

დეცენტრალიზაციის
რეფორმის მიმდინარეობის
შეფასება
კვლევის ანგარიში

პროექტის დირექტორი
გიორგი მაჩაბელი

ავტორები
რევაზ აფხაზავა
თამუნა ბრეგვაძე

დეკემბერი, 2008

სარჩევი.....	2
შესავალი.....	4
კვლევის მიზანი, მასშტაბი და ძირითადი საკვლევი საკითხები.....	4
კვლევის სტრატეგია და მეთოდოლოგია.....	5
თვისებრივი კომპონენტი.....	5
რაოდენობრივი კომპონენტი.....	5
→ რაოდენობრივი კომპონენტის მიზანი.....	5
→ შერჩევის დიზაინი.....	5
→ ტექნიკა და ინსტრუმენტი.....	9
ანგარიშის სტრუქტურა.....	9
კომენტარები მონაცემებთან დაკავშირებით.....	10
დეცენტრალიზაცია განათლების სიტემაში.....	11
ძირითადი კონცეფცია და დეფინიციები.....	11
დეცენტრალიზაციის მიზნები.....	11
დეცენტრალიზაციის ზოგადი ტენდენციები მსოფლიოში.....	13
ზოგადი განათლების დეცენტრალიზაცია საქართველოში (კანონმდებლობის მიმოხილვა).....	14
დეცენტრალიზაციის ხარისხი.....	14
სკოლების დაფუძნება ავტონომიურ ორგანიზაციებად.....	15
სკოლებისათვის უფლებამოსილებების გადაცემა.....	15
კვლევის შედეგები.....	16
დეცენტრალიზაციის პროცესის შეფასება:.....	17
განათლების რეფორმის ზოგადი შეფასება.....	17
განათლების რეფორმის შეფასება კომპონენტების მიხედვით.....	18
დეცენტრალიზაციის მიზნების ხედვა.....	22
დამოკიდებულებები დეცენტრალიზაციის პროცესის მიმართ.....	24
→ დეცენტრალიზაციის წარმატების მიზეზები.....	24
→ დეცენტრალიზაციის წარუმატებლობის მიზეზები.....	26
დეცენტრალიზაციის პროცესში ჩართული მხარეები.....	27
რესურსცენტრი.....	28
→ რესურსცენტრების საქმიანობის შეფასების შედარებითი ანალიზი.....	28
→ რესურსცენტრების კომპეტენციების შეფასება.....	28
→ რესურსცენტრების საქმიანობის ხელისშემშლელი ფაქტორები.....	30
→ რესურსცენტრებისათვის დამატებითი უფლებების მინიჭების მიზანშეწონილობა.....	31
სამეურვეო საბჭო.....	32
→ სამეურვეო საბჭოების შემადგენლობა.....	32
→ სამეურვეო საბჭოების საქმიანობის ამსახველი ზოგადი ინფორმაცია.....	32
→ სამეურვეო საბჭოს შეკრების მიზეზი და სიხშირე.....	33
→ სამეურვეო საბჭოების ეფექტურობის ზოგადი შეფასება და შემაჯერებელი ფაქტორები....	34
→ სამეურვეო საბჭოების უფლება-მოვალეობების შესრულების შედარებითი ანალიზი.....	36
→ სამეურვეო საბჭოს საქმიანობაში მშობლების ჩართულობა და მოტივაცია.....	37
სკოლის ადმინისტრაცია.....	40
→ ადმინისტრაციის საქმიანობის შეფასება და თვითშეფასება.....	40

➔ ადმინისტრაციის მიერ საკუთარი უფლება-მოვალეობების ცოდნის შეფასება.....	41
➔ ადმინისტრაციის ეფექტური მუშაობის შემადგერხელი ფაქტორები	43
მართვა და კომუნიკაცია	44
უფლება მოვალეობების განაწილება	44
სკოლების ადმინისტრაციისა და სამეურვეო საბჭოს თანამშორმლობა	48
კომუნიკაცია სისტემის შიდა დონეებს შორის	49
➔ მიმართვიანობის სიხშირე და რელევანტურობა	49
მიმართვიანობა და კომუნიკაცია სისტემის გარე უწყებებთან.....	52
➔ მიმართვის სიხშირე და შედეგების ანალიზი	52
➔ პროფესიული კავშირების წევრობა.....	55
ბიუჯეტირება და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი.....	56
➔ ბიუჯეტირება.....	56
➔ არასაბიუჯეტო სახსრების მოძიების პრაქტიკა	58
➔ ბიუჯეტისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესები.....	59
გადამზადება და ტრენინგები	61
ძირითადი დასკვნები.....	63
რეფორმის მიზანშეწონილობა.....	63
მიზნების ხედვა და დამოკიდებულებები დეცენტრალიზაციის მიმართ.....	64
რესურსცენტრები.....	66
სამეურვეო საბჭოები, სკოლის ადმინისტრაცია და მშობლები.....	67
უფლებამოსილებების გადანაწილება და კონფლიქტები.....	69
სკოლის ბიუჯეტი და გარე უწყებებთან ურთიერთობა	70
სტრატეგიული გეგმა	70
რეკომენდაციები	72
დანართები	75
დანართი # 1 - კლევის ანგარიშში გამოყენებული სქემები.....	75
დანართი # 2 - კლევის ანგარიშში გამოყენებული ცხრილები.....	76
დანართი # 3 მოსწავლეების, პედაგოგებისა და ადმინისტრაციის ფარდობა	77
დანართი #4 გამოკითხული რესურსცენტრების ჩამონათვალი	78
დანართი #5 გამოკითხული სკოლების ჩამონათვალი.....	79

კვლევის მიზანი, მასშტაბი და ძირითადი საკვლევო საკითხები

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს სკოლების მართვის დეცენტრალიზაციის რეფორმის შედეგების კვლევის ანგარიშს. პროექტი განხორციელდა 2008 წლის სექტემბერ-დეკემბერში განათლების პოლიტიკის დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტის მიერ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს დაკვეთით.

კვლევის ძირითადი მიზანი იყო დეცენტრალიზაციის (სკოლების ავტონომიურობა, მართვა და რესურსცენტრები) რეფორმის მიმდინარეობის შეფასება და რეკომენდაციების შემუშავება რეფორმის ეფექტურად განხორციელებისათვის.

ანგარიში ეყრდნობა დირექტორების, სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეების, მშობლებისა და რესურსცენტრის ხელმძღვანელების ინფორმაციას. აგრეთვე, კვლევაში გათვალისწინებულია განათლების სფეროს ექსპერტების - არასამთავრობო ორგანიზაციების, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს სხვადასხვა დეპარტამენტებისა და ცენტრების ხელმძღვანელების მოსაზრებები.

კვლევის საწყის ეტაპზე განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარმომადგენლებისა და სფეროს ექსპერტების მოსაზრებებზე დაყრდნობით, გამოიკვეთა სამი ძირითადი საკვლევო ასპექტი, რომელთა მიხედვითაც მოხდა რეფორმის შეფასება. ესენია რეფორმის პროცესში ჩართული მხარეების დამოკიდებულებები, ინფორმირებულობა და ქცევა.

კერძოდ, შევეცადეთ შეგვესწავლა მიზნობრივი ჯგუფების (საჯარო სკოლების დირექტორები, სამეურვეო საბჭოების ხელმძღვანელები, რესურსცენტრების ხელმძღვანელები და მშობლები) შემდეგი მახასიათებლები:

- (1) *ინფორმირებულობა* დეცენტრალიზაციის პროცესის მონაწილე რგოლების უფლება-მოვალეობების შესახებ - რამდენად სწორი წარმოდგენა აქვთ პროცესში ჩართულ მხარეებს საკუთარ და დეცენტრალიზაციის პროცესში ჩართული სხვა მხარეების უფლებებისა და მოვალეობების შესახებ; რამდენად აცნობიერებენ მხარეები დეცენტრალიზაციის ზოგად მიზნებს, რამდენად მისაწვდომია სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ინფორმაცია გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში ჩართული ყველა მხარისათვის.
- (2) *დამოკიდებულებები* თავად დეცენტრალიზაციის პროცესთან მიმართებაში - როგორია მათი წარმოდგენა დეცენტრალიზაციის პროცესის, ზოგადად რეფორმისა და მისი კომპონენტების მიზანშეწონილებასა და ეფექტურობაზე, რა მიზნით მათ დეცენტრალიზაციის წარმატების ან წარუმატებლობის განმსაზღვრელ ფაქტორებად. როგორ აფასებენ დეცენტრალიზაციის პროცესში ჩართული რგოლები საკუთარი და სხვა მხარეების კომპეტენციებს, მუშაობის ეფექტურობასა და თანამშრომლობის ხარისხს, რამდენად ადეკვატურად და ეფექტურად თვლიან ისინი გადამზადების არსებულ სქემებს და უფლება-მოვალეობების გადანაწილებას რგოლებს შორის.

(3) ქვევა - რამდენად იცავენ მხარეები დეცენტრალიზაციის პროცესით გათვალისწინებული მართვის პროცედურებს და პროცესში ჩართული მხარეებიდან ვინ და როგორ იღებს გადაწყვეტილებებს კონკრეტული საკითხების ინიცირებისა და გადაჭრის შემთხვევებში. ინსტრუმენტი, აგრეთვე შეიცავდა კითხვებს ბიუჯეტირებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესების აღწერისათვის და ამ პროცესებში სხვადასხვა მხარეების ჩართულობის გასაზომად. ასევე, კითხვარი მოიცავდა კითხვებს მხარეებს შორის ინტერაქციის, მიმართვიანობის სიხშირის, რელევანტურობისა და შედეგების შესახებ ინფორმაციის შესაგროვებლად.

კვლევის სტრატეგია და მეთოდოლოგია

კვლევა განხორციელდა ორ ძირითად ეტაპად და მოიცავდა თვისებრივ და რაოდენობრივ კომპონენტებს.

თვისებრივი კომპონენტი

თვისებრივი კვლევა წინ უძღვოდა რაოდენობრივ კომპონენტს და გულისხმობდა სკოლების მართვის დეცენტრალიზაციის ხარისხის შეფასების ინდიკატორების დადგენას რაოდენობრივი კომპონენტისათვის ისევე, როგორც განათლების სფეროს ექსპერტების მოსაზრებების იდენტიფიცირებას სკოლების მართვის დეცენტრალიზაციის ინდიკატორებთან დაკავშირებით.

თვისებრივი კომპონენტის ფარგლებში განხორციელდა 1 ფოკუსური ჯგუფი (9 რესპონდენტი) და 7 ჩაღრმავებული ინტერვიუ განათლების სფეროს ექსპერტების - არასამთავრობო ორგანიზაციების ლიდერების, დამოუკიდებელი ექსპერტების, განათლების სამინისტროსა და საჯარო სკოლების წარმომადგენლების მონაწილეობით. თვისებრივი კომპონენტი განხორციელდა 2008 წლის ივლისში, თბილისში. ფოკუსური ჯგუფის ხანგრძლივობა იყო 2-2.5 საათი, ხოლო ჩაღრმავებული ინტერვიუს ხანგრძლივობა - დაახლოებით 30 წუთი.

რაოდენობრივი კომპონენტი

➔ რაოდენობრივი კომპონენტის მიზანი

კვლევის მეორე ეტაპის მიზანი იყო თვისებრივი კომპონენტის ფარგლებში დადგენილი ინდიკატორების მიხედვით ინფორმაციის შეგროვება ოთხ მიზნობრივ ჯგუფში - სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს, მშობლებს, სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეებსა და რესურსცენტრების ხელმძღვანელებს შორის.

➔ შერჩევის დიზაინი

სამიზნე ერთობლიობა

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, სამიზნე ერთობლიობა იყოფა შემდეგ ჯგუფებად:

1. საჯარო, ქართულენოვანი სკოლების ერთობლიობა
2. ოჯახები, სადაც არის სასკოლო ასაკის ბავშვი (ებ)ი

3. რესურსცენტრები

კვლევის არეალი

კვლევის არეალს წარმოადგენდა სრულიად საქართველო. თუმცა, იმის გამო, რომ გამოკვლევა ტარდებოდა ზამთრის პერიოდში და შეზღუდულ დროში, შერჩევის ბაზიდან ამოღებული იქნა სვანეთი მთლიანად, მცხეთა-მთიანეთისა და რაჭა-ლეჩხუმის ძნელად მისასვლელი სოფლების სკოლები და, ასევე, არაქართულენოვანი (ანკეტა შეიქმნა ქართულ ენაზე) სკოლები.

შერჩევის ერთეულები

1. სკოლა
2. ოჯახი
3. რესურსცენტრი

შერჩევის საბოლოო ერთეული / ელემენტი

1. სკოლის დირექტორი
2. სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე
2. მშობელი, რომელიც არ არის სამეურვეო საბჭოს წევრი
3. რესურსცენტრების ხელმძღვანელი

შერჩევის ბაზა

სკოლებისა და რესურსცენტრებისათვის შერჩევის ბაზად გამოყენებული იქნა საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ მოწოდებული ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებისა და რესურსცენტრების ჩამონათვალი.

რაც შეეხება მშობლების სემენტს, მათი ბაზა ამ ეტაპისთვის არ არის ჩვენთვის ხელმისაწვდომი. სასურველი ბაზის ხელმიუწვდომლობის გამო, ოპტიმალურად იქნა მიჩნეული შემთხვევითი ხეტიალის მეთოდის გამოყენება.

შერჩევის მეთოდი

სკოლების შესარჩევად გამოყენებული იქნა სტრატეგიცირებული შემთხვევითი შერჩევა.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებისათვის სტრატეგიცირების ცვლადად გამოყენებული იქნა ორი ცვლადი - გეოგრაფიული რეგონი და დასახლების ტიპი:

1. მაღალმთიანი ტერიტორია (510 ლარიანი ვაუჩერული დაფინანსების მქონე სკოლები)
2. სოფლის ტიპის დასახლება (420 ლარიანი ვაუჩერული დაფინანსების მქონე სკოლები)
3. ქალაქის ტიპის დასახლება (300 ლარიანი ვაუჩერული დაფინანსების მქონე სკოლები)

თითოეული სტრატის შიგნით სკოლების არჩევა მოხდა შემხვევითი მეთოდით.

თითოეულ რეგიონში გამოსაკითხი სკოლების რაოდენობა განისაზღვრა რეგიონების დონეზე მოსწავლეთა რაოდენობის პროპორციულად.

მეორე ეტაპზე, თითოეულ რეგიონში სხვადასხვა ვაუჩერული დაფინანსების მქონე სკოლების (დასახლების ტიპი) რაოდენობა გადანაწილდა პროპორციულად.

მშობლების შერჩევისათვის გამოყენებული იქნა სტრატეგიცირებული შემთხვევითი შერჩევა. მშობლების შემთხვევაში სტრატეგიცირების ცვლადი იყო გეორგაფიული რეგიონი და რაიონი. თითოეულ რაიონში მშობლების შერჩევის მოცულობა განისაზღვრა მოსწავლეთა რაოდენობის პროპორციულად.

შერჩევის ბაზის ხელმიუწვდომლობის გამო, რესპონდენტები თითოეულ რაიონში / დასახლებულ პუნქტში შეირჩა შემთხვევითი ხეტიალის პრინციპით;

რესურსცენტრების შემთხვევაში, გამოყენებული იქნა სრული აღწერის მეთოდი. თუმცა, კვლევის პროცესში წარმოქმნილი სირთულეების გამო, გამოკითხვა ვერ ჩატარდა კონფლიქტურ ზონებში არსებულ რესურსცენტრებთან (ერედვი, ქურთა, თიღვი და ახალგორი) და აგრეთვე სვანეთის, რაჭა-ლეჩხუმის და ახალქალაქის რესურსცენტრებთან.

შერჩევის ფორმირება

სკოლების სეგმენტისათვის - სტრატების შიგნით მარტივი შემთხვევითი შერჩევით შეირჩა სკოლების სასურველი რაოდენობა. შერჩეული სკოლების სია გადაცემული იქნა რეგიონის სუპერვაიზორებისთვის, რომლებმაც მოახდინეს სკოლების წინასწარი გადამოწმება და დაადგინეს ის სკოლები, რომელთა დირექტორების ან სამერუვეო საბჭოს თავმჯდომარეების გამოკითხვაც ვერ მოხერხდებოდა რთული რელიეფური თუ კლიმატური პირობების ან რესპოდენტების ჯანმრთელობის / ოჯახური მდგომარეობის გამო. შესაბამისი სკოლები ჩანაცვლებული იქნა უახლოესი სკოლით, სადაც გამოკითხვის ჩატარება შესაძლებელი იყო. სულ ჩანაცვლებული სკოლების რაოდენობა შეადგენს 14-ს რაც მთლიანი შერჩევის 4,2%-ია.

მშობლების სეგმენტისათვის - სასურველი ბაზის ხელმიუწვდომლობის გამო, საბოლოო რესპოდენტის შერჩევა მოხდა შემთხვევითი ხეტიალის პრინციპით შერჩეული სკოლების მიმდებარე ტერიტორიაზე. ამისათვის შეირჩა საწყისი წერტილი, წინასწარ განისაზღვრა ბიჯი და მარშრუტი. საწყის წერტილად აღებული იქნა სკოლის ცენტრალური შესასავლელთან უახლოესი ოჯახი. წინასწარ გაწერილი სამარშუტო წესების დაცვით, გამოიკითხა ყოველი მე-5 ოჯახი. ინტერვიუერებს დაურიგდათ მოძრაობის ინსტრუქციები სპეციალური დოკუმენტის სახით. იმ შემთხვევაში, თუ ბიჯის მიხედვით არჩეულ ოჯახში არ აღმოჩნდებოდა სასკოლო ასაკის მოსწავლის მშობელი, ინტერვიუერი გადადიოდა შემდეგ მხუთე ოჯახთან.

შერჩევის მოცულობა

დაგეგმილი და შესრულებული შერჩევის ზომების სეგმენტებისა და სტრატების მიხედვით, შერჩევის ცდომილებები მოცემულია ქვემოთ ცხრილებში:

სკოლა	300	335
მშობელი	900	913
რესურსცენტრი	72	58

სკოლების შერჩევის მოცულობა თითოეულ სტრატაში:

ქალაქი (300 ლარი)	493	145
სოფელი (420 ლარი)	1074	154
მაღალმთიანი (510 ლარი)	610	36
სულ	2177	335

სკოლები	4,9%
მშობლები	5,4%

შენიშვნა: მშობლების ჯგუფისთვის გენერალურ ერთობლიობად ავიღეთ მოსწავლეთა საერთო რაოდენობა. სამწუხაროდ, სასკოლო ასაკის მოსწავლეთა მშობლების რაოდენობა არ არის ცნობილი.

შერჩევის ცდომილება დათვლილი იქნა ფორმულით:

$$e = \sqrt{\frac{z^2 pq(N-n)}{(N-1)n}}$$

სადაც,

e – შერჩევის ცდომილება

z – სტანდარტული ნორმალური განაწილების (1- α /2 დონის კვანტილი). 95% საიმედოობის დროს მისი მნიშვნელობა ტოლია 1.96-ის

p – ეს არის შესაფასებელი პარამეტრის მნიშვნელობა და გათვლების დროს ის ავიღეთ 0.5, ვინაიდან ამ შემთხვევაში შერჩევის ცდომილება აღწევს თავის მაქსიმუმს

q – ეს არის 1- p

N – გენერალური ერთობლიობის მოცულობა

n – შერჩევის მოცულობა

შერჩევს ცდომილების დათვლის დროს, დიზაინფექტის მნიშვნელობად აღებული არის 1-იანი, ვინაიდან მისი ზუსტი მნიშვნელობის დათვლა შესაძლებელია მხოლოდ საკვლევი პარამეტრების შესახებ ადრე განხორციელებული კვლევების შედეგების გათვალისწინებით. ასეთი ხასიათის კვლევების არსებობის შესახებ ჩვენთვის არ არის ცნობილი. თეორიულად მარტივი შემთხვევითი შერჩევა წინასწარი სტრატეგიკაციით დიზაინფექტის მნიშვნელობას არ ზრდის. ამიტომ, შესაძლებელია დავუშვათ, რომ დიზაინ ეფექტის მნიშვნელობა მარტივ შემთხვევით შერჩევასთან მიმართებაში მიისწრავს 1-კენ. აქედან გამომდინარე, ჩვენს მიერ განსაზღვრული შერჩევის მაქსიმალური ცდომილება საკვლევი პარამეტრების უმრავლესობისათვის ჭეშმარიტი იქნება.

→ ტექნიკა და ინსტრუმენტი

კვლევაში გამოყენებული იქნა პირისპირ ინტერვიუების მეთოდი. ინტერვიუ ჩატარდა სპეციალური სტრუქტურირებული კითხვარების მეშვეობით, რომლებიც ცალ-ცალკე შემუშავდა თითოეული მიზნობრივი ჯგუფისათვის. სულ პროექტის ფარგლებში შემუშავდა ოთხი განსხვავებული კითხვარი - რესურსცენტრებისათვის, მშობლებისათვის, სამეურვეო საბჭოს თავჯდომარეებისა და სკოლის დირექტორებისათვის.

ფოკუსურ ჯგუფზე და ჩაღრმავებული ინტერვიუების დროს ექსპერტების მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებზე დაყრდნობით, კითხვარების სტრუქტურაში გამოიყო სამი ძირითადი შინაარსობრივი ბლოკი - ინფორმირებულობა, დამოკიდებულებები და ქცევა.

თითოეული კითხვარი შეიცავდა 50-მდე ღია და დახურულ კითხვას, რომელთა 30% იყო საერთო ყველა კითხვარში, დაახლოებით 50% გულისხმობდა რეფორმის კომპონენტების მიხედვით თვითშეფასებასა და ურთიერთშეფასებას. თითოეული ინტერვიუს ხანგრძლივობა იყო დაახლოებით 30-40 წუთი.

ანგარიშის სტრუქტურა

ანგარიში შედგება ოთხი ძირითადი ნაწილისაგან. პირველი ნაწილი ზოგადად მიმოიხილავს დეცენტრალიზაციის ტენდენციებსა და მიზნებს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებსა და საქართველოში.

მეორე ნაწილში დეტალურად არის აღწერილი კვლევის შედეგები - ძირითადი საკვლევი საკითხებისა და ინდიკატორების მიხედვით შეგროვებული ინფორმაცია სტრუქტურულად გაერთიანებულია სამ ძირითად ბლოკში:

- რეფორმაში ჩართული მხარეების (სამეურვეო საბჭოების, რესურსცენტრების, მშობლებისა და სკოლის დირექტორების) დამოკიდებულებები რეფორმისა და დეცენტრალიზაციის პროცესის მიმართ;
- რეფორმაში ჩართული რგოლების საქმიანობის შეფასება და თვითშეფასება;
- მართვა და კომუნიკაცია - სისტემის რგოლებს შორის ინტერაქცია, უფლება-მოვალეობების განაწილება, გარე უწყებებთან (ადგილობრივ თვითმმართველობასთან, ბიზნეს სექტორთან) ურთიერთობა.

მესამე ნაწილში მოცემულია ძირითადი დასკვნები შემდეგი თავების მიხედვით: რეფორმის მიზანშეწონილობა; მიზნების ხედვა და დამოკიდებულებები დეცენტრალიზაციის მიმართ; რეფორმის პროცესში ჩართული მხარეების (რესურსცენტრები, სამეურვეო საბჭოები, სკოლის ადმინისტრაცია და მშობლები) ინტერაქცია; უფლებამოსილებების გადანაწილება და კონფლიქტები; სკოლის ბიუჯეტი; გარე უწყებებთან ურთიერთობა და სტრატეგიული დაგეგმვა.

ანგარიშის დასკვნითი ნაწილი შეიცავს რეკომენდაციებს დეცენტრალიზაციის პროცესის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებისა და პროცესში ჩართული მხარეების გადამზადების სქემების გაუმჯობესების კონკრეტული გზების და ცალკეული მხარეების მუშაობის ეფექტურობის გაზრდის შესაძლო სტრატეგიების შესახებ.

კომენტარები მონაცემებთან დაკავშირებით

როგორც უკვე აღინიშნა, კვლევის რაოდენობრივი კომპონენტი მოიცავდა ოთხ მიზნობრივ ჯგუფს - სამეურვეო საბჭოებს, სკოლის დირექციას, რესურს ცენტრებს და მშობლებს. კვლევის პრიორიტეტს წარმოადგენდა რეფორმაში ჩართული მხარეების (ჯგუფების) რეპრეზენტატიულობა - მიზანშეწონილად ჩავთვალეთ კვლევაში მეტი ჯგუფის ჩართვა, ვიდრე თავად ჯგუფებს შიგნით მეტი წარმომადგენლის ჩართვა და შრეების გამოყოფა. მაგალითად, სამეურვეო საბჭოების გამოკითხვისას შემოვიფარგლეთ მხოლოდ თავმჯდომარეებით, ხოლო რესურს-ცენტრების შემთხვევაში - მხოლოდ ხელმძღვანელებით.

