისადმი პატივისცემით. იგი არის აქტიური მსმენელი.	მასწავლებლის კომუნიკაცია ყოველთვის გამსჭვალულია მოსაუბრისადმი/ მოსაუბრეებისადმი პატივისცემით. იგი არის ემპათიური მსმენელი. მასწავლებლის მიერ შემუშავებულ პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმაში
მასწავლებლის მიერ შემუშავებულ პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმაში	მასწავლებლის მიერ შემუშავებულ პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმაში	მასწავლებლის მიერ შემუშავებულ პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმაში	მასწავლებლის მიერ შემუშავებულ პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმაში
მოცემული აქტივობები არ ეფუძნება ჩატარებულ	მოცემული აქტივობები ნაკლებად ეყრდ-	მოცემული აქტივობები მეტწილად ეყრდნობა ჩატარებულ გაკვეთილებისა და	მოცემული აქტივობები სრულად ეყრდნობა ჩატარებულ

გეოგრაფიული / პროექტული	პროექტული / ნაწილობრივი პროექტული	პროექტი / პროექტული	საგეოგრაფიო / პროექტული
გაგეოგრაფიული და მიწის მფლობელობის ანალიზისა და შეფასების;	ნობა ჩატარებული გაგეოგრაფიული და მიწის მფლობელობის ანალიზისა და შეფასების;	მიწის მფლობელობის ანალიზისა და შეფა- სების;	გაგეოგრაფიული და მიწის მფლობელობის ანალიზისა და შეფასების;
აქტივობები არ არის დაფუძნებული კოორდინატებისაგან, დირექციისაგან, მშობლებისაგან, მოსწავლეებისაგან მიღებული უკუკავ- შირისა და მოსწავ- ლეთა შედეგების ანალიზის;	აქტივობები ნაკლე- ბად არის დაფუძნებუ- ლი კოორდინატებისაგან, დირექციისაგან, მშობლებისაგან, მოსწავლეებისაგან მიღებული უკუკავში- რისა და მოსწავლეთა შედეგების ანალიზის საფუძველზე;	აქტივობები მეტწი- ლად დაფუძნებულია კოორდინატებისაგან, დირექციისაგან, მშობლებისაგან, მოს- წავლეებისაგან მიღე- ბული უკუკავშირის, ასევე მოსწავლეთა შედეგების ანალიზის საფუძველზე;	აქტივობები დაფუძ- ნებულია კოორდინატ- ებისაგან, დირექციისა- გან, მშობლებისაგან, მოსწავლეებისაგან მიღებული უკუკავში- რის, ასევე მოსწავ- ლეთა შედეგების ანალიზის საფუძ- ველზე;
მასწავლებელი არ ზრუნავს თვითგან- ვითარებაზე.	მასწავლებელი ნაკლებად ზრუნავს თვითგანვითარებაზე.	მასწავლებელი ზრუნავს თვითგან- ვითარებაზე – პერი- ოდულად ესწრება პროფესიული განვი- თარების აქტივობებს, ეცნობა თანამედ- როვე პროფესიულ ლიტერატურას, კავშირს ამყარებს სხვა ადგილობრივ საგანმანათლებლო ინსტიტუტებთან და მიღებულ გამოც- დილებას ნერგავს სასწავლო პროცესში.	მასწავლებელი სის- ტემურად ზრუნავს თვითგანვითარებაზე – ესწრება პროფესი- ული განვითარების მრავალფეროვან აქტივობებს, ეცნობა თანამედროვე პროფესიულ ლიტე- რატურას, კავშირს ამყარებს სხვა საგანმანათლებლო (ადგილობრივ და საერთაშორისო) ინსტიტუტებთან და მიღებულ გამოც- დილებას ნერგავს სასწავლო პროცესში.
არ თანამშრომ- ლობს კოორდინატ- ების მონაწილეობს სკოლის/პედაგოგე- ბის მიერ დაგეგმილ სამუშაო შეხვედ- რებში;	არ თანამშრომ- ლობს კოორდინატ- ების მონაწილეობს სკოლის/პედაგოგების მიერ დაგეგმილ სამუ- შაო შეხვედრებში;	მეტწილად თანამშ- რომლობს კოორდინატ- ების მონაწილეობს სკოლის/პედაგოგების მიერ დაგეგმილ სამუ- შაო შეხვედრებში;	სისტემურად თანამშრომლობს კოორდინატებისაგან – გას- ცემს კონსტრუქციულ უკუკავშირის და იჩენს მზაობას მიღების კოორდინატებისაგან მხარდაჭერა.
არ თანამშრომ- ლობს მშობლებთან და/ან მისი თანამშ- რომლობა არ არის ეფექტური.	არ თანამშრომ- ლობს მშობლებთან და/ან მისი თანამშ- რომლობა არ არის ეფექტური.	მეტწილად თანამშ- რომლობს მშობლებთან და/ან მისი თანამშ- რომლობა არ არის ეფექტური.	სისტემურად თანამშრომლობს მშობლებთან – გას- ცემს კონსტრუქციულ უკუკავშირის და იჩენს მზაობას მიღების კოორდინატებისაგან მხარდაჭერა.
არ არის ჩართული სკოლის განვი- თარების აქტივო- ბებში – სასკოლო პროექტების, სკოლის საჭიროებების კვლევების და სხვა.	არ არის ჩართული სკოლის განვი- თარების აქტივო- ბებში – სასკოლო პროექტების, სკოლის საჭიროებების კვლევების და სხვა.	არ არის ჩართული სკოლის განვი- თარების აქტივო- ბებში – სასკოლო პროექტების, სკოლის საჭიროებების კვლევების და სხვა.	არ არის ჩართული სკოლის განვი- თარების აქტივო- ბებში – სასკოლო პროექტების, სკოლის საჭიროებების კვლევების და სხვა.

შეუსაბამო / არაშეუსაბამო	არასამართლიანი / ნაწილობრივ მართლიანი	პარტი / მუშაობის	საუბრის / გადაცემის
	პასიურ პოზიციას ამჟღავნებს მშობელსა და სკოლას შორის ეფექტიანი თანამშრომლობის დამყარების მიმართულებით. ნაკლებად არის ჩართული სკოლის განვითარების აქტივობებში – სასკოლო პროექტები, სკოლის საჭიროებების კვლევები და სხვა.	თითოეული მოსწავლის საჭიროებისა და ინტერესების გათვალისწინებით თანამშრომლობს მშობლებთან, აწვდის მათ მოსწავლის განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს, ხელს უწყობს მშობელსა და სკოლას შორის ეფექტიანი თანამშრომლობის დამყარებას. არის ჩართული სკოლის განვითარების აქტივობებში – სასკოლო პროექტები, სკოლის საჭიროებების კვლევები და სხვა.	არის ორგანიზატორი და/ან აქტიურად მონაწილეობს სკოლის/პედაგოგების მიერ დაგეგმილ სამუშაო შეხვედრებში; თითოეული მოსწავლის საჭიროებისა და ინტერესების გათვალისწინებით ეფექტიანად თანამშრომლობს მშობლებთან, სისტემატურად აწვდის მათ მოსწავლის განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს, უზრუნველყოფს მშობელსა და სკოლას შორის ეფექტიანი თანამშრომლობის დამყარებას. აქტიურად არის ჩართული სკოლის განვითარების აქტივობებში – გეგმავს და ახორციელებს სასკოლო პროექტებს, სკოლის საჭიროებების კვლევებს და სხვა.

სტანდარტი 7: მოსწავლეთა პროგრესი – მასწავლებლის საქმიანობა მიმართულია თითოეული მოსწავლის პროგრესზე.

შესრულების ინდიკატორები:

- საწყისი მონაცემების საფუძველზე ადგენს თითოეული მოსწავლის წინსვლაზე ორიენტირებულ სასწავლო მიზნების მიღწევის საჭიროებებს;

- გეგმავს და ახორციელებს მიზნის მიღწევის აქტივობებს/ინტერვენციებს;
- მთელი წლის განმავლობაში მონიტორინგს უწევს თითოეული მოსწავლის პროგრესს და აწარმოებს დოკუმენტირებას;
- წარმოადგენს მიზნის მიღწევის მტკიცებულებებს.

სტანდარტი 7 – მუსწავლის პროგრესი

გეგმვა / პროექტირება	პროგრესი / მონიტორინგი	აქტივობები / ინტერვენციები	საგაგეოგრაფიო პროექტირება
მასწავლებელი არ იკვლევს მოსწავლეთა საჭიროებებს, ან მის მიერ ჩატარებული ყველა აქტივობა ამ მიმართულებით არარელევანტური და არაფრისმომცემია.	მასწავლებელი ცდილობს, იკვლიოს მოსწავლეთა საჭიროებები. თუმცა, ის არ იყენებს საჭიროებების დადგენის სხვადასხვა გზას. მიღებულ მონაცემებზე დაყრდნობით ის გეგმავს აქტივობებს მიზნის მისაღწევად. თუმცა, ზოგიერთ შემთხვევაში, მის მიერ განხორციელებული ინტერვენციები ვერ უზრუნველყოფს თითოეული მოსწავლის საჭიროებებს. ინტერვენციების განხორციელებისას აწარმოებს მონიტორინგს, თუმცა, ძირითადად, აკვირდება კლასის პროგრესს და არა თითოეული მოსწავლისას. გარკვეული ეტაპის შემდეგ იგი აანალიზებს და აფასებს განხორციელებული ინტერვენციების ეფექტიანობას დაგეგმილი და განხორციელებული აქტივობების შესახებ.	მასწავლებელი იკვლევს თითოეული მოსწავლის საჭიროებას მათ შედეგებზე, მოსწავლეთა, მშობელთა და კოლეგათა უკუკავშირზე და საკუთარი დაკვირვების შედეგებზე დაყრდნობით. მიღებული მონაცემების საშუალებით ადგენს თითოეული მოსწავლის საჭიროებას და გეგმავს მიზნის მისაღწევის რელევანტურ აქტივობებს/ინტერვენციებს. ინტერვენციების განხორციელებისას აწარმოებს თითოეული მოსწავლის პროგრესზე დაკვირვებას და, საჭიროების შემთხვევაში, შეაქვს კორექტირება აქტივობებში. გარკვეული ეტაპის შემდეგ იგი აანალიზებს და აფასებს განხორციელებული ინტერვენციების ეფექტიანობას. დაგეგმილი და განხორციელებული	მასწავლებელი სისტემატურად იკვლევს თითოეული მოსწავლის საჭიროებას მათ შედეგებზე, მოსწავლეთა, მშობელთა და კოლეგათა უკუკავშირზე და საკუთარი დაკვირვების შედეგებზე დაყრდნობით. მიღებული მონაცემების საშუალებით ადგენს თითოეული მოსწავლის საჭიროებას და გეგმავს მიზნის მიღწევის რელევანტურ აქტივობებს/ინტერვენციებს. ინტერვენციების განხორციელებისას სისტემატურად აწარმოებს თითოეული მოსწავლის პროგრესზე დაკვირვებას და, საჭიროების შემთხვევაში, შეაქვს კორექტირება აქტივობებში. გარკვეული ეტაპის შემდეგ იგი აანალიზებს და აფასებს განხორციელებული ინტერ-

პოპონენტები: ■ საგნის შინაარსის უშეცდომოდ გადაცემა მოსწავლეთა წინარე ცოდნისა და მზაობის გათვალისწინებით; ■ საკვანძო შინაარსის ელემენტების, კონცეფციების, ცნებების, წესების იმგვარად მიწოდება, რომ ხელი შეუწყოს მოსწავლეებში მაღალი სააზროვნო უნარების განვითარებას; ■ შესაბამისი კურიკულუმის ცოდნა და გაკვეთილზე კურიკულუმის სტანდარტებზე დაყრდნობა; ■ მოსწავლეთა ასაკობრივი და ინდივიდუალური თავისებურებების ცოდნა და გაკვეთილზე ამ ცოდნის გამოყენება.					
პოპონენტები და რეკომენდაციები:					
2. სწავლა და სწავლება					

კომპონენტები:

- გაკვეთილის კონსტრუქტივიზმის ძირითად პრინციპებზე აგება – მოსწავლეთა წინარე ცოდნისა და მზაობის გათვალისწინება, ახალი ინფორმაციის დაკავშირება უკვე ნასწავლთან, მოსწავლეთა მზაობასა და გამოცდილებაზე ორიენტირება, თითოეული მოსწავლის აზრის ჩამოყალიბების წახალისება, ცოდნის კონსტრუირებისთვის თანამშრომლობით სწავლების გამოყენება, მოსწავლეებისთვის არჩევანის მიცემის საშუალება, საჭიროებისამებრ გაკვეთილის მიმართულების მოქნილად ცვლილება;
- სწავლებისას დიფერენცირებული მიდგომის პრინციპების გამოყენება;
- სასწავლო აქტივობებისთვის, გაკვეთილის სპეციფიკის გათვალისწინებით, გაცემული მკაფიო ინსტრუქციები;
- მოსწავლეთა ჩართვა ძიების პროცესში;
- განსხვავებული სააზროვნო დონეების აქტივაციისა და მოსწავლეთა მოტივაციის გაზრდის მიზნით გაკვეთილის მიზნის შესაბამისი მრავალფეროვანი, ინტერაქტიური სტრატეგიების გამოყენება;
- მთელი გაკვეთილის მანძილზე ყველა მოსწავლის (მათ შორის სსსმ მოსწავლეების) აქტიური ჩართულობა;
- მოსწავლეებში მეტაკოგნიტური უნარების (დაგეგმვა, მონიტორინგი, შეფასება) განვითარებაზე და სწავლის ეფექტიანი სტრატეგიების დაუფლებაზე ორიენტირებული მიდგომების გამოყენება;
- მრავალფეროვანი, მიზნის შესაბამისი რესურსების ეფექტიანი გამოყენება.

კომენტარები და რამომხდომი:

2. სწავლების დროს რამომხდომი შედეგები					
---------------------------------------	--	--	--	--	--

კომპონენტები: ■ მოსწავლეთა შეფასებისას შეფასების ძირითად პრინციპებზე დაყრდნობა; ■ მოსწავლეთა მონაწილეობა შეფასების პროცესში – თვითშეფასების და ურთიერთშეფასების წახალისება; ■ თითოეულ მოსწავლეზე ორიენტირებული განმავითარებელი უკუკავშირის მიწოდება; ■ კრიტიკული შენიშვნების ეფექტიანად და კორექტულად გამოთქმა; ■ მიზნის შესაბამისი მოსწავლეთა შეფასების მრავალფეროვანი მეთოდების გამოყენება.					
კომენტარები და რეკომენდაციები:					
4. სასწავლო გეგმა					
კომპონენტები: ■ მასწავლებელსა და მოსწავლეს შორის კეთილგანწყობილი და თანასწორობაზე აგებული ურთიერთობა; ■ მრავალფეროვნების, ეთნიკური, რელიგიური თუ კულტურული განსხვავების აღიარება, ტოლერანტობა და მასთან დაკავშირებული აქტივობების წახალისება; ■ განსხვავებული აზრის მიღება და პატივისცემა; ■ მოსწავლეების მიმართ მაღალი მოლოდინების დემონსტრირება; ■ კლასის მართვის ეფექტიანი სტრატეგიების გამოყენება; ■ მოსწავლეების თვითრეგულირებადი ქცევის წახალისება.					

კომენტარები და რეკომენდაციები:					
6. კომუნიკაცია					
კომენტარები: ■ ვერბალური კომუნიკაციის ეფექტიანად გამოყენება – პატივისცემით გამსჭვალული და მოსწავლისთვის გასაგები ენით საუბარი, ხმის ტემბრი, ტონი, მკაფიოობა, რეგულაცია; ■ სამეტყველო ენის მრავალფეროვნება და კორექტული გამოყენება; ■ არავერბალური კომუნიკაციის ეფექტიანად გამოყენება – სხეულის ენა (გამომეტყველება, თვალის კონტაქტი, ჟესტიკულაცია, მიმიკა), საკლასო ოთახის სივრცის გამოყენება, მანძილის სწორად შერჩევა, მოსწავლესთან შეხება, პაუზის გამოყენება, მასწავლებლის ჩაცმულობა და გარეგნობა; ■ აქტიური და ემპათიური მოსმენის ტექნიკების გამოყენება.					
კომენტარები და რეკომენდაციები:					

შემაჯავებელი კომენტარები და რეკომენდაციები:

ქვემოთ მოცემული ე. წ. თვითრეფლექსიის ოქმი (Stronge, 2015), სასურველია, შეავსოს გაკვეთილის ჩამტარებელმა მასწავლებელმა ფოკუსირებული გაკვეთილის ჩატარებამდე და წარუდგინოს დამკვირვებელს, რათა იგი წინასწარ კარგად გაერკვეს სიტუაციაში და სათანადოდ მოახდინოს კონცენტრირება დაკვირვებისას.

თვითრეფლექსიის ოქმის ნიმუში

მასწავლებელი: -----

კლასი/საგანი: -----

დამკვირვებელი: -----

თარიღი: -----

	შენიშვნები
აღწერეთ გაკვეთილები, რომელებიც უკვე ჩატარეთ ამ კლასთან. რა საკითხებს ეხებოდა ისინი, რა პრობლემას წააწყდით და რა არის ამის სავარაუდო მიზეზი	
აღწერეთ კლასის პროფილი	
გაკვეთილის რომელ კომპონენტზე/კომპონენტებზე გსურთ დაკვირვება	
რა სასწავლო სტრატეგიები გამოიყენეთ წარმოქმნილი პრობლემის მოსაგვარებლად?	
განსაკუთრებით რას გამოყოფდით ამ გაკვეთილებიდან?	
კონკრეტულად, რა არის განსაკუთრებული დაკვირვების სამიზნე?	

გაკვეთილზე ფოკუსირებული დაკვირვების ოქმის ნიმუში

მასწავლებელი: ----- კლასი/საგანი: -----

დამკვირვებელი: ----- თარიღი: -----

	შენიშვნები
გაკვეთილის რომელ კომპონენტზე/კომპონენტებზე ხდება დაკვირვება	
მოკლედ აღწერეთ გაკვეთილი დასაკვირვებელ კომპონენტებზე აქცენტებით	
განსაკუთრებით, რას გამოყოფდით ამ გაკვეთილიდან?	
კონკრეტულად, რას თვლით განსაკუთრებული ზრუნვის საგანად?	
რა რჩევებსა და რეკომენდაციებს გასცემდით?	

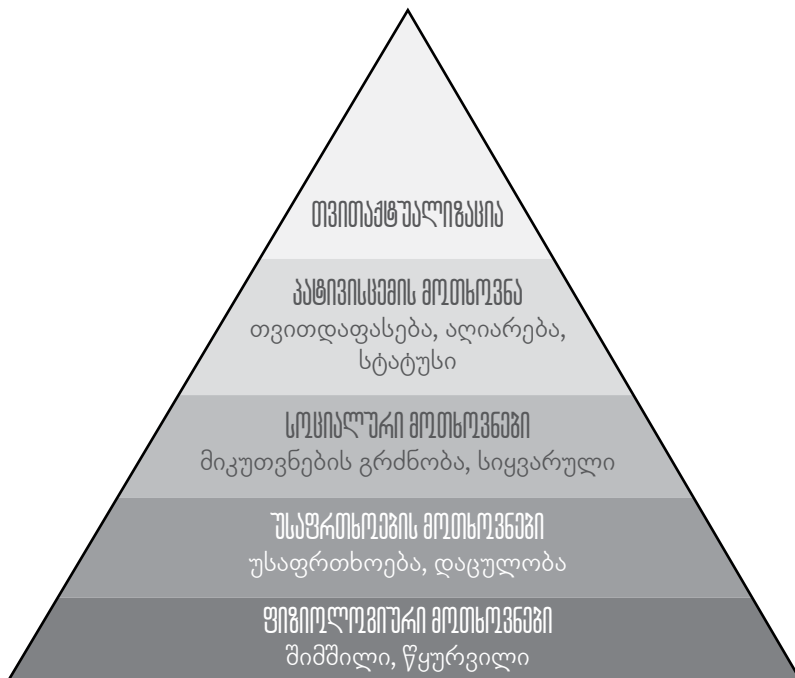
ბიბლიოგრაფია

- Bastian J., Combe A., Langer R., Feedback-Methoden, Weinheim und Basel: Beltz
- 2016 Donald A. Schon The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action, Taylor & Francis, 2017
- Doppler, Klaus; lauterburg Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main, New York 2005
- James H. Stronge, Ph.D. Virginia Caine Tonneson, Ph.D. Stronge and Associates Educational Consulting, LLC ; Teacher Effectiveness Performance Evaluation System Handbook: 2015
- James H. Stronge, Qualities of effective teachers, Alexandria, Virginia USA: 2007
- James W. Stigler and James Hiebert, The Teaching Gap: Best Ideas from the World's Teachers for Improving Education in the Classroom, New York, London, Toronto, Sydney: The Free Press.: 2009
- Miller, J. The Effectiveness of the Critical Friends Model for Teacher Collaboration. California State University, 2014
- Tracy C. Rock & Cathy Wilson, Improving Teaching through Lesson Study, Teacher Education Quarterly, Winter 2005
- William B. Ribas, Teacher Evaluation That Works, published by Ribas Publication, 2005
- https://digitalcommons.csumb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1603&context=caps_th_es
- <http://education.qld.gov.au/staff/development/performance/resources/readings/critical-friend-toolkit.pdf>
- <http://www.harmony.pvt.k12.in.us/www/cfg1.html>
- www.strongeandassociates.com
- http://tpdc.ge/ptk_files/_ckuploaded/275817.pdf
- Miller, J. (2014). The Effectiveness of the Critical Friends Model for Teacher Collaboration. California State University, Monterey Bay
- Storey, V.A. and Richard, B. (2015), "The role of critical friends in supporting institutional change: Developing a collaborative environment", Journal of Applied Research in Higher Education, Vol. 7 No. 2, pp. 412-428. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2013-0043>
- Aydin Balyera, Hakan Karatas a , Bulent Alcia, School Principals' Roles in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at Schools, 2015 <https://cyberleninka.org/article/n/1317948/viewer>
- David E. DeMatthews, Principal and Teacher Collaboration: An Exploration of Distributed Leadership in Professional Learning Communities, University of Texas at El Paso. United States of America, 2015 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1111683.pdf>
- ს. ლობჯანიძე, მ. კირვალიძე, ქართულ კონტექსტში მასწავლებელთა თანამშრომლობაზე მოქმედი ფაქტორები და მათი მართვის შესაძლებლობები, ჟურნალი განათლების მეცნიერება, 2018. <http://www.jes.org.ge/number/10/article/60/>

უსაფრთხო სკოლა

ნათია ნახვლიშვილი

ნებისმიერ საზოგადოებაში, ნებისმიერ დროსა და სივრცეში ადამიანის სრულფასოვნად განვითარებისა და ფუნქციონირების ერთ-ერთ უპირველეს და აუცილებელ პირობად უსაფრთხო გარემო მიიჩნევა. იცვლება ეპოქები, გარემოებები, ჩნდება ახალი პრობლემები, ახლებური საფრთხეები და ახალი შესაძლებლობები, მაგრამ უცვლელი რჩება უსაფრთხოების მნიშვნელობა და მისი საჭიროების ხარისხი. ამერიკელი ფსიქოლოგი, აბრაამ მასლოუ საჭიროებათა იერარქიის პირამიდაში უსაფრთხოებას ერთ-ერთ მთავარ საყრდენად მოიაზრებს ადამიანის სრულფასოვანი განვითარებისთვის.



მასლოუს საჭიროებათა იერარქია, 1970

როგორც მასლოუს საჭიროებების პირამიდა გვიჩვენებს, ადამიანის საბაზისო, ფიზიკური საჭიროებების (შიმშილი, წყურვილი და ა.შ.) შემდეგ სწორედ უსაფრთხოების, დაცულობის განცდა მოდის, რომელსაც სოციალური მოთხოვნები – მიკუთვნებულობა, სიყვარული – მოსდევს. ამის შემდეგ პატივისცემის საჭიროებას – დაფასებას, აღიარებას – უჭირავს ადგილი, ხოლო პირამიდა თვითაქტუალიზაციის საჭიროებით გვირგვინდება.

საჭიროებათა იერარქიის ეს კონცეფცია, გამოკვეთილი მნიშვნელოვანი კომპონენტებით, არაერთ სხვა კონცეპტუალურ ხედვასა თუ ჩარჩოს შეესაბამება უსაფრთხოების აუცილებელი საჭიროების გათვალისწინების კუთხით.

ბუნებრივია, უსაფრთხოება, უსაფრთხო გარემოს ორგანიზება კიდევ უფრო მეტი პასუხისმგებლობით იტვირთება, როცა საქმე საგანმანათლებლო დაწესებულებას ეხება. რა თქმა უნდა, პოლიტიკური, სოციო-ეკონომიკური თუ სხვა პირობების გათვალისწინებით, უსაფრთხოებაზე პასუხისმგებლობა მიკრო თუ მაკრო საზოგადოების წევრებზე, გარკვეულწილად, ნაწილდება, თუმცა ამ პასუხისმგებლობის დიდი წილი ყოველთვის ხელმძღვანელზე მოდის. სწორედ მას ეკისრება საგანმანათლებლო დაწესებულების უსაფრთხოების კონცეფციის გაანალიზება, დაინტერესებული მხარეების გააქტიურება – ჩართვა თანამშრომლობის პროცესში, მათთან ერთად, უსაფრთხოების პოლიტიკის, წესებისა და პროცედურების შემუშავება, დანერგვა და დანერგვის მონიტორინგი.

სკოლის დირექტორის სტანდარტში (2020), რომელიც სკოლის ხელმძღვანელის პროფესიული საქმიანობის ერთ-ერთ მთავარ საყრდენ ნორმატიულ დოკუმენტად მოიაზრება, ვკითხულობთ, რომ

„დირექტორის, როგორც სკოლის ლიდერის უმთავრეს პასუხისმგებლობას წარმოადგენს, შექმნას უსაფრთხო და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული სასკოლო გარემო“.