ამ შემთხვევაში, ერთი შეხედვით, არსებობდა იმის რისკი, რომ ცალკეული ჯგუფის შესახებ წარმოდგენილი ინფორმაცია იქნებოდა მიკერძოებული. თუმცა, ამ რისკის შესამცირებლად, კვლევაში გამოიყენებოდა ჯგუფების ურთიერთშეფასებები და ე.წ. გამჭოლი კითხვები - ცალკეული ჯგუფის მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციის გადამოწმება შესაძლებელი იყო სხვა ჯგუფის იმავე კითხვაზე პასუხების ანალიზის საფუძველზე.

საკვლევი საკითხის კომპლექსურობიდან და სპეციფიური მიზნობრივი ჯგუფების სიმრავლიდან გამომდინარე, დაგეგმილთან შედარებით მეტი დრო დასჭირდა რაოდენობრივი კვლევის ინსტრუმენტის შემუშავებას.

იმის გამო, რომ სავლელე სამუშაოები დაემთხვა ზამთრის პერიოდს და განხორციელდა მოკლე ვადაში, სკოლების შერჩევის ბაზიდან წინასწარ ამოღებული იქნა სვანეთი მთლიანად, მცხეთა-მთიანეთისა და რაჭა-ლეჩხუმის ძნელად მისასვლელი სოფლები. ბაზიდან, აგრეთვე გამოირიცხა არაქართულენოვანი სკოლები, რადგან კვლევის ინსტრუმენტი შეიქმნა მხოლოდ ქართულ ენაზე.

სასურველი იქნებოდა, აგრეთვე, კვლევის თვისებრივ კომპონენტის გამრავალფეროვნება მშობლების, მასწავლებლებისა და სამეურვეო საბჭოების რიგითი წარმომადგენლების ფოკუსური ჯგუფებით, რაც საშუალებას მოგვცემდა, უფრო ღრმად გვემსჯელა ცალკეულ პრობლემებზე და გაგვემყარებინა ანგარიშში მოყვანილი ცალკეული დასკვნები, რომლებიც ამ ეტაპზე მხოლოდ ექსპერტების ფოკუსური ჯგუფის შედეგებს ეყრდნობა (მაგალითად, გადამზადების სქემებთან დაკავშირებით).

ძირითადი კონცეფცია და დეფინიციები

განათლების სისტემის დეცენტრალიზაცია საკმაოდ გავრცელებული ტენდენციაა მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში. ზოგადად, დეცენტრალიზაცია მართვაში განისაზღვრება როგორც გადაწყვეტილებების მიღებაზე უფლებამოსილების გადაცემა ორგანიზაციული იერარქიის ზედა დონიდან ქვედა დონეზე. დეცენტრალიზაცია შეგვიძლია განვასხვავოთ მისი ხარისხის მიხედვით და დავაჯგუფოთ სამ ძირითად ფორმად:

- 1) **დეკონცენტრაცია** - დეცენტრალიზაციის ყველაზე სუსტი ფორმა. გადაწყვეტილების მიღებაზე უფლებამოსილება განაწილებულია იმავე ცენტრალური ორგანიზაციის ქვედა ან რეგიონალურ დონეებზე.
- 2) **უფლებამოსილების დელეგირება** - დეცენტრალიზაციის უფრო ძლიერი ფორმა. გადაწყვეტილებების მიღებაზე უფლებამოსილება გადაეცემა ნახევრად ავტონომიურ ერთეულებს, რომლებიც სრულად არ კონტროლდებიან ცენტრალური ორგანიზაციის მიერ, მაგრამ, საბოლოო ჯამში, ანგარიშვალდებულნი არიან მის წინაშე.
- 3) **დევოლუცია** - დეცენტრალიზაციის მესამე და ყველაზე ძლიერი ფორმა. გადაწყვეტილებების მიღებაზე უფლებამოსილება გადაეცემა მთლიანად ავტონომიურ ორგანიზაციებს.

დეცენტრალიზაციის მიზნები¹

დეცენტრალიზაციისადმი ინტერესი მსოფლიოში (1970-იან წლებში) სამმა ძირითადმა ფაქტორმა განაპირობა. ესენია პოლიტიკური, სოციალურ-ეკონომიკური და ტექნიკური ფაქტორები.

ა) **პოლიტიკური ფაქტორი** - ცენტრალიზებული მართვის მოდელის კრიტიკას ყველა სფეროში (ამერიკაში, რუსეთსა და აღმოსავლეთ ევროპაში) შედეგად მოჰყვა ცენტრალური მთავრობის როლის რეფორმულირება და შემცირება და ბაზრის როლის გაზრდა.

ბ) **სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორი** - სუპრანაციონალური ორგანიზაციების წარმოქმნა ამცირებდა ნაციონალური მთავრობების გავლენას. მეორეს მხრივ, ბაზარზე ორიენტირებული გადაწყვეტილებები ხელს უწყობდა ადგილობრივი ჯგუფების განვითარებას, ცენტრალურ მთავრობას სულ უფრო უჭირდა სოციალური პროგრამებისათვის თანხების მობილიზება.

ამავე დროს, მსოფლიოს განათლების სისტემებში გაორმაგდა და გასამმაგდა მოსწავლეთა ნაკადი. მასწავლებელთა და მოსწავლეთა რაოდენობის ზრდის პირობებში ცენტრალიზებული მთავრობა ვეღარ უზრუნველყოფდა ხარისხს, ზრდადი

¹ Decentralization of education: why, when, what and how? (N. McGin and T. Welsh, UNESCO)

საზოგადოებრივი უკმაყოფილება ჩამოყალიბდა მოთხოვნაში, რომ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესმა გადაინაცვლოს ადგილობრივ დონეზე.

გ) ტექნიკური ფაქტორი - საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარებამ გაამარტივა სხვადასხვა სისტემების კონტროლი დეცენტრალიზებული მართვის პირობებში. მართვის ახალი პარადიგმა ყურადღებას ამახვილებდა შედეგზე და არა შენატანზე, რაც ზრდიდა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ადგილობრივი აქტორების მონაწილეობის მნიშვნელოვნებას.

სხვადასხვა ქვეყანაში დეცენტრალიზაციის პროცესი სხვადასხვა მიზანს ისახავს (*იხ ცხრილი 1*). თუმცა, შესაძლებელია მათი სამ დიდ კატეგორიაში დაჯგუფებაც. დეცენტრალიზაციის პროცესი განპირობებულია:

ა) პოლიტიკური მოტივებით - გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში იმ ჯგუფების ჩართვის შესაძლებლობა, რომლებიც არ იყვნენ ჩართულები ან თვლიდნენ, რომ არ იყვნენ ჩართულები.

ბ) ფინანსური მოტივებით - ცენტრალურ მთავრობას არ სურს ან არ შეუძლია უპასუხოს სისტემის ფინანსურ საჭიროებებს.

გ) ეფექტიანობის მოტივებით - რომლებიც ეყრდნობა არგუმენტს, რომ ადგილობრივ დონეზე გადაწყვეტილების მიღება ამცირებს ერთი კონკრეტული შედეგის მიღწევისათვის საჭირო დანახარჯს.

ცხრილი 1 - დეცენტრალიზაციის მიზნები

დეცენტრალიზაციის მიზნები
განათლების ხარისხის გაუმჯობესება:
<ul style="list-style-type: none"> • შენატანის ოდენობის გაზრდა; • შენატანის ხარისხის გაზრდა; • პროგრამების რელევანტურობის გაზრდა ან პროგრამების მორგება ადგილობრივ ინტერესებზე; • პროგრამების ინოვაციურობის გაზრდა; • მოსწავლეთათვის არჩევანის გაკეთების შესაძლებლობის მინიჭება; • განათლების მისაწვდომობის კუთხით უთანასწორობის შემცირება; • სწავლის შედეგების გაუმჯობესება.
განათლების სისტემის ფუნქციონირების გაუმჯობესება:
<ul style="list-style-type: none"> • რესურსების განაწილების ეფექტიანობის გაზრდა; • რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა; • პროგრამების მორგება დამსაქმებელთა მოთხოვნებზე;
განათლების დაფინანსების ოდენობის და წყაროების გაზრდა:
<ul style="list-style-type: none"> • განათლებაზე დახარჯული თანხების ოდენობის გაზრდა; • თანხების რელოკაცია ერთი სოციალური ჯგუფიდან მეორეზე (და არა მთავრობის ერთი დონიდან მეორეზე);
ცენტრალური მთავრობის ინტერესების დაკმაყოფილება:

- გარე პოლიტიკური პრობლემების თავიდან აცილება;
- შიდა ბიუროკრატიული პრობლემების თავიდან აცილება;
- ფინანსური პრობლემების შემცირება (მაგალითად, შემოსავლების გენერირების ფუნქციის ადგილობრივ თვითმმართველობაზე გადაბარება);
- ეროვნულ დონეზე კორუფციის შემცირება;

ადგილობრივი მთავრობის ინტერესების დაკმაყოფილება:

- განათლებისათვის განკუთვნილი შემოსავლების გაზრდა;
- ადგილობრივი თვითმმართველობის ფუნქციების გაფართოება;
- ცენტრალურ მთავრობაზე ზემოქმედების ბერკეტების წარმოქმნა;
- პოლიტიკური ძალაუფლების გადანაწილება, ცენტრალურ დონეზე აქტორების შესუსტება.

დეცენტრალიზაციის ზოგადი ტენდენციები მსოფლიოში

სხვადასხვა ქვეყნის განათლების სისტემაში, ძირითადად, გვხვდება შემდეგი მმართველობითი დონეები:

- ცენტრალური (ცენტრალური ხელისუფლება);
- რეგიონალური (ხელისუფლების რეგიონალური ორგანოები);
- ადგილობრივი (მუნიციპალური ან სხვა ადგილობრივი მმართველობები);
- სასკოლო.

ცხრილი 2 - განათლების სფეროში გადაწყვეტილებების მიღების დონეები სხვადასხვა ქვეყნებში (ყველა გადაწყვეტილების პროცენტი მმართველობის რგოლების მიხედვით) (V. Rideout, I. Ural, IIEP, UNESCO)

რეფორმის კონკრეტული პოლიტიკა ქვეყნებს შორის განსხვავებულია, მაგრამ მათი დაყვანა შესაძლებელია ორ ძირითად ტიპამდე: 1) სერვისის მიწოდების ვალდებულების დევოლუცია ცენტრალური ხელისუფლებიდან რეგიონალურ და/ან მუნიციპალურ მართველობის დონეზე; 2) გადაწყვეტილებებისა და უფლებამოსილებების დიდი ნაწილის დელეგირება სკოლის დონეზე. ზოგიერთ ქვეყანაში გვხვდება დეცენტრალიზაციის ორივე ტიპის ნიშნები.

ქვეყანა	ცენტრალური	რეგიონალური	ადგილობრივი	სკოლა
ზიმბაბვე	81	0	3	16
სენეგალი	76	3	0	21
მალაიზია	63	10	10	17
საფრანგეთი	59	10	21	10
ნამიბია	57	5	14	25
მექსიკა	45	25	13	17
ნიგერია	42	40	0	18
ინდოეთი	38	38	10	14
დიდი ბრიტანეთი	36	7	25	32
აშშ	6	36	34	24

დეცენტრალიზაციის პოლიტიკის განხორციელებისას ქვეყნები აწყდებიან სხვადასხვა ტიპის პრობლემებს. მათგან ყველაზე გავრცელებულია:

- გაურკვევლობა იმაში, თუ ვის მიერ და რომელ დონეზე უნდა იქნეს მიღებული ესა თუ ის გადაწყვეტილება;

- სკოლის სამეურვე საბჭოს მიერ სკოლის მართვაში, დირექტორების მიერ სკოლის მენეჯმენტსა და რეფორმირების პროცესში სკოლის პედაგოგების მონაწილეობის შესაბამისი უნარები, ხშირად, სუსტია და საჭიროებს განვითარებას;
- დეცენტრალიზაციის პროცესში სკოლის განვითარების საჭიროებებისათვის შეუსაბამო დაფინანსება.

აღნიშნული პრობლემების გადასაჭრელად ქვეყნები ქმნიან სპეციალურ პროგრამებს და ახორციელებენ საგანმანათლებლო პროექტებს.

მიუხედავად რეფორმირების გზაზე წარმოქმნილი პრობლემებისა, დეცენტრალიზაციის

ცხრილი 3 - ოთხი კატეგორიის გადაწყვეტილების მიღების პროცენტული განაწილება მზარ თველობის დონეების მიხედვით (OECD წევრი 14 ქვეყნის მონაცემები) (IIEP, UNESCO)

გადაწყვეტილების კატეგორიები	ცენტრალური	რეგიონალური	ადგილობრივი	სკოლა
სწავლების ორგანიზება	28	2	5	65
პროექტირება და ინფრასტრუქტურა	23	27	22	28
კადრების მართვა	15	20	29	36
რესურსების განაწილება	5	10	38	47

პროცესი მიმართულია განათლებისა და მართვის ეფექტიანობის ხარისხის გაუმჯობესებაზე და განაპირობებს მოქალაქეთა განსხვავებული საგანმანათლებლო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. დეცენტრალიზაციის პროცესში შესაძლებელი ხდება გადაწყვეტილების მეტი ოპერატიულობით მიღება და კონკრეტული სკოლით მოსარგებლეთა სპეციფიკური მოთხოვნების გათვალისწინება.

ზოგადი განათლების დეცენტრალიზაცია საქართველოში (კანონმდებლობის მიმოხილვა)

დეცენტრალიზაციის ხარისხი

ბოლო წლების განმავლობაში საქართველოში განათლების სისტემის რეფორმირება აქტიურ ფაზაში გადავიდა. ამ პერიოდში დეცენტრალიზაციის მიმართულებით გადაიდგა მრავალი პოზიტიური ნაბიჯი.

ზოგადი განათლების კანონიდან გამომდინარე (2004), საქართველოში არსებული დეცენტრალიზაციის ტიპი შეიძლება დახასიათდეს, როგორც გადაწყვეტილებების დიდი ნაწილის მიღებაზე უფლებამოსილების დევიოლუცია სკოლისა და სხვა საჯარო სამართლის იურიდიული პირების დონეზე, სადაც ცენტრალური ხელისუფლება, ძირითადად, განათლების პოლიტიკის, რეგულაციებისა და სტანდარტების განსაზღვრის ფუნქციას იტოვებს.

ადგილობრივი თვითმმართველობების როლი ზოგადი განათლების სფეროში, ძირითადად, სკოლების დამხმარებისა და ხელშეწყობის ხასიათის მატარებელია და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში არ მონაწილეობს.

სკოლების დაფუძნება ავტონომიურ ორგანიზაციებად

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ სკოლები დაფუძნდნენ ფართო ავტონომიის მქონე ორგანიზაციებად - საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად - და საშუალება მიეცათ გაეხსნათ საკუთარი ანგარიში ბანკში. შენობა და შესაბამისი მიწის ფართობის სკოლებს გადაეცა უვადო და უსასყიდლო უზუფრუქტის ხელშეკრულებით.

სკოლებისათვის უფლებამოსილებების გადაცემა

პედაგოგების, მშობლებისა და მოსწავლეების მიერ სკოლებში არჩეული წარმომადგენლებით დაკომპლექტდა სამეურვეო საბჭოები, რომლებმაც, თავის მხრივ, აირჩიეს სკოლის დირექტორები. სამეურვეო საბჭოები, თემის მოთხოვნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით, დამოუკიდებლად განსაზღვრავენ სკოლის პრიორიტეტებსა და სტრატეგიას, ამტკიცებენ სასკოლო სასწავლო გეგმასა და მის ფარგლებში, წლის განმავლობაში გამოსაყენებელ სახელმძღვანელოებს. მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სკოლების ფინანსური რესურსებს უმეტეს ნაწილს სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ვაუჩერული დაფინანსების პრინციპით შემოსული თანხა შეადგენს, ბიუჯეტის დამტკიცებისა და მის განკარგვაზე მონიტორინგის უფლებამოსილება მთლიანად სამეურვეო საბჭოს დონეზე რჩება. გაიზარდა დირექტორის, როგორც მენეჯერის უფლებამოსილება ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვაში.

ანგარიშის ეს ნაწილი მიმოიხილავს კვლევის შედეგებს. მოცემული ოთხი მიზნობრივი ჯგუფიდან (სამეურვეო საბჭოს თავჯდომარეები, სკოლის დირექტორები, რესურსცენტრები, მშობლები) ძირითადი ინდიკატორების მიხედვით შეგროვებული ინფორმაცია წარმოდგენილია სამი ძირითადი შინაარსობრივი ბლოკის სახით:

- დეცენტრალიზაციის პროცესის შეფასება;
- დეცენტრალიზაციის პროცესში ჩართული მხარეები; და
- მართვა და კომუნიკაცია.

პირველი ბლოკი - "დეცენტრალიზაციის პროცესის შეფასება" მიმოიხილავს ოთხივე მიზნობრივი ჯგუფის დამოკიდებულებებს ზოგადად რეფორმისა და მისი ცალკეული კომპონენტების მიმართ - რესპონდენტები აფასებენ რეფორმის და მისი ცალკეული კომპონენტების ეფექტურობასა და მიზანშეწონილებას, ჩამოთვლიან დეცენტრალიზაციის წარმატების თუ წარუმატებლობის მიზეზებს. ამავე ბლოკში ერთმანეთს არის შედარებული ოთხივე ჯგუფის ხედვა დეცენტრალიზაციის მიზნებთან დაკავშირებით.

მეორე ბლოკი - "დეცენტრალიზაციის პროცესში ჩართული მხარეები" აღწერს რეფორმაში ჩართული რგოლების - სამეურვეო საბჭოების, სკოლის ადმინისტრაციისა და რესურსცენტრების საქმიანობას თვითშეფასებისა და ურთიერთშეფასების შედეგებზე დაყრდნობით. მიზნობრივი ჯგუფები აფასებენ საკუთარი და სხვა რგოლების კომპეტენციებს და მუშაობის ეფექტურობას. ეს ბლოკი, აგრეთვე, მიმოიხილავს მიზნობრივი ჯგუფების ინფორმირებულობას რეფორმაში ჩართულ რგოლებს შორის უფლება-მოვალეობების განაწილების შესახებ.

მესამე ბლოკი - "მართვა და კომუნიკაცია" მიმოიხილავს რეფორმაში ჩართულ მხარეების ურთიერთქმედებას, როგორც ერთმანეთთან ისე გარე უწყებებთან (მაგალითად, ბიზნესი, ადგილობრივი თვითმმართველობა). ამ ბლოკში თავმოყრილია ძირითადი მიგნებები მართვისა და კომუნიკაციის პროცესებთან დაკავშირებით. მხარეების ინტერაქციის პროცესის აღსაწერად კვლევაში გამოყენებულია ისეთი ინდიკატორები, როგორცაა მიმართვიანობის სიხშირე და შედეგიანობა, მიმართვის საკითხების რელევანტურობა. კვლევაში ჩართულ მხარეებს, აგრეთვე, შესაძლებლობა ჰქონდათ აღწერათ ფუნქციების რეალური განაწილება სისტემის შიგნით და გამოეხატათ საკუთარი აზრი, საჭიროა თუ არა ფუნქციების სხვაგვარად განაწილება სისტემის უფრო ეფექტური ფუნქციონირებისათვის. ამავე ბლოკში მხარეების ინტერაქცია განხილულია რეალური პროცესების - სტრატეგიული დაგეგმვისა და ბიუჯეტების მაგალითზე.

კვლევითი ჯგუფის აზრით, კვლევის შედეგად მოპოვებული ინფორმაციის ამგვარად დაჯგუფება შესაძლებლობას გვაძლევს სხვადასხვა კუთხით აღვწეროთ დეცენტრალიზაციის პროცესში ჩართული მხარეები - პირველი ბლოკი აღწერს მხარეების დამოკიდებულებას პროცესების მიმართ; მეორე ბლოკი აღწერს თავად მხარეებს და მათ ურთიერთდამოკიდებულებებს; ხოლო მესამე ბლოკი აღწერს მხარეების ურთიერთქმედებას კონკრეტული პროცესების მაგალითზე.

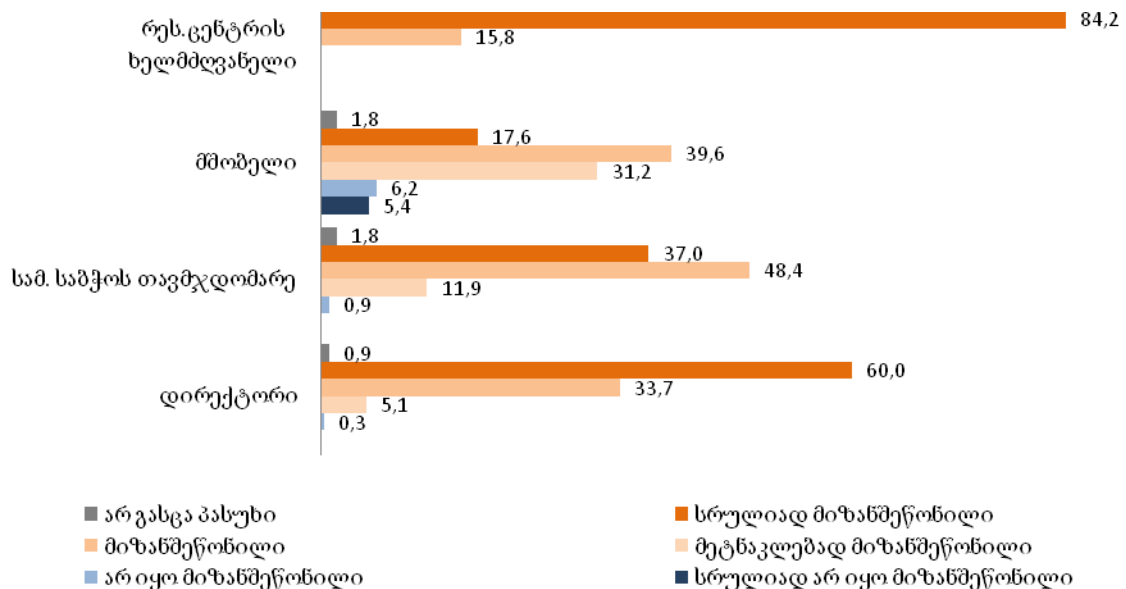
დეცენტრალიზაციის პროცესის შეფასება:

განათლების რეფორმის მთლიანობაში და მისი თითოეული კომპონენტისადმი დამოკიდებულება რეფორმის უშუალო მიზნობრივ ჯგუფებში მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს რეფორმის გატარების ხარისხზე და მის შედეგებზე. აქედან გამომდინარე, კვლევის ფარგლებში შევისწავლეთ როგორც დეცენტრალიზაციასთან დაკავშირებული ცვლილებებისადმი მიზნობრივი ჯგუფის დამოკიდებულება, ასევე ზოგადი განათლების რეფორმის სხვა კომპონენტებისადმი განწყობები. ეს დაგვეხმარა დაგვეჩვენა, რამდენად წარმატებულად და მიზანშეწონილად თვლის სკოლის თემი სკოლის დეცენტრალიზაციის რეფორმას რეფორმის სხვა კომპონენტებთან მიმართებაში, რამდენად განსხვავდება ზოგადი განათლების რეფორმისადმი დამოკიდებულება სკოლის თემის ცალკეულ ჯგუფებს - მშობელი, დირექტორი, სამ.საბჭო - შორის.

განათლების რეფორმის ზოგადი შეფასება

განათლების რეფორმის მიზანშეწონილობის ზოგადი შეფასებისას გამოკითხულთა უმრავლესობა პოზიტიურ განწყობას ავლენს. თუმცა, დამოკიდებულებები განსხვავდება ჯგუფების მიხედვით (დირექტორები, სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეები, რესურსცენტრები, მშობლები).

სურათი 1 - რამდენად მიზანშეწონილია ზოგადი განათლების რეფორმა?



შეფასებაში ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი აქვთ რესურსცენტრებს (4,8 ქულა ხუთქულიან შკალაზე), რეფორმის მიზანშეწონილობას უფრო დაბალ შეფასებას აძლევენ დირექტორები

(4,5), კიდევ უფრო დაბალს - სამ. საბჭოს თავმჯდომარეები (4,2), ხოლო მშობლების შეფასება ყველაზე დაბალია (3,6).