ამავე დოკუმენტის (სტანდარტი, 2020) მიხედვით, საგანმანათლებლო ლიდერობის ერთ-ერთ ინდიკატორადაც მიჩნეულია

„სწავლებისა და სწავლის უსაფრთხო, წამახალისებელი, კეთილგანწყობილი და ინკლუზიური, ჯანსაღი, ღია, სამართლიანი და თანასწორუფლებიანი გარემო, რომელიც ხელს უწყობს მოსწავლეთა წინსვლასა და წარმატებას, გაკვეთილებზე მათ მაქსიმალურ დასწრებასა და პოზიტიურ ქცევას“.

როდესაც საქმე ეხება თვითგანვითარებასა და თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას, სკოლის დირექტორის სტანდარტი (2020) აქაც მთავარ პირობად მიიჩნევა:

„ღია, სამართლიანი, ინკლუზიური, უსაფრთხო და თანასწორუფლებიანი გარემოს შექმნას, რომელშიც მოვალეობები და პასუხისმგებლობები ნათლადაა განსაზღვრული და როლები — შესაძლებლობების მიხედვით გადანაწილებული.“

შესაბამისად, სკოლის დირექტორის კომპლექსურ და მრავალწახნაგოვან საქმიანობაში ერთ-ერთ მთავარ პასუხისმგებლობად სწორედ უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფა იკვეთება ყველა მიმართულებით. ამ კუთხით დამუშავებული ერთი მცირე გადაცდომაც კი, სკოლის დირექტორის საქმიანობას წარუშლელ დაღს ასვამს.

რა არის საჭირო უსაფრთხო სასკოლო გარემოს ორგანიზებისათვის? რისი გათვალისწინება სჭირდება სკოლის დირექტორს ამ მიმართულებით?

უსაფრთხო სასკოლო გარემოს ორგანიზება, უპირველეს ყოვლისა, უშუალოდ საფრთხეების გააზრებითა და ამ საფრთხეებზე შესაბამისი რეაგირებისთვის გაცნობიერებული მზაობით, შესაბამისი წესებისა და პროცედურების შემუშავებითა და დანერგვით იწყება. ამ ყოველივეს წარმატებას კი სასკოლო უსაფრთხოებაზე მიმართული პოლიტიკა და უსაფრთხოების სასკოლო პროგრამები განსაზღვრავს. მსოფლიო წარმატებული პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ქვეყნები, რომლებიც სასკოლო უსაფრთხოებაზე ორიენტირებული პოლიტიკით ხელმძღვანელობენ და უსაფრთხო სკოლის მიზნობრივ პროგრამებს ნერგავენ, როგორც უსაფრთხოების, ასევე, მოსწავლეთა აკადემიური განვითარების თვალსაზრისით, მნიშვნელოვან შედეგებს აღწევენ (<https://internationalsafeschool.com/index.html>).

სასკოლო უსაფრთხოების საკითხის სიმწვავეს საქართველოს სკოლებში არაერთი კვლევა ადასტურებს (UNICEF-ის, სახალხო დამცველის აპარატის, სკოლებში ძალადობის შესახებ სახელმწიფო თუ კერძო ეროვნული კვლევები), რომელთა ანალიზი ამ ეტაპზე არ წარმოადგენს ჩვენს ამოცანას. მხოლოდ უნდა აღინიშნოს, რომ გარკვეული პრევენციული თუ ინტერვენციული ღონისძიებების გატარების მიუხედავად, სასკოლო უსაფრთხოების საკითხი საქართველოს სკოლებში დღემდე ერთ-ერთ უმთავრეს გამოწვევად რჩება.

ამ თავში:

- შევცებით საფრთხეების ტიპებსა და ზოგად რეკომენდაციებს მათზე რეაგირების მექანიზმების შემუშავების შესახებ;
- განსაკუთრებით გავამახვილებთ ყურადღებას სკოლაში ძალადობის აღმოფხვრის საკითხზე, როგორც უსაფრთხო სკოლის ფორმირების ერთ-ერთ ძირითად წინაპირობაზე;
- ვისაუბრებთ მოსწავლეთა ემოციური განვითარებისა და დისციპლინის შესახებ, როგორც არაძალადობრივი სასკოლო გარემოს განმსაზღვრელ კომპონენტებზე.

საფრთხის ტიპები და ღონისძიებები

„უსაფრთხო სკოლის სახელმძღვანელო“ (განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, 2014), რომელიც წარმოადგენს სკოლაში დარღვევათა და სხვადასხვა გადაუდებელ, კრიზისულ სიტუაციაში მოქმედების ინსტრუქციას, დროული / ეფექტური რეაგირებისა და უსაფრთხო სასკოლო გარემოს უზრუნველყოფის მიზნით, საფრთხის ხარისხიდან და მათზე რეაგირების შინაარსიდან გამომდინარე, კრიზისულ სიტუაციებს ჰყოფს სამ დონეზე:

საფრთხის პირველი დონე — ეს არის საფრთხის მაღალი დონე, როდესაც კრიზისულ სიტუაციაზე სათანადო რეაგირებისათვის აუცილებელია, საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის შიდა სტრუქტურულ ერთეულებთან ერთად, სამართალდამცავი ან/და სხვა სახელმწიფო ინსტიტუციების ჩართვა.

საფრთხის მეორე დონე — ეს არის საფრთხის საშუალო დონე, როდესაც კრიზისულ სიტუაციაზე რეაგირება არ სცდება საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის შიდა სტრუქტურულ ერთეულებს.

საფრთხის მესამე დონე — საფრთხის დაბალი დონე, როდესაც კრიზისულ სიტუაციაზე რეაგირება არ სცდება სკოლის ადმინისტრაციის მიერ გატარებულ შიდა სასკოლო ღონისძიებებს.

საფრთხის სამივე დონის შესაბამისად, საფრთხის შინაარსიდან გამომდინარე, აუცილებელია, სკოლას განსაზღვრული/შემუშავებული ჰქონდეს რეაგირების ზუსტი წესები და პროცედურები, თუ რა გზას, რა თანმიმდევრობით

და როგორ მიმართავს სკოლა კრიზისული სიტუაციის დადგომისას, საიდან იწყებს პრობლემის მოგვარებას და უშუალოდ ვის და რა ფორმით რთავს პროცესში. აუცილებელია, რომ ზემოაღნიშნული წესები და პროცედურები შემუშავებული იყოს საფრთხის თითოეული ტიპის შესაბამისად და თავს იყრიდეს სკოლის უსაფრთხოების პოლიტიკის დოკუმენტში ან უსაფრთხოების სასკოლო პროგრამაში და ეს შინაარსი, თავის მხრივ, აქტიურად უნდა ზიარდებოდეს და ინერგებოდეს სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის; მოსწავლეებს, მასწავლებლებს, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს, მშობლებს, უნდა ჰქონდეთ სათანადო ცოდნა და უნარები, სკოლის მიერ მათთან თანამშრომლობით შემუშავებული კონკრეტული ინსტრუქციები, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ ამა თუ იმ კრიზისულ სიტუაციაში.

სახელმწიფოს მიერ შემუშავებული, ზემოაღნიშნული სახელმძღვანელო გზამკვლევის მიხედვით (2014), **საფრთხის მაღალი დონე**, როდესაც სკოლას უწევს რეაგირებისათვის საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის შიდა სტრუქტურულ ერთეულებთან ერთად, სხვა უწყებების ჩართვა, იქმნება ისეთ კრიზისულ სიტუაციებში, როგორებიცაა:

- 1.1. საგანგებო სიტუაციები;
- 1.2. ეპიდაფეთქება სკოლაში;
- 1.3. სუიციდის მცდელობა;
- 1.4. სუიციდი;
- 1.5. სექსუალური ძალადობა;
- 1.6. ძალადობა ოჯახში;
- 1.7. ძალადობა მოსწავლეზე მასწავლებლის მხრიდან;
- 1.8. ფიზიკური ძალადობა მოსწავლეებს შორის;
- 1.9. ძალადობა უცხო პირის მონაწილეობით;
- 1.10. ბულინგი;
- 1.11. კიბერბულინგი;
- 1.12. მუქარა;
- 1.13. გამოძალვა/ქურდობა;
- 1.14. იძულება;
- 1.15. აკრძალული ნივთების ქონა (ნებისმიერი სახის იარაღი და ბასრი ნივთები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს იარაღად; ასაფეთქებელი და მომწამლავი ნივთიერებები და ა.შ.);

- 1.16. ვანდალიზმი;
- 1.17. გადაუდებელი სამედიცინო შემთხვევა;
- 1.18. ალკოჰოლის, ნარკოტიკული საშუალებების ზემოქმედების ქვეშ ყოფნა ან ამ საშუალებების ქონა;
- 1.19. ადრეული ქორწინება;
- 1.20. სისხლის სამართლის კოდექსითა და ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა კოდექსით გათვალისწინებული ყველა სამართალდარღვევა;
- 1.21. მოსწავლის მიერ სკოლის სისტემატური გაცდენა, საპატიო მიზეზის გარეშე;
- 1.22. სატელეფონო მუქარა სკოლაში ასაფეთქებელი ნივთიერების არსებობის შესახებ;
- 1.23. ძალადობა მოსწავლის მხრიდან სასკოლო პერსონალზე.

საფრთხის საშუალო, მეორე დონე, რომელიც ითხოვს საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის შიდა სტრუქტურული ერთეულების ჩართვას სწორი და ეფექტური რეაგირებისათვის, მოიცავს ისეთ კრიზისულ სიტუაციებს, როგორებიცაა:

- 2.1. სუიციდური აზრი;
- 2.2. ფსიქოლოგიური / ემოციური ძალადობა;
- 2.3. ქცევითი და ემოციური დარღვევები;
- 2.4. სასკოლო საზოგადოების წევრის გარდაცვალება;
- 2.5. მასწავლებლის / სკოლის ადმინისტრაციის უფლება-მოვალეობის გადაჭარბება, მოსწავლის სიტყვიერი შეურაცხყოფა.

საფრთხის შედარებით დაბალ დონედ, რომელზე რეაგირებაც ხდება სკოლის შიგნით, განსაზღვრულია შემდეგი სიტუაციები:

- 3.1. მოსწავლის სკოლაში გამოუცხადებლობა;

- 3.2. დაგვიანება;
- 3.3. სკოლიდან გაპარვა;
- 3.4. სასკოლო პერსონალის კანონიერი მოთხოვნისადმი მოსწავლის დაუმორჩილებლობა;
- 3.5. გაკვეთილის ჩაშლა ან ჩაშლის მცდელობა;
- 3.6. ინვენტარის დაზიანება;
- 3.7. სასწავლო პროცესის ხელისშემშლელი ტექნიკური საშუალებების გამოყენება;
- 3.8. უცხო პირის ყოფნა სკოლაში, სკოლის ადმინისტრაციის ნებართვის გარეშე;
- 3.9. აკრძალული ნივთების ქონა (აზარტული თამაშის საშუალებები, უხამსობის ამსახველი ნივთები და ა.შ.);
- 3.10. სკოლის შინაგანაწესითა და მოსწავლის ეთიკის კოდექსით გათვალისწინებული დარღვევები.

მიუხედავად იმისა, თუ საფრთხის რომელ დონეს შეესაბამება კრიზისული სიტუაცია, სკოლა ვალდებულია, მიმართოს დროულ, მყისიერ, თანმიმდევრულ რეაგირებას, წინასწარ დადგენილი წესებისა და პროცედურების დაცვით. რეაგირების დაგვიანებამ / არდაცვამ ან პროცედურების უგულვებელყოფამ შესაძლოა საფრთხის ხარისხის ზრდა და კრიზისული სიტუაციის გამწვავება გამოიწვიოს.

მნიშვნელოვანია, რომ საფრთხეებზე რეაგირების მექანიზმები გამომდინარეობდეს უშუალოდ სკოლის სპეციფიკიდან და სასკოლო უსაფრთხოების კონცეფციაში მოიცავდეს ხედვას / ინსტრუქციებს სამი მიმართულებით:

1. პირველადი, მყისიერი რეაქცია, შესაბამისი კანონმდებლობის მიხედვით – მოიცავს ქმედებებს, პროცედურებს, კონკრეტულ ნაბიჯებს, რომლებსაც სკოლა / სასკოლო საზოგადოების წევრი, კომპეტენციის შესაბამისად, დაუყოვნებლივ მიმართავს საფრთხის დადგომისას, ზიანის თავიდან არიდების ან მაქსიმალურად შემცირების მიზნით;

2. შემდგომი ღონისძიებები, რომლებიც მიმართული იქნება როგორც სიტუაციასთან დაკავშირებული პირების უსაფრთხოებაზე, ასევე, ზოგად პრევენციაზე, რომ მსგავსი გამოცდილება სკოლებში აღარ განმეორდეს – მოიცავს ქმედებებს, კონკრეტულ ნაბიჯებს, რომლებსაც სკოლა მიმართავს რეაბილიტაციის, ინტეგრაციის, ცნობიერების ამაღლების და ა.შ. მიზნით;
3. ინფორმირებაში მარცხში მყოფი და კონკრეტული ნაბიჯები, დადგენილი კანონმდებლობისა და ანგარიშვალდებულების სასკოლო წესების შესაბამისად, რომლებიც ემსახურება რეაგირების გრძელვადიან ეფექტსა და შემდგომ პრევენციასთან დაკავშირებულ ღონისძიებებს.

ვინაიდან, სასკოლო უსაფრთხოების თვალსაზრისით, ყველაზე დიდ გამოწვევად, უპირველეს ყოვლისა, სკოლებში ძალადობის აღმოფხვრა მოიაზრება, სკოლის ხელმძღვანელებს, არაძალადობრივი, ჰარმონიულ თანაცხოვრებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება-ფუნქციონირების მიზნით, ორი მთავარი მიმართულებით უწევთ სტრატეგიის განსაზღვრა:

- ისეთი სასწავლო გარემოს შექმნა და შენარჩუნება, სადაც ძალადობა დაუშვებელია და სადაც მუდმივად არსებობს ერთად ჰარმონიულად თანაარსებობის ეთოსი;
- ძალადობის ფაქტების გამოვლენის შემთხვევაში, მათზე იმგვარად რეაგირება, რომ დაცული იყოს ჰარმონიული თანაარსებობის მთავარი პრინციპები.

ძალადობის აღმოფხვრა კომპლექსური პროცესია, შესაბამისად, სკოლის საქმიანობასაც კომპლექსური ხასიათი უნდა ჰქონდეს. სკოლის სამოქმედო გეგმა და სტრატეგია ყოველთვის უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგ საკითხებს:

- ეროვნულ თუ საერთაშორისო დონეზე არსებულ ინიციატივებსა და პროგრამებზე რეაგირება;
- სასკოლო პოლიტიკისა და საკლასო წესების შექმნა / შეფასება / განახლება;
- ზოგადი პრევენციული ღონისძიებები;
- სასკოლო გარემოს გაუმჯობესება;
- სასკოლო პროგრამებისა და აქტივობების შემუშავება-დანერგვა;

- იმ მოსწავლთა იდენტიფიცირება და დახმარება, რომლებიც ძალადობრივი ქცევის გამოვლენის რისკის ქვეშ არიან;
- ძალადობის მსხვერპლთა მხარდაჭერა;
- ფიზიკური უსაფრთხოების სისტემების შექმნა / მონიტორინგი / განახლება;
- სასკოლო საზოგადოების პროფესიული განვითარება.

იმისათვის, რომ სკოლის საქმიანობა, ყველა ზემოაღნიშნული მიმართულებით, მიზნობრივი და თანმიმდევრული იყოს, აუცილებელია, სკოლას ნათლად ჰქონდეს შემუშავებული ძალადობის აღმოფხვრის პოლიტიკა, რომლიც აუცილებლად უნდა ეფუძნებოდეს სკოლის თვითშეფასებას, სუსტი მხარეების გამოვლენასა და ძალადობის ხარისხის გაანალიზებას.

სკოლის თვითშეფასებისთვის / ძალადობის ხარისხის გამომვითვის, სასურველია, ყურადღება გამახვილდეს შემდეგ საკითხებზე:

■ ფიზიკური უსაფრთხოების სისტემები:

როგორ ხდება ძალადობრივი ინციდენტების აღრიცხვა, ვინ და როგორ აწარმოებს მონიტორინგს, საჭიროა თუ არა მონიტორინგის / აღრიცხვის პრაქტიკის შეცვლა?

■ მოსწავლეებისა და ოჯახების მონაწილეობა:

როგორ უზრუნველყოფს სკოლა მოსწავლეებისა და ოჯახის ჩართულობას ძალადობრივი ინციდენტების იდენტიფიცირება-მოგვარების პროცესში? მოქმედებს თუ არა კონკრეტული სტრატეგიები პრევენციულ ღონისძიებებში მოსწავლეთა / მშობელთა ჩართულობისთვის?

■ სასწავლო პროგრამები:

ითვალისწინებს თუ არა სასწავლო შინაარსი / საგაკვეთილო პროცესი სკოლებში არაძალადობრივი გარემოს ორგანიზებაზე მიმართული თემების / სტრატეგიების ინტეგრირებას?

■ სკოლის საორგანიზაციო სტრუქტურა:

სკოლის საორგანიზაციო წყობა, კლასების ორგანიზება, სკოლის შიდა ერთეულების სტრუქტურა მიმართული არის თუ არა არაძალადობრივი გარემოს ფორმირებაზე?

■ გზავრება და ფიზიკური გარემოს ელემენტები:

რამდენად უსაფრთხოა ის ფიზიკური გარემო, სადაც მოსწავლეები ატარებენ დროს? რამდენად უსაფრთხოა ის გზა, რომელსაც მოსწავლე სკოლისკენ და სკოლიდან მგზავრობისას ყოველდღიურად გადის?

■ სხვა საკითხები:

რამდენად ეფექტიანი აღმოჩნდა სკოლის მიერ აქამდე გამოყენებული მიდგომები, რომლებიც არაძალადობრივი გარემოს ფორმირებას ისახავდა მიზნად?

თითოეული მიმართულებით სკოლამ შესაძლოა თვითშეფასების განსხვავებული ინსტრუმენტები გამოიყენოს. ნებისმიერი ინსტრუმენტი უნდა ემსახურობოდეს კონკრეტული, გაზომვადი, მიზნობრივი მაჩვენებლის მიღებას, რათა, შესაბამისი ინტერვენციის განხორციელების შემდეგ სკოლას ჰქონდეს გავლენის / ეფექტიანობის გაზომვის საშუალება. მაგალითად, სკოლამ შესაძლოა ყოველკვირეულად / ყოველთვე აწარმოოს სტატისტიკა:

- რამდენჯერ გამოვლინდა მოსწავლის მხრიდან მასწავლებელზე ფიზიკური ძალადობის ფაქტი;
- რამდენჯერ გამოვლინდა მოსწავლის მხრიდან სხვა მოსწავლეზე ფიზიკური ძალადობის ფაქტი;
- რამდენჯერ გამოვლინდა მოსწავლეების მიერ ერთმანეთის დაშინება და დამცირება;
- რამდენჯერ გამოვლინდა მასწავლებლის მხრიდან მოსწავლეების დაშინება და დამცირება;
- რამდენჯერ გამოვლინდა მასწავლებლების მიერ ერთმანეთის დაშინება და დამცირება;
- რამდენჯერ გამოვლინდა მასწავლებლის მხრიდან მოსწავლის მიმართ სიტყვიერი აგრესია;
- რამდენჯერ გამოვლინდა მოსწავლის მხრიდან მასწავლებლების მიმართ სიტყვიერი აგრესია;
- და სხვ.

სწორედ თვითშეფასების თუ შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციას უნდა ეფუძნებოდეს სკოლის პოლიტიკა ძალადობის აღმოფხვრასთან და-

კავშირებით, ყველა ზემოაღნიშნული მიმართულებით. მაგრამ, ბუნებრივია, ყველა პროცედურისა თუ გადაწყვეტილების მიღმა უნდა იდგეს იმის გაცნობიერება, თუ რა ცოდნა, უნარები და ღირებულებები/დამოკიდებულებები უწყობს ხელს სასკოლო სიტუაციების, კონფლიქტებისა და სირთულეების არა-ძალადობრივი გზით მოგვარებას.

არაძალადობრივი გარემო არაძალადობრივი სოციალური, ემოციური და ქცევითი ჩვევებით იქმნება. მაგრამ, სამწუხაროდ, სოციალური, ემოციური და ქცევითი ჩვევების განვითარებაზე ზრუნვას ტრადიციულ სწავლებაზე ორიენტირებულ სკოლებში სათანადო დრო და ძალისხმევა არ ეთმობა. ამავ დროს, უნდა აღინიშნოს, რომ არაერთი კვლევა ადასტურებს მოსწავლეთა სოციო-ემოციური ფაქტორების გავლენას მათ აკადემიურ მოსწრებაზე (OSCD, ASCD).

იმისათვის, რომ მოსწავლეთა სოციო-ემოციურ განვითარებაზე ზრუნვა ორგანიზებული, კონკრეტულ პარამეტრებზე დაფუძნებული ყოფილიყო, შეიქმნა და ძლების მანძილზე არაერთხელ გამოიცადა სპეციალური პროგრამები, რომლებიც მოსწავლეთა სოციო-ემოციურ განვითარებას არაძალადობრივი საგანმანათლებლო გარემოს მთავარ საყრდენად მოიაზრებდა (გალვინი, გიტინსი, ისხერი, მინტონი, 2007).

ამა თუ იმ ქვეყნის წარმატებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, მოსწავლეთა სოციალური, ემოციური და ქცევითი ჩვევების განვითარებაზე ორიენტირებული პროგრამების შესამუშავებლად, სკოლას შეუძლია საქმიანობის შინაარსი დააფუძნოს „ემოციური ინტელექტის“ დანიელ გოლემანის მიერ თავდაპირველად (1969) შემოთავაზებულ ხუთ ელემენტს:

- თვითანალიზი
- ემპათია
- გრძნობების მართვა
- მოტივაცია
- სოციალური უნარები, კომუნიკაცია

ბუნებრივია, თითოეული ელემენტი, თითოეული სფერო ყოველდღიურ ცხოვრებაში არა სეპარატულად, არამედ კომპლექსურად ვლინდება და მათ შორის მკაფიო გამყოფი ხაზები არ არსებობს. შესაბამისად, მოსწავლეთა ემოციურ ინტელექტზე ზრუნვისას, სასკოლო სტრატეგიებსაც კომპლექსური ხასიათი უნდა ჰქონდეს.

ქვემოთ საორიენტაციოდ გთავაზობთ დანიელ გოლემანის ემოციური ინტელექტის 5 ელემენტის მიხედვით შექმნილ სარეკომენდაციო საკითხებს, რომელთა გათვალისწინებით შექმნილი პროგრამებიც წარმატებით მოქმედებს გაერთიანებული სამეფოს სკოლებში, არაძალადობრივი და არაკონფლიქტური გარემოს ორგანიზების მიზნით (Gittins, 2010):

■ **თვითანალიზი:**

- გრძნობების ამოცნობა და იდენტიფიცირება;
- პრობლემის გამომწვევი მიზეზების განსაზღვრა-გაანალიზება;
- საჭიროების შემთხვევაში, პასუხისმგებლობის აღება.

■ **შეკითხა:**

- სხვისი გრძნობების ამოცნობა და იდენტიფიცირება;
- სხვების მიერ ჩადენილი ქმედებების მიზეზების ახსნა და გაგება;
- გააზრება, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი, რომ პრობლემის გადაჭრისას მიღებული შედეგი ყველა მხარისთვის თანაბრად ხელსაყრელი და სამართლიანი იყოს.

■ **გრძნობების გართვა:**

- გაბრაზების დროს ემოციური იმპულსების კონტროლისა და დამშვიდების უნარი;
- რიგში მოცდის უნარი;
- სხვისი საუბრის მოსმენა და არშეწყვეტინება.

■ **მოტივაცია:**

- ნებისმიერ შემთხვევაში, კონფლიქტის მოგვარების სურვილი;
- საკუთარი სურვილების გააზრება;
- გეგმის დასახვა;
- გეგმის განხორციელება;
- სირთულეების გადალახვისთვის მზაობა.

■ **სოციალური უნარები კომუნიკაცია:**

- თავდაჯერებულობა;
- ბოდიშის მოხდისა და მიღების უნარი;
- სხვისი მოსმენისა და საკუთარი აზრის გამოთქმის უნარი.

პასუხი კითხვაზე, თუ რა უნდა გაითვალისწინოს სკოლამ მოსწავლეთა ემოციური ინტელექტის – სოციალური, ემოციური და ქცევითი ჩვევების – განვითარებისას, უპირველეს ყოვლისა, უნდა ეყრდნობოდეს სამ ფაქტორს:

1. გარემო პირობების შექმნა, სადაც შესაძლებელი იქნება იმ სოციალური, ემოციური და ქცევითი ჩვევების გამოვლენა, რომელთა სტიმულირებასაც ვესწრაფვით;
2. სოციალური, ემოციური და ქცევითი ჩვევების ინტეგრირება ფორმალური და არაფორმალური განათლების კურიკულუმში, ყველა საგნისა და საფეხურის დონეზე;
3. უწყვეტად მუშაობა სოციალური, ემოციური და ქცევითი ჩვევების განვითარების მიმართულებით და მუდმივი ხელმისაწვდომობა მოსწავლეთა საჭიროებების შემთხვევაში.

სოციალური, ემოციური და ქცევითი ჩვევების მხარდაჭერისა და განვითარებისათვის დიდი ბრიტანეთის ზემოაღნიშნული პროგრამები (განათლებისა და უნარების ეროვნული დეპარტამენტი, 2010) იყენებს ე.წ. ტალღოვან მოდელს, სადაც სკოლის საქმიანობა მოაზრებულია სამი ტალღის დონეზე.