შესაბამისად, რეფორმის მიზანშეწონილობის შეფასებები იკლებს სისტემის ცენტრიდან პერიფერიისაკენ და ჯგუფების შეფასებებს შორის განსხვავებები სტატისტიკურად სანდოა. პასუხების სიხშირეების ანალიზიდანაც ჩანს, რომ რეფორმა არამიზანშეწონილად მიაჩნიათ მხოლოდ მშობლებსა და სამეურვეო საბჭოების გარკვეულ პროცენტს. ყოველი მეათე გამოკითხული მშობელი თვლის, რომ რეფორმა სრულიად არამიზანშეწონილი ან არამიზანშეწონილია (*სქემა # 2*).

განათლების რეფორმის შეფასება კომპონენტების მიხედვით

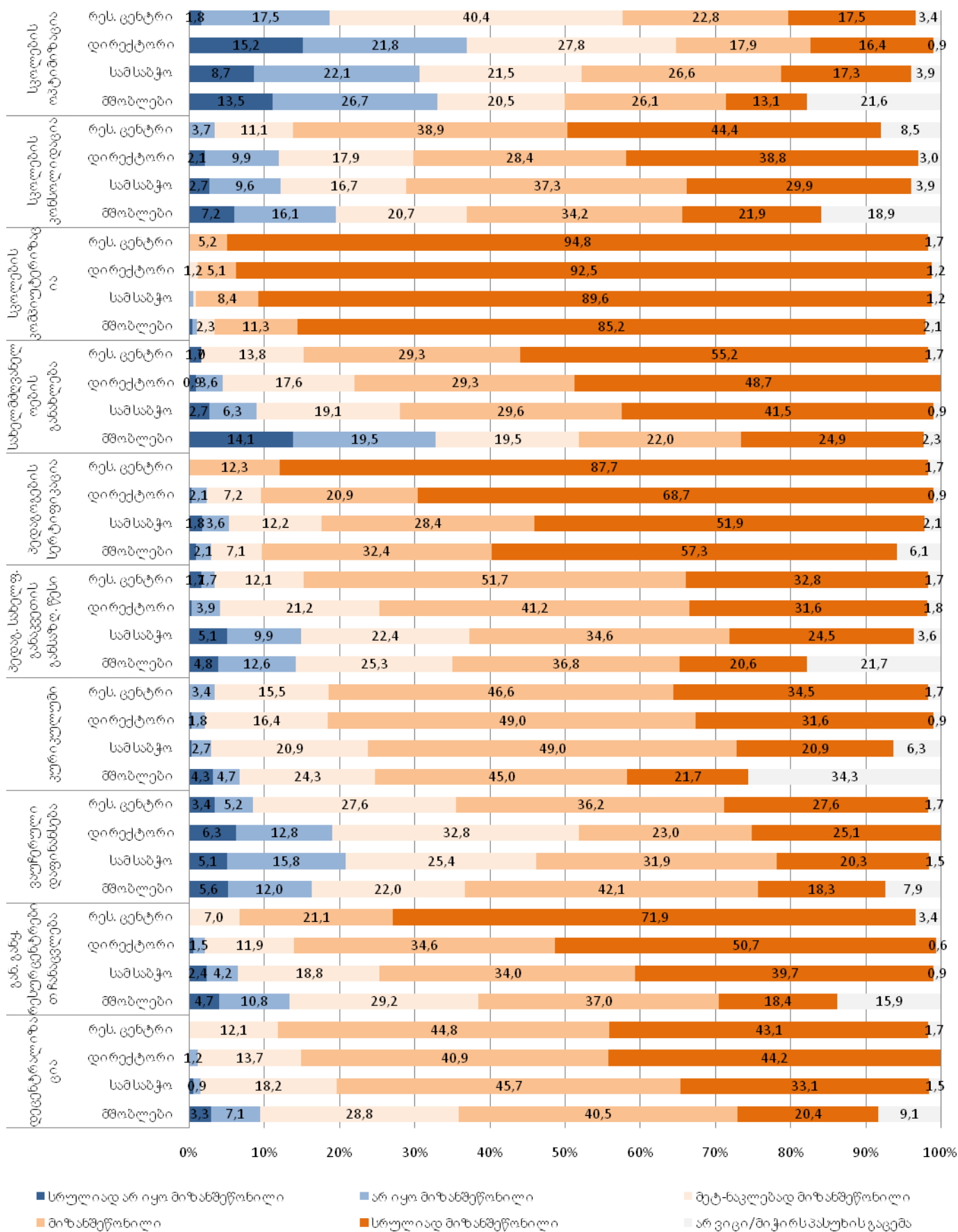
მიუხედავად იმისა, რომ რესურსცენტრებსა და დირექტორებს მთლიანობაში მიზანშეწონილად მიაჩნიათ განათლების რეფორმა, ცალკეული კომპონენტების მიზანშეწონილობის ანალიზისას გამოვლინდა უარყოფითი დამოკიდებულებებიც, რაც გვაძლევს იმის ვარაუდის შესაძლებლობას, რომ რეფორმის იდეას, ზოგადად, ყველა ეთანხმება, მაგრამ განხორციელების გზებთან მიმართებაში ჯგუფებს შორის არსებობს აზრთა სხვადასხვაობები. თითქმის ყოველი მეხუთე რესურსცენტრის წამომადგენელი არამიზანშეწონილად მიიჩნევს სკოლების ოპტიმიზაციას, ხოლო ყოველი მეათე - ვაუჭერულ დაფინანსებას. იგივე კომპონენტებზე ნეგატიური დამოკიდებულება აქვთ დირექტორებსაც, მხოლოდ ორჯერ მეტი სიხშირით. ამავე დროს, დაახლოებით ყოველი მეათე დირექტორი უარყოფითად უყურებს სკოლების კონსოლიდაციას (რამდენიმე სკოლის გაერთიანებას ერთი ადმინისტრაციის ქვეშ). სტრუქტურული რეორგანიზაციისადმი დირექტორების უარყოფითი დამოკიდებულება აიხსნება იმით, რომ ისინი ამ პროცესში აპოტენციურ დაზარალებულ მხარეს წარმოადგენენ.

კომპონენტების წარმატებულობის შედარებისას ჩანს, რომ საერთო მოწონებას იმსახურებს სკოლების კომპიუტერიზაცია. აგრეთვე მაღალი შეფასება აქვს მასწავლებლების სერტიფიცირების კომპონენტსაც.

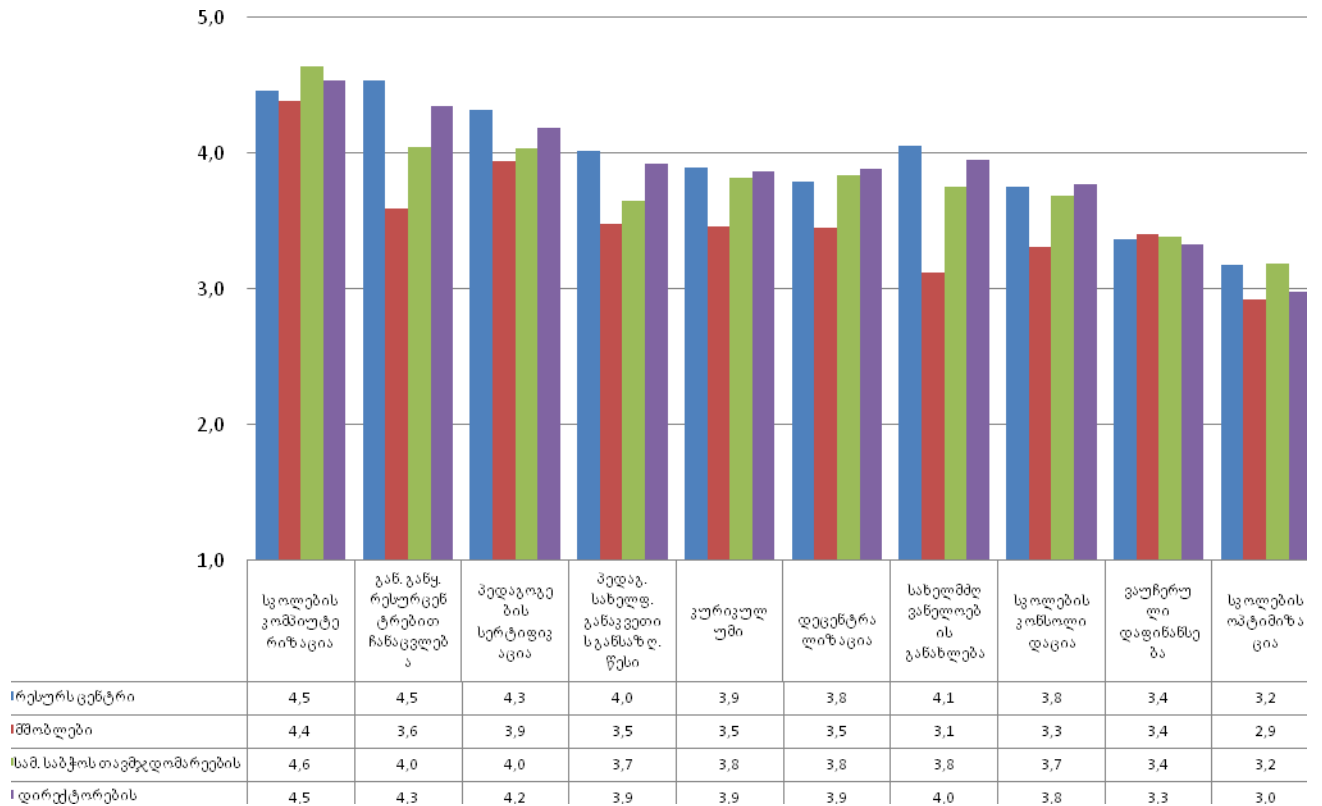
კომპონენტების მიხედვით განათლების რეფორმის შეფასება ყველაზე მეტად უჭირთ მშობლებს - თითქმის ყველა კომპონენტისათვის მაღალია უპასუხოდ დატოვებული კითხვები. მშობლებთან აგრეთვე შედარებით ხშირია ნეგატიური დამოკიდებულებები რეფორმის კომპონენტების მიმართ (*სქემა #3*).

ზოგადად, რჩება შთაბეჭდილება, რომ რეფორმის ბენეფიციარები ნათლად ვერ ხედავენ ურთიერთკავშირს რეფორმის კომპონენტებს შორის და მათ კონტექსტიდან ამოგლეჯილად განიხილავენ. მაგალითად, ისინი ვერ აკავშირებენ სკოლების ოპტიმიზაციას ვაუჭერულ დაფინანსებასთან და ამ ორ კომპონენტს სხვადასხვა შეფასებას აძლევენ.

სქემა 3 - რეფორმის კომპონენტების მიზანშეწონილობის შეფასება ავსულების მიხედვით



სქემა 4 - განათლების რეფორმის კომპონენტების წარმატების საშუალო შეფასება



მშობლები დაბალ შეფასებას აძლევენ სახელმძღვანელოების განახლების კომპონენტს, თუმცა ეს კომპლექსური საკითხია და შესაძლებელია მშობლებს უარყოფითი დამოკიდებულება განპირობებული იყოს არა შინაარსობრივი ხარვეზებით, არამედ სახელმძღვანელოების მაღალი ფასით. ვინაიდან შინაარსობრივ საკითხებში უფრო კომპეტენტური მხარეები (დირექტორი, სამეურვეო საბჭო, რესურსცენტრი) ამ კომპონენტს შედარებით მაღალი ქულით აფასებენ.

დეცენტრალიზაციის მიზნების ხედვა

დეცენტრალიზაციის მიზანს ვერ ასახელებს მშობლების დაახლოებით ნახევარი, სამეურვეო საბჭოების მეხუთედი და დირექტორების თხუთმეტი პროცენტი. აღსანიშნავია, რომ დეცენტრალიზაციის მიზნის დასახელება ყველაზე მეტად უადვილდებათ რესურსცენტრებს (96%) და შემდეგ დირექტორებში, სამეურვეო საბჭოებსა და მშობლებში აღნიშნება კლებადი ტენდენცია, რაც მოგვანიშნებს იმაზე, რომ მიზნების გააზრების ხარისხი მცირდება სისტემის პერიფერიულ დონეზე, ეს შეიძლება აიხსნას ინფორმაციის მიწოდების ნაკლები ინტენსივობით.

ამავე აზრს იზიარებენ ექსპერტებიც. მათი აზრით, უფრო მეტი მუშაობაა საჭირო დეცენტრალიზაციის პროცესის შესახებ საზოგადოების ინფორმირებისათვის.

რეფორმას შესაძლებელია ჰქონოდა უფრო კარგი პიარ კამპანია, უფრო კარგად მოგვეტანა ჩვენ სათქმელი არა დირექტორებამდე და მასწავლებლებამდე, არამედ საზოგადოებამდე.

(ექსპერტი)

რესპონდენტების მიერ დასახელებული მიზნების ჩამონათვალში ჭარბობს ზოგადი ფორმულირებები - მათ უჭირთ დეცენტრალიზაციის ზოგადი მიზნის ცალკეულ, უფრო კონკრეტულ კომპონენტებად დაშლა. დაუსაბუთებელ დადებით განწყობას (მაგ. კარგია, საჭიროა და ა.შ.) გამოხატავენ ძირითადად სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეები 8.1% და დირექტორები (7.2%), დაუსაბუთებელ ნეგატიურ განწყობას (მაგ. უმიზნოა, აზრი არ აქვს და ა.შ.) კი უფრო ხშირად გამოხატავენ მშობლები 3.5%.

რესპონდენტების უმეტესობა ოთხივე ჯგუფში დეცენტრალიზაციის ძირითად მიზნად მოიაზრებს სკოლების ავტონომიურობის ხარისხის გაზრდას. სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეები და დირექტორები, ასევე, ხშირად ასახელებენ ფინანსურ დამოუკიდებლობას. მაშინ, როდესაც მშობლები ამ მიზანს იშვიათად უთითებენ. სამაგიეროდ, დანარჩენებისაგან განსხვავებით, მშობლებში უფრო ხშირად დასახელდა განათლების დონის ამაღლება, როგორც დეცენტრალიზაციის მიზანი.

რესპონდენტები იშვიათად აღიქვამენ დეცენტრალიზაციას, როგორც სკოლების ინდივიდუალური სახის ჩამოყალიბების შესაძლებლობას. არადა, ექსპერტების აზრით, ეს დეცენტრალიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზანია.

ჩვენ დღეს გვაქვს საავტორო სკოლები, ავტორები არიან მასწავლებლები, პედაგოგები, მშობლები და ბავშვები...

...მათ აქვთ თავისუფლება, მაგრამ ისინი ამ თავისუფლებას არ იყენებენ

(ექსპერტი)

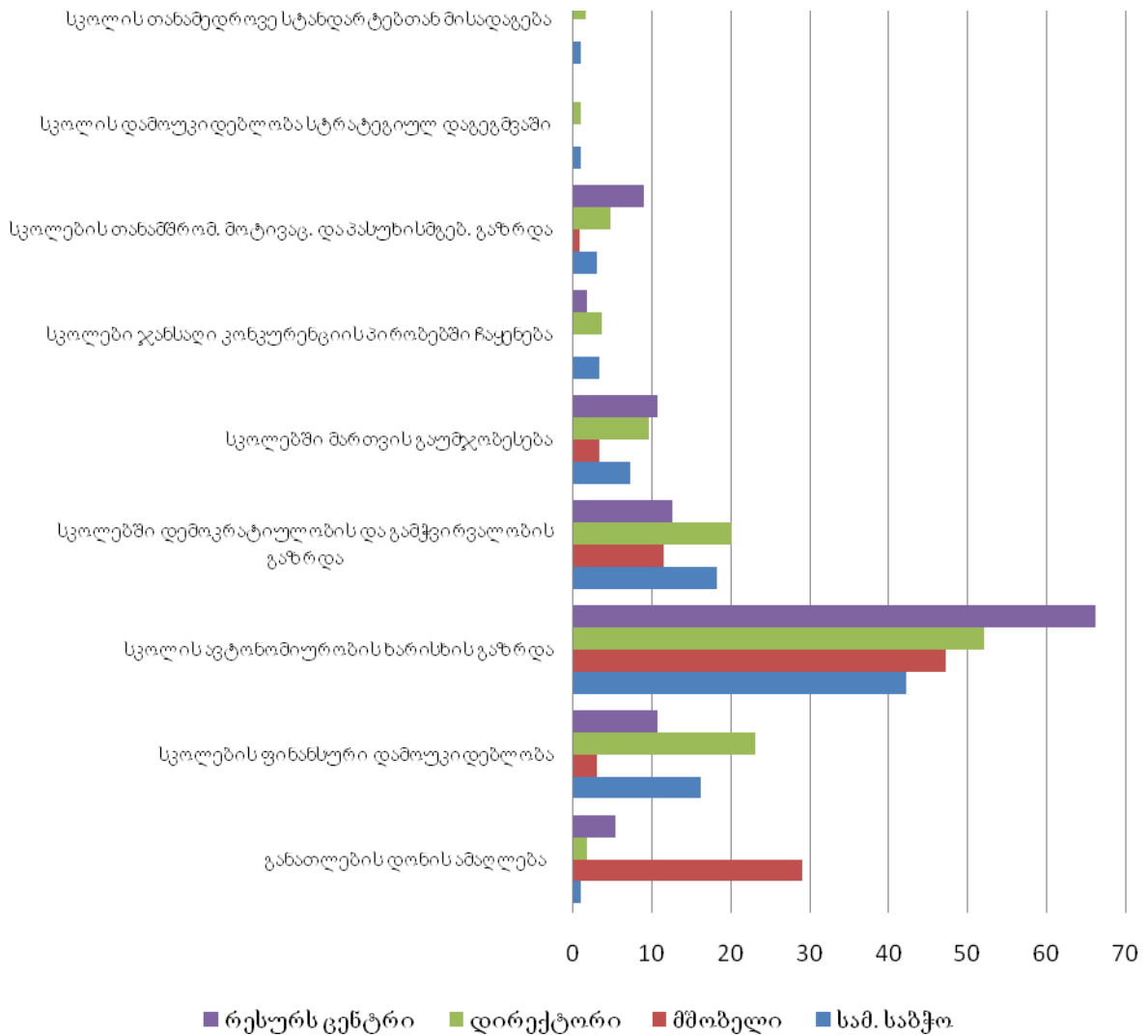
საგულისხმოა, რომ მშობლების პასუხებში საერთოდ არ გვხვდება სკოლებს შორის კონკურენციის გაზრდა, როგორც დეცენტრალიზაციის მიზანი. მაშინ, როცა სწორედ

მშობელი იღებს გადაწყვეტილებას, თუ რომელ სკოლაში წავა მისი შვილის ვაჟი და იგი უნდა იყოს ამ კონკურენციის განმაპირობებელი. ექსპერტების აზრითაც, დეცენტრალიზაციის პროცესის წარმატების ერთ-ერთი საზომი შეიძლება იყოს ის, თუ რამდენად აცნობიერებენ მშობლები და მოსწავლეები იმ ფაქტს, რომ ისინი სკოლისათვის ძირითადი დამკვეთები არიან.

(დეცენტრალიზაციის წარმატების საზომი) შეიძლება იყოს აღქმადი დამოკიდებულებები, რაც არის არასტაბილური და თვისობრივი მაჩვენებელი, ანუ რამდენად ბავშვებს ესმით რომ სკოლა არის მათი, რამდენად მშობლებს ესმით რომ სკოლა არის მათი და ისინი არიან დამკვეთები თავისი ვაჟის მიტანით.

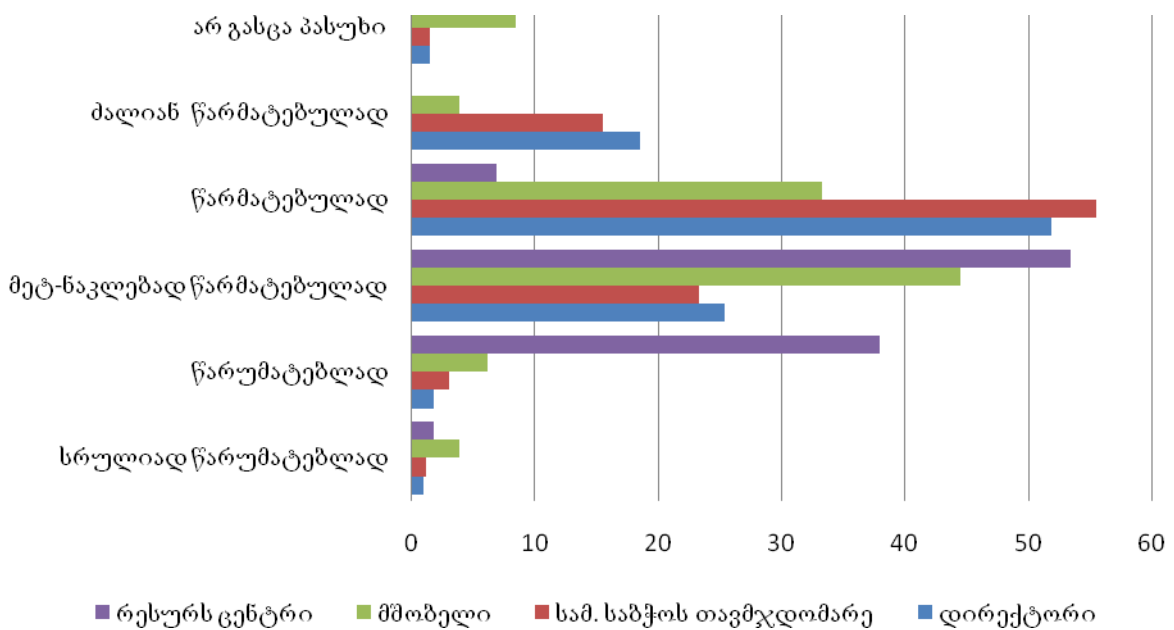
(ექსპერტი)

სქმა 5 - დეცენტრალიზაციის მიზნების ხედავად უკუფობის მიხედვით (%)



სამეურვეო საბჭოები და დირექტორები დეცენტრალიზაციის პროცესს ზოგადად წარმატებულად მიიჩნევენ, მაშინ როდესაც სკოლის გარე რგოლების (განსახკუთრებით რესურსცენტრების) შეფასებები უფრო კრიტიკულია. კერძოდ, რესურსცენტრების თითქმის ნახევარი მიიჩნევს, რომ დეცენტრალიზაცია არ არის წარმატებული (სქემა #7). საგულისხმოა, რომ ამავდროულად რესურსცენტრის თვითშეფასება საკმაოდ მაღალია. რაც სავარაუდოდ ნიშნავს იმას, რომ რესურსცენტრები თავიანთი სტრუქტურის როლს დეცენტრალიზაციის პროცესში ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ და პროცესის წარმატებისა და წარუმატებლობის განმსაზღვრელ ძირითად რგოლად სკოლებს მიიჩნევენ.

სქემა 6 - დეცენტრალიზაციის წარმატების შეფასება ჯგუფების მიხედვით (%)



დეცენტრალიზაციის შეფასება მოცემული ჯგუფებიდან ყველაზე მეტად უჭირთ მშობლებს.

➔ დეცენტრალიზაციის წარმატების მიზეზები

გამოკითხულ სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეთა, დირექტორთა და მშობელთა იმ ნაწილში, რომელიც დეცენტრალიზაციის პროცესს წარმატებულად მიიჩნევს ყველაზე ხშირად ამის განმსაზღვრებელ მიზეზად სახელდება გადაწყვეტილებების მიღებაში სამეურვეო საბჭოების ჩართვა/მართვის დემოკრატიზაცია (დირექტორი (29,7%), სამეურვეო საბჭო (32,8%), მშობელი (29,6%)). ეს მიზეზი საკმაოდ ხშირად გვხვდება რესურსცენტრების ხელმძღვანელებთანაც (20,9%), თუმცა რესურსცენტრების სიაში პირველ ადგილზეა სკოლებისათვის დამოუკიდებლობის მინიჭება საკუთარი პრობლემების დამოუკიდებლად გადაჭრასა და მართვაში (27,9%). ასეთივე აზრი აქვს მშობელთა 22,7%-ს, დირექტორთა 21,3%-სა და სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეთა 15,7%-ს.

საგულისხმოა ის გარემოება, რომ მოცემული ყველაზე გავრცელებული პასუხები უფრო მეტად შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებული დეცენტრალიზაციის შედეგად ვიდრე

დეცენტრალიზაციის წარმატებულობის მიზეზად. ხოლო პასუხებში ისეთი მოსაზრებების მრავალფეროვნება და სიხშირე, რომლებიც სწორედაც რომ წარმოადგენენ დეცენტრალიზაციის წარმატების განმაპირობებელ ფაქტორებს საკმაოდ დაბალია. ასეთი პასუხებია:

- შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზის არსებობა (დირექტორები - 1,1%, რესურს ცენტრი - 2,3%);
- სკოლის მართვაში ჩართული მხარეების მაღალი მოტივაცია (სამეურვეო საბჭო 11,9%, დირექტორები - 7,6%);
- მართვაში ჩართული მხარეების ძალისხმევა და პროფესიონალიზმი (დირექტორები - 8,4%, რესურსცენტრი - 4,7%);
- თვითგანვითარება, ტრენინგები, კონსულტაციები (რესურსცენტრი - 2,3%).