პირველი ტალღა გულისხმობს ნებისმიერი სახის ჩარევას, რომელსაც წარმატება მოაქვს მოსწავლისთვის. ამის მაგალითად შესაძლოა მოვიპოვოთ სასკოლო საზოგადოების ტრენინგები, პერსონალის მხარდაჭერის მექანიზმები, სკოლის საერთო პოლიტიკის განვითარება, კურიკულუმის გამდიდრება და ა.შ.

მეორე ტალღა მოიაზრებს ნებისმიერი სახის ჩარევას, რომელიც მხოლოდ ბოგიერტ მოსწავლეს სჭირდება. იგი შეიძლება ითვალისწინებდეს მოსწავლეთა მცირე ჯგუფების მხარდაჭერას, რომელთაც კონკრეტული, სპეციფიკური მიმართულებით სჭირდებათ უნარების განვითარება.

მესამე ტალღა ყველაზე მგრძნობიარე ინდივიდების ერთი-ერთზე ან ინტენსიურ მხარდაჭერას გულისხმობს. ხშირად ასეთ მოსწავლეებს აქვთ ისეთი სერიოზული, ხანგრძლივი და მრავალფეროვანი პრობლემები, რომლებიც მოითხოვს სპეციალისტთა მრავალპროფილიანი გუნდის დახმარებას და ამ საჭიროების იდენტიფიცირება სკოლის პასუხისმგებლობაა.

მოსწავლეთა ემოციური ინტელექტის, ანუ მათი სოციალური, ემოციური და ქცევითი ჩვევების განვითარება, რაც არაძალადობრივი გარემოს საფუძველია, სასკოლო საზოგადოების ყველა წევრისგან აქტიურ ჩართულობას

მოითხოვს. აქ არ შევჩერდებით თითოეული წევრის ფუნქცია-მოვალეობის აღწერაზე, მაგრამ დასკვნის სახით ვიტყვით, რომ თუ არაძალადობრივ, უსაფრთხო გარემოზე ზრუნვას ძალიან მკაფიო, კონკრეტული სახე არ ექნება, სკოლის საქმიანობა სტიქიურ, არამიზნობრივ ხასიათს მიიღებს და სასურველ შედეგებსაც დაშორდება. ამ კუთხით წარმატებულ საქმიანობაში სკოლებს დიდ დახმარებას გაუწევს კონკრეტული ინსტრუმენტი, ევროპის საბჭოს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩო, რომელზეც დეტალურად ვისაუბრებთ მომდევნო თავში.

ბიბლიოგრაფია

1. ძალადობის აღმოფხვრა სკოლებში, ევროპის საბჭო, 2010
2. DfES (1989). Department for Education and Skills. Discipline in schools: report of the Committee of Inquiry, chaired by Lord Elton. London: HMSO
3. DfES (2002). Department for Education and Skills research report 456: "What works in developing pupil's emotional competence and well-being"
4. Smith, P.K. (ed.) 2003. Violence in schools: the response in Europe. London and New York Routledge Falmer
5. <https://idfi.ge/public/upload/Blogs/Gurgenishvili.pdf>
6. <https://internationalsafeschool.com/index.html>
7. <https://www.education.vic.gov.au/about/programs/Pages/safeschools.aspx?Redirect=2>
8. <https://www.ombudsman.ge/res/docs/2019041112215840195.pdf>
9. <https://www.undrr.org/publication/worldwide-initiative-safe-schools-every-new-school-be-safe-disaster>
10. <https://www.safeschools.com>

დემოკრატიული კულტურა სკოლაში

ნათია ნახვლიშვილი

თანამედროვე მსოფლიოში მიმდინარე პროცესები და დემოკრატიის, დემოკრატიული მმართველობის მიმართ გაზრდილი ინტერესი ბუნებრივად ზრდის დემოკრატიისა და დემოკრატიული მმართველობის მიმართ ინტერესს განათლებაშიც. სკოლა, ერთი მხრივ, ზედმიწევნით ასახავს საზოგადოებაში მიმდინარე პროცესებსა და გამოწვევებს და, მეორე მხრივ, თავად ასაზრდოებს საზოგადოებას ამ გამოწვევებთან გამკლავების შესაძლებლობებით. შესაბამისად, სკოლაში არსებული დემოკრატიის ხარისხი და ადამიანის უფლებებთან დაკავშირებული ვითარება განსაზღვრავს გლობალურ კონტექსტთან გამკლავების საზოგადოებრივ პერსპექტივას.

შესაბამისად, დღეს, როგორც არასდროს, დემოკრატიული ლიდერობა სცილდება სასკოლო კანონების ფორმალურ ჩარჩოში მოქცეულ უფლებებსა და პასუხისმგებლობებს და სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრება საზოგადოების დემოკრატიული განვითარების წინაპირობაა. სკოლა ის ინსტიტუტია, რომელთანაც მოსწავლეებს პირველად უწევთ შეხება თავიანთი ცხოვრების მანძილზე და ამ ინსტიტუტის შიგნით არსებული დემოკრატიული კულტურა ხელს უწყობს მათ განათლებასა და განვითარებას დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ. სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრება არის ყველაზე ღირებული წვლილი, რომელიც სკოლას შეუძლია შეიტანოს საზოგადოებაში და სახელმწიფო დონეზე დემოკრატიისა და ადამიანის უფლებების დაცვის მიმართულებით.

აქედან გამომდინარე, სკოლის ხელმძღვანელის ტრადიციული მმართველობის როლი მოძველებულია. როგორც მარტოხელა მებრძოლი და გადაწყვეტილების ერთპიროვნული მიმღები, სკოლის დირექტორი ვეღარ შეძლებს, სათანადოდ გაუმკლავდეს არსებულ გამოწვევებსა და ცვლილებებს. სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენების დღევანდელი სირთულე და დინამიკა მოითხოვს ყველა დაინტერესებული მხარისა და საზოგადო-

ების ყველა წევრის აქტიურ მონაწილეობასა და თანამშრომლობას, როგორც სკოლის, ისე სახელმწიფო დონეზე.

დღეს სკოლის ხელმძღვანელისა და სკოლის წარმატება დამოკიდებულია სასკოლო საზოგადოებაზე – სკოლის პერსონალის, მოსწავლეებისა და მშობლების მზაობაზე, ითანამშრომლონ სკოლასთან და აიღონ თავიანთი წილი პასუხისმგებლობა. სკოლის დირექტორს უწევს საქმიანობა ქსელში, რომელშიც, სასკოლო საზოგადოების გარდა, ჩართულია ადგილობრივი თემი, მედია, დონორები, სკოლის მართვაზე პასუხისმგებელი პირები, სხვა სახელმწიფო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციები და სხვა სკოლები. და დირექტორის საქმიანობა, სკოლის შიგნით თუ მის ფარგლებს გარეთ, მოითხოვს მაღალი ხარისხის კომუნიკაციასა და თანამშრომლობას. არავინ აყენებს ეჭვის ქვეშ სკოლის ხელმძღვანელის თანამდებობრივ უფლებებსა და პასუხისმგებლობას. პირიქით, დღეს ეს როლი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ოდესმე ყოფილა. ახლა დირექტორს ევალება პასუხისმგებლობის განაწილება, სკოლის განვითარების მიზნით გახორციელებული პროექტების კოორდინირება, სამართლებრივი ნორმებით დაწესებული შეზღუდვებისა თუ შესაძლებლობების შესწავლა-კოორდინირება და მასწავლებლებისა და მოსწავლეებისათვის მაგალითის მიმცემი ქცევის დემონსტრირება.

დღეს დემოკრატიული ლიდერობა, როგორც საერთო სასკოლო მიდგომა, აღიქმება როგორც გაზრდილი როლი და პასუხისმგებლობა. დემოკრატიული ლიდერობა ყველა დაინტერესებულ მხარეს აძლევს შესაძლებლობას, გაუზიარონ სხვებს საკუთარი გამოცდილება და აიღონ თავისი წილი პასუხისმგებლობა. პასუხისმგებლობის ტვირთის ამგვარი გადანაწილება სკოლის ხელმძღვანელის მხარდაჭერას ემსახურება. დემოკრატიული ლიდერობა, მნიშვნელოვანწილად, გულისხმობს ერთობლივ მმართველობასა და გადაწყვეტილების მიღებას.

მოცემულ თავში განხილულია სკოლაში დემოკრატიული კულტურის განვითარებასთან დაკავშირებული საკითხები და მოიცავს შემდეგ თემებს:

- სკოლების დემოკრატიული მმართველობა;
- სკოლის ლიდერობის დემოკრატიული სტილი;
- დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები;
- სკოლის დემოკრატიული კულტურა და საერთო სასკოლო მიდგომა;
- დემოკრატიული კულტურის განვითარებაზე ორიენტირებული სასკოლო პროექტები.

სკოლის დემოკრატიული მმართველობა

ტერმინი „სკოლის მმართველობა“ გულისხმობს სკოლის ხელმძღვანელობას ფართო გაგებით, რომელიც მოიცავს როგორც ინსტრუმენტულ, ასევე, შინაარსობრივ ასპექტებს. აღნიშნულ ტერმინში სიტყვა „დემოკრატიული“ მიანიშნებს, რომ სკოლის მმართველობა ეფუძნება ადამიანის უფლებების კონცეპტუალურ იდეას, მათი დაცვის პრაქტიკას, მოსწავლეების, სკოლაში დასაქმებული პერსონალისა და ყველა დაინტერესებული მხარის საჭირო რესურსებით აღჭურვასა და მათი ჩართულობის უზრუნველყოფას სკოლის ფარგლებში მიმდინარე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში (ბეკმენი, ტრაფორდი, 2013).

სკოლის დემოკრატიული მმართველობა რომ არ იყოს აღქმული როგორც ბუნდოვანი, აბსტრაქტული იდეა და სკოლის ხელმძღვანელმა შეძლოს შეფასება, თუ რა ეტაპზეა მისი სკოლა დემოკრატიული მმართველობის თვალსაზრისით, ან რამდენად უწყობს ხელს სკოლის მართვის შერჩეული გზა დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებას, ან რამდენად შორს არის წასული სკოლა დემოკრატიის გზაზე, ევროპის საბჭო გვთავაზობს კონკრეტულ ინსტრუმენტს – სკოლის ერთ-ერთი ასპექტის გაანალიზებას, თუ როგორ ფუნქციონირებს იგი ამ მიმართულებით, იმ სამი პრინციპის გათვალისწინებით, რომელსაც ევროპის საბჭო დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ფარგლებში უნივერსალურ დემოკრატიულ პრინციპებად მოიაზრებს. ეს პრინციპებია:

- უფლებები და პასუხისმგებლობები;
- აქტიური მონაწილეობა;
- მრავალფეროვნების დაფასება.

ბუნებრივია, ის, თუ როგორ ართმევს სკოლა თავს ამ პრინციპების დანერგვას, საქმიანობის სხვადასხვა სფეროსა და ასპექტში შეიძლება გამოვლინდეს. საქმიანობის სპეციფიკის გარკვეული კლასიფიკაციის საფუძველზე, ევროპის საბჭო გამოყოფს ოთხ ძირითად სფეროს (ბეკმენი, ტრაფორდი, 2013):

1. მმართველობა, სწავლებასა და სწავლაში მონაწილეობის წინაშე ანგარიშვალდებულება – მოიცავს დირექტორის მართვის სტილს, ფორმებს, ხასიათს; მიმართავს თუ არა ანგარიშვალდებულების გარკვეულ მექანიზმებს სკოლა სასკოლო თუ სკოლის გარე საზოგადოების წარმომადგენლების მიმართ; როგორია ამ ანგარიშვალდებულების სისტემისა და მექანიზმების ხასიათი, სიხშირე და ფორმები;

2. ღირებულებებზე მორიგობითი განათლება – მოიცავს სწავლა-სწავლების პროცესის შინაარსობრივ საფუძვლებს, საგანმანათლებლო კონტენტს; იმას, თუ რა ხდება უშუალოდ გაკვეთილებზე; რა ღირებულებების გადაცემას ეფუძნება საგანმანათლებლო პროცესი და რამდენად არის გათვალისწინებული მასში დემოკრატიისა და ადამიანის უფლებების შინაარსი;
3. თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა: კონსენსუსისა და სოლიდარობის – მოიცავს კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის გზებს, ფორმებს, სიხშირესა და ხასიათს სასკოლო თუ სკოლის გარე საზოგადოების სხვადასხვა წევრს შორის; ასევე, თანამშრომლობას სხვა სკოლებთან, სკოლის მხრიდან საკუთარი საჭიროებებისა და მიღწევების სათანადოდ გააზრებას;
4. მოსწავლეების ღირებულებები – მეოთხე სფეროდ შერჩეულია დისციპლინა, ვინაიდან სწორედ მოსწავლეთა ქცევა წარმოადგენს მსოფლიოს თითქმის ყველა სკოლის მიერ გაზიარებულ ერთ-ერთ უმთავრეს საზრუნავს. და ის, თუ რა მექანიზმებს მიმართავს სკოლა ამ მიმართულებით, ნათლად მეტყველებს სკოლის დემოკრატიულობის ხარისხზე.

ნებისმიერი საქმიანობა სკოლაში მოიცავს ან უკავშირდება ზემოთ მოცემულ რომელიმე სფეროს ან სფეროებს. იმისათვის, რომ დემოკრატიული განვითარების პროცესს ორგანიზებული ფორმა ჰქონდეს სკოლაში, საჭიროა, სკოლამ სამოქმედო გეგმებში სწორედ მოცემულ სფეროებზე გააკეთოს აქცენტი – მიზნობრივად და საჭიროებებზე დაფუძნებით, რაც გულისხმობს, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროებების კვლევას თითოეული სფეროს მიხედვით და შემდეგ კი – გამოვლენილ საჭიროებებზე ორიენტირებული ღონისძიებების დაგეგმვა-განხორციელებას. აღსანიშნავია, რომ პროცესის ორივე ნაწილი – საჭიროებების მოკვლევაც და ღონისძიებების დაგეგმვა-განხორციელებაც დემოკრატიის ზემოხსენებულ სამ პრინციპზე დაფუძნებით და სასკოლო საზოგადოების ჩართულობით უნდა მოხდეს.

ამ მიმართულებით სკოლებს ვთავაზობთ სამუშაო გეგმის შაბლონს, რომლის ადაპტირება სკოლას, ბუნებრივია, საკუთარი საჭიროებების შესაბამისად შეუძლია. შესაძლოა, სამუშაოდ გამოიყენოს ზემოთ ხსენებული 4 სფეროდან ერთ-ერთი ან თავად შეარჩიოს სასკოლო საქმიანობის რომელიმე ასპექტი და სწორედ მასზე ორიენტირებული სამოქმედო გეგმა შექმნას.

დემოკრატიული მმართველობის სამოქმედო გეგმის შაბლონი:

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ძირითადი სფერო, ან თქვენ მიერ შერჩეული სფერო	თქვენი შეფასებით, რომელ ეტაპზე იმყოფება თქვენი სკოლა, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების 3 პრინციპის მიხედვით?	დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პრინციპები		
		უფლებები და პასუხისმგებლობები (ეტაპი 1,2,3 და 4?)	აქტიური მონაწილეობა (ეტაპი 1,2,3 და 4?)	მრავალფეროვნების დაფასება (ეტაპი 1,2,3 და 4?)
	ხელმძღვანელობის თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)
	მოსწავლეების თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)
	მასწავლებლების თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)
	მშობლების თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)
	საზოგადოების თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)

მასშტაბიანი ღონისძიებები

	უფლებები და პასუხისმგებლობები	აქტიური მონაწილეობა	მრავალფეროვნების დაფასება
შემდეგ ეტაპზე გადასვლისათვის გასატარებელი ღონისძიებები			
ვინ ატარებს ამ ღონისძიებებს?			
წარმატების მანიფესტები			
როდის უნდა მოხდეს გადასინჯვა?			
ვინ აწარმოებს გადასინჯვას?			
გადასინჯვის შედეგები			

წყარო: სკოლების დემოკრატიული მმართველობა, ევროპის საბჭო, 2013

სკოლის ლიდერობის დემოკრატიული სტილი

სკოლის დემოკრატიული მმართველობის მთავარი განმაპირობებელი დემოკრატიული ლიდერი, ლიდერობის დემოკრატიული სტილია. სკოლის დემოკრატიული მართვა ერთგვარ გამოწვევას წარმოადგენს და სკოლას გარკვეული დრო სჭირდება ლიდერობის დემოკრატიული სტილის დასამკვიდრებლად. სკოლის ხელმძღვანელმა ამ მიზნისკენ სვლა უნდა დაიწყოს მცირე ნაბიჯებით, არა უზარმაზარი ნახტომით. ამ პროცესში დიდ დახმარებას გაუწევს დირექტორს თვითშეფასება, საკუთარი, როგორც სკოლის ხელმძღვანელის როლის გაზრება, სკოლის საჭიროებებზე მორგებული მიზნების განსაზღვრა და დასახვა.

დემოკრატიაზე საუბრისას, ჩნდება ხოლმე კითხვა — წარმოადგენს თუ არა დემოკრატია ჩვენი საზოგადოების წინაშე არსებულ გამოწვევებზე რეაგირების საუკეთესო გზას; ან არსებობს თუ არა უკეთესი ალტერნატივა. სკოლის დემოკრატიული ლიდერობის იდეის უკეთ გასააზრებლად, აუცილებელია ლიდერობის ალტერნატიულ ვარიანტებსაც ვიცნობდეთ. ამ ეტაპზე განვიხილავთ ლიდერობის ოთხ ძირითად ტიპს:

- **აშოქარაში ხელმძღვანელობა** დამოუკიდებლად იღებენ ყველა გადაწყვეტილებას. მათი აზრით, ეს ყველაზე ეფექტური გზაა უამრავი ამოცანის მოკლე დროში შესასრულებლად. მის უარყოფით მხარეს წარმოადგენს ის, რომ ამგვარად მიღებულ გადაწყვეტილებას შეიძლება ბევრი მოწინააღმდეგე ჰყავდეს და ბევრისთვის ის მიუღებელი იყოს, რაც, თავის მხრივ, ზრდის კონფლიქტისა და თანამშრომლობაზე უარის თქმის ალბათობას, ასევე, დაბალია თანამშრომლების მხრიდან ორგანიზაციული თუ საქმის მიმართ მიკუთვნებულობის ხარისხი. ავტოკრატი ხელმძღვანელები ვერ აცნობიერებენ, რომ, მაგალითად, სკოლის წესები, რომელთა შემოღებაც განხილვის გარეშე ხდება, უფრო ხშირად ირღვევა, რაც უკუეფექტის მომტანია, არასწორი ქცევისა და ჩაგვრის მიმართულებით. ავტოკრატიული ლიდერობა ხშირად არსებული წესების შენარჩუნებას ემსახურება და არ ტოვებს სივრცეს ინოვაციებისა და განვითარებისათვის.
- **ლიდერობა ჩაუბოლოებს პრინციპის დაშვით (LAISSEZ-FAIRE)** ხასიათდება გადაწყვეტილების მიღებისას მკაფიოდ განსაზღვრული პროცედურების არარსებობით და ხელმძღვანელის მინიმალური ჩართულობით გადაწყვეტილების მიღების

პროცესში. საკითხებზე მსჯელობისთვის და მათი განხილვისთვის საჭირო დრო არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული და, შესაბამისად, გადაწყვეტილებები და, ზოგადად, სკოლის მართვა ნაკლებეფექტურია. მეორე მხრივ, ამგვარი ლიდერობის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ სკოლის საზოგადოებაში ნაკლებია აგრესიის დონე და კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა.

■ **პატიმარული სკოლა** პირობებში ხელმძღვანელი მფარველობს საკუთარ დაქვემდებარებულ პირებს და ათავისუფლებს მათ ყოველგვარი პასუხისმგებლობიდან და, ამავე დროს, არ აძლევს მათ არჩევანის თავისუფლებას. ამ სტილის ლიდერობის პირობებში, ხელმძღვანელი დაკავებულია პერსონალზე ზრუნვით. სანაცვლოდ იგი მოელის პერსონალის მხრიდან მისდამი ნდობის გამოცხადებას, ლოიალურ დამოკიდებულებასა და მორჩილებას. მასწავლებლები მორჩილად უნდა ეთანხმებოდნენ ხელმძღვანელის მოსაზრებებს და თავს იკავებდნენ საკუთარი არჩევანის გაკეთებისგან თუ დამოუკიდებლად მუშაობისგან. ამგვარი ლიდერობის პირობებში მასწავლებლები ხანგრძლივად რჩებიან ერთ სკოლაში, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ლოიალური დამოკიდებულებისა და ნდობის გამყარებას. პატერნალისტური ლიდერობა, როგორც წესი, ხშირად იწვევს სკოლის პერსონალს შორის განხეთქილებას, ვინაიდან სკოლის ხელმძღვანელი განსაკუთრებულ დამოკიდებულებას იჩენს კონკრეტული მასწავლებლების მიმართ, მათი ერთგულების გამო, და აჯილდოებს მათ შესაძლებლობებით, როგორიცაა პროექტებში მონაწილეობა, მოგზაურობები, ტრენინგები და ა.შ.

■ **დემოკრატიული სკოლა** იძლევა იმ ნაკლოვანებების აღმოფხვრის შესაძლებლობას, რომლებიც სხვა სტილებს უკავშირდება. სკოლის დემოკრატი ხელმძღვანელი უზრუნველყოფს სკოლის საზოგადოების ყველა წევრის მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში – თუმცა მონაწილეობის დონე განსხვავდება, კონტექსტიდან გამომდინარე – მოსწავლეები ვერ მიიღებენ მონაწილეობას ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და სკოლის ხელმძღვანელი ყოველთვის არ სარგებლობს ბოლო სიტყვის უფლებით. ზოგიერთ შემთხვევაში, სკოლის ხელმძღვანელი შეიძლება შემოიფარგლოს თანამშრომლებს ან სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის შეთანხმების მიღწევის ხელშეწყობით, ან დაეთანხმოს გადაწყვეტილებას, რომელსაც იგი თავად არ უჭერს მხარს.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სასკოლო საზოგადოების რაც უფრო მეტი წევრი მონაწილეობს – სკოლის ხელმძღვანელი, თანამშრომლები, მოსწავლეები, ადმინისტრირებაზე პასუხისმგებელი პირები, მშობლები და სხვა გარეშე დაინტერესებული პირები – მით უფრო თვალსაჩინო ხდება განსხვავებული ინტერესები, შეხედულებები და ღირებულებები. იმ ცოდნის შეძენის მიზნით გაღებული ძალისხმევა, რომელიც სკოლის საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფს პროცესებში სრულყოფილად მონაწილეობის საშუალებას აძლევს, შესაძლებელია დიდ ენერგიას მოითხოვდეს, თუმცა, საბოლოო ჯამში, აღმოჩნდება, რომ გაღებული ძალისხმევა ამად ღირდა. სასკოლო საზოგადოებას შესწევს ძალა, დანერგოს დემოკრატიული კულტურა და შექმნას ღია და მეგობრული ატმოსფერო, რაც ხელს შეუწყობს სკოლის საზოგადოების წევრების მეტად მოტივირებასა და დაინტერესებას, სკოლის ხელმძღვანელსა და სკოლის საზოგადოების წევრებს შორის ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციის სათანადოდ წარმართვას. სკოლას გაცილებით უფრო მაღალი შედეგები აქვს მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების თვალსაზრისით, როდესაც სწავლის პროცესში გათვალისწინებულია მოსწავლეთა მრავალფეროვანი შესაძლებლობები და ნიჭი.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა, შესაბამისად, ბევრ შესაძლებლობას ქმნის და, ასევე, ბევრ გამოწვევას უკავშირდება. ბუნებრივია, რაც უფრო მეტი ადამიანი მონაწილეობს საკითხის განხილვის, თანხმობის მიღწევისა თუ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, მით უფრო რთულდება ეს პროცესი, ზოგჯერ იმდენად, რომ ხელმძღვანელები ავტოკრატიულ მიდგომას ირჩევენ, პროცესის გამარტივების მიზნით. მაგრამ სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა საზოგადოების კეთილდღეობას ემსახურება, ახალგაზრდების კომპეტენტურ და თავდაჯერებულ მოქალაქეებად ჩამოყალიბებას, რომლებიც მომავალში ადვილად შეძლებენ, მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილებების მიღების დინამიკურ პროცესებში.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სხვათა ჩართულობის პროცესის გასაადვილებლად, გთავაზობთ მერედით ბელბინის ინსტრუმენტს გუნდის წევრებს შორის როლების გადანაწილების შესახებ (www.belbin.com).

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობისას, რეკომენდებულია გუნდის ჩამოყალიბება, სადაც თითოეული წევრი ავლენს საკუთარ, უშუალოდ მისთვის დამახასიათებელ ხასიათსა და ნიჭს. თუმცა შესაძლებელია იმ ტიპური ქცევებისა თუ როლების იდენტიფიცირება, რომლებსაც ადამიანები ზოგადად, გუნდური მუშაობის დროს ავლენენ.

ბელბინის მიხედვით, გუნდის საუკეთესო მოდელი მოიცავს ცხრა განსხვავებულ როლს. თითოეული როლი მნიშვნელოვანია გუნდის წარმატებისთვის. თითოეულს გააჩნია თავისი უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები და ვინაიდან ადამიანების შეცვლა შეუძლებელია, სხვადასხვა როლისთვის დამახასიათებელი დადებითი და უარყოფითი მხარეების შეჯერება და შევსება სხვა როლის მახასიათებლებით, გუნდის წარმატების გარანტია. გუნდის შემადგენლობის ქვევით მოცემული მოდელი დაეხმარება სკოლის პერსონალს, გააანალიზონ მათ შორის არსებული ურთიერთთანამშრომლობა და განსაზღვრონ, თუ რა შეიძლება იყოს მათი, როგორც გუნდის, წარმატების, მარცხისა თუ პრობლემების მიზეზი.

როლი	უპირატესობა	სისუსტე
კოორდინატორი	კოორდინატორები არიან პიროვნებებზე ორიენტირებული ლიდერები. ისინი სანდო, გუნდის მიზნების ერთგული არიან და დომინირებენ გუნდში. ისინი, როგორც პოზიტიურად მოაზროვნე პირები, აფასებენ გუნდის სხვა წევრების ძალისხმევას, უსმენენ სხვებს და აქვთ საკუთარი თვალსაზრისი.	კოორდინატორებმა შესაძლებელია ამოცანების შესრულებაზე ძირითადი ვალდებულებები სხვებს გადააბარონ და თავად მხოლოდ მცირე სამუშაო დაიტოვონ შესასრულებლად.
ორგანიზატორი	ორგანიზატორები არიან ენერგიულები და ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერები, რომლებიც მოტივირებული არიან, მიაღწიონ მიზნებს და გაიმარჯვონ. ისინი წარმატებაზე არიან ორიენტირებული და	კოორდინატორები შესაძლებელია აგრესული ძალისხმევით შეეცადონ ამოცანის შესრულებასა და მიზნის მიღწევას. გუნდში ორი ან სამი ორგანიზატორი შეიძლება კონფლიქტისა

რელი	უპირატესობა	სისუსტე
	ამხნევებენ გუნდის წევრებს, რათა მათ წარმატებით განახორციელონ გუნდის მიზნები.	და დაპირისპირების წყაროდ იქცეს.
იდეების გენერაცია	იდეების გენერატორები მაღალი ინტელექტუალური შესაძლებლობებით გამოირჩევიან, არიან ინტროვერტები და, ამავე დროს, დომინირებენ გუნდში და ორიგინალურები არიან. ისინი ირჩევენ რადიკალურ მიდგომებს და, დეტალებზე მეტად, ძირითადი საკითხით არიან დაინტერესებული.	იდეების გენერატორები, როგორც წესი, უგულებელყოფენ პრაქტიკულ დეტალებსა და პერსპექტივებს. შეიძლება ხშირად გამოავლინონ გულმავიწყობა.
რესურსების მფლობელი	რესურსების მკვლევრები სწავლობენ შესაძლებლობებს და ამყარებენ კონტაქტებს. მათ კარგად გამოსდით მოლაპარაკებები და მარტივად აგნებენ საჭირო ინფორმაციას, მხარს უჭერენ და ავითარებენ სხვების იდეებს. არიან კომუნიკაბელური და ენთუზიამით სავსე, კარგად ართმევენ თავს ჯგუფურ სამუშაოს და სწავლობენ გარე რესურსებს.	რესურსების მკვლევრები მარტივად იხიბლებიან იდეებით და, ასევე, მარტივად კარგავენ ამ იდეების მიმართ ინტერესს. მათი იდეები ნაკლებად ინოვაციურია და ზოგჯერ შეიძლება საქმე ბოლომდე არც მიიყვანონ.

როლი	უპირატესობა	სისუსტე
შემსრულებელი	შემსრულებლები არიან მოწესრიგებული, პრაქტიკული, სანდო და შემწყნარებლები. მათ ნაკლებად ახასიათებთ საქმისადმი ლტოლვა და გუნდში მათი მუშაობა შემოიფარგლება პრაქტიკული, რეალისტური საქმიანობით. შემსრულებლები, როგორც წესი, ასრულებენ იმ საქმიანობას, რომელთა შესრულებაც სხვებს არ სურთ და ამ საქმეებს ისინი კარგად ასრულებენ.	შემსრულებლები კონსერვატორები, ნაკლებად მოქნილები არიან და სწრაფად არ რეაგირებენ ახალ შესაძლებლობებზე.
გუნდის მოთამაშე	გუნდის მოთამაშეები არიან კომუნიკაბელური და დადებითად ზემოქმედებენ გუნდის სხვა წევრებზე. ისინი გუნდური სულისკვეთების შენარჩუნებას უზრუნველყოფენ და საშუალებას აძლევენ გუნდის სხვა წევრებს, ეფექტურად შეიტანონ საკუთარი წვლილი გუნდის საქმიანობაში. ისინი ხშირად ფლობენ დიპლომატიურ უნარებს, იუმორის გრძნობას და კარგი მსმენელები არიან.	გუნდის მოთამაშეები, როგორც წესი, მარტივად ვერ იღებენ გადაწყვეტილებას კრიზისულ სიტუაციებში და მზად არ არიან მსგავს სიტუაციებში მოქმედებისთვის, რაც შესაძლებელია საზიანო აღმოჩნდეს გუნდის სხვა წევრებისათვის.

რელი	უპირატესობა	სისუსტე
სრულყოფილი მსწრაფი	სრულყოფისკენ მსწა- ფი პირები დეტალებს აქცევენ ყურადღებას და ცდილობენ, ამოცანა ბო- ლომდე მიიყვანონ და სრულყოფილად შეას- რულონ. არიან თანა- მიმდევრული, მუყაითი და პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა აქვთ.	სრულყოფისკენ მსწაფი პირები პერფექციონის- ტები არიან, ზედმეტი ენტუზიაზმი და უკიდუ- რესობაში გადავარდ- ნა ახასიათებთ. მათ ურჩევნიათ, თავად შეასრულონ სამუშაო და არ გაუზიარონ იგი სხვას.
შემფასებელი	შემფასებლები ხში- რად წინდახედული, გონიერი და განსჯის უნარიით დაჯილდოებუ- ლი პირები არიან. მათ დიდი წვლილი შეაქვთ მნიშვნელოვანი გადაწყ- ვეტილებების მიღების პროცესში. ისინი კარგად ართმევენ თავს ანალიზ- სა და შედარებას და არ მოქმედებენ ემოციების კარნახით, რითაც დაზღ- ვეული არიან შეცდომე- ბის დაშვებისაგან.	შემფასებლები შეიძლე- ბა მომაბეზრებელი და ზედმეტად კრიტიკულე- ბი იყვნენ. მათ კარგად არ გამოსდით სხვების გამხნელება და გადაწყ- ვეტილების მიღებას დიდ დროს ანდომებენ.

უნდა აღინიშნოს, რომ თითოეულ ადამიანს ზემოთ აღწერილი ორი, სამი ან მეტი როლის შესრულებისათვის საჭირო მონაცემები გააჩნია. ის, თუ რა როლს ასრულებს გუნდში ესა თუ ის პირი, დამოკიდებულია გუნდსა და სხვა გარემო-
ებებზე. თუ გუნდის წევრები აღმოაჩენენ, რომ მათ გუნდში არ არის წარმოდგე-
ნილი პირი, რომელიც კონკრეტულ როლს ასრულებს, გუნდმა უნდა იმსჯელოს
იმაზე, თუ ვის და როგორ უნდა დაევალოს ამ როლის შესრულება.

დემოკრატიული ქვეყნის არსებით ელემენტს წარმოადგენს დემოკრატიული კულტურა, ხოლო სკოლა ის ადგილია, სადაც ახალგაზრდებს შეუძლიათ ისწავლონ, პრაქტიკულად გამოსცადონ და გააცნობიერონ, რას წარმოადგენს დემოკრატიული კულტურა. კულტურა, როგორც ტერმინი, აქ აერთიანებს კულტურის ყველა, როგორც სუბიექტურ, ასევე, ობიექტურ/მატერიალურ და სოციალურ განზომილებას და მოიცავს ადამიანის/ადამიანთა ჯგუფების იდენტობის განმსაზღვრელ ყველა ნიშანს, ე.წ. იდენტობის მარკერს. კომპეტენცია კი ღირებულებების, დამოკიდებულებების, უნარებისა და ცოდნა-კრიტიკული გააზრების ის ნაკრებია, რომელიც ადამიანს კონკრეტული მიმართულებით სრულყოფილი და სრულფასოვანი რეალიზებისთვის სჭირდება. ჩარჩოს მიხედვით, ტერმინი „კომპეტენცია“ განმარტებულია, როგორც „შესაბამისი ღირებულებების, დამოკიდებულებების, უნარებისა და/ან გააზრების მობილიზებისა და ამოქმედების უნარი, დემოკრატიულ გარემოსთან დაკავშირებულ მოთხოვნებზე, გამოწვევებსა და შესაძლებლობებზე სათანადო და ქმედითი რეაგირებისათვის... მოცემულ კონკრეტულ ვითარებაში“ (ევროპის საბჭო, 2018).

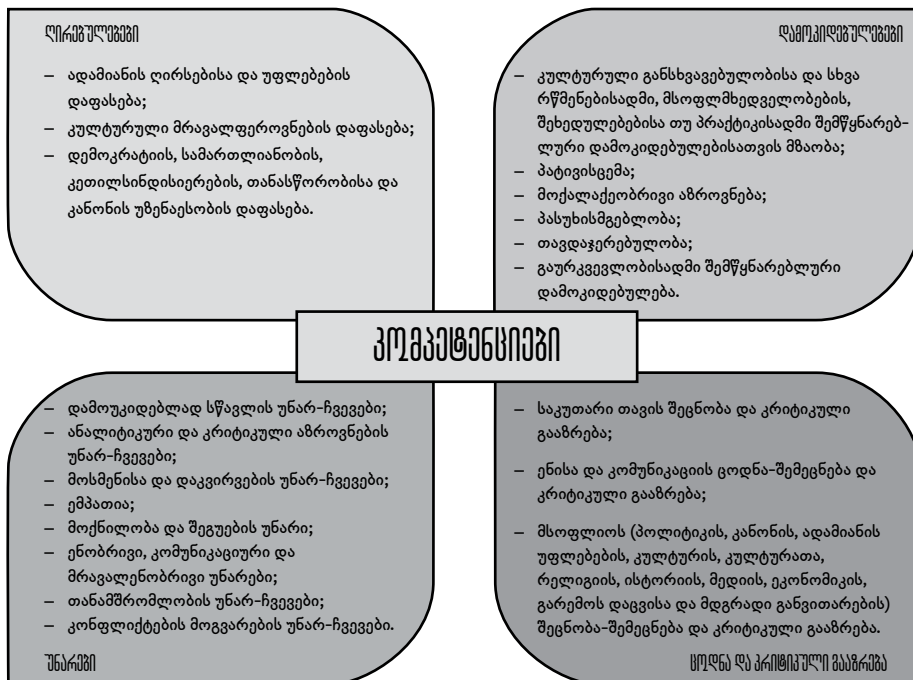
ბემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, „დემოკრატიული კულტურა“ ვრცელი, შეიძლება ითქვას, გარკვეულწილად არაერთაზროვანი ტერმინია და, შესაბამისად, ვინც ამ კულტურაში მონაწილეობს, არ გააჩნია მისი მზა განმარტება. ამის გათვალისწინებით, საგანმანათლებლო პროცესში ჩართულ პირებს არც დემოკრატიული კულტურის განვითარების დონეების შესახებ აქვთ კონკრეტული პასუხი. დემოკრატიული კულტურის შეფასებისას, მასწავლებლებს თუ დირექტორებს გარედან შეთავაზებული ობიექტური საზომების გარეშე, საკუთარ ხედვებზე დაფუძნებულ ინტერპრეტაციებზე დაყრდნობით უწევდათ სიტუაციის ანალიზი – პრობლემებისა თუ მიღწევების იდენტიფიცირება.

ევროპის საბჭოს მიერ ინიცირებული და წევრი ქვეყნების, მათ შორის, საქართველოს, აქტიური ჩართულობით განხორციელებული პროექტის (2014–2017 წწ.) ფარგლებში შექმნილი დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩო სწორედ ამ პრობლემასთან გამკლავების მცდელობას წარმოადგენს; აღნიშნულ მოდელში აღწერილია დემოკრატიული კულტურის მახასიათებლები და მათთან დაკავშირებული კომპეტენციები, რომლებიც ხელს უწყობს დემოკრატიული კულტურის განვითარებას – სწავლას, სწავლებასა და შეფასებას.

ევროპის საბჭოს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩო მოიცავს კომპეტენციათა ოთხ ჯგუფს; ეს ჯგუფებია: ღირებულებები, დამოკიდებულებები, უნარები და ცოდნა და კრიტიკული გააზრება.

დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციათა მოდელი შემუშავდა და დამტკიცდა ევროპის საბჭოს მინისტრთა კომიტეტის მიერ, და მისივე რეკომენდაციით გამოიყენება ევროპის ყველა საგანმანათლებლო დაწესებულებაში, განათლების სისტემის ყველა საფეხურზე, ყველა მიმართულებით როგორც თეორიის, ასევე, პრაქტიკის თვალსაზრისით. მისი მნიშვნელობა როგორც საგანმანათლებლო, ასევე, პოლიტიკური თვალსაზრისით, 2016 წელს ბრიუსელში გამართულ მინისტერიალზე მიღებული დეკლარაციითაც დადასტურდა (<https://rm.coe.int/16806b9405>).

ჩარჩო ეფუძნება დემოკრატიული კულტურისა და ინტერკულტურული ურთიერთობის დღემდე არსებულ და საერთაშორისოდ აღიარებულ 101 სქემას და აერთიანებს 20 კომპეტენციასა და მათ 447 აღმწერს, ე.წ. დესკრიპტორს. კომპეტენციის განმარტებაზე დაფუძნებით, დოკუმენტში კომპეტენციები კლასიფიცირებულია 4 პრიორიტეტულ მიმართულებად / ჯგუფად:



ლირეულუზები

1. ადამიანის ღირსებისა და უფლებების დაფასება;
2. კულტურული მრავალფეროვნებისა და კულტურული განსხვავებულობის დაფასება;
3. დემოკრატიის, სამართლიანობის, კეთილსინდისიერების, თანასწორობისა და კანონის უზენაესობის დაფასება.

ღამოიღმუზები

4. კულტურული განსხვავებულობისა და სხვა რწმენისადმი, მსოფლმხედველობის, შეხედულებებისა თუ პრაქტიკისადმი ტოლერანტული დამოკიდებულებისათვის მზაობა;
5. პატივისცემა;
6. მოქალაქეობრივი აზროვნება;
7. პასუხისმგებლობა;
8. თავდაჯერებულობა;
9. გაურკვევლობისადმი შემწყნარებლური დამოკიდებულება.

უნარები

10. დამოუკიდებლად სწავლის უნარ-ჩვევები;
11. ანალიტიკური და კრიტიკული აზროვნების უნარ-ჩვევები;
12. მოსმენისა და დაკვირვების უნარ-ჩვევები;
13. ემპათია;
14. მოქნილობა და შეგუების უნარი;
15. ენობრივი, კომუნიკაციური და მრავალენობრივი უნარები;
16. თანამშრომლობის უნარ-ჩვევები;
17. კონფლიქტების მოგვარების უნარ-ჩვევები.

მონა ღა პრიტიკული გაზრება

18. საკუთარი თავის შეცნობა და კრიტიკული გააზრება;
19. ენისა და კომუნიკაციის ცოდნა-შემეცნება და კრიტიკული გააზრება;
20. მსოფლიოს (პოლიტიკის, კანონის, ადამიანის უფლებების, კულტურის, კულტურათა, რელიგიების, ისტორიის, მედიის, ეკონომიკის, გარემოს დაცვისა და მდგრადი განვითარების) შეცნობა-შემეცნება და კრიტიკული გააზრება.

დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების მოცემული მოდელი წარმოადგენს ჩარჩოს, რომლის ფარგლებშიც განიხილება ყველა ის ასპექტი, რომელიც სკოლის დემოკრატიულ ფუნქციონირებას, სკოლის დემოკრატიულ კულტურას უკავშირდება და, მეორე მხრივ, წარმოადგენს უკიდურესად პრაქტიკულ და ფუნქციურ ინსტრუმენტს **სწავლის, სწავლებისა და შეფასებისთვის**.

მიუხედავად ჩარჩოს პრაქტიკული ხასიათისა, ტრადიციულ სწავლებაზე ორიენტირებული სკოლებისთვის დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების დანერგვა არ წარმოადგენს ადვილ საქმეს. ამ კუთხით, არ უნდა დავავიწყდეს, რომ მოსწავლეები დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციებს იძენენ კომბინირებულად, ანუ ჰოლისტურად, ღირებულებების, დამოკიდებულებების, უნარებისა და ცოდნა-კრიტიკული გააზრების ერთმანეთთან შერწყმული ელემენტების საშუალებით. ამ კომპეტენციებს ისინი იძენენ მათი პრაქტიკული გამოცენების საშუალებით და, ძირითადად, ერთმანეთთან ურთიერთობისა და თანამშრომლობის პროცესში. სწორედ აქ ჩნდება კითხვა, როგორ უნდა იმოქმედონ სკოლის ხელმძღვანელმა და მასწავლებლებმა, რომ უზრუნველყონ მოსწავლეების მხარდაჭერა დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების განვითარების თვალსაზრისით?

ბუნებრივია, წარმატების საწინდარი დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ათვისებისთვის საჭირო დამხმარე მეთოდოლოგიისა და შესაბამისი სასწავლო გარემოს არსებობაა. უპირველეს ყოვლისა:

- სკოლამ უნდა უზრუნველყოს ღია საკლასო გარემოს შექმნა, რომელიც გულისხმობს ყველა მოსწავლის ჩართულობასა და მათ შორის ურთიერთპატივისცემას, რაც მოსწავლეების უსაფრთხო სასწავლო გარემოთი უზრუნველყოფის ტოლფასია და საშუალებას აძლევს ყველა მოსწავლეს, თავისუფლად გამოთქვას საკუთარი მოსაზრებები და გამოხატოს ემოციები.
- სკოლამ მოსწავლეებს უნდა შესთავაზოს შესაძლებლობა, რომ აიღონ საკუთარ სწავლაზე პასუხისმგებლობა და მონაწილეობა მიიღონ საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვაში.
- გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მასწავლებელთა თანამშრომლობას, სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სხვადასხვა საგნის ფარგლებში, ერთობლივი ინიციატივებისა და პროექტების დაგეგმვა-

განხორციელების, პრობლემების იდენტიფიცირებისა და მიღწევების გაუმჯობესების მიზნით.

- არსებითად მნიშვნელოვანია, რომ ფორმალური და არაფორმალური განათლების აქტივობები უკავშირდებოდეს ერთმანეთს და კოორდინირებულად ემყარებოდეს დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ასპექტებს.

როგორც ქართულმა, ასევე, საერთაშორისო გამოცდილებამ აჩვენა (<https://www.coe.int/en/web/campaign-free-to-speak-safe-to-learn/schools-projects>), რომ ყველა ზემოაღნიშნული რეკომენდაციის პრაქტიკული განხორციელების საუკეთესო საშუალებაა სასკოლო პროექტი, როგორც ინსტრუმენტი, რომელიც სკოლის განვითარების გეგმის ორგანულ ნაწილს წარმოადგენს და, სკოლის ხელმძღვანელის აქტიური ჩართულობით, სკოლის დემოკრატიული კულტურის განვითარებას უზრუნველყოფს (მოცემული თავის ბოლოს წარმოდგენილია რამდენიმე პრაქტიკული მაგალითი, სკოლების მიერ განხორციელებული პროექტების სახით).

სკოლის დემოკრატიული კულტურა და საერთო სასკოლო მიღწევა

ზოგადი განათლების მიმართულებით, დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების დანერგვა-განვითარებისთვის ევროპის საბჭო წევრ ქვეყნებს საერთო სასკოლო მიდგომას სთავაზობს, როგორც ერთ-ერთ წარმატებულ და ეფექტიან ინსტრუმენტს (დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების სა-რეკომენდაციო ჩარჩო, ტომი 3, 2018).

პრაქტიკული თვალსაზრისით, სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა სწორედ საერთო სასკოლო მიდგომას ეფუძნება. საერთო სასკოლო მიდგომა გულისხმობს:

1. აღმწოდებელი კონსტიტუციური და აღმწოდებელი საშუალო პარამეტრული პოლიტიკის

დემოკრატიული კულტურა იქმნება მოქალაქეების მონაწილეობით, ხოლო სასკოლო გარემოში იგი ხორციელდება ყველა დაინტერესებული მხარის მონაწილეობით, რომლებიც ლიდერისგან საჭიროებენ გამხსენებასა და წახალისებას, რათა საკუთარი გამოცდილების გაზიარებით წვლილი შეიტანონ ამგვარი კულტურის შენებაში.

2. ყველა დაინტერესებული მხარის სწავლას, რათა მათ გამოეყოფოთ რეაქციის საკუთარი გზები შეიქმნათ, სიტუაციის უფასოდ საფუძველზე

არ არსებობს ერთი უნიკალური გამოსავალი, რომლის მორგებაც შესაძლებელი იქნებოდა ყველა იმ გამოწვევაზე, რომელსაც ინდივიდუალური პირები აწყდებიან სხვადასხვა დაწესებულებასა და სხვადასხვა ქვეყანაში. სკოლაში არსებული სიტუაციის შეფასებით, ასევე, სკოლის საჭიროებებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, პასუხისმგებელი პირები უკეთ აანალიზებენ არსებულ კონკრეტულ გამოწვევებს და შეუძლიათ კონკრეტული და მიზანმიმართული ქმედებების განსაზღვრა ამ გამოწვევებთან გასამკლავებლად. აღნიშნული, თავის მხრივ, ამყარებს საკუთრების განცდას და ცვლილების განხორციელების მოტივაციას უძებს საფუძველს.

3. სწავლის სწავლას, ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობის უზრუნველყოფით

დემოკრატიული კომპეტენციების განვითარება ყველაზე ეფექტურად ხორციელდება ყოველდღიური პრაქტიკის შედეგად, მათ შორის, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში მონაწილეობის საშუალებით, ურთიერთობების განვითარებისა და თანასწორობის პრინციპზე აგებული ურთიერთობების საშუალებით და სწავლებისა და სწავლის დემოკრატიული მეთოდების გამოყენებით. ეს გულისხმობს ყველა დაინტერესებული და პასუხისმგებელი პირის – მოსწავლეების, მასწავლებლების, სკოლის ხელმძღვანელების, მშობლების, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებისა და საზოგადოების სხვა წარმომადგენლების – აქტიურ ჩართულობას, რითაც აიხსნება ის, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია საგანმანათლებლო დაწესებულებისადმი საერთო მიდგომა, სწავლისა და დემოკრატიული კულტურის ხელშეწყობისათვის.

სკოლაში მიმდინარე პროცესებში მონაწილეობით, მოსწავლეები ეუფლებიან იმ უნარებს, რომლებიც მათ შემდგომში გამოადგებათ, როგორც დემოკრატ მოქალაქეებს. ეს არის სწავლა დემოკრატიისთვის და დემოკრატიის საშუალებით, რაც დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ სწავლების, როგორც საერთო სასკოლო მიდგომის, პრინციპს წარმოადგენს (<https://www.living-democracy.com/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/>).

4. კომპეტენციების განვითარების ჩართვას სკოლის სამიანობის დაგეგმვის პროცესში

სკოლის კულტურაში ცვლილებები უფრო მდგრადი ხდება მაშინ, როდესაც ისინი გათვალისწინებულია სკოლის საქმიანობის დაგეგმვის პროცესში,

ძირითად სასკოლო დოკუმენტაციაში, როგორიცაა, მაგალითად, სკოლის მისიის შემუშავება.

5. აღმწერითი პროექტებისა და ინსტიტუციის უწყვეტ მხარდაჭერას

სკოლებში ცვლილების მიმართ არსებული წინააღმდეგობის დაძლევა და ურთიერთობებსა და პრაქტიკაში ცვლილების შეტანა საჭიროებს როგორც ძალისხმევას, ასევე, საკმაოდ დიდ დროს. სისტემური ცვლილების განხორციელება შეუძლებელია ერთჯერადი ძალისხმევით. შესაბამისად, მნიშვნელოვანი შედეგებისა და მდგრადი ეფექტის მისაღებად უმნიშვნელოვანესია სკოლის დირექტორის მუდმივი მხარდაჭერა. ეს პროცესი, ასევე, მოითხოვს მოთმინებას, საზოგადოების წევრებისათვის დროის მიცემას, რათა მათ ადაპტაცია მოახდინონ დემოკრატიულ ცვლილებებთან.

დემოკრატიული კულტურის განვითარებაში მართლწოდებული სსკოლო პროექტები

როგორც აღვნიშნეთ, სკოლაში დემოკრატიული კულტურის განვითარების საუკეთესო საშუალებას წარმოადგენს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციებზე ორიენტირებული პროექტებით მუშაობა. საგანმანათლებლო კონტენტის მაქსიმალურად დაფარვისთვის და იმისთვის, რომ არ ჰქონდეს პროექტს მოკლევადიანი ეფექტი, საერთო სასკოლო მიდგომის გარდა, წარმატებით განხორციელებისათვის, სასურველია, სკოლის დირექტორმა უზრუნველყოს, რომ სასკოლო პროექტი აკმაყოფილებდეს შემდეგ მახასიათებლებს (შემუშავებულია ნ. ნაცვლიშვილის, ნ. სილაგაძის და ც. გაგნიძის მიერ):

1. კავშირი დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციასთან/კომპეტენციებთან;
2. კავშირი ეროვნული სასწავლო გეგმის სამიზნე ცნებასთან/ცნებებთან და მკვიდრ წარმოდგენებთან;
3. კავშირი ეროვნული სასწავლო გეგმის პრიორიტეტულ თემასთან/თემებთან;
4. ინტერდისციპლინური კავშირების გათვალისწინება;
5. მოსწავლეთა აკადემიურ პროგრესზე ორიენტირება;
6. პროექტის შედეგების ასახვა კომპლექსურ დავალებებში;
7. სკოლის სტრუქტურულ ერთეულებთან (კათედრები, სამეურვეო საბჭო, პედაგოგიური საბჭო, მოსწავლეთა თვითმმართველობა და სხვა) თანამშრომლობა;

8. სასკოლო თემის (მშობლები, მასწავლებლები, მოსწავლეები, ტექნიკური პერსონალი და სხვა) ჩართულობა;
9. თემთან/გარე სასკოლო საზოგადოებასთან (ადგილობრივი თვითმმართველობა, არასამთავრობო, სახელმწიფო ორგანიზაციები, ბიზნესი და სათემო ორგანიზაციები, საერთაშორისო ორგანიზაციები, საგანმანათლებლო ორგანიზაციები, პროფესიული და კულტურული გაერთიანებები და სხვა) თანამშრომლობა;
10. კლასებს/საფეხურებს შორის კავშირების გათვალისწინება;
11. როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური განათლების კომპონენტის გათვალისწინება;
12. მოსწავლეთა თანაბარი ჩართულობის გათვალისწინება;
13. პროექტის იდეისა და შედეგების კავშირი სკოლის განვითარებასთან.