პასუხებში ხშირია უსაფუძვლო, მაგრამ პოზიტიური მსჯელობები (მაგ. მიზეზი მიზანშია - მიზანი წარმატებაა). ამ ყოველივემ შეიძლება გვაფიქრებინოს, რომ გამოკითხულ ჯგუფებს კარგად არ აქვთ გააზრებული დეცენტრალიზაციის ამ ეტაპზე მიღწეული წარმატების მიზეზები და, შესაბამისად, სამომავლო წარმატებისათვის საჭირო ფაქტორები და გარემოებები.

კითხვაზე - რაში გამოიხატება დეცენტრალიზაციის პროცესის წარმატებულობა, ყველა გამოკითხულ ჯგუფს შორის, სხვადასახვა თანამიმდევრობით, მაგრამ უმნიშვნელო განსხვავებებით ყველაზე ხშირად სახელდებოდა შემდეგი მაჩვენებლები:

- მართვის პროცესში ჩართულობის გაზრდა;
- სასწავლო პროცესის გაუმჯობესება;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზისა და ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება;
- ავტონომიურობის ხარისხის გაზრდა;
- მართვის /დაგეგმვის გაუმჯობესება;
- საბიუჯეტო პროცესების გაუმჯობესება;
- ბიუჯეტის ოპტიმიზაცია;

პასუხებში დაბალი სიხშირით გხვდება ან ზოგიერთ ჯგუფში საერთოდ არ არის მოხსენიებული შემდეგი მაჩვენებლები:

- დაფინანსების ახალი წყაროების გამოძებნა;
- შიდა საკადრო პოლიტიკის გაუმჯობესება;
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის გაუმჯობესება.

რესპონდენტები დეცენტრალიზაციის წარმატებად ხშირად ასახელებენ იმ კომპონენტებს, რომლებიც ამ პროცესის მონაპოვარი არ არის და განხორციელდა ცენტრალიზებულად.

მაგალითად, სამეურვეო საბჭოების ხელმძღვანელებისა და დირექტორების პასუხებში მატერიალურ-ტექნიკური ბაზისა და ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებულია (დირექტორი (15,5%), სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე (12,7%)). ეს უკანასკნელი კი სავსებით შესაძლებელია ცენტრალურ დონეზე (განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს) დაფინანსებული და განხორციელებული ინიციატივების -

იაკობ გოგებაშვილისა და ირმის ნახტომის პროგრამების წარმატებად ჩაითვალოს და არა უშუალოდ დეცენტრალიზაციის პროცესის.

ამასთანავე, ის კომპონენტები, რომლებიც დეცენტრალიზაციის რეალური მონაპოვარია, იმვითად გვხვდება დეცენტრალიზაციის წარმატებული შედეგების ჩამონათვალში. მაგალითად, მიუხედავად დეცენტრალიზაციის პრობებში სკოლის განვითარებისათვის სტრატეგიული დაგეგმვის დიდი მნიშვნელობისა, იგი ყველა ჯგუფში ყველაზე დაბალი სიხშირით გვხვდება (დირექტორი (1,5%), სამ. საბჭო (1,6%), რესურსცენტრი (2,5%)).

საინტერესოა ის ფაქტი, რომ რესპონდენტთა მონაცემებით სამეურვეო საბჭოები საკმაოდ ხშირად იკრიბებოდნენ სწორედ სტრატეგიულ გეგმასთან დაკავშირებით (იხ. თავი „სამეურვეო საბჭოს შეკრების მიზეზი“), საიდანაც შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ, მიუხედავად სიხშირისა, ამ საკითხზე შეკრებების ეფექტიანობა დაბალია.

→ დეცენტრალიზაციის წარმატებლობის მიზეზები

დირექტორების და სამეურვეო საბჭოების ის წარმომადგენლები, რომლებიც დეცენტრალიზაციის პროცესს წარმატებლად მიიჩნევენ ამის ძირითად მიზეზად დაფინანსების სიმცირეს ასახელებენ (46.2% დირექტორები და სამ. საბჭ. 47.1%). ეს გარემოება ექსპერტების აზრითაც დეცენტრალიზაციის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ხელისშემშლელ ფაქტორად შეიძლება ჩაითვალოს.

მნიშვნელოვანი იქნება ფინანსების ოდენობის გაზრდა იმიტომ, რომ ამაზე არის დამოკიდებული, თუ რამდენად კვალიფიციური კადრები მიდიან დირექტორების თანამდებობაზე და რამდენად შეუძლიათ რეალურად დეცენტრალიზაციის მიზნების სკოლის დონეზე გატარება.

(ექსპერტი)

დირექტორების აზრით, წარმატებლობის მიზეზია მართვაში ჩართული მხარეების უპასუხისმგებლობა / პასიურობა (23.1%), ხოლო სამეურვეო საბჭოების აზრით - რეალური დამოუკიდებლობის არარსებობა (17.6%). ამ ფაქტორს ხშირად (10.9%) ასახელებენ მშობლებიც, მაგრამ ყველაზე მეტი მათგანი წარმატებლობის მიზეზად აღნიშნავს სიახლისთვის მზაობის არარსებობას (30.5%), ანალოგიურ აზრს გამოხატავს რესურსცენტრების ხელმძღვანელთა დიდი ნაწილი (47.1%). ასევე ჯგუფებში დაბალი სიხშირით (1 ან 2 რესპონდენტი) დაფიქსირდა დეცენტრალიზაციის წარმატებლობის შემდეგი მიზეზები:

- ჩართული მხარეების არაინფორმირებულობა;
- არასრულყოფილი რეფორმა;
- ძველი მენტალიტეტი / ძველი სტერეოტიპები;
- სასკოლო პროცესებში სხვა სფეროს წარმომადგენლების უხეში ჩარევა;
- სამეურვეო საბჭოს წევრების ნაკლები მოტივაცია;
- დაპირისპირება / უთანხმოება მმართველობაში;
- კორუფცია სამეურვეო საბჭოში;

- ჩართულ მხარეების მიერ დეცენტრალიზაციის მიზნების არცოდნა.

ექსპერტების აზრით, დეცენტრალიზაციის პროცესის წარმატებაზე ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორი ფაქტორი - რეფორმების მაღალი ტემპისა და სიახლეების მასშტაბურობის - გამო:

ბუნებრივია, ადამიანს უჭირს ახალ კანონმდებლობაში გარკვევა, ანუ ისეთი რაღაცეები, რაც თავის თავზე უნდა აიღოს, ვერ იღებენ, იმიტომ, რომ ეშინიათ კანონმდებლობის არცოდნის გამო შეცდომა არ დაუშვან. რესურსცენტრებიდან ძალიან ბევრი კითხვა მოდის. მათ რაღაც პერიოდი დასჭირდებათ, რომ გაერკვეთ თავის უფლებებში და გახდნენ კომპეტენტურნი. ამ ეტაპზე სამინისტრო, ფაქტობრივად, საკუთარ თავზე იღებს სკოლის ყველა პრობლემის გადაწყვეტას.

(ექსპერტი)

ჩვენ მიერ განხორციელებული რეფორმის მთავარი ხარვეზი არის ის, რომ ხორციელდება ძალიან მოკლე ვადებში, ძალიან სწრაფად და არ არის მისხალ-მისხალ დაგეგმილი. ანუ დაგეგმვაში რაღაცეები გვაქვს გამორჩენილი. ინფორმაციას ვაწვდით, მაგრამ გვიან მიდის ეს ინფორმაცია.

(ექსპერტი)

კვლევის შედეგად რესპონდენტთა მიერ დასახელებული მიზეზები ექსპერტების აზრის გათვალისწინებით შეიძლება განზოგადდეს ორ ძირითად შემაფერხებელ ფაქტორში. პირველი არის პროცესის მაღალი ტემპი სიახლის მასშტაბურობის ფონზე, რაც იწვევს ხარვეზებს სიახლეებთან დაკავშირებული ინფორმაციის მიწოდებაში, გააზრებასა და პრაქტიკულ განხორციელებაში. მეორე ფაქტორია რესურსების ნაკლებობა სისტემის პერიფერიულ დონეზე, რაც ხელს უშლის დელეგირებული უფლებების ეფექტიან რეალიზაციას.

დეცენტრალიზაციის პროცესში ჩართული მხარეები

მოცემული თავი მიმოიხილავს დეცენტრალიზაციის პროცესში ჩართული რგოლების - სამეურვეო საბჭოების, სკოლის ადმინისტრაციისა და რესურს ცენტრების საქმიანობას სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეების, სკოლის დირექტორებისა და რესურსცენტრების ხელმძღვანელების თვითშეფასებასა და ურთიერთშეფასებაზე დაყრდნობით. აგრეთვე, გათვალისწინებულია მშობლების მოსაზრებებიც. კერძოდ, ეს თავი მიმოიხილავს ცალკეული რგოლის საქმიანობას შემდეგი ინდიკატორების მიხედვით: უფლება-მოვალეობების ცოდნა, კომპეტენტურობა და მოვალეობების შესრულების ხარისხი. ჯგუფების ურთიერთშეფასებებისა და თვითშეფასებების შედარება საშუალებას გვაძლევს განვაზოგადოთ ინფორმაცია თითოეული სამიზნე ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობის

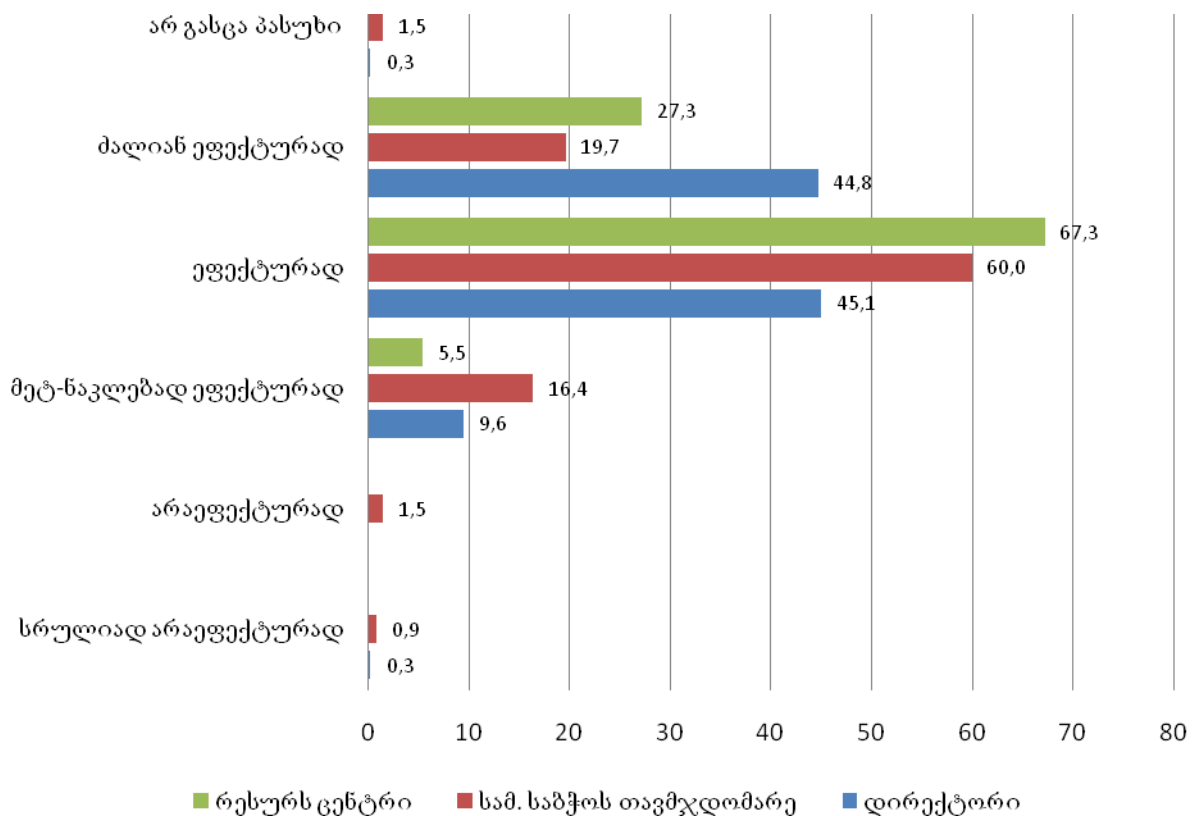
შესახებ და შევაჯეროთ ცალკეული ჯგუფების ხედვა საკუთარი და სხვა რგოლების მუშაობის ეფექტურობის გაზრდასთან დაკავშირებით.

რესურსცენტრი

➔ რესურსცენტრების საქმიანობის შეფასების შედეგებითი ანალიზი

რესურსცენტრების საქმიანობა ყველა ჯგუფის მიერ შეფასებული იქნა პოზიტიურად. აღსანიშნავია, რომ თავად რესურსცენტრების მიერ საკუთარი საქმიანობის შეფასებისას საერთოდ არ აღინიშნა უარყოფითი დამოკიდებულება. სამეურვეო საბჭოს სამუალო შეფასება შედეგებით დაბალია (3.98 ქულა) ვიდრე დირექტორებისა (4.34) და ეს განსხვავება სტატისტიკურად სანდოა (ცხრილი #5). რესურსცენტრების ფუნქციონირებას არაეფექტურად, ან სრულიად არაეფექტურად მიიჩნევენ სამეურვეო საბჭოების ხელმძღვანელების 2.4% და დირექტორები 0.3%.

სქემა 7 - რესურსცენტრების მუშაობის ეფექტურობის შეფასება პროცენტული მაჩვენებლები ჯგუფების მიხედვით



თავად რესურსცენტრებისაგან განსხვავებით, ამ რგოლს ნაკლებად ეფექტურად მიიჩნევენ ექსპერტები.

➔ რესურსცენტრების კომპეტენციების შეფასება

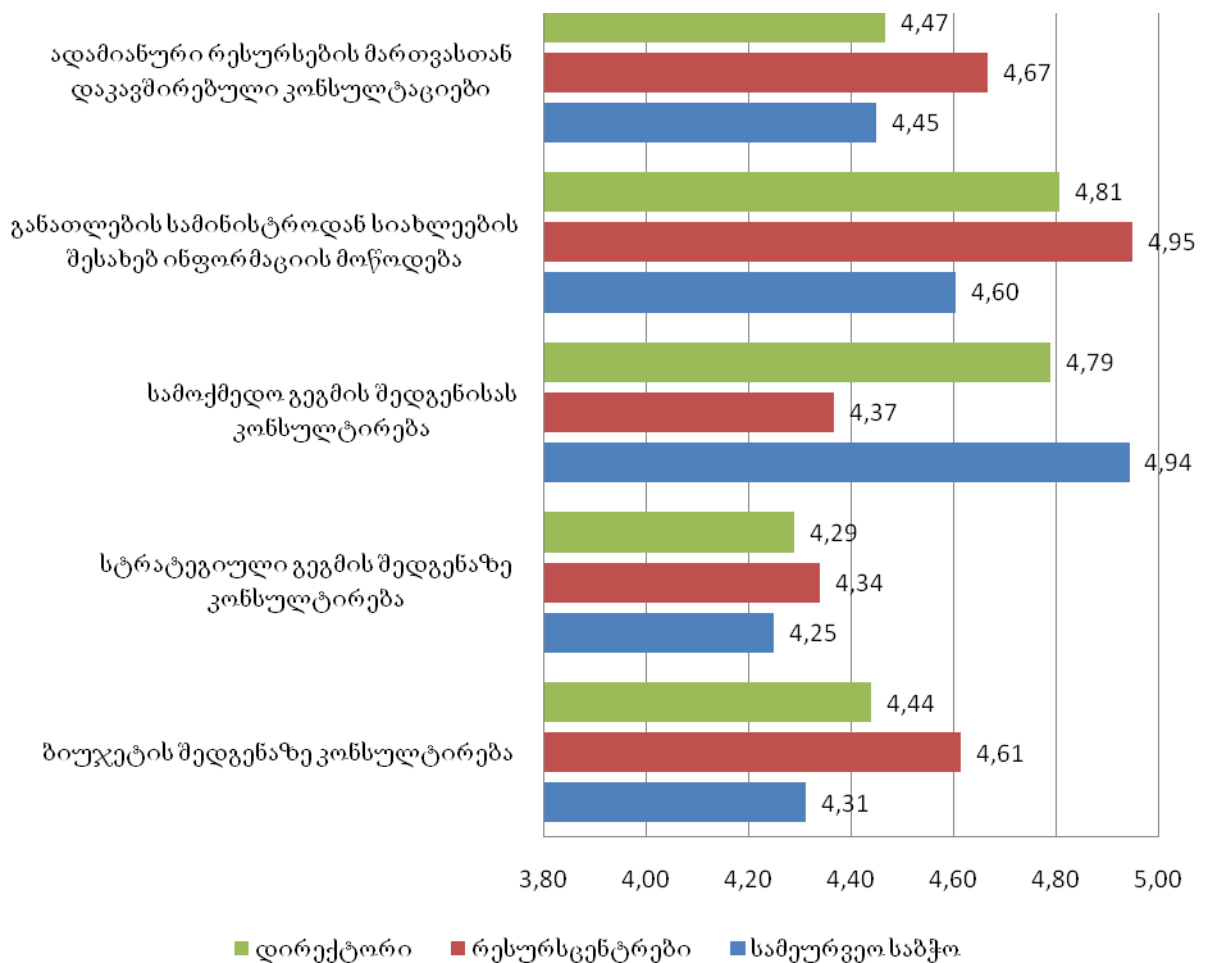
რესურსცენტრების თვითშეფასებით, ყველაზე უკეთესად ისინი ახორციელებენ განათლების სამინისტროდან სიახლეების მიწოდებას. ამავდროულად, აღნიშნული

მომსახურების მიღებაზე მომართვის სიხშირე ყველაზე მაღალია. დირექტორების აზრითაც აღნიშნული მომსახურება ყველაზე ხარისხიანია. თუმცა, საშუალო შეფასების ქულა ამ კომპონენტში რესურსცენტრებთან შედარებით დაბალია და ეს განსხვავება სტატისტიკურად სანდოა. სამეურვეო საბჭო ამ მომსახურების ხარისხს კიდევ უფრო დაბალ შეფასებას აძლევს.

რესურსცენტრების შეფასებით, ასევე, მაღალია ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული კონსულტაციების ხარისხიც. ამ მომსახურებას დირექტორებისაგან განსხვავებით უფრო დაბალ შეფასებას აძლევს სამეურვეო საბჭო. აქვე უნდა ითქვას, რომ სამეურვეო საბჭოების მიმართვიანობა შედარებით დაბალია ამ საკითხთან დაკავშირებით ვიდრე დირექტორების (იხ. თავი „კომუნიკაცია სისტემის შიდა დონეებს შორის“).

რესურსცენტრებისა და სამეურვეო საბჭოს აზრი არ ემთხვევა ბიუჯეტის შედგენაზე კონსულტირების ხარისხთან დაკავშირებით. აქ სამეურვეო საბჭოების შეფასება უფრო დაბალია (სქემა # 9).

სქემა 8 - რესურსცენტრების მომსახურების ხარისხის საშუალო შეფასება აგუფების მიხედვით (ხუთბალიანი შკალა)



ცხრილი 4 - რესურსცენტრების მიერ განხორციელებული საქმიანობის შეფასება და თვითშეფასება (საშუალო ქულა)

მომსახურება	დირექტორის საშუალო	რესურსცენტრები	t-test for Equality of Means	სამეურვეოს საშუალო	რესურსცენტრები	t-test for Equality of Means	დირექტორის საშუალო	სამეურვეოს საშუალო	t-test for Equality of Means
ბიუჯეტის შედგენაზე კონსულტირება	4,44	4,61	0,06	4,31	4,61	0,00	4,44	4,31	0,039
სტრატეგიული გეგმის შედგენაზე კონსულტირება	4,29	4,34	0,65	4,25	4,34	0,41	4,29	4,25	0,581
სამოქმედო გეგმის შედგენისას კონსულტირება	4,79	4,37	0,52	4,94	4,37	0,43	4,79	4,94	0,048
გან. სამინისტროდან სიახლეების შესახებ ინფორმაციის მოწოდება	4,81	4,95	0,02	4,60	4,95	0,00	4,81	4,60	0,000
ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული კონსულტაციები	4,47	4,67	0,05	4,45	4,67	0,02	4,47	4,45	0,767

➔ რესურსცენტრების საქმიანობის ხელისშემშლელი ფაქტორები

რესურსცენტრების არაეფექტური მუშაობის ძირითად მიზეზებად სამეურვეო საბჭო და დირექტორები ასახელებენ რესურსცენტრების:

- დანიშნულების ბუნდოვანებას;
- ფინანსების სიმცირეს;
- კადრების ნაკლებობას;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის გაუმართაობას (ინტერნეტის არქონა).

თავად რესურსცენტრების თითქმის ნახევარი ამბობს, რომ არ აქვს პრობლემა (47%), ხოლო დარჩენილი ნაწილი კლებადი სიხშირით ასახელებს შემდეგ მიზეზებს:

პროფკავშირები	13,8
სამსახურეობრივი ტრანსპორტის უქონლობა	12,1
ავვისტოს მოვლენები	6,9
ინტერნეტის არქონა	5,2
რესურსცენტრის შეზღუდული უფლებები	5,2
არასრულყოფილი ნორმატიული აქტები	5,2
საკუთარი ოფისის არქონა	3,4
არასაკმარისი ბიუჯეტი	3,4
კადრების მცირერიცხოვნობა	3,4
არაკოორდინირებული დავალებები	1,7
არაგონივრული მჭირდო ვადები	1,7
სამინისტროდან პასუხის და ინფორმაციის დაგვიანება	1,7
მატერიალურ ტექნიკური ბაზის სიმწირე	1,7
გათბობის უქონლობა	1,7

ექსპერტების აზრით, რესურსცენტრების მუშაობის ეფექტურობის გაზრდისათვის უნდა შემუშავდეს მათი საქმიანობის დეტალური ინსტრუქციები და გაიზარდოს რესურსცენტრების დაფინანსება.

➔ **რესურსცენტრებისათვის დამატებითი უფლებების მინიჭების მიზანშეწონილობა**

რესურსცენტრების 67% მიიჩნევს, რომ საჭიროა მათთვის დამატებითი უფლებების მინიჭება. რესურსცენტრების უმეტესობა თვლის, რომ მათ უნდა მიენიჭოთ მოსწავლეთა ჩარიცხვის წესის კონტროლის უფლება. დაბალი სიხშირით რესურსცენტრებმა, აგრეთვე დაასახელეს:

- საგანმანათლებლო ხარისხის კონტროლი;
- ამორტიზებული ქონების შესახებ დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღება;
- სკოლის ფინანსური კონტროლი;
- სკოლის ბიუჯეტების უფლება;
- მასწავლებელთა სერტიფიცირების პროცესში მონაწილეობის მიღება;
- კადრების შერჩევისას რეკომენდაციის გაწევა;
- პროფესიული დავების შემთხვევაში რესურსცენტრის მიერ გადაწყვეტილების მიღების უფლება;
- მასწავლებელთა ცოდნის ხარისხის შემოწმება;
- სამეურვეო საბჭოებში ერთი წარმომადგენლის დანიშვნა - გადამწყვეტი ხმის უფლებით;
- სკოლებზე ზემოქმედების ეფექტური ფორმების შემუშავება;
- დირექციის მიმართ ადმინისტრირების უფლება;
- რესურსცენტრების ინიციატივების გაზიარება, გათვალისწინება სამინისტროს მხრიდან;
- სკოლებთან ერთად პროგრამებში მონაწილეობა და ღონისძიებების დაგეგმვა;
- მოსწავლეთა სკოლაში გამოცხადების კონტროლი;
- სკოლაში დარღვევებზე რეაგირების მექანიზმის შემუშავება.

ამ საკითხთან დაკავშირებით განსხვავებული აზრი აქვთ ექსპერტებს. ისინი თვლიან, რომ რესურსცენტრები არსებულ ფუნქციებსაც არაეფექტურად ასრულებენ.

ამ ეტაპზე მეჩვენება, რომ რესურსცენტრების ავტონომიურობის ხარისხი რაღაც პროცენტით არის გაზრდილი, მაგრამ თანამშრომლები ჯერ ვერ აცნობიერებენ იმ უფლებებს, რომელიც მათ აქვთ.

(ექსპერტი)

➔ სამეურვეო საბჭოების შემადგენლობა

ზოგადი განათლების კანონის მიხედვით, სამეურვეო საბჭო შედგება მშობლებისა და პედაგოგიური საბჭოს მიერ თანაბარი რაოდენობით, 3 წლით არჩეული არანაკლებ 6 და არა უმეტეს 12 წარმომადგენლისაგან და სამუალო საფეხურის მოსწავლეთა თვითმმართველობის მიერ არჩეული 1 წარმომადგენლისაგან. ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანო უფლებამოსილია სამეურვეო საბჭოში დანიშნოს 1 წევრი.

ცხრილი 5 - სამეურვეო საბჭოს წევრების რაოდენობა ვაჭერის ზომის მიხედვით (გამოკითხული სკოლების %)

წევრების რაოდენობა	300 ლ.	420 ლ.	510 ლ.
4	0,7	1,3	0,0
5	0,7	2,6	2,8
6	5,6	11,1	11,1
7	25,7	69,3	72,2
8	1,4	3,9	5,6
9	0,7	2,0	0,0
10	1,4	0,0	0,0
11	4,9	0,0	0,0
12	10,4	2,6	0,0
13	48,6	7,2	8,3

სამეურვეო საბჭოს წევრთა რაოდენობის განსაზღვრისას მცირეკონტინგენტის სკოლებისათვის გამოწვევის დამუშავება შეიძლება საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს თანხმობით. კვლევის შედეგებიდან ჩანს, რომ გამოკითხული სამეურვეო საბჭოების ხელმძღვანელები არიან ძირითადად პედაგოგები (79%). სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობაში მშობლების, ისევე როგორც პედაგოგების ყველაზე გავრცელებული რაოდენობაა 3 (სკოლების 56%) და 6 (სკოლების დაახლოებით 30%). სკოლების 92%-ში, დირექტორების და სამეურვეო საბჭოების მონაცემებით, საბჭოში შედის ერთი მოსწავლე. გამოკითხულ სკოლებში სამეურვეო საბჭოები, ძირითადად დაკომპლექტებულია კანონის შესაბამისად. მცირე შესაბამობები შესაძლებელია გამოწვეული იყოს გამოკითხვის მომენტისათვის საბჭოს წევრების როტაციით.

➔ სამეურვეო საბჭოების საქმიანობის ამსახველი ზოგადი ინფორმაცია

სამეურვეო საბჭოს ბოლო სხდომის ჩატარების თარიღთან დაკავშირებით საბჭოების თავმჯდომარეებისა და დირექტორების მიერ მოწოდებული ინფორმაცია ერთმანეთს ემთხვევა.

გამოკითხული სკოლების 97%-ში ბოლო სხდომა 2008 წლის სექტემბრიდან დეკემბრის ჩათვლით პერიოდში ჩატარდა. სკოლების დაახლოებით ნახევარმა ბოლო სხდომის თარიღად 2008 წლის ნოემბერი მიუთითა.

გამოკითხულ დირექტორთა 82% და სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეთა 91% თვლის, რომ მასწავლებლები და მშობლები სრული შემაღენლობით ესწრებიან სამეურვეო საბჭოს სხდომებს. დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეების აზრით, სამეურვეო საბჭოს სხდომები, ძირითადად, იმართება დირექტორების (53%) და პედაგოგების (33%) ინიციატივით. სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელი, როგორც სხდომის ინიციატორი დაასახელა უფრო ნაკლებმა დირექტორმა, ვიდრე თავად სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელმა. ასევე, დირექტორებისაგან განსხვავებით, სამ. საბჭოს ხელმძღვანელებმა საერთოდ არ დაასახელეს მშობლები, როგორც სხდომის ინიციატორები (ცხრილი #7).

ცხრილი 6 - ვისი ინიციატივით იმართება სამ.საბჭოს კრება?

ინიციატორი	დირექტორი	სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე
მშობლი	0,9	0
პედაგოგი	32,7	33,5
დირექტორი	53,8	52,1
რესურსცენტრი	4,9	3,2
სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელი	7,6	11,2

დირექტორების, ისევე როგორც სამეურვეო საბჭოების ხელმძღვანელების დაახლოებით 90% ამბობს, რომ ყოველი სხდომისას იქმნება ოქმები.

→ სამეურვეო საბჭოს შეკრების მიზეზი და სიხშირე

საბჭოების შეკრების მიზეზად გამოკითხულთა სამივე ჯგუფში ყველაზე ხშირად სახელდება ბიუჯეტის განხილვა (დირექტორი (78%), სამეურვეო საბჭო (72%), მშობელი (32%)). სამეურვეო საბჭოების ხელმძღვანელებში და დირექტორებში სიხშირის მიხედვით ერთნაირი თანმიმდევრობით გვხვდება შემდეგი პასუხები:

- სტრატეგიული საკითხები (სასკოლო გეგმის განხილვა, მართვის საკითხები);
- სასწავლო პროცესთან დაკავშირებით / დისციპლინა / დამატებითი საგნების არჩევა/სასწავლო პროგრამები / დაჯილდოება;
- სახელმძღვანელოების შერჩევა;
- შინაგანაწესის დამტკიცება / წესდების დამტკიცება;
- ტექნიკური საკითხები (გათბობა, უსაფრხოება, შეკეთება / რემონტი).

რაც შეეხება მშობლებს, აქ სურათი განსხვავებულია. თუ სამეურვეო საბჭოებსა და დირექტორებს შორის დაბალია იმ რესპონდენტთა წილი, რომლებმაც არ გასცეს პასუხი კითხვას (დირექტორები 5.4%, სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელები 6.3%), მშობლებში მათი წილი 61,3%-ს შეადგენს, ხოლო არარელევანტური პასუხების წილი 30%-ს. ასევე, მშობლების პასუხებში განსხვავებულია სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელებისა და დირექტორების მსგავსი პასუხების თანმიმდევრობა და ხშირად დასახელებულ მიზეზებს

შორის არის ახალი საკითხები. ბიუჯეტის განხილვის შემდეგ მშობლებში ხშირია შემდეგი პასუხები:

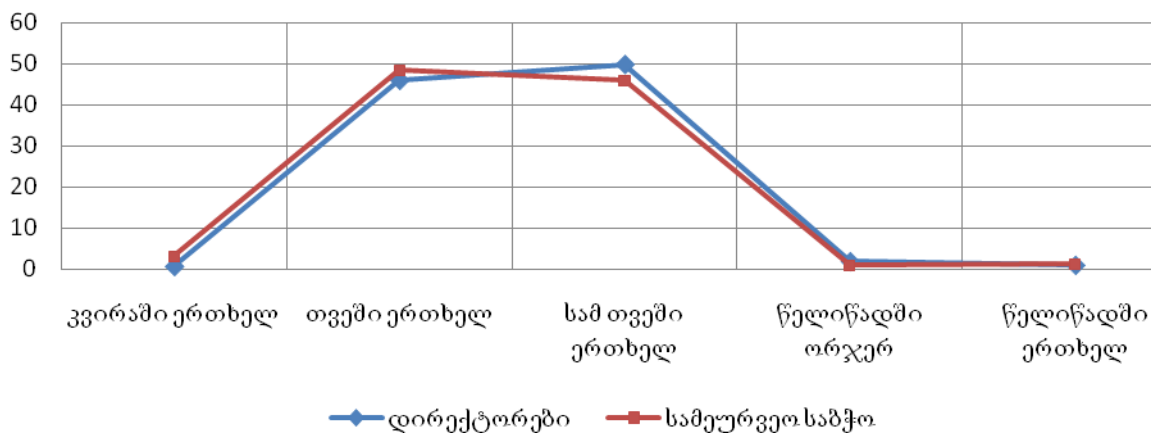
- ტექნიკური საკითხები / სკოლის კეთილმოწყობა (გათბობა, უსაფრთხოება, შეკეთება / რემონტი);
- სასწავლო პროცესთან დაკავშირებით / დისციპლინა / დამატებითი საგნების არჩევა/სასწავლო პროგრამები / დაჯილდოება /წრების არჩევა;
- სამეურვეო საბჭოს წევრების დამტკიცება, ცვლილებები, დირექტორის არჩევნები.

დაბალი სიხშირით სამივე ჯგუფი ასახელებს სამეურვეო საბჭოს შეკრების შემდეგ მიზეზებს:

- ბიუჯეტის მონიტორინგი;
- საკადრო საკითხები (კადრების დამტკიცება, სამტატო ერთეულების დამტკიცება);
- ორგანიზაციული საკითხები (ღონისძიებები, ექსკურსიები);
- შემოწირულობები (ფონდის ფული), (ასახელებენ მხოლოდ მშობლები);
- განცხადებების /საჩივრების განხილვა;
- სოციალური დახმარება (პედაგოგებისთვის, დევენილების განსახლების საკითხები);
- ანგარიშების განხილვა (მოხსენება, ანგარიშები, ტრიმესტრის შედეგები);
- კვალიფიკაციის ამაღლება;
- ბიუჯეტის მონიტორინგი;
- რესურსცენტრების კონსულტაციების განხილვა;
- ქონების დამტკიცება.

სამეურვეო საბჭოები ძირითადად თვეში ან კვარტალში ერთხელ იკრიბებიან.

სქემა 9 - სამეურვეო საბჭოების სხდომების სიხშირე გავრცელებულობის მიხედვით (%)



➔ სამეურვეო საბჭოების ეფექტურობის ზოგადი შეფასება და შემაფერხებელი ფაქტორები

სამეურვეო საბჭოს ეფექტურობის შეფასება ხუთბალიან შკალაზე შეადგენს 3.9-ს დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოს თავჯდომარეების აზრით, მაშინ როდესაც მშობლების შეფასება უფრო დაბალია - 3.46. სამეურვეო საბჭოების მიერ საკუთარი უფლება-

მოვალეობებისა და პროცედურების ცოდნას რესურსცენტრები აგრეთვე შედარებით დაბალ შეფასებას აძლევენ (3.1 და 3.4 სამუშაო ქულა ხუთბალიან შკალაზე).

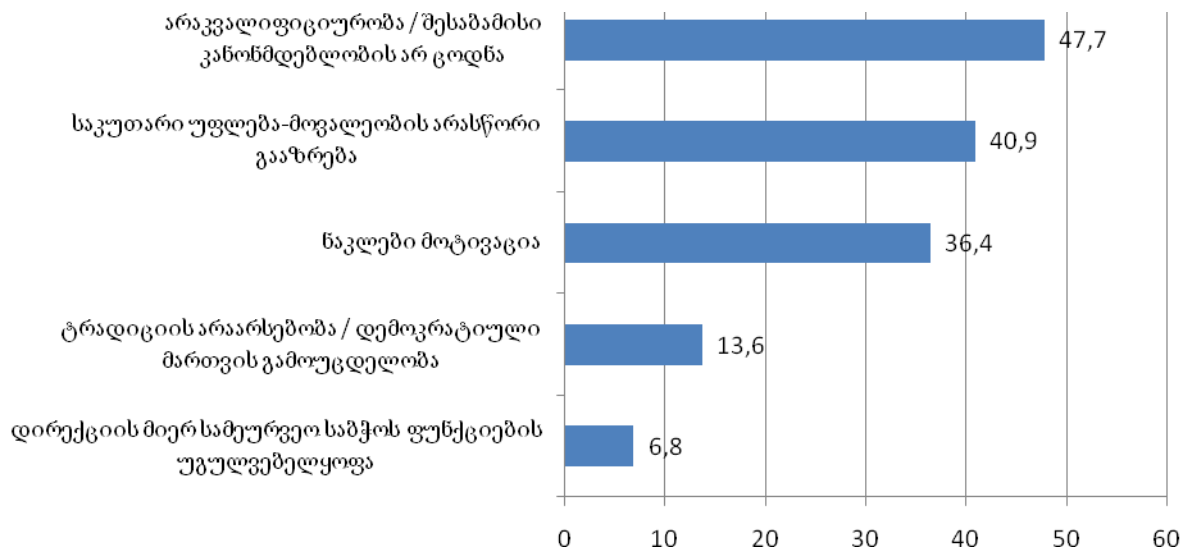
სამეურვეო საბჭოებს არაეფექტურად ან სრულიად არაეფექტურად მიიჩნევენ მშობლების 7%, დირექტორების 4% და სამეურვეო საბჭოების მხოლოდ 1%. დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოების აზრით, სამეურვეო საბჭოს ეფექტურობის შემაფერხებელი, კონკრეტული ფაქტორებია შესაბამისი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების არარსებობა, ზეწოლა დირექტორის მხრიდან, საქმისადმი გულგრილი დამოკიდებულება (საბჭო ფორმალურად არსებობს), არაპროფესიონალიზმი, არაანაზღაურებადი შრომა, რიგითი მშობლების დაუინტერესებლობა სამეურვეო საბჭოს მუშაობით.

მშობლების აზრით სამეურვეო საბჭოს ეფექტურ მუშაობას აგრეთვე აფერხებს:

- საქმისადმი გულგრილი დამოკიდებულება;
- ორგანიზაციული ნიჭის ნაკლებობა;
- არაკეთილსინდისიერება.

განსხვავებული აზრი ეფექტურობასთან დაკავშირებით აქვთ რესურსცენტრებს. მათი უმრავლესობა თვლის, რომ სამეურვეო საბჭო მეტ-ნაკლებად ეფექტური ან არაეფექტურია (78%).

სქემა 10 - სამეურვეო საბჭოების ეფექტურობის შემაფერხებელი ფაქტორები რესურსცენტრების აზრით (%)



რესურსცენტრების ის ნაწილი, რომელიც არაეფექტურად ან ნაკლებად ეფექტურად მიიჩნევენ სამეურვეო საბჭოების საქმიანობას, ამას ძირითადად უკავშირებს კანონმდებლობისა და უფლება-მოვალეობების არცოდნასა და მოტივაციის ნაკლებობას.

ექსპერტების აზრით, აუცილებელია სამეურვეო საბჭოების გადამზადება მათ ფუნქციებთან დაკავშირებით. თუმცა, ეს პროცესი რთულდება წევრთა, განსაკუთრებით მშობლების, ხშირი როტაციის გამო. მეორეს მხრივ, სამეურვეო საბჭოების წევრებს გავლილი აქვთ გარკვეული რაოდენობის ტრენინგები (იხ. თავი „ტრენინგები და გადამზადება“), მაგრამ,

როგორც ჩანს, მაინც უჭირთ მიღებული თეორიული ცოდნის კონკრეტულ საჭიროებებზე მორგება და პრაქტიკაში გამოყენება.

➔ **სამეურვეო საბჭოების უფლება-მოვალეობების შესრულების შედეგებითი ანალიზი**

სხვადასხვა ფუნქციების შესრულებაში სამეურვეო საბჭოს ჩართულობას ოდნავ განსხვავებულად აფასებენ დირექტორები და თავად სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეები. კერძოდ, უფრო მეტი დირექტორი თვლის, რომ სამეურვეო საბჭოები არ არიან ჩართულნი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებასა და განხორციელების მონიტორინგში. დირექტორების შეფასებებში განსაკუთრებით დაბალია სამ. საბჭოს ჩართულობა სტრატეგიული გეგმის დამტკიცებისა და მონიტორინგის პროცესში.

მონაცემების ანალიზისას ირკვევა, რომ სკოლის ბიუჯეტის განხილვასა და დამტკიცებას სამეურვეო საბჭო ახდენს წელიწადში ერთჯერ ან ორჯერ, ხოლო სტრატეგიული გეგმისა და სახელმძღვანელოების განხილვასა და დამტკიცებას სამეურვეო საბჭო ახდენს წელიწადში ერთხელ.

ცხრილი 7 - კანონით მინიჭებული მოვალეობებიდან, თითოეულს რა სიხშირით ასრულებს თქვენი სკოლის სამეურვეო საბჭო?

მოვალეობები	თვეში ერთხელ	კვარტალში ერთხელ	წელიწადში ორჯერ	წელიწადში ერთხელ	არასდროს
დირექტორი					
სკოლის ბიუჯეტის განხილვა და დამტკიცება	1,8	14,6	30,1	52,2	0,6
სკოლის ბიუჯეტის მონიტორინგის განხორციელება	20,6	35,5	27,2	13,4	2,4
სკოლის სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და დამტკიცება	1,8	5,7	6,6	80,6	4,5
სკოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება და დამტკიცება	3,6	7,8	9,3	74,3	3,9
სკოლის სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის განხორციელება	16,7	28,7	27,5	22,4	4,2
სახელმძღვანელოების განხილვა და დამტკიცება	0,6	0,6	1,8	94,0	2,1
სამეურვეო საბჭო					
სკოლის ბიუჯეტის განხილვა და დამტკიცება	1,8	9,0	34,9	51,3	0,9
სკოლის ბიუჯეტის მონიტორინგის განხორციელება	18,8	29,3	28,7	19,7	1,5
სკოლის სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და დამტკიცება	1,5	3,6	12,2	79,4	1,8
სკოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება და დამტკიცება	3,6	7,8	12,2	74,3	0,6
სკოლის სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის განხორციელება	14,6	27,2	27,5	27,8	0,6
სახელმძღვანელოების განხილვა და დამტკიცება	1,2	0,6	3,6	92,5	0,6

სამეურვეო საბჭოების მიერ კანონით მინიჭებული ფუნქციების შესრულების ხარისხს დირექტორებიცა და თავად სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეებიც ხუთბალიან შკალაზე საშუალოზე დაბალ შეფასებას აძლევენ. აღსანიშნავია, რომ სამეურვეო საბჭოებმა გამოიჩინეს თვითკრიტიკულობა - მათი შეფასებები ექვსიდან ოთხი ფუნქციის ხარისხის შეფასებისას მნიშვნელოვნად დაბალია დირექტორების შეფასებაზე (ცხრილი #9).

ცხრილი 8 - შეფასეთ სამეურვეო საბჭოს მიერ შემდეგი უფლება-მოვალეობების შესრულების ხარისხი ხუთ ქულიან შკალაზე

უფლება-მოვალეობები	საშუალო დირექტორების	საშუალო სამ. საბჭოს თავმჯდომარეების	t-test for Equality of Means
სკოლის ბიუჯეტის განხილვა და დამტკიცება	2,17	2,08	0,08
სკოლის ბიუჯეტის მონიტორინგის განხორციელება	2,21	2,10	0,050
სკოლის სტრატეგიული გეგმის შემუშავება	2,33	2,11	0,00
სკოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება	2,21	2,10	0,04
სკოლის სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის განხორციელება	2,28	2,11	0,00
სახელმძღვანელოების განხილვა და დამტკიცება	2,04	1,99	0,41

რაც შეეხება სამეურვეო საბჭოების კომპეტენტურობის შეფასებას ხუთბალიან შკალაზე, აქ შეფასებები საშუალოზე მაღალია როგორც დირექტორების, ისე თავად სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეების აზრით. თუ ფუნქციების შესრულების ხარისხის შეფასებისას სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეები იყვნენ უფრო თვითკრიტიკულნი, წევრების კომპეტენციის თვითშეფასებები მნიშვნელოვნად აღემატება დირექტორების შეფასებას ექვსიდან ხუთ ფუნქციასთან მიმართებაში.

სავარაუდოდ, ფუნქციების შესრულების დაბალი ხარისხი, დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოს წევრების აზრით, არ უკავშირდება სამეურვეო საბჭოს წევრების კომპეტენციას და, მათი აზრით, უფრო მეტად არის დამოკიდებული სხვა გარე ფაქტორებზე.

ცხრილი 9 - შეფასეთ სამეურვეო საბჭოს კომპეტენტურობა ქვემოთ ჩამოთვლილი მოვალეობების შესასრულებლად

მოვალეობები	საშუალო დირექტორების	საშუალო სამ. საბჭოს თავმჯდომარეების	t-test for Equality of Means
სკოლის ბიუჯეტის განხილვა და დამტკიცება	3,77	4,01	0,000
სკოლის ბიუჯეტის მონიტორინგის განხორციელება	3,77	3,97	0,000
სკოლის სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და დამტკიცება	3,73	3,98	0,000
სკოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება და დამტკიცება	3,82	3,98	0,001
სკოლის სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის განხორციელება	3,76	3,97	0,000
სახელმძღვანელოების განხილვა და დამტკიცება	3,96	4,07	0,043

➔ სამეურვეო საბჭო და მშობელი: ინფორმირებულობა, ჩართულობა და დამოკიდებულება

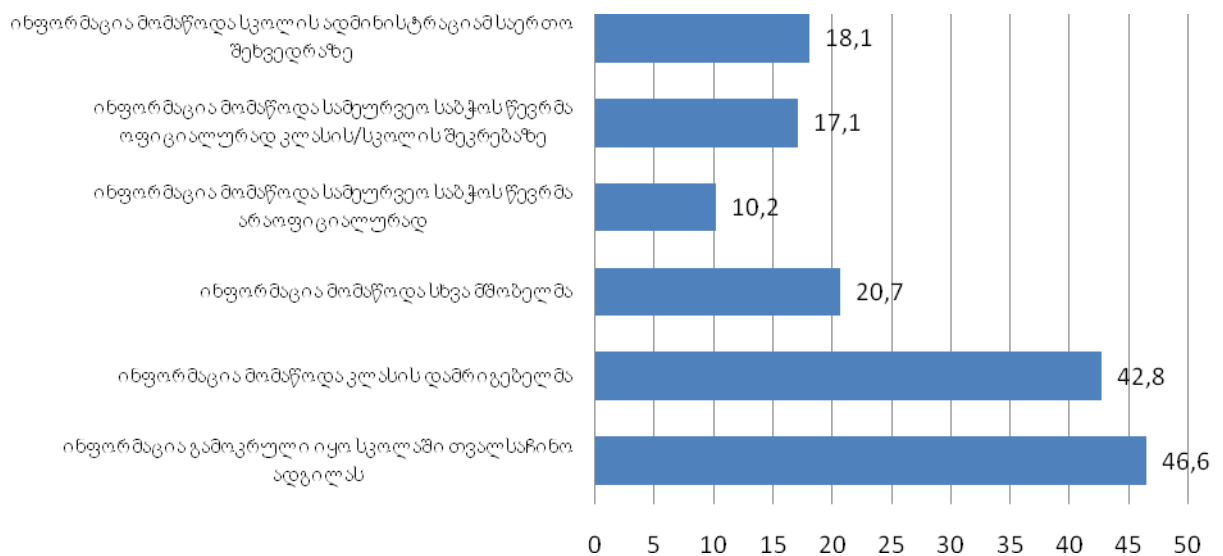
როგორც გამოკითხვამ აჩვენა, მშობლებში სამეურვეო საბჭოს საქმიანობის ორგვლივ ინფორმირებულობის დონე დაბალია. გამოკითხული მშობლების მხოლოდ ნახევარი

აცხადებს, რომ მონაწილეობა მიიღო არჩევნებში. ასევე დაბალია კომუნიკაცია მშობლებსა და სამეურვეო საბჭოს შორის როგორც მშობლების, ასევე სამეურვეო საბჭოს მხრიდან.

ინფორმირებულობა: მშობელთა 8%-მა არ იცის, რომ მათ სკოლაში არჩეულია სამეურვეო საბჭო. 35%-მა არ იცის, რომ მათ სკოლაში 2007-2008 წლის განმავლობაში გაიმართა სამეურვეო საბჭოს სხდომები, ხოლო ყოველ მეხუთე გამოკითხულ მშობელს არ აქვს წარმოდგენა სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობის შესახებ (სქემა #13). მშობლების იმ ჯგუფიდან, რომელმაც აღნიშნა, რომ იცის სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობა 90%-ზე მეტი ამბობს, რომ სამეურვეო საბჭოში შედიან მშობლები და მასწავლებლები, და გამოკითხულთა 73% იცის, რომ მოსწავლეც შედის სამეურვეო საბჭოში.