წარმომადგენელი სასკოლო კომპეტენციის მაგალითები

1. სსიპ – ჩხოროწყუს მუნიციპალიტეტის კირცხის თემის №1 საჯარო სკოლა¹

პროექტი: სკოლის მთავარი დოკუმენტი დემოკრატიულ მიკროსოკოპში

სამიზნე კომპეტენციები დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩოდან და მათი განვითარების გზები:

კომპეტენციები	საფ / როგორ არიან ისინი ინტეგრირებული პროექტში
ალამიანის ღირსებისა და უფლებების დაცვა;	მოსწავლეებმა შეისწავლეს და დაამუშვეს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩო – კომპეტენციები და დესკრიპტორები. მიუსადაგეს მათი სკოლის შინაგანაწესს და გამოკვეთეს მთავარი დოკუმენტის ის მახასიათებლები, რომელიც მიუთითებს დოკუმენტის დემოკრატიულობას.

¹ შემუშავებულია ლიდერობის ექსპერტ ზაზა ჭანტურიასთან თანამშრომლობით.

კომპეტენციები	საღ / რუმორ ბრინი ისინი ინტეგრირებული პროექტში
პასუხისმგებლობა	სასკოლო თემი ზედპირულად, ან საერთოდ არ იცნობდა სკოლის შინაგანაწესს. მისი შესწავლა, პოპულარიზაციის საქმეში წვლილის შეტანა ზრდის მათ პასუხისმგებლობას მთავარი დოკუმენტის მიმართ.
დამოუკიდებლად სწავლის უნარი; თანამშრომლობა	საკანონმდებლო დოკუმენტზე მოსწავლეები მუშაობდნენ დამოუკიდებლად. პროექტის ფარგლებში თანამშრომლობდნენ სხვადასხვა ჯგუფთან: სკოლის დირექცია, სამეურვეო საბჭო, მოსწავლეთა თვითმმართველობა.

მიზნები:

- სკოლის შინაგანაწესის აუდიტი;
- სკოლის შინაგანაწესის პოპულარიზება სასკოლო თემში;
- თანამშრომლობითი უნარების განვითარება;
- პასუხისმგებლობის უნარის განვითარება სკოლის მთავარი დოკუმენტის მიმართ.

მოსალოდნელი შედეგები

- სკოლის დემოკრატიული მახასიათებლების გამოკვეთა სასკოლო თემში;
- სკოლის მთავარი დოკუმენტის გაცნობა და პასუხისმგებლობის ზრდა;
- დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების დანერგვა.

შედეგები

- სკოლას არ ჰქონდა გამოცდილება შინაგანაწესის სასკოლო თემისათვის გაცნობისა და განხილვის მიმართულებით;
- პოზიტიური დამოკიდებულება და პასუხისმგებლობის ზრდა სკოლის შინაგანაწესის დამტკიცებისა და გააზრების მიმართულებით.

გამოწვევები

- ოფიციალურ დოკუმენტებთან მუშაობის გამოცდილების არქონა;
- სკოლის შინაგანაწესში მითითებული მუხლების დემოკრატიულ მახასიათებლებთან მისადაგების უნარ-ჩვევების არქონა.

პროექტის აღწერა

სკოლის შინაგანაწესი ის მთავარი დოკუმენტია, რომელიც განსაზღვრავს, როგორია სკოლა დემოკრატიის თვალსაზრისით. სასკოლო თემი ნაკლებად იცნობს სკოლის შინაგანაწესს, მიუხედავად იმისა, რომ დოკუმენტი გამოკრულია სტენდზე. სკოლის შინაგანაწესის შესწავლისა და სასკოლო თემში მისი გაცნობის მიზნით, კირცხის თემის N1 საჯარო სკოლაში დაიგეგმა და განხორციელდა პროექტი სახელწოდებით – „სკოლის მთავარი დოკუმენტი დემოკრატიულ მიკროსკოპში“. პროექტი მიზნად ისახავდა დემოკრატიული კულტურის კვლევას და სკოლის მთავარი დოკუმენტის შესაბამისობის შესწავლას დემოკრატიული კულტურის მიმართულებით. პროექტში ჩართული იყო სკოლის საბაზო საფეხურის, მე-7 და მე-8 კლასების 14 მოსწავლე.

პროექტის ფარგლებში, მოსწავლეებმა დაამუშავეს ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული პრიორიტეტული თემები; ადამიანის უფლებები, დემოკრატიის რაობა და კომპეტენციები. პროექტში ინტეგრირებულად მონაწილეობდნენ შემდეგი კათედრები და დისციპლინები; ქართული ენისა და ლიტერატურის კათედრა, მათემატიკისა და ტექნოლოგიების კათედრა. საგნები: ლიტერატურა, ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, ხელოვნება. პირველ ეტაპზე, პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა შეისწავლეს და დაამუშავეს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩო. განსაზღვრეს დემოკრატიული კულტურის ზოგადი მახასიათებლები და ჩამოწერეს მთავარი ინდიკატორები. სკოლის დირექტორის სახელზე დაწერეს წერილი და ოფიციალურად გამოითხოვეს მთავარი დოკუმენტი – შინაგანაწესი. მოსწავლეებმა დამოუკიდებლად იმუშავეს დოკუმენტზე და მიუსადაგეს ის მთავარი კრიტერიუმები, რითაც გამოირჩევა დემოკრატიული კულტურა. მიუსადაგეს მახასიათებლები და სკოლის შინაგანაწესიდან ამოწერეს ის მუხლები, რომლებიც ადასტურებს, რომ შინაგანაწესი ნამდვილად აკმაყოფილებს დემოკრატიულ მახასიათებლებს. საერთო მახასიათებლებზე დაყრდნობით, გამოთქვეს მოსაზრებები, როგორია მათი სკოლის მთავარი დოკუმენტი. მოსწავლეებმა სიმბოლურად, სხვადასხვა რესურსის გამოყენებით, დაამზადეს ფერადი მიკროსკოპი, რომლის ქვეშაც გააკეთეს წარწერები, სლოგანები, თუ რომელი მუხლები მიუთითებს შინაგანაწესიდან, რომ დოკუმენტი ნამდვილად დემოკრატიულ ღირებულებებს ატარებს.

პროექტის ფარგლებში, მოსწავლეებმა მოიწვიეს სამივე საფეხურის სამი კლასის (მე-4, მე-8 და მე-11 კლასების ხუთ-ხუთი მშობელი) წარმომადგენლე-

ბი და ჩაატარეს შიდა სასკოლო კვლევა, თუ რამდენად იცნობენ მშობლები სკოლის შინაგანაწესით გათვალისწინებულ უფლებებსა და მოვალებებს. წინასწარ ჩამოაყალიბეს კითხვები. შეისწავლეს მიღებული პასუხები და გააკეთეს არგუმენტირებული დასკვნა.

პარალელურად, პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა ჩაატარეს შიდა სასკოლო კვლევა. შეიმუშავეს შესაბამისი კითხვარი, რომლითაც დაადგინეს, რეალურად იცნობენ თუ არა სკოლის მოსწავლეები და მოსწავლეები სკოლის მთავარ დოკუმენტს.

პროექტის მართვის ჯგუფმა კვლევის შედეგები წარმოადგინა დიაგრამების სახით და გააცნეს სამეურვეო საბჭოსა და მოსწავლეთა თვითმმართველობას. პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა შეიმუშავეს კონკრეტული რეკომენდაციები სკოლის მთავარი დოკუმენტის სასკოლო კულტურაში პოპულარიზების მიზნით, რაც, ასევე, გააცნეს სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და მოსწავლეთა თვითმმართველობას.

პროექტის შედეგად, შეიქმნა საერთო პროდუქტი კომპლექსური დავალების სახით; მოსწავლეებმა შექმნეს პოსტერები, სარეკლამო ხასიათის სლოგანები, ჩაწერეს ვიდეომიმართვები, რომლებიც განთავსდა ინტერნეტსივრცესა და სკოლის მთავარ სტენდზე.

ფინალურ ეტაპზე, პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა მოიწვიეს მშობლები, სამეურვეო საბჭოსა და მოსწავლეთა თვითმმართველობის წარმომადგენლები.

დამსწრე საზოგადოებას გააცნეს პროექტის ფარგლებში შექმნილი პროდუქტი; სკოლის შინაგანაწესის ის მუხლები, რომლებიც ასახავს მშობლის როლს, მოვალებებსა და უფლებებს; პედაგოგების როლს, მოვალებებსა და უფლებებს. სკოლის შინაგანაწესის პოპულარიზების მიზნით, ამოიღეს ის პუნქტები, რომლებიც მიუთითებს სკოლის კულტურის დემოკრატიას და წარადგინეს პოსტერების, სლოგანების სახით.

მოსწავლეთა თვითმმართველობისა და სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლებთან ერთად, დაიგემა შემდგომი აქტივობა; სასკოლო ქსელის დონეზე მოიძიონ და დაუმეგობრდნენ რეგიონის სამ სკოლას და შესთავაზონ მსგავსი პროექტის განხორციელება. პროექტის საფუძველზე, მოსწავლეები შეადარებენ მათი სკოლების შინაგანაწესს. გამოყოფენ მსგავსებასა და განსხვავებას. დაგეგმავენ ერთობლივ კონფერენციას, სადაც, დისტანციურ რეჟიმში, რეალურ და ინტერნეტსივრცეში წარადგენენ მათი სკოლების დემოკრატიულ კულტურას სკოლის შინაგანაწესის საფუძველზე.

2. სსიპ – ჩხოროწყუს მუნიციპალიტეტის ახუთის თემის №1 საჯარო სკოლა²

პროექტი: „დემოკრატია ჩემს სათვალეში“

სამიზნე კომპეტენციები დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარ-
ჩოდან და მათი განვითარების გზები:

კომპეტენციები	საღ / რუმორ არიან ისინი ინტეგრირებული პროექტში
ადამიანის ღირსებისა და უფლებების დაცვა	ანიმაციური ფილმის ნახვისა და განხილვის შემდგომ მოსწავლეებმა დამოუკიდებლად იმუშავეს პოსტერებზე, სადაც წარმოაჩინეს, თუ რა მნიშვნელობა აქვს ადამიანის ღირსებისა და უფლებების დაცვას.
პატივისცემა; ემპათია	მოსწავლეებმა მოამზადეს მოწოდებითი ხასიათის სლოგანები, სადაც წარმოაჩინეს, რომ განსხვავებული ადამიანის მიმართ პატივისცემის გამოხატვა არის აუცილებელი და მნიშვნელოვანი.
დამოუკიდებლად სწავლის უნარ-ჩვევები	პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა დამოუკიდებლად დაამზადეს „ფერადი სათვალეები“, დაამზადეს პოსტერები, სლოგანები, სადაც წარმოაჩინეს თავიანთი დემოკრატიული ხედვა.

მიზნები

- საბაზო და დაწყებითი საფეხურის მოსწავლეების თანამშრომლობა;
- ბულინგის, ჩაგვრისა და თანასწორობის შესახებ ინფორმაციის მიწო-
დება/გააზრება დაწყებით და საბაზო საფეხურზე;
- ემპათიის გაძლიერება და თანამშრომლობითი უნარების განვითარება.

² შემუშავებულია ლიდერობის ექსპერტ ზაზა ჭანტურიასთან თანამშრომლობით.

მოსალოდნელი შედეგები

- საბაზო და დაწყებითი საფეხურის მოსწავლეები ერთობლივად შეიმუშავებენ პროექტით გათვალისწინებულ პროდუქტს;
- თანამშრომლობის შედეგად განვითარებული სოციალური უნარები;
- დემოკრატიული კულტურის ამაღლება სკოლაში.

პროექტის აღწერა

დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების დანერგვის მიზნით, ახუთის თემის N1 -ელ საჯარო სკოლაში დაიგეგმა და განხორციელდა მოკლევადიანი სასწავლო პროექტი, რომელშიც 45-მა მოსწავლემ და 25-მა მასწავლებელმა მიიღო მონაწილეობა. პროექტის ფარგლებში საბაზო საფეხურის მოსწავლეებმა დაამუშავეს ეროვნული სასწავლო გეგმით განსაზღვრული პრიორიტეტული თემა: ადამიანის უფლებები და შემდეგი საკითხი – რა გამოწვევის წინაშე დგას ადამიანის უფლებები სოციალურ ქსელებში, ონლაინპლატფორმებზე და დისტანციური კომუნიკაციის დროს. პროექტის ფარგლებში გამოიკვეთა შემდეგი საკითხები: თანასწორობა, კონფლიქტები, ბულინგი სოციალურ პლატფორმებსა და რეალურ ცხოვრებაში. პროექტში ინტეგრირებული იყო შემდეგი დისციპლინები; სამოქალაქო განათლება, ხელოვნება, ქართული ენა და ლიტერატურა. პროექტის ფარგლებში დამუშავდა შემდეგი სამიზნე ცნებები:

- დემოკრატია (ადამიანის უფლებები, სამართლებრივი დოკუმენტები, დემოკრატიის პრინციპები);
- სამოქალაქო მონაწილეობა;
- სოციალიზაცია (პიროვნება, ინდივიდი და საზოგადოება).

პროექტში ჩართულმა საბაზო საფეხურის მოსწავლეებმა მოიძიეს და დაამუშავეს ინფორმაცია ბულინგის, კონფლიქტებისა და თანასწორობის შესახებ. მოძიებული ინფორმაცია გადაიტანეს ფლიპჩარტზე და მოამზადეს საპრეზენტაციო მასალა დაწყებითი საფეხურის მოსწავლეებისათვის. ჯგუფის ნაწილმა ინტერნეტსივრცეში მოიძია ანიმაციური ფილმი, რომელიც კარგად წარმოაჩენს ბულინგის არსს, ჩაგვრას და თანასწორობის აუცილებლობას ("I an". <https://www.youtube.com/watch?v=4mrE5zgEvt4> <https://www.youtube.com/watch?v=YyDJafzuUK4>).

პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა სხვადასხვა რესურსისგან (მუყაოს ქაღალდი, მარკერები) დაამზადეს ფერადი, დიდი და სახალისო სათვალეები, რომლებიც დაურიგეს პროექტში ჩართულ დაწყებითი საფეხურის მოსწავლეებს და სთხოვეს, მათი თვალებით დაენახათ და წარმოედგინათ, თუ რას ხედავენ, როდესაც უყურებენ ჩაგვრას, ბულინგს. რას ნიშნავს და რატომ არის აუცილებელი თანასწორობა. პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა ჩაატარეს ვორქშოპი დაწყებითი საფეხურის მოსწავლეებთან. განიხილეს ანიმაციური ფილმი ბულინგის შესახებ. პატარებმა გამოთქვეს მოსაზრებები, როგორ „ჩანს დემოკრატია მათ სათვალეში?“ როგორ ჩანს კონფლიქტი, ბულინგი; რას ხედავენ სათვალეებიდან...

პროექტის ფარგლებში შეიმუშავდა ერთი კომპლექსური დავალება. დაწყებითი საფეხურის მოსწავლეებმა (მე-4 კლასის 15 მოსწავლე) საბაზო საფეხურის მოსწავლეებთან ერთად, შექმნეს პოსტერები, სადაც წარმოაჩინეს – რა არის დემოკრატია, რატომ არის იგი მნიშვნელოვანი თანასწორობის კუთხით; რატომ არის ბულინგი დასაგმობი; რა განცდა აქვს ადამიანს, როდესაც ჩაგრავენ.

მოსწავლეებმა ერთობლივად შეიმუშვეს რეკომენდაციები და ჩამოწერეს პოსტერზე: როგორ დავიცვათ თავი ბულინგისგან სოციალურ ქსელში და ონლაინურთიერთობის დროს. მოსწავლეებმა მოიფიქრეს სლოგანი, სარეკლამო ფრაზა, რომელიც კარგად გადმოსცემს პოსტერის მთავარ სათქმელს – დემოკრატია „ჩემს სათვალეში“.

ფინალური შეხვედრისთვის მუყაოს ქაღალდებისა და მარკერების გამოყენებით, ერთობლივად დაამზადეს ფერადი სათვალეები, რომლებიც მოგვიანებით დაურიგეს საგამოფენო დარბაზში შემოსულ სტუმრებს. გამართეს პოსტერების გამოფენა – პრეზენტაცია. პრეზენტაცია პირდაპირი ჩართვის საშუალებით გაშუქდა სკოლის სოციალურ ქსელში. პროექტში ჩართული მოსწავლეები დადგნენ საკუთარი ნაშრომების წინ და გააკეთეს დასკვნითი პრეზენტაცია – „დემოკრატია ჩემს სათვალეში“.

პროექტის საორგანიზაციო ჯგუფმა მოამზადა ფლაერები და ღონისძიებაზე მოიწვია ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის საზოგადოებასთან ურთიერთობის წარმომადგენლები, რომლებმაც გააშუქეს პროექტი. ღონისძიებაზე მოწვეულნი იყვნენ სკოლის სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლები – მშობლები, პედაგოგები, მოსწავლეები, რომლებსაც პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა გაუზიარეს დემოკრატიული კულტურის რაობა და ის გამოწვევები, რასაც ადამიანი აწყდება სოციალურ ქსელში ურთიერთობის დროს.

პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა გალერეაში შემოსულ სტუმრებს წარუდგინეს პოსტერები. ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის საზოგადოებასთან ურთიერთობის ჯგუფის წევრებმა გამოარჩიეს საუკეთესო სლოგანები და პოსტერები, რომლებიც გააგნეს მათი ორგანიზაციის წევრებსა და სოციალური ქსელის მომხმარებელს.

სკოლის თვითმმართველობამ, ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის წარმომადგენლებთან ერთად, დაგეგმა, რომ რეგიონის სკოლებში ჩატარდება საერთო პროექტი, სადაც შეიქმნება მოსწავლეთა ნაშრომები ბუღინგთან დაკავშირებით. ადგილობრივ რესურსცენტრში დაიგეგმა საერთო კონფერენცია, სადაც სკოლები წარადგენენ თავიანთ პროდუქტს, რომელიც ბუღინგსა და ადამიანის უფლებებს ეხება.

3. სსიპ – თეოფანე დავითიას სახელობის ქალაქ ფოთის №1 საჯარო სკოლა³

პროექტი: „სკოლის გენდერული აუდიტი“

სამიზნე კომპეტენციები დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩოდან და მათი განვითარების გზები:

კომპეტენციები	სად / რუმორ ბრინი ისინი ინტეგრირებული პროექტში
თანაწარმოის დასახელება	მოსწავლეებმა შეისწავლეს სასკოლო კულტურა გენდერულ ჭრილში. დაამუშავეს და სასკოლო კულტურას მიუსადაგეს გენდერული თანასწორობის დესკრიპტორები
მუქალაქმუხრივი აზრუვნება	პროექტის ფარგლებში, მოსწავლეებმა ჩაატარეს გენდერული აუდიტი და დაინახეს, რომ სკოლის კედლებზე გამოსახული ცნობილი ადამიანების ფოტოები არღვევენ გენდერულ თანასწორობას. დაადგინეს, რომ სახელმწიფოს წინაშე ქალის და კაცის მიღწევები თანაბრად მნიშვნელოვანია.

³ შემუშავებულია ლიდერობის ექსპერტ ზაზა ჭანტურიასთან თანამშრომლობით.

კომპეტენციები	საღ / რეკომენდებული ინსტრუქციული პროექტები
თანამშრომლობითი უნარ-ჩვევები	თანამშრომლობის საფუძველზე შეადგინეს ერთიანი რეკომენდაცია სკოლის დირექციის, სამეურვეო საბჭოს წინაშე. დაადგინეს, რამდენად მნიშვნელოვანია გენდერული თანასწორობის დაცვა სასკოლო კულტურაში.

მიზნები

- სასკოლო კულტურის კვლევა გენდერულ ტრილში;
- რეკომენდაციების შემუშავება გენდერულ ტრილში;
- დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების დანერგვა სკოლაში.

მოსალოდნელი შედეგები

- სკოლის სტენდებზე, საგამოფენო სივრცეში თუ საკლასო ოთახებში განთავსებულ რესურსებში დაცული იქნება გენდერული თანასწორობა;
- პროექტის ფარგლებში მოსწავლეების მიერ შექმნილი კონკრეტული სარეკომენდაციო ჩარჩო-პაკეტი გენდერული თანასწორობის შესახებ;
- სასკოლო თემის – მოსწავლეების, კათედრების, დირექციის, მოსწავლეთა თვითმმართველობის წარმომადგენლების თანამშრომლობა.

პროექტის აღწერა

გენდერული თანასწორობა დემოკრატიული საზოგადოების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. სწორედ ამ ტრილში ქალაქ ფოთის N1 საჯარო სკოლაში დაიგეგმა და განხორციელდა მოკლევადიანი სასკოლო პროექტი, რომელიც მიზნად ისახავდა სასკოლო კულტურის „გენდერულ აუდიტს“ და კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავებას სკოლის დირექციისათვის. პროექტში ჩართული იყო საბაზო და საშუალო საფეხურის 50 მოსწავლე, შეისწავლეს სკოლის გენდერული მახასიათებლები, დაამუშავეს ლიტერატურა – „გენდერული მეინსტრიმინგი განათლებაში“, მოამზადეს საპრეზენტაციო მასალები, გამოიკვლიეს სკოლის მახასიათებლები და შეიმუშავეს კონკრეტული რეკომენდაციების ჩარჩო-პაკეტი.

პროექტში აქტიური მონაწილეობა მიიღეს ქართული ენისა და ლიტერატურის, საზოგადოებრივი მეცნიერებების კათედრებმა.

პროექტში მონაწილეობა მიიღო შემდეგმა დისციპლინებმა: სამოქალაქო განათლება; მოქალაქეობა; ისტორია; ხელოვნება.

დამუშავდა შემდეგი სამიზნე ცნებები:

მომსახურება:

- გამოუმუშაოს მოქალაქისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები (თანამშრომლობის, კონფლიქტის მართვის, სამეწარმეო და ფინანსური) და ღირებულებები/დამოკიდებულებები (ადამიანის უფლებების, განსხვავებული აზრის პატივისცემა, ტოლერანტობა);
- დაეხმაროს კანონის უზენაესობისა და დემოკრატიის პრინციპების გათავისებაში;
- ჩამოუყალიბოს საზოგადოებრივ და პოლიტიკურ ცხოვრებაში მონაწილეობის კულტურა.

ისტორია:

- ხელი შეუწყოს მოსწავლის ჰუმანურ, სახელმწიფოებრივად მოაზროვნე მოქალაქედ ჩამოყალიბებას.

გათვალისწინებული იყო ინტერდისციპლინური კავშირები შემდეგ საგნებთან: უსსოური ენები; მუსიკა; მართლმადიდებელი ღმერთების შესახებ.

გათვალისწინებული იყო კავშირი ზოგადი განათლების პროგრამის მიზნებთან:

- მოსწავლეებს უყალიბებს ლიბერალურ და დემოკრატიულ ღირებულებებზე დამყარებულ სამოქალაქო ცნობიერებას და ეხმარება მათ ოჯახის, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს წინაშე საკუთარი უფლება-მოვალეობების გაცნობიერებაში;
- იყოს კანონმდებლობის, ტოლერანტი მოქალაქე.

გათვალისწინებული იყო კავშირი ეროვნულ სასწავლო გეგმასთან:

- სამოქალაქო პოზიციის შემუშავება, კრიტიკა და დაცვა;

პროექტის ფარგლებში მოსწავლეებმა დაამუშავეს თემები შემდეგ საკითხებზე: გენდერი, გენდერული თანასწორობა, სტერეოტიპები. თემატური მასა-

ლის დამუშავების შემდეგ, მოსწავლეებმა ჩაატარეს კვლევა; დაათვალიერეს, აღწესდნენ სასკოლო და საკლასო კედლები, სტენდები, თუ რომელი ისტორიული პიროვნებების, მეცნიერების, მწერლების და საზოგადო მოღვაწეების ფოტოებია განთავსებული სასკოლო კედლებსა თუ ოთახებში; არის თუ არა დაცული სკოლაში გენდერული ბალანსი; როგორი მდგომარეობაა ამ მიმართულებით სკოლაში, როგორია ზოგადად სასკოლო კულტურა გენდერულ ჭრილში.

პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა შეისწავლეს სკოლისა და საკლასო ოთახების კედლებზე წარმოდგენილი სურათები (ისტორიული პირები, მეცნიერები, ლიტერატურული მოღვაწეები). წარმოდგენილი ისტორიული პირებისა და მეცნიერების მონაცემების შესახებ მოიძიეს ინფორმაცია და მოამზადეს დიაგრამა, რომელზეც პროცენტული მაჩვენებლით გამოსახეს, თუ რამდენი მამაკაცი და რამდენი ქალია სასკოლო სტენდზე წარმოდგენილი. შედეგები ასახეს დიაგრამებში. მოამზადეს სარეკომენდაციო წერილი: რა მესიჯებს აგზავნის სასკოლო სტენდი გენდერულ ჭრილში; რა ტიპის ინფორმაციას ღებულობენ მოსწავლეები თანასწორობის მიმართულებით.

პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა დაამუშავეს წარმოდგენილი ინფორმაცია და მოამზადეს ერთობლივი ანგარიში სკოლის დირექტორის, კათედრებისა და სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლებისათვის.

ანგარიშის პარალელურად, პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა მოამზადეს სპეციალური კითხვარი სკოლის დირექტორთან ინტერვიუს ჩასაწერად. ინტერვიუს მიზანი იყო, გაერკვიათ, ფლობს თუ არა დირექცია ინფორმაციას, სასკოლო კულტურა რა ტიპის ინფორმაციას აგზავნის სკოლის კედლებიდან გენდერულ ჭრილში.

პროექტის შემდგომ ეტაპზე მოსწავლეებმა მოიძიეს ინფორმაცია სხვადასხვა სფეროში წარმატებული ქალების, საზოგადო მოღვაწეების, პოლიტიკოსების, მწერლების შესახებ.

მოძიებული ინფორმაცია მოსწავლეებმა განათავსეს საპრეზენტაციო დიაგრამაში.

პროექტის ფარგლებში ჩატარდა რამდენიმე დისტანციური გაკვეთილი გენდერულ თანასწორობაზე და დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციებზე. მოსწავლეებმა გადაიღეს ვიდეომიმართვები, ქოუბები, რომლის საშუალებითაც მიმართეს სასკოლო საზოგადოებას ლოზუნგით, რომ გენდერული თანასწორობა დემოკრატიული საზოგადოების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი

მახასიათებელია. მოსწავლეებმა შეადგინეს სპეციალური მიმართვა სკოლის სამეურვეო საბჭოს, დირექციის, მოსწავლეთა თვითმმართველობის სახელზე და რეკომენდაცია გასცეს, რომ სკოლის კედლებზე, სტენდებზე და საკლასო ოთახებში აუცილებლად იყოს დაცული გენდერული ბალანსი. პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა შეადგინეს წარმატებული ქალების სია, დაურთეს ფოტოსურათები და ამონარიდები მათი ბიოგრაფიიდან.

ფინალურ ეტაპზე პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა მოაწყვეს პრეზენტაცია. მოიწვიეს სამეურვეო საბჭოს, სკოლის კათედრებისა და მოსწავლეთა თვითმმართველობის წარმომადგენლები, რომლებსაც გააცნეს და წარუდგინეს პროექტის ფარგლებში შექმნილი პროდუქტები. პროექტის ფარგლებში მოსწავლეებმა სკოლას შესთავაზეს მათ მიერ მოძიებული წარმატებული ქალების (მწერლები, საზოგადო მოღვაწეები, მეცნიერები) ფოტოები, ამონარიდები ბიოგრაფიიდან.

სკოლის თვითმმართველობის დახმარებით, პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა მოამზადეს პროექტის ფარგლებში შექმნილი პროდუქტების ელექტრონული ნიმუშები, რომლებიც განათავსეს სკოლის სოციალურ ქსელსა და ვებგვერდზე.

სკოლის მოსწავლეთა თვითმმართველობასთან ერთად, პროექტში ჩართული მოსწავლეები, სკოლის დირექციის დახმარებით, დაუკავშირდნენ ქალაქ ფოთის N5 საჯარო სკოლას, რომელსაც გააცნეს პროექტის ფარგლებში შექმნილი მასალები. სკოლებს შორის გაფორმდა მემორანდუმი, რომლის საფუძველზეც დაიგეგმა ერთობლივი პროექტის განხორციელება გენდერულ თანასწორობაზე.

ბიბლიოგრაფია

1. <https://www.coe.int/en/web/campaign-free-to-speak-safe-to-learn/schools-projects>
2. <https://www.living-democracy.com>
3. <https://rm.coe.int/16804952d0>
4. <https://rm.coe.int/prems-008318-gbr-2508-reference-framework-of-competences-vol-1-8573-co/16807bc66c>
5. <https://rm.coe.int/prems-008418-gbr-2508-reference-framework-of-competences-vol-2-8573-co/16807bc66d>
6. <https://rm.coe.int/prems-008518-gbr-2508-reference-framework-of-competences-vol-3-8575-co/16807bc66e>

სკოლის ფინანსური მართვა

ხათუნა ბარაბაძე

სკოლის ლიდერის წარმატებული საქმიანობა, ეფექტიანი ხელმძღვანელობა, საგანმანათლებლო პროცესისა და ადამიანური რესურსების სწორად მართვასთან ერთად, მოიცავს სკოლის ფინანსურ მართვასაც. ხშირ შემთხვევაში, ყველაზე მეტი პრობლემა და ყველაზე ნაკლებად შემოქმედებითი გადაწყვეტილებები სწორედ ამ მიმართულებით იჩენს თავს.

საჯარო სკოლის ფინანსური მართვა გულისხმობს სკოლის განვითარების სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ყველა რესურსის (ანუ მოსწავლეთა რაოდენობის მიხედვით სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი დაფინანსების, კერძო შემოწირულობების, მოზიდული, ეკონომიკური ან კომერციული საქმიანობიდან მიღებული თანხების) ეფექტურ და ამავდროულად ეფექტიან გამოყენებას. ფინანსების სწორი განკარგვა საშუალებას აძლევს სკოლას, მიაღწიოს წარმატებას.

პრაქტიკაზე დაკვირვებამ აჩვენა, რომ სკოლის დირექტორები, ბიუჯეტის დაგეგმვისას, არსებულ ფინანსებს სპონტანურად და გაუაზრებლად მიმართავენ სკოლის ფუნქციონირებისთვის საჭირო საოპერაციო ხარჯებისკენ, ვერ ამყარებენ კავშირს ბიუჯეტსა და სკოლის სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული მიზნების შესრულებასთან, უჭირთ ლოგიკური კავშირების დანახვა სკოლის ბიუჯეტსა და ესგ-ის მოთხოვნების შესრულებას შორის (გარდა თანამშრომელთა ანაზღაურებისა), რაც იწვევს სკოლის განვითარების შეფერხებას. უმეტესობა მათგანი არ იცავს ბიუჯეტის შექმნის დროს იმ აუცილებელ პრინციპებს, მაგალითად, როგორებიცაა ინკლუზიურობა, საჯაროობა, ის, რომ ბიუჯეტის დაგეგმვა მუდმივი პროცესია და სხვ. მოსწავლეთა თვითმმართველობის განვითარების აქტივობებზე, მშობელთა ჩართულობისთვის და სკოლის საგანმანათლებლო რესურსებით აღჭურვაზე ნაკლებად ამახვილებენ ყურადღებას. მაგალითად, ზოგ შემთხვევაში ვხედავთ, რომ სკოლამ შეიძინა და გაამდიდრა წიგნადი ფონდი, მაგრამ ეს არ იყო დაკავშირებული საგნობ-

რივი კათედრების საჭიროებების კვლევასთან და შესყიდვა განხორციელებული იყო დირექტორის ერთპიროვნული გადაწყვეტილებით. ან, ვთქვათ, სკოლის დირექტორმა შეიძინა საოფისე ავეჯი მაშინ, როდესაც საბუნებისმეტყველო ლაბორატორიაში არ არის საკმარისი რესურსი მოსწავლეებისთვის კვლევითი უნარების განსავითარებლად, სასწავლო პროცესის შემადგენელი აქტივობების ჩასატარებლად. სკოლის დირექტორების მიერ სკოლის ბიუჯეტის დაგეგმვისას, ყველაზე ხშირად იკვეთება შემდეგი პრობლემები: შემოსავლებიდან მიღებული თანხები შეიძლება აღემატებოდეს მასწავლებელთა ანაზღაურებისა და ჩვეული საოპერაციო ხარჯებისთვის საჭირო თანხებს; დარჩენილ თანხას ყველაზე ხშირად გასცემენ ადამიანური კაპიტალისთვის განკუთვნილი პრემიების მუხლით; უჭირთ პრიორიტეტების განსაზღვრა და სტრატეგიული განვითარების გეგმით გათვალისწინებული მიზნებისთვის ყურადღების მიქცევა; ფინანსური ანგარიშგების პროცედურები. პროცედურულად, „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, სკოლის დირექტორი შეიმუშავებს სკოლის განვითარებისათვის საჭირო ბიუჯეტის პროექტს და დასამტკიცებლად წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს. ამ პროცესების გასაადვილებლად, სასურველია, თითოეულმა სკოლამ დამოუკიდებლად შეიმუშაოს ფინანსური მართვის საკუთარი სახელმძღვანელო, სადაც ზუსტად იქნება გაწერილი თანამშრომელთა ფუნქცია-მოვალეობები და ის პრინციპები, რასაც ეყრდნობა სკოლა ფინანსური მართვის დროს.

სკოლის დირექტორი ვალდებულია, დროულად მიაწოდოს სკოლის სამეურვეო საბჭოს ბიუჯეტის პროექტი და, მასთან ერთად, გასული წლის ფინანსური ანგარიში. სამეურვეო საბჭოს მიერ ბიუჯეტის დამტკიცების შემთხვევაში, დირექტორმა ზედმიწევნით უნდა განკარგოს ბიუჯეტი და იმოქმედოს კანონმდებლობის შესაბამისად ცვლილებების განხორციელების დროსაც. სასურველია, პერიოდულად, წელიწადში მინიმუმ 2-ჯერ, სამეურვეო საბჭოს მიაწოდოს ანგარიში ბიუჯეტის შესრულების შესახებ. „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონის შესაბამისად, სამეურვეო საბჭო თანხმობას აცხადებს ისეთი გარიგებების დადებისას, რომელთა ღირებულებაც სკოლის ბიუჯეტის 5%-ს აღემატება და ეს გადაწყვეტილება საჭიროებს ბიუჯეტში ცვლილებას, შესაბამისად, ბიუჯეტის ხელახალ გადამტკიცებას.

სკოლის დირექტორი უფლებამოსილია, სამეურვეო საბჭოს თანხმობის გარეშე გადაანაცვლოს ბიუჯეტის ერთი მუხლის სახსრების არაუმეტეს 10%-ისა მეორე მუხლში, ისე, რომ ამ ცვლილებამ არ გამოიწვიოს მასწავლებელ-

თა ხელფასის შემცირება. სკოლის ბიუჯეტის დაუმტკიცებლობის შემთხვევაში, დირექტორი უფლებამოსილია, ყოველთვიურად გასცეს თანხები არაუმეტეს გასული წლის ბიუჯეტის 1/12-ის ოდენობით. საჯარო სკოლის დაფინანსების ძირითად წყაროს წარმოადგენს ვაუჩერი. ვაუჩერი არის სახელმწიფოს მიერ ერთი მოსწავლისთვის გადაცემული მიმოქცევადი ფინანსური ინსტრუმენტი და განკუთვნილია მოსწავლისთვის, ზოგადი განათლების მიღების დასაფინანსებლად. გარდა ვაუჩერული დაფინანსებისა, სკოლის დაფინანსების წყაროები შეიძლება იყოს კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა ფინანსური სახსრებიც: გრანტები, ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული ფინანსები (აღსანიშნავია, რომ ეს საქმიანობა არ უნდა ახდენდეს მავნე ზეგავლენას მოსწავლეთა ფიზიკურ და ზნეობრივ აღზრდაზე), კერძო შემოწირულებებიდან მიღებული თანხა; სახელმწიფო ან/ და შესაბამისი ადგილობრივი თვითმმართველობის ბიუჯეტიდან გამოყოფილი მიზნობრივი სახსრები და სხვ. სკოლა ვალდებულია, ზემოთ აღნიშნული შემოსავლებიდან მიღებული დაფინანსება მხოლოდ სკოლის მიზნებისა და ფუნქციების განხორციელებას მოახმაროს. სკოლის სწორად და გამართულად მუშაობისთვის აუცილებელია ბიუჯეტის სწორად დაგეგმვა. მისი მომზადება უნდა დაიწყოს სექტემბრის თვეში, შეიქმნას ბიუჯეტზე მომუშავე ჯგუფი და თავიდანვე უნდა განისაზღვროს:

1. საგარეუდო შემოსავლები;
2. მომდევნო წლის პრიორიტეტები;
3. საგარეუდო ხარჯები;
4. საბიუჯეტო პოლიტიკა და კალენდარი.

ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ ბიუჯეტი დაიგეგმოს შემდეგი პრინციპების დაცვით:

1. დაგეგმვის პროცესი უნდა გამომდინარეობდეს სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმიდან;
2. დაგეგმვის პროცესში ჩართულნი უნდა იყვნენ სასკოლო საზოგადოების წარმომადგენლები, რაც უზრუნველყოფს ყველას ინტერესების შეძლებისდაგვარად გათვალისწინებას;
3. ბიუჯეტირების დაგეგმვის პროცესი დინამიკურია. შესაძლებელია, საჭიროებიდან გამომდინარე, ცვლილებების შეტანა და გადამტკიცება;

4. დაგეგმვის პროცესშივე უნდა იყოს გათვალისწინებული მონიტორინგის ფორმები და შეფასების ინდიკატორები.

გასათვალისწინებელია, რომ შემოსავლის ერთ-ერთი ტიპი – შემოწირულება – ნებაყოფლობითი შენატანია სკოლის ბიუჯეტში და ის არ უნდა ატარებდეს სავალდებულო ხასიათს. რაც შეეხება, ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებულ ფინანსებს – საქართველოს საგადასახადო კოდექსის მიხედვით, ეკონომიკური საქმიანობა არის საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება შემოსავლის ან კომპენსაციის მისაღებად, მიუხედავად ამ საქმიანობის შედეგისა (მაგ: ფართის გაქირავება, სხვადასხვა ფასიანი მომსახურების გაწევის შედეგად მიღებული შემოსავალი და სხვა). ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელებისას სკოლა იბეგრება მოგების გადასახადით.

როგორც უკვე აღინიშნა, ბიუჯეტის პროექტზე მუშაობის დაწყებამდე, აუცილებელია სტრატეგიული გეგმის გადახედვა. არსებული მდგომარეობის შეფასება, რისკების განსაზღვრა. ასევე, სკოლამ უნდა გადახედოს საკუთარ ადამიანურ, მატერიალურ თუ ფინანსურ რესურსს. თითოეული საჭიროება შეაფასოს დროისა და მნიშვნელოვნების გათვალისწინებით და მხოლოდ ამის შემდეგ განსაზღვროს პრიორიტეტები. შესაბამისად დასახოს მიზნები, ამოცანები, მიღწევის გზები და განსაზღვროს კონკრეტული ამოცანის შესრულებისთვის საჭირო ფინანსური რესურსი.

მნიშვნელოვანია, რომ ბიუჯეტის პროექტის შემუშავების პროცესში სასკოლო საზოგადოების ყველა დაინტერესებული პირი იყოს ჩართული და მათი მოთხოვნები შეძლებისდაგვარად დაკმაყოფილდეს და აისახოს ბიუჯეტში.

ბიუჯეტში, როგორც წესი, ხდება მხოლოდ ზოგადი პრიორიტეტებს ასახვა. თუმცა, აუცილებელია აქცენტის კონკრეტულ ამოცანებზე გაკეთდება ისე, რომ შეესაბამებოდეს როგორც ძირითად პრიორიტეტებს, ასევე, სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმას. მაგ: კონკრეტული პიროვნებებისთვის დანამატების განსაზღვრა; კონკრეტული კლასის საათობრივ ბაღში სასკოლო სასწავლო გეგმით გათვალისწინებელი საგნის დამატება (სავალდებულო სახით) და სხვ.

რაც შეეხება მოსალოდნელი გასავალი ხარჯების განსაზღვრას, ხარჯები შეიძლება დავყოთ სამ ჯგუფად: 1. შრომის ანაზღაურება (სახელფასო ფონდი), რომელიც წლიური ბიუჯეტის ყველაზე დიდ ნაწილს, 60-80% შეადგენს. ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სახელფასო ხარჯების ზუსტი პროგნოზირება, რათა თავიდან იქნეს აცილებული წლის განმავლობაში მოულოდნელი ფინან-

სური პრობლემები. სახელფასო დანახარჯების აღრიცხვის საუკეთესო საშუალებაა ყველა დაკავებული და, ასევე, ვაკანტური თანამდებობის სიის შედგენა. სიაში მითითებული უნდა იყოს საათობრივი ანაზღაურება, სამუშაო საათები და ხელფასი. 2. საოპერაციო ხარჯები – მოიცავს ისეთ ხარჯებს, რომელიც აუცილებელია სკოლის ყოველდღიური საქმიანობის განსახორციელებლად. მაგ: კომუნალური, საოფისე და სხვ. 3. კაპიტალური ხარჯები – რომელთა მიზანია კაპიტალური აქტივების, სტრატეგიული და განსაკუთრებული მარაგების, საქონლის, მიწის, არამატერიალური აქტივების, სატრანსპორტო და სხვა ძირითადი საშუალებების შეძენა, კაპიტალური რემონტი, მშენებლობა და რეკონსტრუქცია. თუ სკოლას სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრული ჰქონდა, მაგალითად, მშობელთა ჩართულობის ხარისხის გაზრდა, მაშინ ის უნდა დაფიქრდეს ამ მიზნის შესასრულებლად, რა აქტივობების/ღონისძიებების განხორციელებას გეგმავს და რა საჭირო ხარჯების/შემოსავლების გათვალისწინება იქნება ბიუჯეტში აუცილებელი. ხარჯების გათვალისწინებისას, აუცილებელია რისკების მართვა. ბიუჯეტის პროექტზე მომუშავე ჯგუფმა უნდა განახორციელოს შედარებითი ანალიზი: ა) გასულ წელს მოხმარებული და მომავალი წლის მიზნების განხორციელებისთვის საჭირო საქონელსა და მომსახურების საბაზრო ღირებულებას შორის; ბ) გასულ წელს მოხმარებული და მომავალი წლის მიზნების განხორციელებისთვის საჭირო საქონელსა და მომსახურების რაოდენობას (მოცულობას) შორის.

რისკების გათვალისწინებით, აუცილებელია, სკოლამ შეიმუშაოს შესაბამისი მეთოდოლოგია, რათა თავიდან აიცილოს მოსალოდნელი საფრთხე, მაგალითად, შეადაროს წინა სამი წლის ბიუჯეტის შესრულება და გამოავლინოს ტენდენციები: რომელ პროდუქციაზე იყო ყველაზე დიდი მოთხოვნა, როგორ ხდებოდა ფასების ცვლილება და ა.შ. თუ პრიორიტეტად განსაზღვრული აქვს რაიმე ინვენტარის შეძენა, სკოლის ხელმძღვანელმა და ბიუჯეტის პროექტზე მომუშავე ჯგუფმა წინასწარ უნდა მოიკვლიოს ბაზარი, დაადგინონ ინვენტარის სავარაუდო ღირებულება, გაითვალისწინონ მოსალოდნელი რისკები და განსაზღვრონ კონკრეტული ინვენტარისთვის საჭირო სავარაუდო ხარჯი. აქვე გასათვალისწინებელია ქვეყანაში და ქვეყნის გარეთ არსებული/მოსალოდნელი სოციალურ-ეკონომიკური რყევებიც. ასევე, აუცილებელია ბიუჯეტში საშემოსავლო, სოციალური, მოგების და ქონების გადასახადების გათვალისწინებაც; ბიუჯეტის შედგენის დროს, პროექტზე მომუშავე ჯგუფმა, უნდა გაითვალისწინოს აუცილებელი პირობა – შემოსავლებსა და გასავლებს შორის დაიცვას ბალანსი. ვინაიდან ბიუჯეტის პროექტზე მუშაობა უნდა დაიწყოს მომდევნო წლის დადგომამ-

დე 3-4 თვით ადრე, აუცილებელია, თითოეული ამოცანა გაიწეროს დროში, ანუ შემუშავდეს საბიუჯეტო კალენდარი, რომელიც მოიცავს :

- მიზნებს და ამოცანებს;
- თითოეული ამოცანის შესრულების პერიოდს და პასუხისმგებელ პირს;
- მონიტორინგის განხორციელების პერიოდს და ანგარიშის წარდგენის ვადებს.

ბიუჯეტის პროექტის შემუშავებისას, აუცილებელია, დაიგეგმოს და გათვალისწინებულ იქნეს სასკოლო საზოგადოების ინტერესების შესახებ ინფორმაციის მოძიების გზები. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ სასკოლო საზოგადოებას, გასაცნობად, დროულად მიეწოდოს ბიუჯეტის პროექტი, მათგან მიღებული რეკომენდაციების საფუძველზე განხორციელდეს ცვლილებები და პროექტი წარედგინოს სამეურვეო საბჭოს. პროცესების ეფექტურად სამართავად სავალდებულოა თითოეული ამოცანის დროში გაწერა, საბიუჯეტო კალენდრის შექმნა (რომელიც უნდა გადაიხედოს სისტემატურად) და პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა.

სამეურვეო საბჭოსთვის განხილვის თარიღი, მინიმუმ, 10 დღით ადრე უნდა იყოს ცნობილი. საბჭოს მიერ გაცემული რეკომენდაციები აისახება ბიუჯეტის პროექტში და საბოლოო სახით, ბიუჯეტის პროექტი, 20 ნოემბრამდე უბრუნდება სამეურვეო საბჭოს დასამტკიცებლად.

სამეურვეო საბჭოს მიერ ბიუჯეტის პროექტის დამტკიცებისთანავე, დირექტორი ვალდებულია, დაიწყოს განკარგვის პროცესი. უმნიშვნელოვანესია პროცესების მონიტორინგი და დროული რეაგირება მოსალოდნელ ცვლილებებზე (დეფიციტზე ან პროფიციტზე). აუცილებელი მონიტორინგის შედეგების დოკუმენტირება ანგარიშის სახით. საბიუჯეტო კალენდარში წინასწარ არის გაწერილი მონიტორინგის განხორციელების ვადები, თუმცა, სასურველია, მიმდინარე შემოსავლებისა და გასავლების კონტროლი ინტენსიურად (ყოველკვირულად, ყოველდღიურად) მიმდინარეობდეს.

რეკომენდებულია, რომ ბიუჯეტის მონიტორინგის ანგარიში შემდეგი თავებისგან შედგებოდეს: გამოყოფილი საბიუჯეტო თანხები; ნაკისრი ვალდებულებები – უკვე განხორციელებული შეკვეთების ასახვა. თუ შეკვეთის თანხა უკვე გადახდილია, მონაცემები გადადის გასავლის ქვეთავში; გადასახდელი ანგარიშვაქტურები – საქონელზე, რომელიც სკოლას უკვე მიაწოდეს, მაგრამ ჯერ თანხა არ არის გადახდილი; გასავალი, ანუ უკვე აღრიცხული და გადახ-

დიდი ხარჯები; ხარჯების პროცენტული მაჩვენებელი; დარჩენილი საბიუჯეტო თანხები; პროფიციტური (ან დეფიციტური) თანხების ოდენობა.

უფრო ნათელი სურათის მისაღებად, სასურველია, რომ მონიტორინგის ანგარიშს თან ერთვოდეს შედარებითი ანალიზი წინა წლის კონკრეტული პერიოდის შესაბამისად, მაგ: თუ ანგარიში კეთდება ამა წლის პირველი კვარტლის შედეგების შესახებ, სასურველია, თან დაერთოს გასული წლის პირველი კვარტლის მონაცემები, რათა გამარტივდეს საერთო სურათის აღქმა და მიზეზშედეგობრივი კავშირების დადგენა; ასევე, რეკომენდაციები არსებული მდგომარეობის გამოსწორების შესახებ (საჭიროების შემთხვევაში) და სამომავლო გეგმები.

კვარტალური და წლიური ანგარიშის წარდგენისას, სამეურვეო საბჭოს წევრებმა დეტალურად უნდა განიხილონ იგი და შეიმუშაონ რეკომენდაციები. რევაზ ვაჩნაძე და გიორგი თურქია სახელმძღვანელოში „ბიზნესის საფუძვლები“ გამოყოფენ ანგარიშების ანალიზის 2 ძირითად მეთოდს. ისინი აღნიშნავენ, რომ საფინანსო ინფორმაციის ანალიზი საინტერესოა როგორც ტენდენციების, ისე შედარების თვალსაზრისით და გვაწვდიან ამ პროცესების გამარტივებს:

ტენდენციის ანალიზი – არის ორგანიზაციის სხვადასხვა წლის ერთი და იმავე ფინანსური კატეგორიის მაჩვენებლის ერთმანეთთან შედარება, რათა საშუალება მოგვეცეს დავაკვირდეთ ორგანიზაციის განვითარებას წლიდან წლამდე; შედარებითი ანალიზი – არის ორგანიზაციის ერთი და იმავე პერიოდის ორი სხვადასხვა ფინანსური მაჩვენებლის ერთმანეთთან შეფარდება, რომელიც გამოისახება პროცენტული წილის ან კოეფიციენტის საშუალებით.

ფინანსური ანალიზის ჩატარება აუცილებელია სკოლის სტაბილურობის შესაფასებლად. ფინანსური პრობლემებისა და შესაძლებლობების დასადგენად, სამეურვეო საბჭომ ან დაინტერესებულმა პირმა შეიძლება გამოიყენოს სკოლაში არსებული სხვა ანგარიშები, მაგ: ბალანსი, ფულადი სახსრების მოძრაობის საბუღალტრო ანგარიშები და სხვა. ამ დროს გამოიკვეთება სკოლის ისტორიული ტენდენციები და ის ძირითადი მაჩვენებლები, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის მდგომარეობას. ორივე მეთოდის გამოყენებით გამარტივდება ინტერვენციების დაგეგმვა.