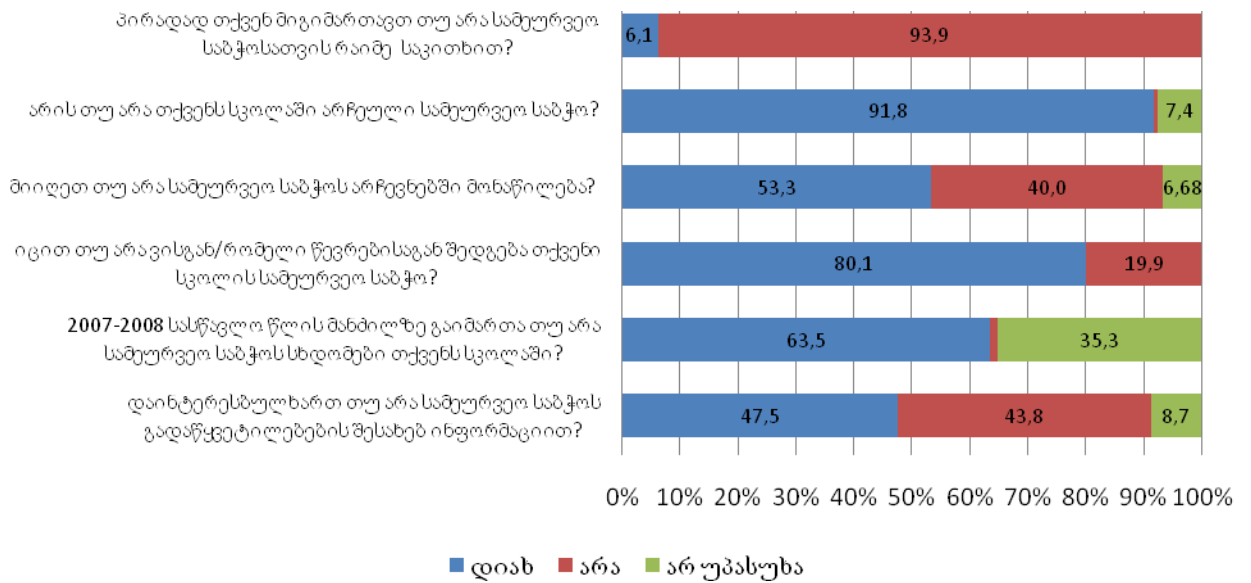
კომუნიკაცია: სამეურვეო საბჭოს გადაწყვეტილებებით დაინტერესდა მშობლების 48%, მათგან ყოველი მეათესათვის ინფორმაცია აღმოჩნდა ხელმიუწვდომელი, ხოლო 15%-თვის - მხოლოდ ნაწილობრივ ხელმისაწვდომი. ყველაზე ხშირად მშობლები ინფორმაციას იღებენ საინფორმაციო სტენდებიდან (მშობელთა 47%) და სკოლის დამრიგებლებისაგან (43%). დაახლოებით ყოველი მეხუთე მშობელი, რომელიც ინტერესდება სამ. საბჭოს გადაწყვეტილებებით, ინფორმაციას იღებს სხვა მშობლებისგან (21%), ადმინისტრაციისაგან (18%) ან სამეურვეო საბჭოს წევრებისგან კლასის/სკოლის შეხვედრებზე (17%) (სქემა #12).

სქემა 11 - სამ.საბჭოს გადაწყვეტილებების შესახებ ინფორმაციის მიღების ფორმები გავრცელებულობის მიხედვით (მშობლები %)

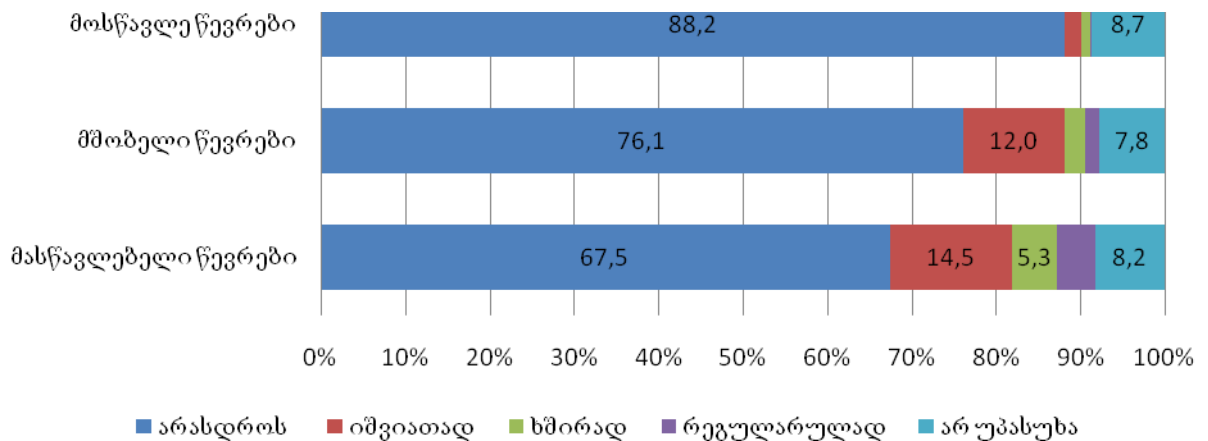


სამეურვეო საბჭოებისთვის კითხვით მიუმართავს მშობლების მხოლოდ 6%-ს. მათგან დაახლოებით ნახევარი საბჭოს ტექნიკურ საკითხებზე დაუკავშირდა (მაგ: ბუჯეტის ან სპორტული დარბაზის კეთილმოწყობა), 20% - სასწავლო პროცესის ხარისხთან დაკავშირებით, 10%- დისციპლინის საკითხებზე, ხოლო დარჩენილი 10% ბიუჯეტის ხარჯვის საკითხით დაინტერესდა. მშობლების უმეტესობა (71%) თვლის, რომ სამეურვეო საბჭომ ეფექტურად ან ძალიან ეფექტურად გადაჭრა საკითხი.

სქემა 12 - მშობლების ინფორმირებულობა სამეურვეო საბჭოს საქმიანობის შესახებ



სქემა 13 - სამეურვეო საბჭოს წევრების მშობლებისადმი მომართვა (მშობლები %)



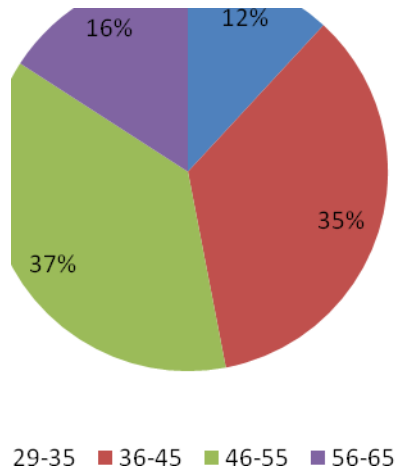
მშობლეთა უმეტესობის ინფორმაციით, სამეურვეო საბჭოს წევრები არასდროს ან იშვიათად მიმართავენ მშობლებს რაიმე საკითხით. შედარებით ხშირად მშობლებს მიმართავენ მასწავლებელი წევრები (24%), ხოლო ყველაზე იშვიათად მოსწავლე წევრები (3%).

დამოკიდებულება: მშობლების დაახლოებით 80% მიიჩნევს, რომ სკოლები მართვას მეტ-ნაკლებად ეფექტურად ან ეფექტურად ახორციელებენ, ხოლო ყოველი მეათე მშობლის აზრით, სკოლების მართვა დღეისათვის არაეფექტურად ან ძალიან არაეფექტურად მიმდინარეობს.

არჩევნებში მონაწილეობა: საბჭოს არჩევნებში მონაწილეობა მიიღო გამოკითხული მშობლების დაახლოებით ნახევარმა. მათგან, დაახლოებით 46% არჩევნებში პასიურობის მიზეზად ასახლებს მოუცლელობას, 25%- ინტერესის, მოტივაციის ნაკლებობას, 20% - მა საერთოდ არ იცოდა, რომ ტარდებოდა არჩევნები, ხოლო 8% აღნიშნავს, რომ არჩევნების მომენტში მისი ბავშვი არ სწავლობდა სკოლაში.

სკოლის ადმინისტრაცია

სქემა 14 - დირექტორების ასაკი



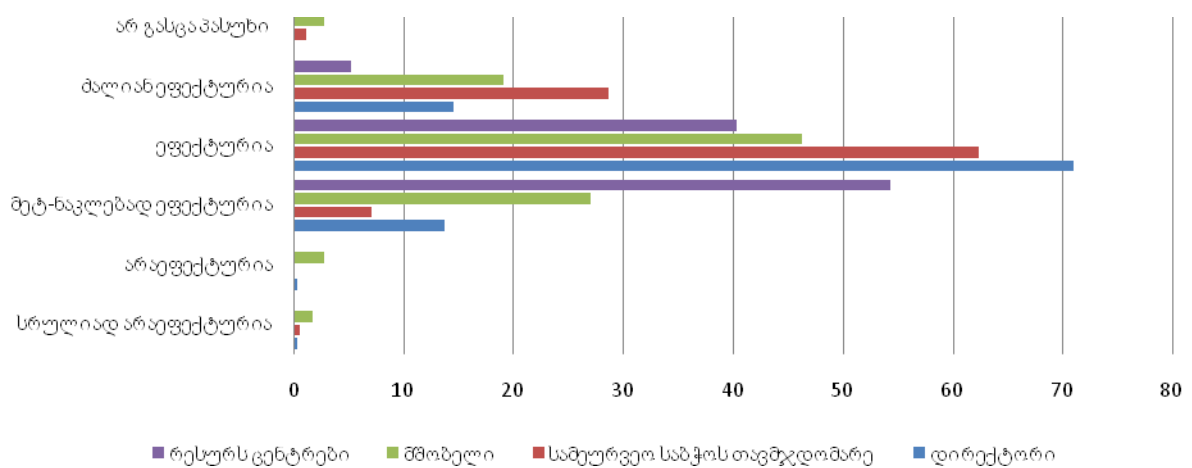
გამოკითხული სკოლების უმრავლესობაში დირექტორი მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელია (67%). დირექტორების 72% 36-დან 55 წლამდე ასაკობრივ კატეგორიაშია. დირექტორების მონაცემებით მათი 71% არჩეულია, 25% კი დანიშნული. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ გამოკითხულ დირექტორთა 4%-ს უჭირს პასუხის გაცემა კითხვაზე, არჩეულია იგი თუ დანიშნული. ასევე, 23% არ პასუხობს კითხვაზე მოხვდა თუ არა იგი შესარჩევი კონკურსის შედეგების მიხედვით პირველ 20%-ში, ხოლო 37% ამბობს, რომ მოხვდა ამ

სიაში. გამოკითხული დირექტორების 18% სხვადასხვა ეტაპზე გამოეთიშა კონკურსს, თუმცა მაინც დარჩა დირექტორის თანამდებობაზე.

→ ადმინისტრაციის საქმიანობის შეფასება და თვითშეფასება

ადმინისტრაციის საქმიანობას ყველაზე მაღალ შეფასებას აძლევენ სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეები. მათი 90% მიიჩნევს, რომ დირექტორების საქმიანობა ეფექტური ან ძალიან ეფექტურია. რაც შეეხება საშუალო ქულების შედარებას სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეების მიერ მინიჭებული ქულა (4.2) დირექტორების თვითშეფასების ქულაზე (3.99) მნიშვნელოვნად მაღალია. მშობლები ადმინისტრაციის საქმიანობას აფასებენ 3.8 საშუალო ქულით, ხოლო რესურსცენტრები - 3.5-ით. რესურსცენტრებმა აგრეთვე ხუთბალიან შკალაზე შეაფასეს ადმინისტრაციის მიერ საკუთარი უფლება-მოვალეობების გააზრება (3.7 საშ. ქულა) და პროცედურების ცოდნა (3.4 საშ. ქულა).

სქემა 15 - დირექტორების საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება ხუთბალან შკალაზე ჯგუფების მიხედვით (%)



➔ ადმინისტრაციის მიერ საკუთარი უფლება-მოვალეობების ცოდნის შეფასება

რესპონდენტთა მიერ მოწოდებული ინფორმაციის თანახმად, სკოლის დირექცია ასრულებს ყველა ჩამოთვლილ ფუნქციას და ამ მხრივ დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოების აზრი ერთმანეთისაგან არ განსხვავდება. სკოლის ბიუჯეტის, სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავებას, გამოკითხულთა უმრავლესობის აზრით, დირექტორები ახდენენ წელიწადში ერთჯერ. ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვას, დირექტორები ძირითადად თვეში ერთხელ ახორციელებენ.

ცხრილი 10 - კანონით მინიჭებული მოვალეობებიდან, თითოეულს რა სიხშირით ასრულებს თქვენი სკოლის დირექცია?

მოვალეობები	თვეში ერთხელ	კვარტ. ერთხელ	წელ. ერთჯერ	წელ. ერთხელ	არასდროს
დირექტორი					
სკოლის ბიუჯეტის შემუშავება	2,7	11,3	30,7	54,2	0,3
სკოლის სტრატეგიის შემუშავება	2,4	4,5	11,0	81,3	0,3
სკოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება	4,5	8,6	12,5	72,6	0,6
ადამიანური რესურსების მართვა	38,4	13,4	12,2	29,8	1,5
ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვა	53,6	18,5	10,7	14,6	0,9
განხორციელებული საქმიანობის ანგარიშგება	21,4	21,7	19,0	35,4	1,2
სამეურვეო საბჭო					
სკოლის ბიუჯეტის შემუშავება	4,8	6,0	33,2	53,3	0,0
სკოლის სტრატეგიის შემუშავება	1,8	7,5	15,9	72,2	0,3
სკოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება	4,2	8,7	15,6	68,9	0,3
ადამიანური რესურსების მართვა	34,1	12,3	16,5	31,4	1,2
ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვა	46,7	18,6	12,6	18,0	0,6
განხორციელებული საქმიანობის ანგარიშგება	23,7	29,0	21,3	23,7	0,0

სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელები დირექციის მიერ შესრულებული მოვალეობების ხარისხს უფრო მაღალ შეფასებას აძლევენ, ვიდრე თავად დირექტორები. იგივე ტენდენცია შეინიშნება ადმინისტრაციის საქმიანობის ეფექტურობის ზოგადი შეფასებისას.

ცხრილი 11 - შეფასეთ დირექციის მიერ შემდეგი უფლება-მოვალეობების შესრულების ხარისხი

უფლება-მოვალეობები	საშუალო დირექტორების	საშუალო სამ. საბჭოს თავმჯდომარეების	t-test for Equality of Means
ს კოლის ბიუჯეტის შემუშავება	3,99	4,09	0,031
ს კოლის სტრატეგიის შემუშავება	3,94	4,07	0,005
ს კოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება	4,00	4,07	0,106
ადამიანური რესურსების მართვა	3,98	4,11	0,005
ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვა	4,06	4,09	0,488
განხორციელებული საქმიანობის ანგარიშგება	4,06	4,13	0,130

დირექტორების კომპეტენციებს საშუალოზე მაღალ შეფასებას აძლევენ როგორც თავად დირექტორები, ასევე სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეები და მათ მიერ მინიჭებულ ქულებში არ გამოვლინდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავებები.

ცხრილი 12 - შეფასეთ სკოლის დირექციის კომპეტენტურობა ქვემოთ ჩამოთვლილი მოვალეობების შესასრულებლად

მოვალეობები	საშუალო დირექტორების	საშუალო სამ. საბჭოს თავმჯდომარეების	ტ-ტესტ ფორ მენს Eქუალიტე ფგ Mგანს
ს კოლის ბიუჯეტის შემუშავება	4,20	4,21	0,767
ს კოლის სტრატეგიის შემუშავება	4,13	4,18	0,240
ს კოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება	4,20	4,21	0,675
ადამიანური რესურსების მართვა	4,19	4,22	0,509
ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვა	4,18	4,23	0,321
განხორციელებული საქმიანობის ანგარიშგება	4,23	4,25	0,747

ადმინისტრაციის საქმიანობის შეფასებიდან შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ სამეურვეო საბჭოები თავს იკავებენ დირექტორების კრიტიკულად შეფასებისაგან, რაც, შესაძლებელია, განპირობებული იყოს იმით, რომ სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელები ძირითადად არიან პედაგოგები (79%) და დირექტორებს მათზე (როგორც პედაგოგებზე) ზემოქმედების მეტი ბერკეტი აქვთ, ვიდრე მშობლებზე.

➔ ადმინისტრაციის ეფექტური მუშაობის შემაფერხებელი ფაქტორები

ადმინისტრაციის ეფექტური მუშაობის შემაფერხებელი ფაქტორების დასახელებისა დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოების აზრები ძირითადად ემთხვევა ერთმანეთს. მშობლებისა და რესურსცენტრების მიერ ჩამოთვლილი ფაქტორების სია სრულიად განსხვავებულია. ზოგადად, მშობლებმა და რესურსცენტრებმა უფრო მეტი მიზეზი დაასახელეს ვიდრე სხვა ჯგუფებმა. დირექციის გარდა, ყველა სხვა ჯგუფი ყველაზე ხშირად ასახელებს დირექციის არაპროფესიონალიზმს, მაშინ, როდესაც დირექტორთა უმეტესობა საკუთარი საქმიანობის არაეფექტურობას მიაწერს გარე ფაქტორებს - რეფორმისა და სისტემის არასრულყოფილებას. დირექტორები და სამეურვეო საბჭოები, აგრეთვე, ხშირად ასახელებენ არასრულყოფილ მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზას, ხელფასების სიმცირესა და ადამიანური რესურსების ნაკლებობას. თუმცა, ეს მიზეზები საერთოდ არ გვხვდება მშობლების ჩამონათვალში. მშობლების დიდი ნაწილის აზრით, არაეფექტურობის მიზეზი არის საქმისადმი გულგრილობა და უდისციპლინობა, ხოლო რესურსცენტრების აზრით - ძველი მენტალობა და გადაწყვეტილების მიღებისას პასუხისმგებლობის შიში.

ცხრილი 13 - ადმინისტრაციის ეფექტური მუშაობის შემაფერხებელი ფაქტორები ცხრილში მოყვანილი ციფრები აღნიშნავენ რანგს სიხშირის მიხედვით (1-ყველაზე ხშირი პასუხი)

ფაქტორები	დირექტორი	სამ. საბჭ.	მშობელი	რეს.ცენტრი
რეფორმის / სისტემის არასრულყოფილება	1	5	5	0
ადამიანური რესურსების სიმცირე	3	3	0	5
დირექციის არაპროფესიონალიზმი / ორგანიზაციული ნიჭის უქონლობა	5	1	1	1
არასრულყოფილი მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზა	2	4	0	4
ხელფასის სიმცირე	4	2	0	0
უდისციპლინობა	0	7	2	0
ძველი მენტალობა	7	6	0	2
გადაწყვეტილების მიღებისას პასუხისმგებლობის შიში	0	0	0	3
საქმისადმი გულგრილობა	0	0	3	0
ორგანიზაციული ნიჭის უქონლობა	0	0	4	0
პედაგოგების არაპროფესიონალიზმი	0	0	6	0
სამეურვეო საბჭოსთან საქმიანი ურთიერთობის ფორმების გაუაზრებლობა	0	0	0	5
მართვის სადავეების ჩამორთმევა დირექტორეითვის	6	0	7	0
პრიორიტეტების არასწორი განსაზღვრა	0	0	0	6
ვაუჩერული სისტემა	0	0	8	0
ხარვეზები მენეჯმენტში	0	0	0	7

ზედმეტი სიმკაცრე	0	0	9	0
შესაბამისი სოციალური გარემო	0	0	0	8
დაბალი ხელფასი	0	0	10	0
ნაკლები მოტივაცია	0	0	0	9
კონტროლის არ ქონა	0	0	0	10
ავტორიტარიზმი	0	0	11	0
დირექტორი არ არის დანიშნული, მოვალეობას ასრულებს	0	0	0	11
საკუთარი უფლება მოვალეობების გაუაზრებლობა	0	0	0	12

მართვა და კომუნიკაცია

მოცემული თავი ახასიათებს რეფორმაში ჩართული რგოლების ურთიერთქმედების პროცესებს შემდეგი ინდიკატორების მიხედვით: როლების გადანაწილების რელევანტურობა, მიმართვიანობის სიხშირე და რელევანტურობა, თანამშრომლობის ეფექტურობა; რა საკითხებზე და რა სიხშირით მიმართავენ ერთმანეთს ცალკეული რგოლები; როგორია ამ მიმართვების შედეგები; რამდენად რელევანტურია მიმართვიანობა ჯგუფებს შორის; რამდენად დამოუკიდებელია ცალკეული რგოლი გადაწყვეტილებების მიღებისას; აქვს თუ არა ადგილი კონფლიქტებს როგორც ჯგუფებს შიგნით, ისე ჯგუფებს შორის.

ამ თავში წარმოდგენილი ინფორმაცია საინტერესოა იმ კუთხითაც, რომ ახასიათებს რეფორმაში ჩართულ ჯგუფებს დინამიკაში, კონკრეტული პროცესების მაგალითზე. მაგალითად, იმაზე, თუ როგორ ურთიერთქმედებენ ჯგუფები სტრატეგიული დაგეგმვისა და ბიუჯეტორების პროცესებში

უფლება მოვალეობების განაწილება

დირექტორებსაც და სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელებსაც არასწორად ესმით ტერმინის „უფლებამოსილია“ მნიშვნელობა, რადგან ხშირად კონკრეტულ ფუნქციაზე უფლებამოსილად ერთზე მეტ უწყებას ასახელებენ (ცხრილი 15). მაშინ, როდესაც კანონის მიხედვით, კონკრეტული ფუნქციის შესრულებაზე ერთი უწყებაა უფლებამოსილი (ეს არ გამორიცხავს სხვა მხარეების ჩართვას პროცესში, მაგრამ პასუხისმგებლობა ფუნქციის შესრულებაზე კონკრეტულად მანც ერთ უწყებაზე ვრცელდება.)

ცხრილი 14 - ვინ არის უფლებამოსილი შემდეგი ფუნქციების შესრულებაზე?

დირექტორის პასუხი	სწორი პასუხი	არასწორი პასუხი	არ ვიცი/მიჭირს პასუხის გაცემა
მოსწავლის სკოლაში მისაღებად აუცილებელი დოკუმენტაციის ნუსხის შედგენა	46,3	71,0	0
წესდების დამტკიცება	48,5	82,2	0,9
სკოლის განვითარების სტრატეგიის დამტკიცება	64,9	67,3	0,6
ბუჯეტის შემუშავება	94,9	44,0	0,9
ბიუჯეტის დამტკიცება	93,9	32,5	1,8
სკოლის ფინანსების ხარჯვასა და ქონების განკარგვაზე კონტროლი	82,2	54,4	1,2
საშტატო განრიგის შემუშავება	93,3	32,1	1,5
სკოლის პედაგოგებთან /თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულების დადება და ვადამდე შეწყვეტა	98,2	17,9	1,8

ექსპერტების აზრითაც, სამეურვეო საბჭოსა და დირექტორებს შორის ადგილი აქვს ფუნქციების აღრევას.

ძირითადი გადაჭარბება ხდება დირექტორების მხრიდან იმიტომ, რომ დირექტორები ძირითადად არიან ის ადამიანები, რომლებსაც აქვთ ამ სისტემაში მეტი გამოცდილება, ვიდრე სამეურვეო საბჭოს წევრებს. დირექტორის ფუნქციები რაღაც მომენტში გაიზარდა ახალი კანონმდებლობით, მაგრამ ძირითადი ფუნქციები იგივე დარჩა, სამეურვეო საბჭო არის ახალი ორგანო, სტანდარტული მდგომარეობა რაც გვაქვს არის ის, რომ ძირითადად დირექტორები ერევიან სამეურვეო საბჭოს საქმეებში და პირიქით, სამეურვეო საბჭო სუსტად მუშაობს ამ კუთხით. ისინი ბოლომდე არ იყენებენ იმ უფლებებს, რაც მათ აქვთ

(ექსპერტი)

დირექტორებს უჭირთ სწორი პასუხის გაცემა, თუ ვინ არის უფლებამოსილი შემდეგ საკითხებზე: მოსწავლის სკოლაში მისაღებად აუცილებელი დოკუმენტაციის ნუსხის შედგენა, წესდების დამტკიცება, სკოლის განვითარების სტრატეგიის დამტკიცება.

დირექტორის პასუხი	განათლების სამინისტრო	რესურსცენტრი	სკოლის დირექტორი	სამეურვეო საბჭო	არ ვიცი/მიჭირს პასუხის გაცემა
მოსწავლის სკოლაში მისაღებად აუცილებელი დოკუმენტაციის ნუსხის შედგენა	87,3	0,7	33,3	4,7	2,6
წესდების დამტკიცება	58,4	2,7	38,3	26,8	3,2
სკოლის განვითარების სტრატეგიის დამტკიცება	9,3	0,7	58,9	65,6	1,9
ბუჯეტის შემუშავება	2,0	1,3	94,0	36,4	1,9
ბიუჯეტის დამტკიცება	1,3	1,3	27,5	94,6	3,2
სკოლის ფინანსების ხარჯვასა და ქონების განკარგვაზე კონტროლი	18,7	8,0	36,7	80,0	2,6
საშტატო განრიგის შემუშავება	8,6	3,9	93,4	22,4	1,3
სკოლის პედაგოგებთან /თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულების დადება და ვადამდე შეწყვეტა	0,7	0,7	98,0	13,3	2,6

შენიშვნა: ცხრილში ლურჯი ფონით მონიშნულია სწორი პასუხები

იმ დირექტორების პასუხების ანალიზიდან, რომლებმაც სწორედ მიუთითეს კონკრეტულ ფუნქციებზე უფლებამოსილი უწყებები, ჩანს, რომ დირექტორები ზოგადად მიზანშეწონილად თვლიან მათი უფლებამოსილებების გაზრდას განათლების სამინისტროსათვის და სამეურვეო საბჭოსთვის გარკვეული ფუნქციების ჩამორთმევის ხარჯზე (ცხრილი 16). მაგალითისათვის, დირექტორებს სურთ, რომ წესდების დამტკიცების უფლება გადმოვიდეს სკოლის დონეზე და ამ ფუნქციას ანაწილებს ორ უწყებას - სამ.საბჭოსა და დირექტორს - შორის. აქედან ჩანს, რომ დირექტორებს მკაფიოდ არ ესმით პროცედურა - დამტკიცება ერთი სუბიექტის ფუნქცია უნდა იყოს.

დირექტორების მსგავსად, სამეურვეო საბჭოებსაც უჭირთ მოსწავლის სკოლაში მისაღებად აუცილებელი დოკუმენტაციის ნუსხის შედგენაზე, წესდების დამტკიცებასა და სკოლის განვითარების სტრატეგიის დამტკიცებაზე უფლებამოსილი უწყებების დასახელება. განსაკუთრებით დაბალია სწორი პასუხების წილი პირველ ორ პუნქტზე (ცხრილი #17).

სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეების აზრი დირექტორების აზრს ემთხვევა იმასთან დაკავშირებითაც, თუ როგორ შეიძლება გადანაწილდეს ეს ფუნქციები იმ განსხვავებით, რომ სამ.საბჭოები საკუთარ უფლებამოსილებებს უფრო მეტად ზრდიან, ვიდრე დირექტორებისას. გარდა ამისა, სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეების მეტი წარმომადგენელი უპასუხოდ ტოვებს ამ კითხვას (ცხრილი #18).

ცხრილი 16 - ვინ არის უფლებამოსილი შემდეგი ფუნქციებს შესრულებაზე?

სამეურვეო საბჭოს პასუხი	სწორი პასუხი	არასწორი პასუხი	არ ვიცი/მიჭირს პასუხის გაცემა
მოსწავლის სკოლაში მისაღებად აუცილებელი დოკუმენტაციის ნუსხის შედგენა	32,2	80,0	0
წესდების დამტკიცება	29,3	85,0	2,1
სკოლის განვითარების სტრატეგიის დამტკიცება	68,9	72,0	3,0
ბუჯეტის შემუშავება	93,3	48,3	2,4
ბიუჯეტის დამტკიცება	93,3	38,7	2,1
სკოლის ფინანსების ხარჯვასა და ქონების განკარგვაზე კონტროლი	90,2	41,9	2,4
საშტატო განრიგის შემუშავება	93,9	30,7	2,7
სკოლის პედაგოგებთან /თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულების დადება და ვადამდე შეწყვეტა	97,5	25,2	2,7

ცხრილი 17 - ვინ უნდა იყოს უფლებამოსილი შემდეგი ფუნქციებს შესრულებაზე?

სამეურვეო საბჭოს პასუხი	განათლების სამინისტრო	რესურსცენტრი	სკოლის დირექცია	სამეურვეო საბჭო	არ ვიცი/მიჭირს პასუხის გაცემა
მოსწავლის სკოლაში მისაღებად აუცილებელი დოკუმენტაციის ნუსხის შედგენა	82,8	6,1	37,4	5,1	8,3
წესდების დამტკიცება	45,0	2,0	48,0	40,0	7,4
სკოლის განვითარების სტრატეგიის დამტკიცება	8,2	3,1	63,3	63,3	9,3
ბუჯეტის შემუშავება	2,0	4,0	91,9	44,4	8,3
ბიუჯეტის დამტკიცება	3,0	3,0	30,0	91,0	7,4
სკოლის ფინანსების ხარჯვასა და ქონების განკარგვაზე კონტროლი	8,0	2,0	34,0	86,0	7,4
საშტატო განრიგის შემუშავება	6	2	94	28	7,4

სკოლის პედაგოგებთან /თანამშრომლებთან შრომითი ხელშეკრულების დადება და ვადამდე შეწყვეტა	0,0	1,0	94,9	27,3	8,3
---	-----	-----	------	------	-----

სკოლების ადმინისტრაციისა და სამეურვეო საბჭოს თანამშრომლობა

დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოების 90%-ზე მეტი უარყოფს ერთმანეთს შორის კონფლიქტური სიტუაციების არსებობას და თვლის, რომ მათი ურთიერთობები კოლეგიალურია. კოლეგიალურობის კომპონენტში მოსაზრებას ეთანხმება რესურსცენტრიც. თუმცა, მათი 31% ამბობს, რომ ადგილი ჰქონდა კონფლიქტურ სიტუაციებს, რომელთა ძირითად მიზეზებად ასახელებს ფუნქციების აღრევასა (18%) და დირექტორის მიერ საკუთარი უფლებების გადახედვას (18%). ასევე, ნაკლები სიხშირით სახელდება შემდეგი მიზეზები:

- დირექტორისთვის პიროვნულად მიუღებელია სამეურვეო საბჭოს წევრი და პირიქით;
- კონფლიქტურ სიტუაციაში სამეურვეო საბჭო ვერ იცავს საკუთარ პოზიციას;
- სიახლის შიში;
- მიზნების გაუცნობიერება;
- გაუმჭვირვალე ქმედებები;
- სამეურვეო საბჭო წყვეტდა ხელშეკრულებას დირექტორთან არაკომპეტენტურობის გამო;
- სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელი ითხოვდა ხელფასს;
- ახლადარჩეულ დირექტორს სჭირდებოდა თავისი ხალხი, გაიწვიეს საბჭოს 3 წევრი;
- სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობაში შემავალი ითხოვდა შტატს;
- დირექტორის არაკომპეტენტურობა სკოლის მართვის საკითხებში.

იმის გამო, რომ დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოს თავჯდომარეების უმრავლესობა უარყოფს მათ შორის კონფლიქტის არსებობას, კონფლიქტის კონკრეტული მიზეზიც ორივე ჯგუფში სულ რამდენიმე რესპონდენტმა დაასახელა. თუ რესურსცენტრები მიიჩნევენ, რომ სამეურვეო საბჭო ვერ იცავს საკუთარ პოზიციას, სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელების პასუხებში იგივე საკითხს სხვანაირი ფორმულირება აქვს - დირექტორი იგნორირებას უკეთებს სამეურვეო საბჭოს გადაწყვეტილებებს. რესურსცენტრების მსგავსად, დირექტორები და სამეურვეო საბჭოები კონფლიქტის მიზეზად, აგრეთვე, ასახელებენ ბიუჯეტის დამტკიცებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

თავად სკოლის ადმინისტრაციისა და სამეურვეო საბჭოებისაგან განსხვავებით, ექსპერტები თვლიან, რომ სკოლებში ხშირია კონფლიქტები და, რაც მთავარია, მხარეებს არ შეუძლიათ ამ კონფლიქტების მოგვარება.

... ყველაზე ხშირად განათლების სამინისტროს ჩარევა გვიწევს სკოლების ცხოვრებაში იმიტომ, რომ სკოლებში არის კონფლიქტი იმიტომ, რომ კოლექტივი ორად არის გაყოფილი, იქ სწავლა-განათლებაზე ზედმეტია ლაპარაკი. ჩვენდა საუბედუროდ, ძალიან ბევრ სკოლაში არის ასეთი სიტუაცია.

(ექსპერტი)

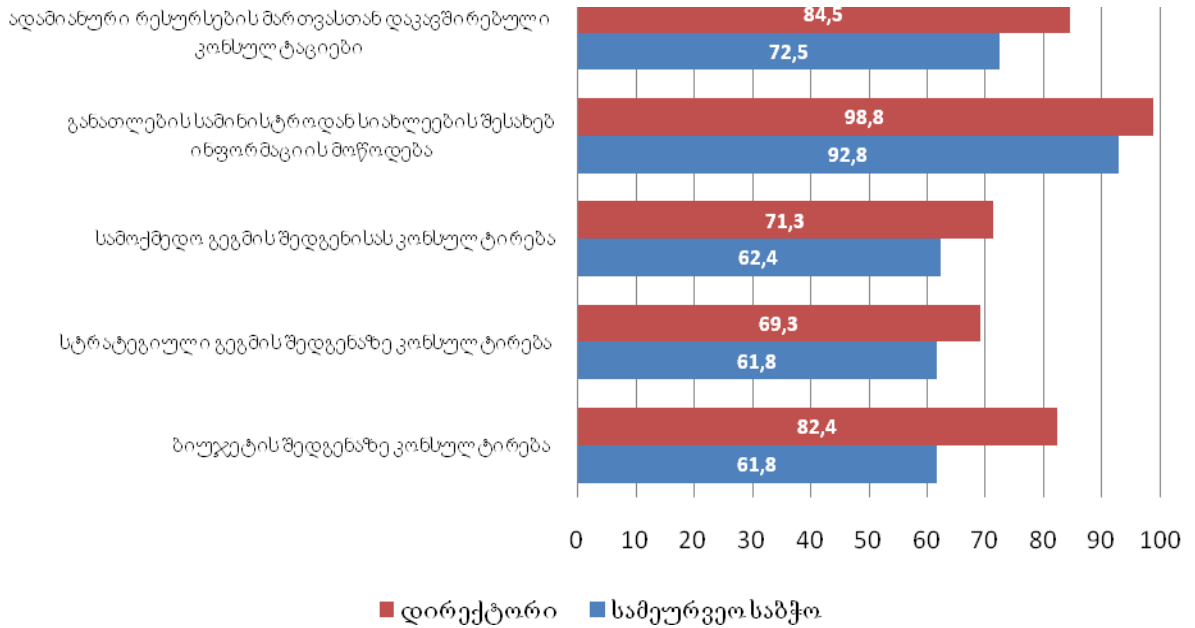
სამინისტროს ხშირ შემთხვევაში უწევს კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარებაში ჩარევა იმის გამო, რომ დაიცვას მოსწავლის ინტერესები და არ დაზარალებს სასწავლო პროცესი. თუმცა, ექსპერტების აზრით, უკეთესი იქნებოდა ამ პრობლემური სიტუაციის გადაჭრა მთლიანად სკოლებისთვის მიენდოთ, რაც ამ მხრივ სკოლას მეტი გამოცდილებისა და კონფლიქტის მოგვარების უნარების მეტ ცოდნას შესძენდა. ასეთი სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად ან მოგვარების გასაადვილებლად, პირდაპირი ჩარევის ნაცვლად, უმჯობესი იქნებოდა კანონისა და რეგულაციების დონეზე მეტი კონკრეტიკის შეტანა.

კომუნიკაცია სისტემის შიდა დონეებს შორის

➔ მიმართვიანობის სიხშირე და რელევანტურობა

ბოლო ერთი წლის განმავლობაში, რესურსცენტრებს მიმართავდა დირექტორების 97% და სამეურვეო საბჭოების 62%. გარდა ამისა, მიმართვის სიხშირეც დირექტორებში უფრო მაღალია, ვიდრე სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეებში. დირექტორების დაახლოებით ორმოცი პროცენტი მიმართავს კვირაში ერთხელ და ამდენივე პროცენტი - თვეში ერთხელ. სამეურვეო საბჭოებში მიმართვის ყველაზე გავრცელებული სიხშირეა თვეში ერთხელ მიმართვა (24%). რესურსცენტრების მონაცემებით, მიმართვების საერთო რაოდენობის ნახევარზე მეტი არაოფიციალურ სახეს ატარებს. რვა რესურსცენტრმა აღნიშნა, რომ უკანასკნელი ერთი წლის განმავლობაში, ოფიციალური მომართვა სკოლიდან საერთოდ არ მოსვლია, ხოლო ყველა რესურსცენტრის მონაცემებით სკოლების მომართვების საერთო რაოდენობაში ოფიციალური მომართვების საშუალო წილს 44% შეადგენს. რესურსცენტრების მოსაზრებით, ძალიან მაღალია სკოლების მხრიდან არარელევანტური მომართვების წილი (88%), შესაბამისად მაღალია ამგვარი მომართვების სიხშირეც.

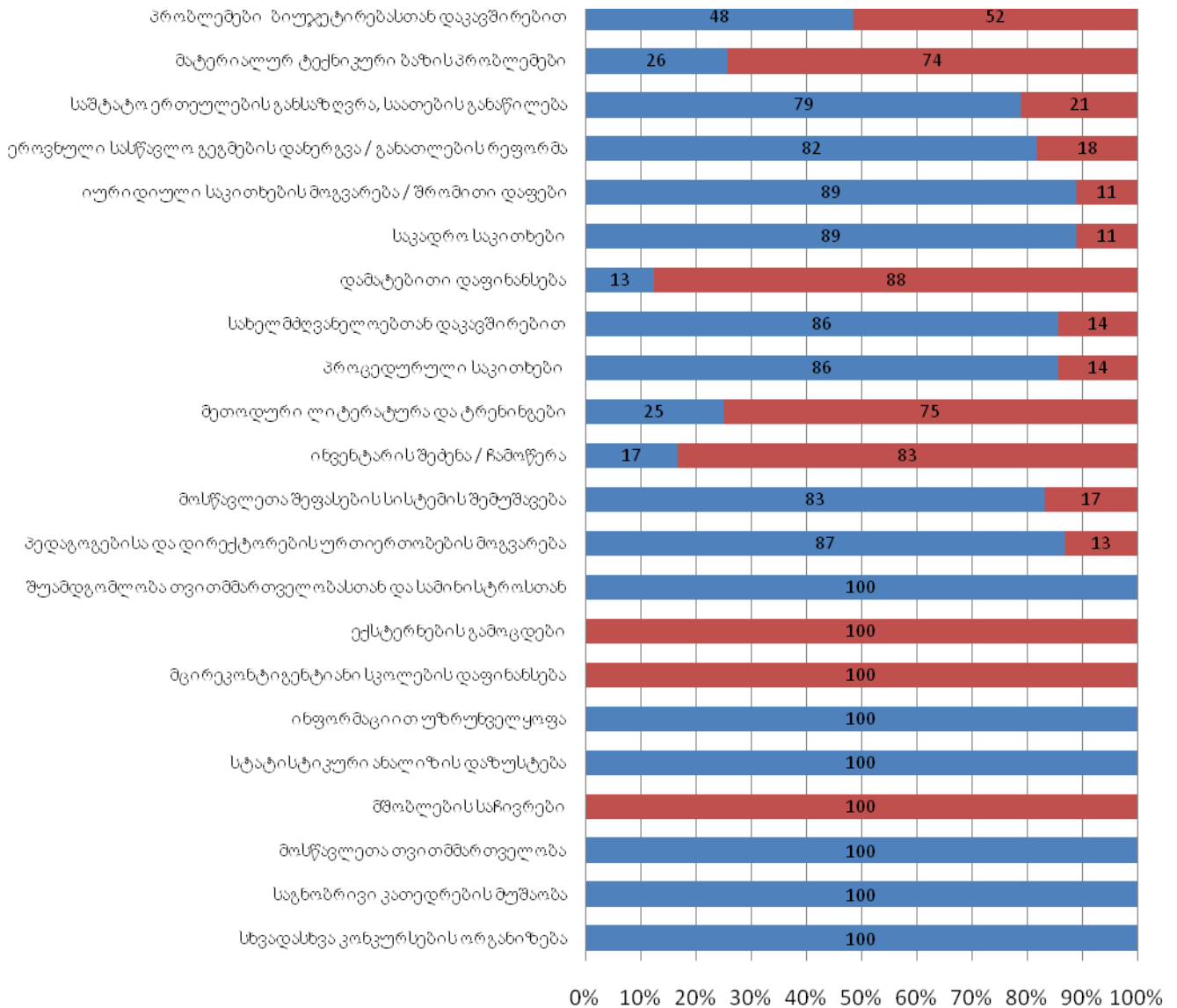
სქემა 16 - რესურსცენტრების მომსახურება მიმართვიანობის სიხშირის მიხედვით (ჯგუფის მთლიანი რაოდენობის პროცენტი)



ცხრილი 18 - მიმართვიანობის სიხშირე

	ადრესატი - რესურსცენტრი		ადრესატი - სამინისტრო	
	დირექტორი	სამ. საბჭო	დირექტორი	სამ. საბჭო
მიმართვიანობა				
დიახ მიემართავდით	96,7	62,1	84,8	41,2
არ მიემართავდით	3,0	35,8	14,6	57,6
არ გასცა პასუხი	0,3	2,1	0,6	1,2
მიმართვის პერიოდულობა				
კვირაში ერთხელ	41,2	7,8	0	0
თვეში ერთხელ	39,7	24,2	4,2	2,4
სამ თვეში ერთხელ	12,5	18,5	22,7	4,5
წელიწადში ერთხელ	3,0	11,3	34,9	11,9
არ გასცა პასუხი	3,6	38,2	22,4	22,7

სქემა 17 - რესურს ცენტრებისა და მათი მოვარების მაჩვენებლები



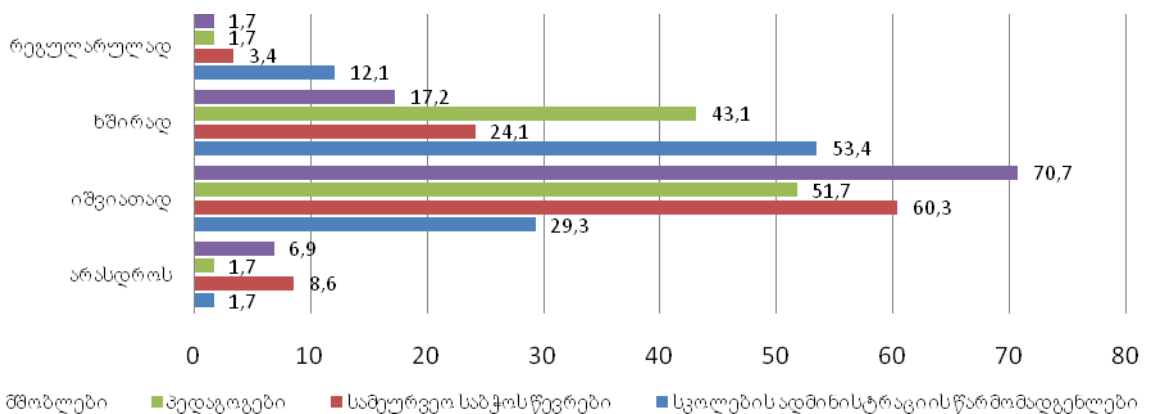
■ მოაგვარა თავად რესურს ცენტრმა ■ რესურს ცენტრმა მოსაგვარებლად მიმართა სამინისტროს

რესურს ცენტრების მონაცემებით, სკოლები მათ ყველაზე ხშირად მიმართავენ ბიუჯეტირებასთან (63%), მატერიალურ ტექნიკურ ბაზასთან (63%), სამტატო ერთეულების განსაზღვრასთან (34%), კონფლიქტურ სიტუაციებთან (33%) და ეროვნულ სასწავლო გეგმასთან დაკავშირებით (20%) (სქემა #18). ამ საკითხებიდან რესურს ცენტრებს ყველაზე მეტად უჭირთ მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზასთან და ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებული საკითხების დამოუკიდებლად მოგვარება და რჩევისათვის მიმართავენ სამინისტროს. რესურს ცენტრები დამოუკიდებლად საერთოდ ვერ აგვარებენ მშობლების საჩივრებთან, ექსტერნად გამოცდების ჩაბარებასთან და მცირეკონტიგენტიანი სკოლების დამატებით დაფინანსებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. ასევე უჭირთ მეთოდურ ლიტერატურასა და ტრენინგებთან დაკავშირებული საკითხების მოგვარება. შესაძლებელია, რესურს ცენტრები ზოგიერთ საკითხს ვერ აგვარებენ იმიტომ, რომ ეს ადემატება მათ უფლებამოსილებას, მაგრამ ტრენინგებთან დაკავშირებული საკითხი რესურს ცენტრების ძირითადი ფუნქციაა

და თავად რესურსცენტრების მიერაც თავიანთი ფუნქციების ჩამოთვლისას ხშირად სახელდება (26%). ცალკეულ შემთხვევებში, რესურსცენტრებს მიმართავენ ქვემოთ ჩამოთვლილ სახითხებზე, რომელთა უმრავლესობის (ბოლო ხუთი საკითხის გარდა) მოგვარება რესურსცენტრებმა დამოუკიდებლად შესძლეს:

- კლასიდან კლასში მოსწავლეთა გადაყვანა
- სკოლიდან სკოლაში გადაყვანასთან დაკავშირებით
- ქონების მართვის საკითხები
- პედაგოგთა დასაქმება
- წერილებზე რეაგირება
- აბიტურიენტები
- სოფლის მასწავლებელთა ტრანსპორტირება
- სხვადასხვა პროექტები
- ჯანმრთელობის დაზღვევა / ჯანდაცვის ვაუჩერები
- უცხო ენების შერჩევა
- მშობელთა კონსულტაცია რეფორმასთან დაკავშირებით
- კლასის დამრიგებელთა პროგრამები
- პედაგოგების ტრანსპორტირების თანხის მოძიება
- სკოლებისთვის სახელწოდებების მინიჭება
- ინკლუზიური სწავლება
- მასწავლებელთა პროფცენტრებთან ურთიერთობის საკითხი
- სოციალურად დაუცველი ბავშვები
- შვილად აყვანა / გაშვილება / მეურვეობა
- ფართის გაქირავებასთან დაკავშირებით

სქემა 18 - დამისახელეთ ის ინსტიტუტები, რომლებიც ყველაზე ხშირად მოგმართავენ სხვადასხვა საკითხებით? (რესურსცენტრების პასუხი %)



რესურსცენტრებს, თავის მხრივ, საკმაოდ ხშირად უწევთ სამინისტროსგან პროფესიული საქმიანობისათვის საჭირო ინფორმაციის გამოთხოვა. მათი მონაცემებით, მეტწილად ხშირად ან ხშირად სამინისტროს მიმართავენ რესურსცენტრების 80%, სამინისტროს პასუხი ძირითადად დროული (71%) და რელევანტურია (91%).

მიმართვიანობა და კომუნიკაცია სისტემის გარე უწყებებთან

➔ მიმართვის სიხშირე და შედეგების ანალიზი

სკოლის ადმინისტრაცია და სამეურვეო საბჭოები უფრო იშვიათად მიმართავენ გარე უწყებებს, ვიდრე რესურსცენტრები. რესპონდენტთა მონაცემებით, მიმართვების შედეგიანობაც უფრო მაღალია რესურსცენტრების შემთხვევაში. თუმცა, მონაცემები საეჭვოა, რადგან რესურსცენტრებს უჭირთ მიმართვის კონკრეტული საკითხების დასახელება თვითმიმართველობის გარდა ყველა ადრესატთან დაკავშირებით.

ცხრილი 19 - 2007-2008 სასწავლო წელს, ჯამშირამდენჯერ მიმართეთ შემდეგ ინსტიტუტებს სკოლას საკითხებთან დაკავშირებით?

	საშუალოდ	სულ ერთად	მაქსიმუმ	არცერთხელ არ მიუმართავს (%)
დირექტორის პასუხი				
ადგილობრივი თვითმმართველობა	3,10	1002	30	21,2
არასამთავრობო ორგანიზაციები	0,75	226	15	80,9
საერთაშორისო ორგანიზაციები	0,27	79	15	90,7
ბიზნეს სექტორი	0,84	250	15	71,3
პროფესიული კავშირები	1,11	326	12	61,4
სამეურვეო საბჭო				
ადგილობრივი თვითმმართველობა	1,3	390	15	56,7
არასამთავრობო ორგანიზაციები	0,2	53	8	93,4
საერთაშორისო ორგანიზაციები	0,1	23	5	95,8
ბიზნეს სექტორი	0,4	114	14	86,3
პროფესიული კავშირები	0,8	225	30	73,7
რესურს ცენტრი				
ადგილობრივი თვითმმართველობა	18,7	973	100	0
არასამთავრობო ორგანიზაციები	3,6	151	40	0
საერთაშორისო ორგანიზაციები	2,4	85	30	0
ბიზნეს სექტორი	5,0	184	100	0
პროფესიული კავშირები	5,6	207	50	0

ცხრილი 20 - 2007-2008 სასწავლო წელს, მიმართვის შედეგები (%)

უწყება	დადებითი შედეგი	უარყოფითი შედეგი	არ მითითა შედეგი
დირექტორი			
ადგილობრივი თვითმმართველობა	70,5	29,5	0,0
არასამთავრობო ორგანიზაციები	79,7	10,9	9,4
საერთაშორისო ორგანიზაციები	67,9	12,9	19,4
ბიზნეს სექტორი	44,8	17,7	37,5

	პროფესიული კავშირები	52,7	6,2	41,4
სამეურვეო საბჭო				
	ადგილობრივი თვითმმართველობა	66,9	29,7	3,4
	არასამთავრობო ორგანიზაციები	63,6	22,7	13,6
	საერთაშორისო ორგანიზაციები	78,6	21,4	0,0
	ბიზნეს სექტორი	39,1	17,4	43,5
	პროფესიული კავშირები	51,1	5,7	43,2
რესურსცენტრი				
	ადგილობრივი თვითმმართველობა	97,9	2,1	0,0
	არასამთავრობო ორგანიზაციები	94,4	5,6	0,0
	საერთაშორისო ორგანიზაციები	83,3	16,7	0,0
	ბიზნეს სექტორი	88,2	11,8	0,0
	პროფესიული კავშირები	100,0	0,0	0,0

გარე უწყებებისადმი მიმართვის ძირითადი საკითხი სამივე ჯგუფში (დირექტორი, სამეურვეო საბჭო, რესურსცენტრი) არის სკოლის ინფრასტრუქტურის განვითარება და ფინანსური დახმარება. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ დაბალია გარე უწყებებთან თანამონაწილეობით ღონისძიებებისა და პროექტების განხორციელების წილი. გარე უწყებებთან თანამშრომლობა, ძირითადად, ცალმხრივი დახმარების და არა ერთობლივი პროექტების სახეს ატარებს (ცხრილი #22).