ორივე მეთოდის გამოყენებით, სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორს შესაძლებლობა ეძლევათ, გამოავლინონ პრობლემური სფეროები, დასახონ მიზნები და გამოსასწორებელი ღონისძიებებისათვის განსაზღვრონ პასუხისმგებელი პირები და ვადები.

ამისათვის შემოთავაზებულია ნაბიჯები, რომლებიც მონიტორინგის განმახორციელებელს გაუადვილებს ანგარიშის შექმნას:

შეადარეთ მიმდინარე და წინა პერიოდების ჯამური მონაცემები; მოახდინეთ მიმდინარე და წინა პერიოდის პროფიციტის ან დეფიციტის იდენტიფიცირება. შეადარეთ მთლიანი შემოსავლები და მთლიანი ხარჯები; დააკვირდით ცვლილებებს შემოსავლის ინდივიდუალური წყაროების მიხედვით. რა ტიპის შემოსავალმა რომელი წყაროდან და რამდენით მოიმატა? გააანალიზეთ მიმდინარე და წინა პერიოდის ხარჯები; დასახეთ მისალწევი მიზნები; განახორციელეთ მუხლების მიხედვით ხარჯებს შორის სხვაობის ანალიზი.

ფინანსური მონიტორინგის ეფექტიანობისთვის, აუცილებელია დამტკიცებული ბიუჯეტის და ფინანსური ანგარიშების დამუშავება. მათი შედარება და დანახარჯებისა და საერთო ფინანსური მდგომარეობის გაანალიზება. ამ ოპერაციების განხორციელება ადვილად დაანახებს დაინტერესებულ პირს მიმდინარე უზუსტობებს: დეფიციტს, გადახარჯვას ან სხვა სახის პრობლემას და ხელს შეუწყობს დროულ ინტერვენციებს. რაც უფრო ადრეულ ეტაპზე იქნება აღმოჩენილი პრობლემა, მით უფრო მცირე ძალისხმევით იქნება შესაძლებელი მისი მოგვარება, ხოლო თუ გადახრას შორს წასული ფორმა ექნება, მაშინ პრობლემის მოსაგვარებლად შესაძლოა მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელება დაგვჭირდეს და დაგამილი რომელიმე შესყიდვა/ლონისძიება ვეღარ განხორციელდეს. ამდენად, აუცილებელი და მნიშვნელოვანია სისტემატური მონიტორინგის განხორციელება და დროული ზომების მიღება.

ბიუჯეტირების პროცესი ძირითადად ეყრდნობა პროგნოზებს და შეუძლებელია ყველა იმ გარემოების გათვალისწინება, რომელიც ზემოქმედებას მოახდენს თქვენს დაგეგმილ ბიუჯეტზე. ამდენად ცვლილებების განხორციელება თანმდევი პროცესია. შესაძლებელია შეიქმნას თანხების გადანაცვლების საჭიროებაც ერთი მუხლიდან მეორეში. ამ დროს კანონმდებლობის დაცვა აუცილებელია (როგორც ზემოთ უკვე აღინიშნა). არ შეიძლება ცვლილების ქაოსურად და არათანმიმდევრულად განხორციელება.

სასურველია, წინასწარ იყოს შემუშავებული ბიუჯეტში ცვლილებების შეთანხმების წესი და პროცედურები. დადგინდეს ბიუჯეტში ცვლილების განმახორციელებელი უფლებამოსილი პირების ვინაობა, ცვლილების განხორციელების ვადები და სხვა.

როგორც უკვე აღინიშნა, სკოლა საჯარო თანხების მნიშვნელოვან ნაწილს განკარგავს, ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ამ თანხების განკარგვა ხდებოდეს კანონმდებლობის სრული დაცვით და არსებული რესურსების გამოყენებით მოჭქონდეს სკოლისთვის მაქსიმალური სარგებელი.

შესყიდვების პროცესში ხშირია ისეთი შეცდომები, როდესაც შემსყიდველს მიაჩნია, რომ საქონელი ან მომსახურება, რომლის ფასიც დაბალია, ყოველთვის მომგებიანი არჩევანია, ან მაღალფასიანი პროდუქცია ყოველთვის ხარისხიანია. შესყიდვების განხორციელებისას სკოლა უნდა ისწრაფოდეს, თავისი მოთხოვნილებების შესაბამისად საჭირო ხარისხის პროდუქცია მინიმალურ ფასად შეიძინოს. ეს პრინციპი ცნობილია საუკეთესო ღირებულების პრინციპის სახელით და ის 4 ეტაპად იყოფა: განსაზღვრა, შედარება, კონსულტაცია და შესყიდვა.

განსაზღვრის (ბიუჯეტის პროექტის შექმნის) ეტაპზე, სკოლამ უნდა განხორციელოს მოკვლევა. გააანალიზოს გასული წლის შესყიდვები. მოსალოდნელი საჭიროებები. აწონ-დაწონოს მომსახურების წყაროების უპირატესობები. მაგალითად, რომელი ავტობუს გარედან შეძენა თუ კონკრეტული სამუშაოს შიგნიდან შესრულება. შესაძლოა, გასულ წელს სკოლამ შეისყიდა მაგ: საკანცელარიო საქონელი X მოცულობის, თუმცა გარემო ფაქტორების გათვალისწინებით (პანდემიის პირობებში დისტანციური სასწავლო პროცესის წარმართვა), ამდენივე მოცულობის საქონლის შესყიდვა აღარ იქნება საჭირო, თუმცა, სხვა ტიპის საქონელი გახდება უფრო აქტუალური. მაგ: პირბადე, წყალი, სადებიზფექციო საშუალებების მოცულობა გაიზრდება და ა. შ. ასევე, შესაძლებელია, სკოლამ საერთოდ უარი თქვას კონკრეტული ტიპის მომსახურების შესყიდვაზე. მაგ: თუ სკოლას მომსახურების ხელშეკრულება გაფორმებული ჰქონდა ისეთ ორგანიზაციასთან, რომელიც უზრუნველყოფდა, სანიტარული კვანძისა და კანალიზაციის სისტემის დაზიანების შემთხვევაში, ტექნიკური მომსახურების გაწევას, პანდემიის პირობებში (დისტანციური სწავლების დროს) ეს მომსახურება აღარ წარმოადგენს საჭიროებას და სკოლამ ასეთი შესყიდვისგან თავი უნდა შეიკავოს.

შედარების ეტაპზე, სკოლამ შესყიდვების პროცესში გამოყენებული მიდგომები, მეთოდოლოგია უნდა შეადაროს სისტემაში არსებულ შესყიდვების პროცესებს. შესაძლებელია, ამ კუთხით, გაიზიაროს გამოცდილება კოლეგა დირექტორებისგან და შეისწავლოს მათი საქმიანობა თანამშრომლობის გზით.

კონსულტაციების ეტაპი გულისხმობს შესყიდულ პროდუქციაზე, სასკოლო საზოგადოებისგან, მომხმარებლებისგან, მოსაზრებების შეგროვებას და დასკვნების გამოტანას. შესაძლოა, სკოლას საკმაოდ ხელსაყრელ ფასად ჰქონდეს შეძენილი პროდუქცია, მაგ: ხელსაწმენდები, თუმცა, მისი ხარისხი ეჭვს ბადებდეს და უკმაყოფილებას იწვევდეს მომხმარებლებს შორის. ასევე, მაგ: სკოლის ბუფეტში შემოტანილი პროდუქცია მშობლებში უკმაყოფილებას იწვევდეს და

ისინი თვლიდნენ, რომ კონკრეტული პროდუქტი საფრთხის შემცველია მოსწავლეთა ჯანმრთელობისთვის, ამ დროს სკოლა ვალდებულია გაითვალისწინოს არსებული მოსაზრებები და დააკმაყოფილოს მოთხოვნები.

შესყიდვის ეტაპზე სკოლა იყენებს კონკრეტული პროდუქციის ფასების შესწავლას – ბაზრის კვლევას. აუცილებელია, რამდენიმე (მინიმუმ, ორი) მომწოდებლის ფასების შესწავლა, რათა კონკრეტული ხარისხის პროდუქცია შეიძინოს უფრო მომგებიან ფასად. კონკრეტულად ეს პროცესი შემდეგნაირად ხორციელდება: სკოლაში შესყიდვებზე პასუხისმგებელი პირი მოიკვლევს კონკრეტული პროდუქციის ფასებს, მიიღებს მომწოდებლებისგან დამადასტურებელ დოკუმენტს „ინვოისს“ და სამსახურებრივი ბარათით მიმართავს სკოლის დირექტორს ერთიანი ელექტრონული სისტემის eflow-ს გამოყენებით. დანართის სახით ატვირთავს მომწოდებლებისგან მიღებულ ღირებულებისა და პროდუქტის მახასიათებლების აღმნიშვნელ დოკუმენტებს. ამავე, ერთიანი ელექტრონული სისტემის გამოყენებით, სკოლის დირექტორი აძლევს კონკრეტული პროდუქციის შესყიდვაზე თანხმობას. ამ ეტაპზე, პროდუქციის შესაძენად, ასევე, შესაძლებელია სახელმწიფო ტენდერის გამოცხადებაც. კიდევ უფრო იშვიათი შემთხვევაა, რომელიც საქართველოს სკოლებში ფაქტობრივად არ ხდება, თუმცა დასაშვებია სკოლებს შორის თანამშრომლობის გზით კონსოლიდირებული ტენდერის გამოცხადებაც. ამ დროს რამდენიმე სკოლა ერთიანდება და, კანონმდებლობის სრული დაცვით, აცხადებს კონსოლიდირებულ ტენდერს, რაც ხელს უწყობს სახელმწიფო სახსრების ეფექტურ განკარგვაში.

სავალდებულოა, რომ სკოლას ჰქონდეს შემუშავებული შესაბამისი შესყიდვების პოლიტიკა და პროცედურები, რომელიც სრულ შესაბამისობაში იქნება საქართველოს კანონმდებლობასთან; განსაზღვრული ჰყავდეს შესყიდვების განხორციელებაზე და ხარისხის კონტროლზე პასუხისმგებელი პირი/ები, რომლებსაც ხელშეკრულებაში იქნებათ გაწერილი კონკრეტული ვალდებულებები და ორმხრივი ხელმოწერით იქნება დადასტურებული. ასევე, უმნიშვნელოვანესი გარემოება გახლავთ ინტერესთა კონფლიქტის არსებობა. მიღება-ჩაბარებაზე ხელმოწერილი პირი არ უნდა იყოს შესყიდვით დაინტერესებული პირი და ამიტომ, მიღება-ჩაბარების აქტს თან უნდა დაერთოს ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ ორმხრივად, მომწოდებელსა და შესყიდვაზე პასუხისმგებელ პირს შორის, ხელმოწერილი დანართი. შესყიდვებზე პასუხისმგებელი პირი შეიძლება იყოს სკოლის ბუღალტერი, მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის კოორდინატორი ან სხვ.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ის საქმიანობები, რომლებსაც უნდა არეგულირებდეს შესყიდვების პოლიტიკის დოკუმენტი. ესენია:

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

წლის განმავლობაში, მინიმუმ, ერთხელ მაინც უნდა ხდებოდეს შესყიდვებთან დაკავშირებული პროცედურებისა და პოლიტიკის დოკუმენტით განსაზღვრული პროცედურების შიდა აუდიტი და, ხარვეზის დადგენის შემთხვევაში, დროული ინტერვენციების განხორციელება. ასევე, მთელი წლის შესყიდვების საბაზრო ფასებთან შედარებითი ანალიზის საფუძველზე, მომდევნო წლის ბიუჯეტირების პროცესში შესყიდვებისთვის საჭირო მიახლოებითი ფინანსების განსაზღვრა.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, ბიუჯეტის განკარგვის მონიტორინგი ფინანსური მართვის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. ბუნებრივია, ეს ვერც შესყიდვების პროცესს აუვლის გვერდს. ამისთვის აუცილებელია, რომ წინასწარ იყოს განსაზღვრული შესყიდვების პროცესის მონიტორინგის ვადები და ინდიკატორები, განისაზღვროს მეთოდოლოგია: გამოკითხვა, ანგარიშგების დოკუმენტების დამუშავება და სხვ. მონიტორინგის განხორციელება შეიძლება დაევალოს ნებისმიერ კვალიფიციურ პირს, გარდა შესყიდვების განმახორციელებლისა. თუ მონიტორინგის დროს შესყიდული პროდუქციის ან მომსახურების მოწოდებასთან დაკავშირებით გროვდება მონაცემები, შეფასების ეტაპზე ხდება ამ მონაცემების ანალიზი და კეთდება შესაბამისი დასკვნები. შეფასება არის შემუშავებული სტანდარტების საფუძველზე მოწოდების ხარისხის შეფასება, ხარვეზების გამოვლენა და მათი გამომწვევი მიზეზების განსაზღვრა. მონიტორინგისა და შეფასების შედეგები დროულად უნდა დამუშავდეს, გაანალიზდეს, გამოიკვეთოს ტენდენციები, დადგინდეს ხარვეზის გამომწვევი მიზეზები და ინფორმაცია მიეწოდოს პასუხისმგებელ პირს/დირექტორს შემდგომი ინტერვენციების დასაგეგმად და განსახორციელებლად, რათა დროულად აირიდოთ თავიდან არამიზნობრივი ხარჯვით გამოწვეული დამდგარი ან მოსალოდნელი შედეგები.

დანართი

თანამშრომლობითი ინსტრუქციები

დანართში მოცემულია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მართვაში მონაწილე სტრუქტურული ერთეულების სარეკომენდაციო ფუნქციამოვალეობები. დირექტორის მხრიდან ერთპიროვნული მმართველობის თავიდან ასარიდებლად, გათვალისწინებულია გაზიარებული ლიდერობის პრინციპი. თითოეული დასაქმებული, მოქმედი კანონმდებლობის ფარგლებში, თავისუფალია საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვასა და განხორციელებაში, თუმცა სკოლის ნებისმიერი თანამშრომლის ქმედების ვექტორი მიმართული უნდა იყოს იმ ზოგადი მიზნების მიღწევისკენ, რომლებიც სკოლის სტრატეგიული განვითარებისთვის განსაზღვრა სასკოლო საზოგადოებამ.

ფუნქცია-მოვალეობები დირექტორის ხელმძღვანელობით, სტრუქტურული ერთეულების, დირექციის, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისა და, ზოგადად, სასკოლო საზოგადოების ჩართულობით:

N	აქტივობები / შინაარსი
1	სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავება
2	საათების განაწილება
3	დამრიგებლების დანიშვნა
4	კათედრის ხელმძღვანელების არჩევა
5	სასკოლო სასწავლო გეგმის შეთანხმება
6	სასკოლო სასწავლო გეგმის დამტკიცება
7	შინაგანაწესის შემუშავება/კორექტირება-დამტკიცება
8	სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავება/კორექტირება

N	აქტივობები / შინაარსი
9	სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის დამტკიცება
10	დისციპლინური კომიტეტის არჩევნების თარიღის განსაზღვრა
11	თვითმმართველობის არჩევნების თარიღის განსაზღვრა
12	გადაწყვეტილებათა მისაღებად, სკოლის საჭიროებათა გამოსავლენად, ცვლილებების განსახორციელებლად პრატიკული კვლევების დაგეგმვა
13	სამოქმედო და სტრატეგიული გეგმის შუალედური, სემესტრული და წლიური მონიტორინგი, კორექტირება
14	წლიური ანგარიში სამეურვეო საბჭოსთვის
15	საშტატო განრიგის შემუშავება
16	ბიუჯეტის შემუშავება
17	ბიუჯეტის დამტკიცება
18	ბიუჯეტში ცვლილებების დამტკიცება
19	სემესტრული წლიური ანგარიშები
20	ისგ ჯგუფის შექმნა
21	სსგ-ში ცვლილებების დამტკიცება
22	სსგ-ში ცვლილებების შეთანხმება
23	დისციპლინური დევნა
24	თანამშრომელთა/მოსწავლეთა წახალისებისა და მასტიმულირებელი გამჭვირვალე სისტემის დანერგვა
25	მანდატურების დასაქმების შეთანხმება
26	შესყიდვების შეთანხმება
27	ფართის გაიჯარებასთან დაკავშირებული პროცედურების განხორციელება
28	სამოქმედო და სტრატეგიული გეგმის შუალედური, სემესტრული და წლიური მონიტორინგის შედეგების მიხედვით კორექტირება

N	აქტივობები / შინაარსი
29	სკოლის თვითშეფასება
30	მასწავლებელთა შეფასება
31	მასწავლებლებზე დაკვირვება
32	მასწავლებლების კონსულტირება, დახმარება
33	კათედრების დებულების, სამოქმედო გეგმის შემუშავება
34	მულტიდისციპლინურ გუნდთან დაკავშირება
35	გადამისამართება
36	მშობლებისთვის სასკოლო სასწავლო გეგმის გაცნობა
37	მშობელთა ინფორმირება მათი შვილების აკადემიური და ქცევითი ხასიათის საჭიროებებისა და შესაძლებლობების შესახებ
38	სკოლის დემოკრატიული მართვის პრინციპების დამკვიდრების ხელშეწყობა
39	მმართველობის დელეგირება, ფუნქციების გადანაწილება გუნდური პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფისათვის
40	სკოლის ადამიანური რესურსების მართვის და უსაფრთხოების პოლიტიკა შემუშავება/კორექტირება-დამტკიცება
41	გადაწყვეტილებათა პროცესში საზოგადოების ჩართულობის უზრუნველყოფა
42	სკოლის გამგეირვალე და გამართული ანგარიშვალდებულების სისტემის ფორმირება
43	სასწავლო პროცესის შეუფერხებლად წარმართვისთვის რესურსების შეძენა
44	მოსწავლეთა სკოლაში დასწრების მონიტორინგის სისტემის მართვა; მშობლებისა და სტუმრების სკოლაში მოძრაობის ორგანიზება
45	შშმ და სსსმ პირთათვის ადაპტირებული გარემოს ორგანიზება

N	აქტივობები / შინაარსი
46	დამატებითი დაფინანსების მოძიება
47	მესამე პირებთან ურთიერთობა
48	დაცულობის, კეთილგანწყობის, ურთიერთპატივისცემისა და თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა
49	სკოლასა და მშობელს შორის ორმხრივი კომუნიკაციის უზრუნველყოფა
50	სახელმძღვანელოების შერჩევა-დამტკიცება
51	არჩეული სახელმძღვანელოების eschool-ში განთავსება
52	ხარისხის განვითარებისა და მხარდაჭერის ჯგუფების დაკომპლექტება
53	მასწავლებლების მიერ სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში
54	კათედრების თავმჯდომარეების ანგარიში გაწეული სამუშაოს შესახებ და რეკომენდაციები
55	სასწავლო პროცესთან დაკავშირებული კანონმდებლობით გათვალისწინებული საკითხების ზემდგომთან შეთანხმება
56	ზოგადი განათლების სფეროსთან და სწავლა-სწავლების პროცესის ხელშეწყობა ყველა ტიპის ინფორმაციაზე დროული ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა
57	კლუბების შექმნისთვის საჭიროებების კვლევა და კლუბების შექმნა
58	სხვა

ლირეტიკის მოაღვიოს ფუნქცია-მოვალეობები

N	აქტივობები / შინაარსი
1	ფორმალური დასწრება გაკვეთილებზე
2	გაუფრთხილებელი დასწრება გაკვეთილებზე

N	აქტივობები / შინაარსი
3	მასწავლებელთა ურთიერთდასწრების უზრუნველყოფა გაკვეთილებზე კათედრის შიგნით და კათედრათა შორის
4	მასწავლებლების მიერ სასურველი თარიღის და კლასის შერჩევა ფორმალური დაკვირვებისთვის
5	გაკვეთილებზე ფორმალური დასწრების განრიგის შემუშავება
6	გაკვეთილებზე გაუფრთხილებელი დასწრების განრიგის შემუშავება-მოდულიზაცია
7	ფორმალური დაკვირვების გაკვეთილის გეგმის განხილვა
8	გაკვეთილებზე დასწრება და გაკვეთილების კრიტიკულ- კონსტრუქციული ანალიზი
9	საჭიროებების დაჯგუფება-ფოკუსურებული დაკვირვებისთვის
10	სასწავლო ჯგუფებში მუშაობა, გაკვეთილზე დასწრებისას გამოვლენილი კონკრეტული საჭიროების შესწავლის და მოგვარების მიზნით
11	გაკვეთილზე დასწრებამდე და დასწრების შემდეგ შეხვედრები
12	მასწავლებლების მიერ შემაჯამებელი სამუშაოების მიზნებისა და განრიგის მოწოდება
13	შემაჯამებელი სამუშაოების მიზნებისა და საგნობრივი სტანდარტის შედეგების შესაბამისობის დადგენა
14	შესრულებული შემაჯამებელი სამუშაოების შენახვასთან დაკავშირებით, მასწავლებლების მიერ ესგ-ით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვის მონიტორინგი
15	პროფესიული საჭიროებების გამოვლენა
16	შეფასებული შემაჯამებელი სამუშაოების მონიტორინგი შემთხვევითობის პრინციპით
17	გამოვლენილი საჭიროებების საპასუხოდ სემინარების/სამუშაო

N	აქტივობები / შინაარსი
18	რეკომენდაციების შემუშავება
19	მასწავლებლებთან შეხვედრა კათედრების მიხედვით სასწავლო პროცესის გაუმჯობესებისთვის პროექტის მიზნების გაცნობა, განსახორციელებელი აქტივობების დაზუსტებული გეგმის შედგენა/პროექტისთვის შესაბამისი თემების შერჩევა მასწავლებლების მიერ; პროექტისთვის ოპტიმალურ თემებზე შეთანხმება კათედრების შიგნით და/ან კათედრათა შორის
20	პროექტის განხორციელება-მონიტორინგი, შეფასება
21	დაინტერესებული მხარეების კონსულტაციები საჭიროებისამებრ
22	განმავითარებელი შეფასების მნიშვნელობა და ფორმები-სამუშაო შეხვედრა მასწავლებლებთან
23	განმავითარებელი შეფასების სტრატეგიების გაცნობა მასწავლებლებთან
24	განმავითარებელი შეფასების სტრატეგიების დანერგვა სასწავლო პროცესში, ფოკუსირებული დაკვირვება გაკვეთილებზე
25	სემესტრული, ექსტერნი, ნიშნის ასამაღლებელი, წლიური, საშემოდგომო გამოცდისთვის ინსტრუმენტების შემუშავების კოორდინირება და ესგ-თან შესაბამისობის დადგენა
26	სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების მართვა
27	მასწავლებლების ინფორმირება ახალ მეთოდებთან და სხვა სიახლეებთან დაკავშირებით
28	საკლასო ჟურნალების შემოწმება
29	მოსწავლეთა პირადი საქმეებში აკადემიური მონაცემების შეტანის პრევენციული ღონისძიებების დაგეგმვა და სიზუსტის დაცვის კონტროლი
30	მოსწავლეთა მიღწევების დინამიკის შესწავლა, რეიტინგის განსაზღვრა და თანმდევ დამატებითი სამუშაოების განხორციელება

N	აქტივობები / შინაარსი
31	ოლიმპიადების ხელშეწყობა
32	შესაბამისი სასწავლო აქტივობების (პროექტები, პრეზენტაციები, კონკურსები, ოლიმპიადები, მიზნობრივი ექსკურსიები და ა.შ.) მართვა
33	კლუბური მუშაობის ხელშეწყობა და მონიტორინგი
34	სასწავლო პროცესის მონიტორინგი
35	მოსწავლეთა სასწავლო-აღმზრდელობითი საჭიროებების დადგენა და შემდგომი რეაგირება
36	მოსწავლეთა თვითმმართველობის ორგანოს შექმნისა და მუშაობის ხელშეწყობა
37	მასწავლებლების მიერ მშობელთა ინფორმირების მონიტორინგი
38	თანამშრომლების/მოსწავლეების მიერ სკოლის შინაგანაწესის დაცვაზე ზედამხედველობა
39	საგაკვეთილო ცხრილის შედგენა/მოდიფიცირება
40	გამოსაშვები, ნიშნის ასამაღლებელი, საშემოდგომო, ექსტერნი, წლიური გამოცდების ორგანიზება
41	საეც. მასწავლებელთან თანამშრომლობა
42	შინაგანაწესის დაცვისთვის პრევენციული ღონისძიებების მართვა
43	შინაგანაწესის გადაცდომის ფაქტების აღრიცხვა და გადაცდომის ხასიათიდან/შედეგებიდან გამომდინარე მყისიერი ინტერვენცია
44	სკოლაში ახლად დასაქმებული თანამშრომლების ადაპტაციის მართვა
45	დირექტორის არყოფნის შემთხვევაში მისი მოვალეობის შესრულება
46	სკოლის სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის შესახებ ანგარიშის პროექტის მომზადება
47	სასწავლო პროცესის შეუფერხებლად წარმართვის უზრუნველყოფა
48	საჭიროებიდან გამომდინარე სხვა დავალებების შესრულება

N	აქტივობები / შინაარსი
49	ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება
50	საქმიანობის გაუჯობესების მიზნით კონკურენტების, შესაძლებლობების და საფრთხეების, ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი, საუკეთესო პრაქტიკების განხილვა-შესწავლა/ანალიზი
51	თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება
52	პროფესიული განვითარების შედეგად მიღებული ცოდნის თანამშრომლებისთვის გაზიარება და საჭიროების შემთხვევაში პრაქტიკაში დანერგვის ხელშეწყობა
53	ანგარიშების მომზადება
54	სხვა

გულანტის უწყვეტ-მუდამობაში

N	აქტივობები / შინაარსი
1	წინა წლის დაგეგმილი და შესრულებული ბიუჯეტის ანალიზი
2	წინა წლის დაგეგმილი და შესრულებული შესყიდვების ანალიზი
3	ბაზრის წლიური კვლევა
4	სამოქმედო გეგმის შესაბამისად წინა წლის ბიუჯეტის შესრულების ანალიზზე დაფუძნებული მომდევნო წლის ბიუჯეტის პროექტის შემუშავება
5	მომდევნო წლის სახელმწიფო შესყიდვების გეგმის პროექტის შემუშავება და დამტკიცება
6	მიმდინარე წლის სახელმწიფო შესყიდვების გეგმის კორექტირება (საჭიროების შემთხვევაში)

N	აქტივობები / შინაარსი
7	მიმდინარე წლის ბიუჯეტის, კორექტირება (საჭიროების შემთხვევაში)
8	სამეურვეო საბჭოსთვის წინა სრული წლის ბიუჯეტის შესრულების ანგარიშის წარდგენა
9	კვლევა შესყიდვის განსახორციელებლად(საჭიროების შემთხვევაში)
10	ხელშეკრულების პროექტის მომზადება და გაფორმება საქონლის შესაძენად (საჭიროების შემთხვევაში)
11	სკოლის თანამშრომლების საათობრივი დატვირთვის შესაბამისად ტარიფიკაციის შედგენა/კორექტირება
12	ხელფასის პროექტის წარდგენა
13	ხელფასის გაცემა
14	ბუღალტრული გატარებების წარმოება
15	ინვენტარიზაცია (საჭიროების შემთხვევაში)
16	საავადმყოფო ფურცლის ქრონოლოგიურად დალაგება და აკინძვა
17	დეკრეტულ შვებულებასთან დაკავშირებული პროცედურების განხორციელება
18	თვის მოძრაობა (ქრონოლოგიური დალაგება, აკინძვა)
19	შეყიდვების ელექტრონულ სისტემაში ხელშეკრულებების ატვირთვა, შესაბამისი საგადასახადო დოკუმენტაციით (10 დღის ვადაში)
20	საკასო ხარჯის შესახებ ინფორმაციის ელექტრონულ სისტემაში ატვირთვა (ახალი თვის 5 რიცხვამდე)
21	ბალანსის შედგენა და რესურსცენტრში წარდგენა
22	გრძელვადიანი მცირეფასიანი/500 ლარზე მეტი ღირებულების შენაძენის ბალანსში ასახვა
23	ინვენტარიზაციის შედეგად შედარების უწყისების შევსება
24	ინვენტარიზაციის ბარათების წარმოება

N	აქტივობები / შინაარსი
25	საშემოსავლო და განაცემთა ინფორმაციის ატვირთვა შემოსავლების სამსახურის გვერდზე
26	მოგების და ქონების დეკლარაციის წარდგენა
27	ფინანსური ანგარიშის პროექტის მომზადება
28	ბუკების მიღება-ჩაბარების კონტროლი
29	წიგნების მიღება-ჩაბარების კონტროლი
30	წრებიდან შემოსული თანხების აღრიცხვა და წრის ხელფასების გაცემა
31	წრების ხელშეკრულებების და შეთანხმებების ყოველთვიური მონიტორინგი და მათი შედარება წრებიდან შემოსულ თანხებთან
32	ელექტრონული აუქციონის მომზადება და გამოქვეყნება (საჭიროების შემთხვევაში)
33	იჯარის ხელშეკრულებების გაფორმება (საჭიროების შემთხვევაში)
34	იჯარის გადასახადების და მოიჯარეთა კომუნალური გადასახადების აღრიცხვა
35	საქართველოს ეროვნული სტატისტიკის სამსახურში სპეც. ფორმის შესაბამისად, ხელფასებისა და ადამიანური რესურსების შესახებ მონაცემების გაგზავნა (მოთხოვნის შემთხვევაში)
36	განათლების სამინისტროდან პროგრამული დაფინანსების ყოველთვიური მოთხოვნა და ანგარიშის მომზადება და გადაგზავნა სამინისტროში
37	საჭიროებიდან გამომდინარე, სხვა დავალებების შესრულება
38	ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება
39	თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება
40	ანგარიშების მომზადება
41	სხვა

N	აქტივობები / შინაარსი
1	სკოლის საქმისწარმოებასთან დაკავშირებული ყველა ტიპის ინფორმაციის ელექტრონული ვერსიების შექმნა, წარმოება და დაარქივება.
2	მასწავლებლებთან და თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულებების პროექტების მომზადება, ცვლილებების შეტანა
3	ელექტრონულ სისტემაში სკოლის მონაცემთა ბაზის მართვა
4	მოსწავლეთა/თანამშრომელთა პირადი საქმეების მონიტორინგი
5	დოკუმენტაციის მატერიალური სახით აღრიცხვა, დამუშავება და დაარქივება
6	შემოსული/გასული კორესპონდენციის დამუშავება, საქმისწარმოების ელექტრონულ სისტემაში რეგისტრაცია და შესაბამისი ადრესატისთვის მიწოდება
7	საქმისწარმოების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით წინადადებების და რეკომენდაციების მომზადება და ხელმძღვანელობისთვის წარდგენა
8	საჯარო ინფორმაციის გაცემა.
9	სკოლის თანამშრომელთა/მოსწავლეთა მოთხოვნის შემთხვევაში, სხვადასხვა სახის საბუთის (ცნობა, დახასიათება, ან/და სხვა) ორიგინალების გაცემის უზრუნველყოფა
10	ფოსტით გასაგზავნი კორესპონდენციის რეესტრში გატარება და გადაცემა
11	ვაკანტური ადგილის დასაკავებლად გამოცხადებული კონკურსის ჩატარების უზრუნველყოფის მიზნით საკონკურსო კომისიის შექმნის, საპრეტენზიო კომისიის შექმნის, ვადების განსაზღვრისა და შედეგების დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტების მომზადება

N	აქტივობები / შინაარსი
12	მოსწავლეთა პირად გასინჯვაზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრის ბრძანების პროექტის მომზადება
13	სრულ ინდივიდუალურ მატერიალურ პასუხისმგებლობაზე ხელშეკრულების პროექტის მოზადება
14	მასწავლებლის საქმიანობის დაწყების, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემაში განაწილების მიზნით სკოლის მოქმედი მასწავლებლების შესახებ ინფორმაციის ელექტრონულ სისტემაში წარმოებაზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
15	პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემაში ჩართულ მასწავლებელთა შეფასების ჯგუფში ცვლილების დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
16	მასწავლებლების მიერ თვითშეფასების კითხვარის შევსების, პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმის შედგენის, პროფესიულ საქალაქში მასწავლებლის მიერ განხორციელებული საქმიანობების ამსახველი დოკუმენტაციის ატვირთვის ვადების განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
17	ოლიმპიადის პირველი ტურის ჩატარების, ნაშრომების გასწორების მიზნით, კომისიის შექმნის, ჩატარებული ოლიმპიადის პირველი ტურის მონაწილეთა პირველადი რეიტინგული სიის დამტკიცების შესახებ ბრძანებების პროექტების მომზადება
18	მიღება-ჩაბარების აქტების შევსება, აღრიცხვა
19	სახელმწიფო შესყიდვების კოორდინატორად, შესყიდვების გეგმის რეგისტრაციაზე და მის შემდგომ კორექტირებაზე უფლებამოსილი პირის განსაზღვრის შესახებ პროექტის მოზადება
20	სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელების წესისა და შესყიდვების წლიური გეგმის ფორმის დამტკიცების თაობაზე პროექტის მოზადება

N	აქტივობები / შინაარსი
21	სახელმწიფო შესყიდვების წლიური გეგმის დამტკიცების შესახებ პროექტის მომზადება
22	სკოლის ქონების, ფინანსური მოთხოვნებისა და ვალდებულებების ინვენტარიზაციის მიზნით, კომისიის შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტების მომზადება
23	სემესტრული გამოცდების დანიშვნის, კომისიისა და შედეგების დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტების მომზადება
24	ზოგადი განათლების ცალკეული კლასის/კლასების/ სემესტრის, ასევე, ცალკეულ კლასში/სემესტრში შემაჯავლი საგნის/საგნების ზოგადსაგანმანათლებლო სასწავლო პროგრამის/პროგრამების ექსტერნატის ფორმით დაძლევის გამოცდის ჩატარების განრიგის, კომისიის შექმნის და შედეგების დამტკიცების ბრძანებების პროექტების მომზადება
25	ექსტერნი ფორმით საფეხურის დაძლევის და ამორიცხვის ბრძანების პროექტების მომზადება
26	ექსტერნების შესახებ EMIS ბაზისთვის გასაგზავნი წერილის პროექტის მომზადება
27	სკოლის მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ფასილიტატორის/ფასილიტატორებისა და მასწავლებელთა შეფასების ჯგუფის/ჯგუფების მონიტორინგის კომისიის შექმნისა და დებულების დამტკიცების შესახებ ბრძანების და დებულების პროექტის მომზადება
28	მეთორმეტეკლასელთა მიერ საშუალო საფეხურის დაძლევის, სკოლიდან ამორიცხვის და პირველკლასელთა მე-2 კლასში გადაყვანის შესახებ ბრძანების პროექტების მომზადება
29	წლიური გამოცდების ჩატარების, განრიგის, კომისიის, შედეგების დამტკიცების შესახებ ბრძანებების პროექტების მომზადება
30	კლასის ვერ დაძლევის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება

N	აქტივობები / შინაარსი
31	მეთერთმეტე კლასის გამოსაშვები გამოცდებისათვის დადგენილ ღონისძიებათა განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირის/პირების განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
32	მოსწავლის სკოლის სახელმძღვანელოებით (მოსწავლის წიგნის) და დამხმარე ლიტერატურით უზრუნველყოფის მიზნით სახელმწიფოს მიერ მოსწავლის მშობლის/კანონიერი წარმომადგენლისათვის უსასყიდლოდ, დროებით სარგებლობაში გადაცემული სკოლის სახელმძღვანელოების (მოსწავლის წიგნის) და დამხმარე ლიტერატურის მდგომარეობის შეფასების კომისიის შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
33	საჯარო სკოლის მოსწავლეთა საბაზო საფეხურის დაძლევის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
34	კლასიდან კლასში გადასაყვანი ბრძანების პროექტის მომზადება
35	საშემოდგომო გამოცდის დანიშვნის ბრძანების პროექტის მომზადება
36	ხელშეკრულების შეჩერების/გაგრძელების შესახებ (სხვადასხვა საფუძველი) ბრძანების პროექტის მომზადება
37	ანაზღაურებადი/ანაზღაურების გარეშე შვებულების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
38	საჯარო სკოლის ზოგიერთი მასწავლებლებისათვის დამრიგებლის ფუნქციის დაკისრების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
39	სკოლაში მოსწავლეთა გაკვეთილზე დასწრების აღრიცხვის ჟურნალის მონიტორინგზე უფლებამოსილი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
40	კლასების, კლას-კომპლექტების შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
41	გაცდენების საპატიოდ ჩათვლის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)

N	აქტივობები / შინაარსი
42	საჯარო სკოლის მოსწავლეთა თვითმმართველობის არჩევნების ჩატარების უზრუნველყოფის მიზნით, საარჩევნო კომისიის შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
43	საჯარო სკოლის მოსწავლეთა თვითმმართველობის არჩევნების ჩატარების წესის დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
44	დისციპლინური სახდელის დადების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება (4 დღის ვადაში)
45	დისციპლინური სახდელის შესახებ განმარტებითი ბარათის პროექტის მომზადება
46	ინვენტარიზაციის სპეციალური ოქმის დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
47	ისგ ჯგუფის დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
48	საშტატო განრიგის სამოქმედოდ შემოღების ბრძანების პროექტის მომზადება
49	ბავშვთა დაცვის მიმართვიანობის (რეფერირების) პროცედურების განხორციელებაზე უფლებამოსილი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
50	ბავშვის მიმართ განხორციელებულ ძალადობასთან დაკავშირებული შიდა ინსტრუქციის პროექტის მომზადება
51	მობილობის მსურველ მოსწავლეთა ცოდნისა და უნარების ცალკეული კლასის/კლასების ეროვნული სასწავლო გეგმით დადგენილ მიღწევის დონესთან თავსებადობის, საჭიროებების და შესაძლებლობების დადგენის მიზნით კომისიის შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
52	საჯარო სკოლაში მოსწავლეებისათვის ეროვნული სასწავლო გეგმით გაუთვალისწინებელი დამატებითი ფასიანი მომსახურების გაწევის მიზნით სხვადასხვა წრის შექმნის შესახებ ბრძანების, მშობლებთან

N	აქტივობები / შინაარსი
	დასადები ხელშეკრულების პროექტის, წრის ტარიფიკაციის შესახებ ბრძანების, წრის მასწავლებელთან ხელშეკრულების პროექტის მომზადება
53	განაცხადების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)
54	შინ სწავლების რეჟიმზე მოსწავლის გადასაცვანად ბრძანების და შინსწავლების აღრიცხვის ჟურნალის დასამტკიცებლად ბრძანების პროექტების მომზადება (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)
55	ბაზრის კვლევის საქონლისა და მომსახურების, შესყიდვის მიზნით, აუქციონის/ტენდერის ჩატარების მიზნით შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის სახელზე წერილის პროექტის მომზადება
56	ხარისხის განვითარებისა და მხარდაჭერის ჯგუფის შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
57	სკოლის თვითშეფასების შევსებული კითხვარის გადაგზავნა ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრში
58	წახალისების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
59	სკოლაში გამოუცხადებლობის გამო, მოსწავლის კანონიერი წარმომადგენლისთვის მოსწავლის სტატუსის შეჩერების შესახებ გაფრთხილების, შეტყობინების ტექსტის პროექტის მომზადება და გაგზავნის უზრუნველყოფა
60	სკოლის საქმისწარმოებასთან დაკავშირებული ყველა ტიპის ინფორმაციის ელექტრონული ვერსიების შექმნა, წარმოება და დაარქივება.
61	ბავშვთა დაცვის მიმართვიანობის (რეფერირების) პროცედურების განხორციელებაზე უფლებამოსილი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
62	ბავშვის მიმართ განხორციელებულ ძალადობასთან დაკავშირებული შიდა ინსტრუქციის პროექტის მომზადება

N	აქტივობები / შინაარსი
63	ბაზრის კვლევის საქონლისა და მომსახურების, შესყიდვის მიზნით, აუქციონის/ტენდერის ჩატარების მიზნით შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის სახელზე წერილის პროექტის მომზადება
64	პრაქტიკოსი და უფროსი მასწავლებლების შიდა საგაკვეთილო დაკვირვების გეგმის ბრძანების პროექტის მომზადება
65	სხვა საკადრო და საერთო ბრძანებების პროექტების მომზადება
66	სკოლაში საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფასა და ინფორმაციის პროაქტიულ გამოქვეყნებაზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
67	საჯარო ინფორმაციის გაცემის შესახებ წერილების (პრემიერმინისტრი, პარლამენტის თავმჯდომარე, პრეზიდენტი) პროექტების მომზადება
68	ქონების გასაიჯარებლად შესაბამისი უწყებისთვის წერილების პროექტის მომზადება
69	სკოლაში სახანძრო უსაფრთხოების მოთხოვნების შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
70	სკოლის პირველ კლასში მოსწავლის ჩარიცხვის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება
71	პირველ კლასში ჩარიცხული მოსწავლეების შესახებ EMIS ბაზისთვის გასაგზავნი წერილის პროექტის მომზადება (5 დღის ვადაში)
72	ქონების გაიჯარების შემთხვევაში, შესაბამისი უწყებისთვის შეტყობინების პროექტების მომზადება
73	თანამშრომლებისთვის შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული წერილების პროექტების მომზადება და გაგზავნა
74	ინიციატივების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება
75	თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება
76	ანგარიშების მომზადება
77	სხვა

მატიკალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის მომსახურების ფუნქცია-მოვალეობები

N	აქტივობები / შინაარსი
1	სკოლის შენობისა და ტერიტორიის კეთილმოწყობა, არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება და განვითარება
2	სკოლის შენობასა და მის სხვა ტერიტორიაზე სარემონტო სამუშაოების ჩატარების ხელშეწყობა/ორგანიზება
3	სკოლის ტექნიკურად გამართული მუშაობის მიზნით, საჭიროებების დადგენა, დაჯგუფება, პროგნოზირება
4	სკოლისთვის საჭირო საოფისე და სასწავლო ინვენტარის შეძენის ორგანიზება
5	შესყიდული/უსასყიდლოდ გადაცემული რესურსების დასაწყობების ორგანიზება
6	შესყიდული/უსასყიდლოდ გადაცემული რესურსების განაწილებისა და ხარჯვის უწყისის წარმოება
7	სკოლის სანიტარული, ჰიგიენური და ტექნიკური უსაფრთხოების მართვა
8	საკლასო ოთახების, სასწავლო და არასასწავლო სივრცეების ინტენსიური მონიტორინგი
9	ხელშეკრულებით გათვალისწინებული საქონლის/მომსახურეობის და სამუშაოს მიღების დადასტურება შესაბამისი მიღება-ჩაბარების აქტზე ხელმოწერით
10	სკოლის საჭიროებისთვის მოწოდებული ან/და მოსაწოდებელი საქონლის, მომსახურების და სამუშაოს მოცულობის, ხარისხისა და მიწოდების ვადების ხელშეკრულების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენა
11	მოიჯარეების მიერ კომუნალური გადასახადების ხარჯვის აღრიცხვა და გადახდის კონტროლი
12	ძირითადი საშუალების და მცირეფასიანი გრძელვადიანი საშუალებების ტექნიკური პასპორტების რეესტრის წარმოება

N	აქტივობები / შინაარსი
13	სამეურნეო საქმიანობასთან დაკავშირებული პროექტების შემუშავება და დირექტორისთვის წარდგენა
14	ტექნიკური პერსონალის მუშაობის მართვა (დაგეგმვა, მონიტორინგი, შეფასება)
15	სრული მატერიალური პასუხისმგებლობა სკოლის ქონებაზე
16	სკოლაში ხანძარსაწინააღმდეგო ღონისძიებების მართვა
17	გათბობის სისტემის მართვა და შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველყოფა, საცვების მუშაობის აღრიცხვის ჟურნალის წარმოება (საჭიროების შემთხვევაში, კვლევისთვის);
18	მოსწავლეთა საჭიროების, რაოდენობის შესაბამისად კლასის მერხებითა და სკამებით, სხვა რესურსებით უზრუნველყოფა
19	წლის განმავლობაში კომუნალური გადასახადების ხარჯვითი ნაწილის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, ანალიზი და შედარება წინა სამი წლის იგივე პერიოდთან
20	სკოლაში არსებული უძრავი და მოძრავი ქონების კანონმდებლობასთან შესაბამისი შეფასების სისტემის პროექტის შექმნა და დასამტკიცებლად დირექტორისთვის წარდგენა და აღნიშნული ქონების მდგომარეობის შეფასება
21	კლასის დამრიგებლებისთვის/კაბინეტის ხელმძღვანელებისთვის უძრავი და მოძრავი ქონების, რესურსების დროებით ჩაბარება (შექმნილი შეფასების სისტემის მიხედვით ქულების და საინვენტარო ნომრების მითითებით)
22	კლასის დამრიგებლებისთვის/კაბინეტის ხელმძღვანელებისთვის გადაცემული უძრავი და მოძრავი ქონების პერიოდული მონიტორინგი – შედარების აქტების წარმოება
23	კლასის დამრიგებლებისთვის/კაბინეტის ხელმძღვანელებისთვის გადაცემული უძრავი და მოძრავი ქონების გადმობარების შემოწმება

N	აქტივობები / შინაარსი
24	სკოლის ტექნიკურად გამართული მუშაობის უზრუნველყოფის მიზნით, ყველა საჭირო სამთავრობო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციასთან, შესაბამის შპს-სთან კომუნიკაცია და კოორდინაცია
25	შედარების უწყისის მიხედვით გამოვლენილი განზრახ დაზიანებით გამოწვეულ ფაქტებზე რეაგირება და დირექტორის ინფორმირება შემდგომი რეაგირებისთვის
26	ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება
27	თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება
28	ანგარიშების მომზადება
29	სხვა

პირის ფუნქცია-მოვალეობები

N	აქტივობები / შინაარსი
1	პირველადი დახმარება
2	სასწრაფოს გამოძახების შემთხვევაში, საჭირო ინფორმაციის მიწოდება
3	მოსწავლეთა და სკოლაში დასაქმებულ პირთა მომართვიანობის აღრიცხვა
4	პირველკლასელთა ჯანმრთელობის მდგომარეობის განსაზღვრა შემდგომი რეაგირებისთვის
5	ახლადჩარიცხულ მოსწავლეთა და ახლადმიღებულ თანამშრომელთა ჯანმრთელობის მდგომარეობის განსაზღვრა შემდგომი რეაგირებისთვის
6	სამედიცინო საქმიანობისთვის საჭირო მედიკამენტებით და რესურსებით უზრუნველყოფისთვის რეკომენდაციების შემუშავება

N	აქტივობები / შინაარსი
7	სკოლის ოპტიმალური სანიტარულ-ჰიგიენური მდგომარეობის უზრუნველყოფა და აღიცხვის ჟურნალის წარმოება
8	მოსწავლეთა და მშობელთა მზაობის ამაღლება სამედიცინო საკითხებთან, ჯანსაღი ცხოვრების წესთან დაკავშირებულ საკითხებში.
9	პროფილაქტიკური აცრების კალენდარის წარმოება
10	ინფექციურ სნეულებათა აღრიცხვის ჟურნალის წარმოება
11	მოსწავლეთა სანიტარული შემოწმების ჟურნალის წარმოება
12	მოსწავლეთა ჯანმრთელობის ბარათის წარმოება
13	თანამშრომელთა ჯანმრთელობის ბარათის წარმოება
14	ქრონიკულ დაავადებათა აღრიცხვის ჟურნალის წარმოება
15	მედიკამენტების ხარჯვის და მეტიკამენტების გამოყენების ვადების დაცვის მონიტორინგი
16	ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება
17	თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება
18	ანგარიშების მომზადება
19	სხვა

გიგეოლოგიის ფუნქცია-მოვალეობები

N	აქტივობები / შინაარსი
1	ფონდების განახლების ხელშეწყობა
2	საბიბლიოთეკო დოკუმენტების აღრიცხვა, დამუშავება, დაარქივება, ჩამოწერა

N	აქტივობები / შინაარსი
3	მკითხველთა მიერ დაკარგული და სანაცვლოდ მიღებული დოკუმენტების აღრიცხვა
4	მხატვრული ლიტერატურის ორგანიზება-განთავსება
5	სახელმძღვანელოების ორგანიზება-განთავსება
6	სკოლის ბიბლიოთეკაში საძიებო სისტემის ორგანიზება
7	ბიბლიოთეკით სარგებლობის წესის შემუშავება და დაცვის მონიტორინგი
8	სისტემური კატალოგის ორგანიზება
9	მოსწავლეთა და პედაგოგთა საბიბლიოთეკო და საინფორმაციო-ბიბლიოგრაფიული მომსახურება
10	სასკოლო ელექტრონული კატალოგის შექმნა, რომელიც ითვალისწინებს საბიბლიოთეკო ბეჭდური საკატალოგო ბარათების გადაყვანას ელექტრონულ ფორმატში, რაც მომხმარებელს მისცემს საშუალებას ეფექტურად გამოიყენოს საცნობარო აპარატი. მოსწავლეთა და მასწავლებელთა ელექტრონული რეგისტრაცია, სახლიდან გაუსვლელად წიგნების დაჯავშნის უზრუნველყოფა
11	მოსწავლეთა ინტერესების შესწავლა და ასაკობრივი ლიტერატურის შერჩევა
12	მკითხველთა კონფერენციების ორგანიზება
13	ახალი წიგნების წარდგინების ორგანიზება
14	კულტურის სფეროს ცნობილ ადამიანებთან შეხვედრების ორგანიზება
15	ლიტერატურული საღამოების ორგანიზება
16	ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით, წასაკითხი წიგნების სიის შედგენა და თვალსაჩინო ადგილზე განთავსება

N	აქტივობები / შინაარსი
17	კათედრებთან მჭიდრო თანამშრომლობა
18	წლის წარჩინებული მკითხველის კონკურსის ორგანიზება
19	ბიბლიოთეკაში დაცული საგანმანათლებლო რესურსების აღრიცხვა და კონტროლი
20	ბიბლიოგრაფიული კონსულტაციების ჩატარება, თუ როგორ ვისარგებლოთ კატალოგით და საძიებო სისტემით
21	სახელმძღვანელოების მოწესრიგება, დანაკლისის/ზედმეტობის შესახებ დირექციის ინფორმირება. სახელმძღვანელოების დაკომპლექტება და გადაცემა კლასის დამრიგებლებისთვის. ერთიანი რეესტრის შექმნა
22	სახელმძღვანელოებთან დაკავშირებული ხელშეკრულებების, მიღება-ჩაბარებების გაფორმების ორგანიზების უზრუნველყოფა და დოკუმენტაციის დაარქივება
23	წიგნის მოყვარულთა და რესტავრატორთა მოხალისე ჯგუფის შექმნა და მათი მუშაობის ორგანიზება
24	მეთოდური კუთხეების მოწყობა
25	სახელმძღვანელოების ვარგისიანობის შეფასებაში მონაწილეობა
26	სკოლიდან გადასული მოსწავლეების სახელმძღვანელოების ჩაბარება, დახარისხება, აღრიცხვა
27	მომხმარებლების საჭიროების დადგენა
28	ბიბლიოთეკასთან დაკავშირებული საქმისწარმოება
29	ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება
30	ანგარიშების მომზადება
31	თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება
32	სხვა



საქართველოს მასშტაბების
გაერთიანებული
და საერთო სახელწოდება



mastsavlebeli.ge

ISSN 078-9941-8-2649-8



9 789941 826498