ცხრილი 21 - გარე უწყებებთან მიმართებაში საკითხების სიხშირის მიხედვით (% მათგან ვინც მიმართა)

საკითხი	თვითმმართველობა	არსამთავრობო	ბიზნესსექტორი	საერთ. ორგანიზაცია	პროფ. კავშირი
დირექტორები					
სკოლის ინფრასტრუქტურის განვითარება	98,0	27,3	50	28	9,8
პედაგოგთა პროფესიული განვითარება	1,3	38,2	39,4	8	14,1
ფინანსური / სოციალური დახმარება	23,3	16,4	13,6	24	52,2
ღონისძიებების მოწყობაში დახმარება	3,3	10,9	1,5	44	29,3
იურიდიული კონსულტაცია	1,3	12,7			7,6
გადასასვლელების მოწესრიგება	1,3				
პროფკავშირში გაერთიანება					1,1
სამეურვეო საბჭოები					
სკოლის ინფრასტრუქტურის განვითარება	84,3	35,7	51,7	50	6,8
პედაგოგთა პროფესიული განვითარება	2,5	50,0	3,4	16,7	15,3
ფინანსური / სოციალური დახმარება	16,5	21,4	44,8	16,7	44,1
ღონისძიებების მოწყობაში დახმარება	9,1	7,1	6,9		27,1
იურიდიული კონსულტაცია	5,8				8,5
გადასასვლელების მოწესრიგება	1,7				
რესურსცენტრები					
სკოლისთვის ფინანსური დახმარება	32,7			52,6	
სკოლის რეაბილიტაცია (კაპიტალური რემონტი)	26,5				
ტრანსპორტირება / ავტობუსის დაქირავება	26,5				
სკოლის კომპიუტერებით აღჭურვა	20,4				
გათბობა / საწვავი / გაზიფიცირება	16,3			10,5	
ლტოლვილთა დახმარება	6,1				
ბავშვებზე ზრუნვის საკითხები / ბავშვთა უფლებები	6,1				
პედაგოგთა დახმარებები	4,1				22,2
წყალმომარაგება	4,1				
სკოლის გადახურვა	4,1				
პროექტების თანადაფინანსება		38,5			
ტრენინგისთვის / სემინარები		30,8	20		16,7
ღონისძიებების მოწყობაში დახმარება				10,5	
შორმითი დავების მოგვარება					16,7

➔ პროფესიული კავშირების წევრობა

პროფესიული გაერთიანების წევრია გამოკითხული დირექტორების 78%, სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეთა 70% და რესურსცენტრების ხელმძღვანელთა 24%. ყველაზე ხშირად პროფესიულ გაერთიანებებს შორის სახელდება საქართველოს პედაგოგთა და მეცნიერთა თავისუფალი პროფესიული კავშირი. ნაკლები სიხშირით სახელდება შემდეგი ორგანიზაციები:

- განათლების ლიდერთა ლიგა;
- სკოლის დირექტორთა ასოციაცია;
- პარტიორ სკოლათა კავშირი;
- განათლების ახალი პროფკავშირები;
- პედაგოგთა სინდიკატი;
- ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია;
- გოგებაშვილის პედაგოგიური საზოგადოება;
- მათემატიკოსთა კავშირი.

ბიუჯეტირება და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

→ ბიუჯეტირება

კვლევის სხვა კომპონენტებში მოძიებული ინფორმაციის თანახმად, სკოლებში ერთ-ერთი ყველაზე პრობლემატური საკითხია ფინანსური რესურსების ნაკლებობა. ამ პირობებში, როდესაც უმეტეს სკოლებში თითქმის მთელი ბიუჯეტი ადმინისტრაციისა და პეგოგების ხელფასებსა და კომუნალურ გადასახადებში იხარჯება, ბიუჯეტირების პროცესი თანხის მექანიკურ გადანაწილებამდე დაიყვანება. სკოლებში თავისუფალი თანხა არ არსებობს ან ძალიან მწირია და, შესაბამისად, აზრი ეკარგება ბიუჯეტირების ისეთ მნიშვნელოვან კომპონენტებს, როგორცაა მონაწილეობითი დაგეგმვა და პრიორიტეტიზაცია.

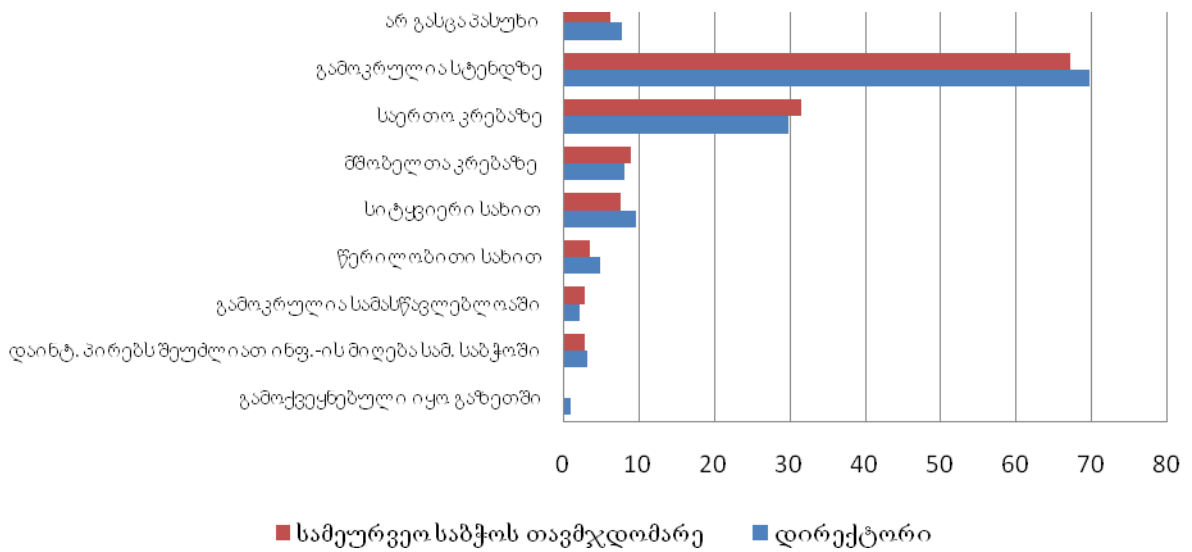
ცხადია, რომ ამ საკითხთან დაკავშირებით სკოლები ვერც შეიძენდნენ დიდ გამოცდილებას, მაგრამ სამწუხაროა ის ფაქტი, რომ სკოლებს თანხების მექანიკურ დონეზე გადანაწილებაც კი უჭირთ, რასაც ადასტურებს ექსპერტთა მოსაზრებებიც.

იანვარში ვაუჩერისა და ხელფასის ზრდის შემდეგ სკოლების უმრავლესობა (80%) გადავიდა მინუსიან ბიუჯეტზე და დამატებით დაფინანსებას თხოულობდა მაშინ, როცა რამდენიმე იგივე ზომის, იგივე მონაცემების მქონე სკოლა არ არის მინუსიანი ბიუჯეტით. ანუ სკოლების 80% სწორედ ვერ გეგმავს ბიუჯეტს.

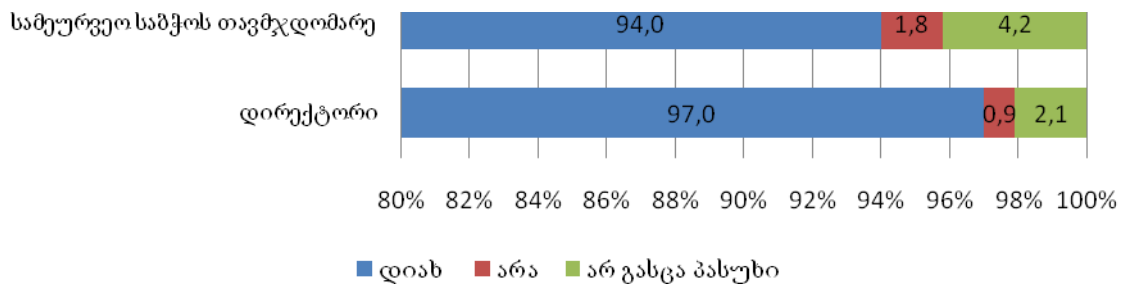
(ექსპერტი)

მშობლების 13% ამბობს, რომ მათ სკოლაში არ ტარდებოდა ბიუჯეტის საჯარო განხილვები, ხოლო 43%-მა არ უპასუხა კითხვას. ბიუჯეტის განხილვებში მონაწილეობა მიიღო გამოკითხული მშობლების მხოლოდ 17%-მა. დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეების 91%-ის აზრით, ინფორმაცია სკოლის შემოსავლებისა და ხარჯების შესახებ ვრცელდება მშობლებში, ხოლო 97%-ის აზრით პედაგოგებში. ბიუჯეტის შესახებ ინფორმაციის გავრცელების ძირითადი ფორმა, სამეურვეო საბჭოებისა და დირექტორების მონაცემებით, არის საინფორმაციო სტენდი (სქემა #20).

სქემა 19 - რა საშუალებით აგრეგებთ სკოლის შემოსავლებისა და ხარჯების შესახებ ინფორმაციას?

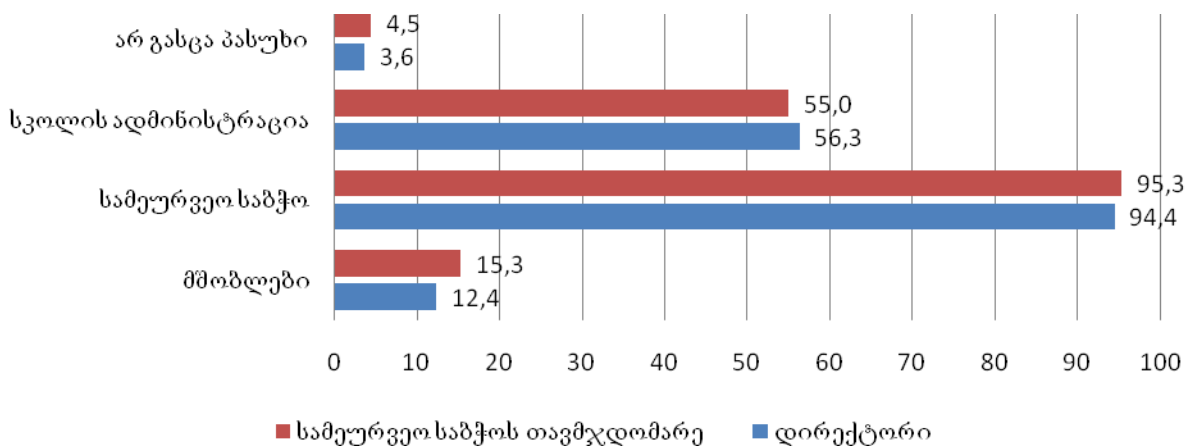


სქემა 20 - ხორციელდება თუ არა სკოლის ბიუჯეტის მონიტორინგი?



რესპონდენტთა მონაცემებით, სკოლების უმეტესობაში მიმდინარეობს ბიუჯეტის მონიტორინგი, რომელსაც ძირითადად ახორციელებს სამეურვეო საბჭო. მშობლების ჩართულობა ამ პროცესში დაბალია.

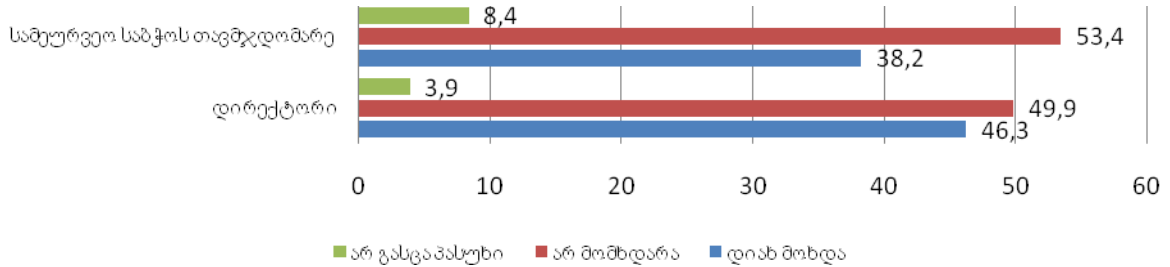
სქემა 21 - ვინ ახორციელებს სკოლის ბიუჯეტის მონიტორინგს?



➔ არასაბიუჯეტო სახსრების მოძიების პრაქტიკა

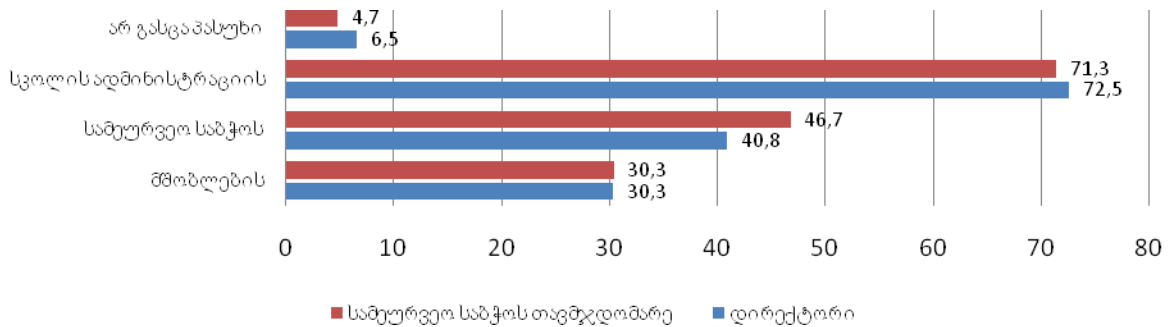
გამოკითხულ სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეებისა და დირექტორების დაახლოებით ნახევარი ამბობს, რომ მათ სკოლაში არასაბიუჯეტო სახსრების მოძიება არ მომხდარა.

სქემა 22 - მოხდა თუ არა ბოლო ორი წლის მანძილზე არასაბიუჯეტო სახსრების მოძილება?

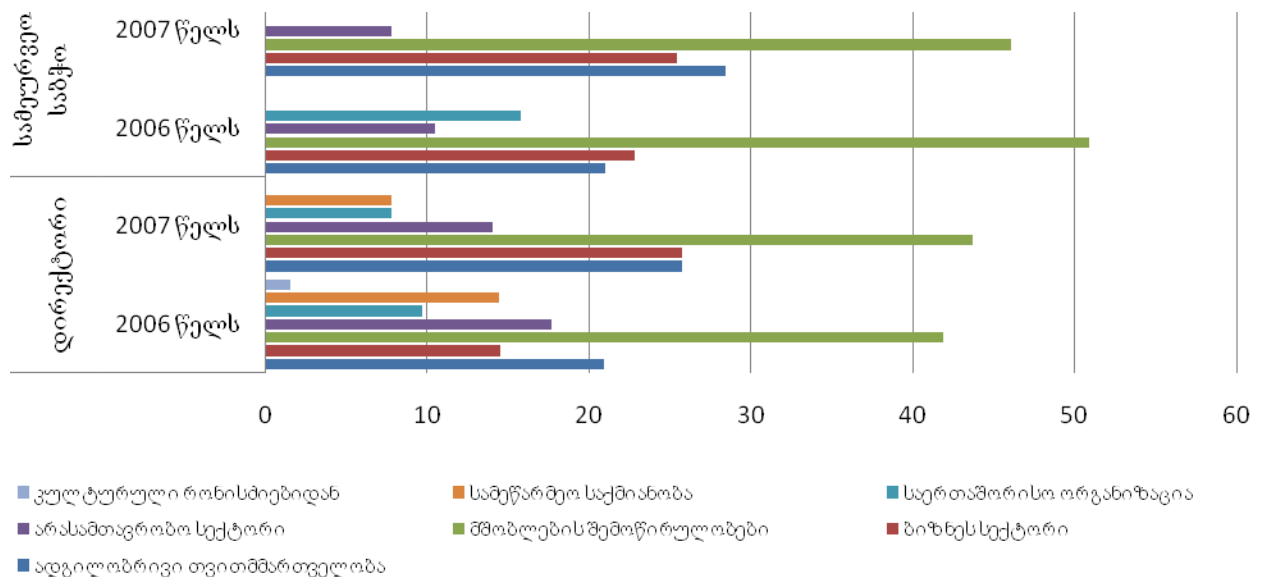


რესპონდენტთა უმეტესობამ, ვინც აღნიშნა, რომ სკოლაში მოხდა არასაბიუჯეტო სახსრების მოძილება, მიუთითა სკოლის ადმინისტრაცია როგორც ამ პროცესის ორგანიზატორი. ამით შეიძლება აიხსნას ის ფაქტიც, რომ დირექტორებს უფრო სრული წარმოდგენა აქვთ სკოლის არასაბიუჯეტო შემოსავლების წყაროების შესახებ.

სქემა 23 - ვის მიერ მოხდა აღნიშნული სახსრების მოძილება? (%)



სქემა 24 - რა წყაროებიდან მოხდა არასაბიუჯეტო სახსრების მოძიება?



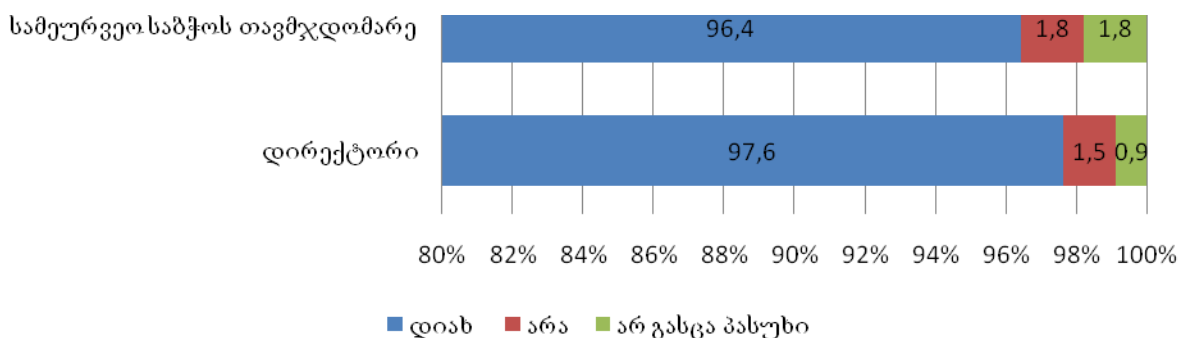
დირექტორების მონაცემებით, არასაბიუჯეტო შემოსავლების წყაროები დივერსიფიცირებული იყო ჯერ კიდევ 2006 წელს. თუმცა, სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეები ამის შესახებ ნაკლებად არიან ინფორმირებულნი. ამაზე მიგვანიშნებს ის ფაქტი, რომ სამეწარმეო საქმიანობით მიღებული შემოსავალი ნაკლებად ან საერთოდ არ აქვთ მითითებული სამეურვეო საბჭოებს მაშინ, როდესაც დირექტორების პასუხებში ეს წყარო საკმაოდ ხშირად არის მითითებული (*სქემა #25*). სკოლის დამატებითი შემოსავლის ძირითად წყაროს წარმოადგენს მშობელთა შემოწირულობები. მშობელთა 41% გაუღია შემოწირულობა სკოლაში, მაგრამ მათგან 65%-მა არ იცის, თურაში იხარჯება ეს თანხა.

➔ **ბიუჯეტისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესები**

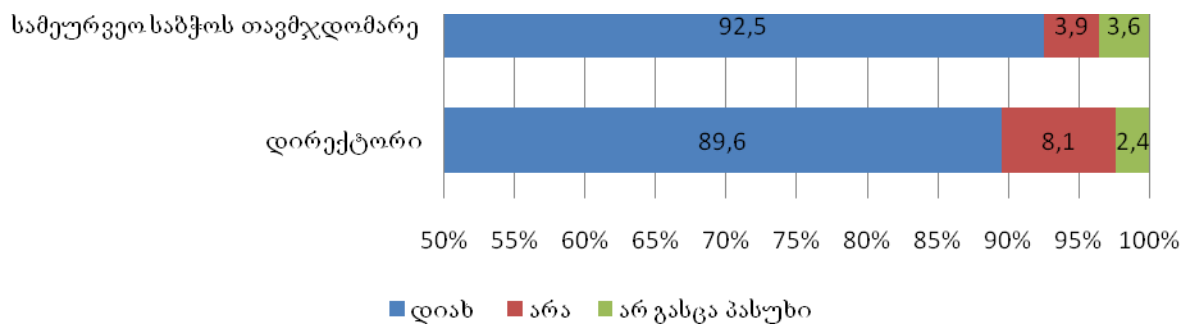
სამეურვეო საბჭოებისა და დირექტორების მონაცემებით, თითქმის ყველა სკოლაში შემუშავებულია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები და ამ პროცესში სამეურვეო საბჭოების ჩართულობა მაღალია (*სქემები #26, 27*). თუმცა, კვლევის სხვა კომპონენტებში მოპოვებული ინფორმაცია ეჭვის ქვეშ აყენებს ამ მონაცემების სიზუსტეს.

- სკოლის სამეურვეო საბჭოები და დირექტორები ძირითადად ვერ ერკვივიან, თუ ვინ არის უფლებამოსილი სტრატეგიული გეგმის შემუშავებასა და დამტკიცებაზე (იხ. თავი „უფლება-მოვალეობის გადანაწილება“).
- სტრატეგიული დაგეგმვა არ არის სკოლების რესურსცენტრებისადმი მიმართვიანობის საკითხების ჩამონათვალში (იხ. რესურსცენტრების მიერ დასახელებული საკითხები - თავი „სიხშირე და რელევანტურობა“).
- სტრატეგიული დაგეგმვა არ არის დეცენტრალიზაციის წარმატების მიზეზების ჩამონათვალში, რაც, სავარაუდოდ, ნიშნავს იმას, რომ სკოლები ეფექტურად ვერ იყენებენ იმ შესაძლებლობას, რომელსაც ქმნის ამ ფუნქციის სკოლის დონეზე გადატანა (იხ. თავი „დეცენტრალიზაციის წარმატების მიზეზები“).

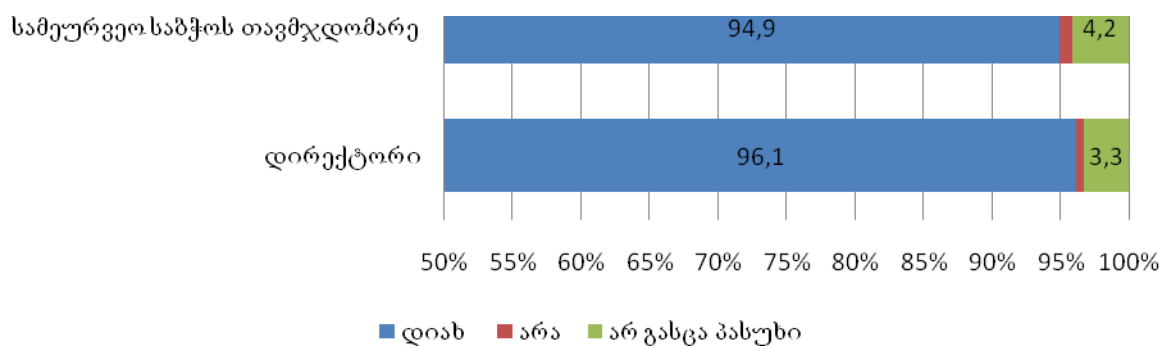
სქემა 25 - აქვს თუ არა სკოლას შემუშავებული სტრატეგიული გეგმა?



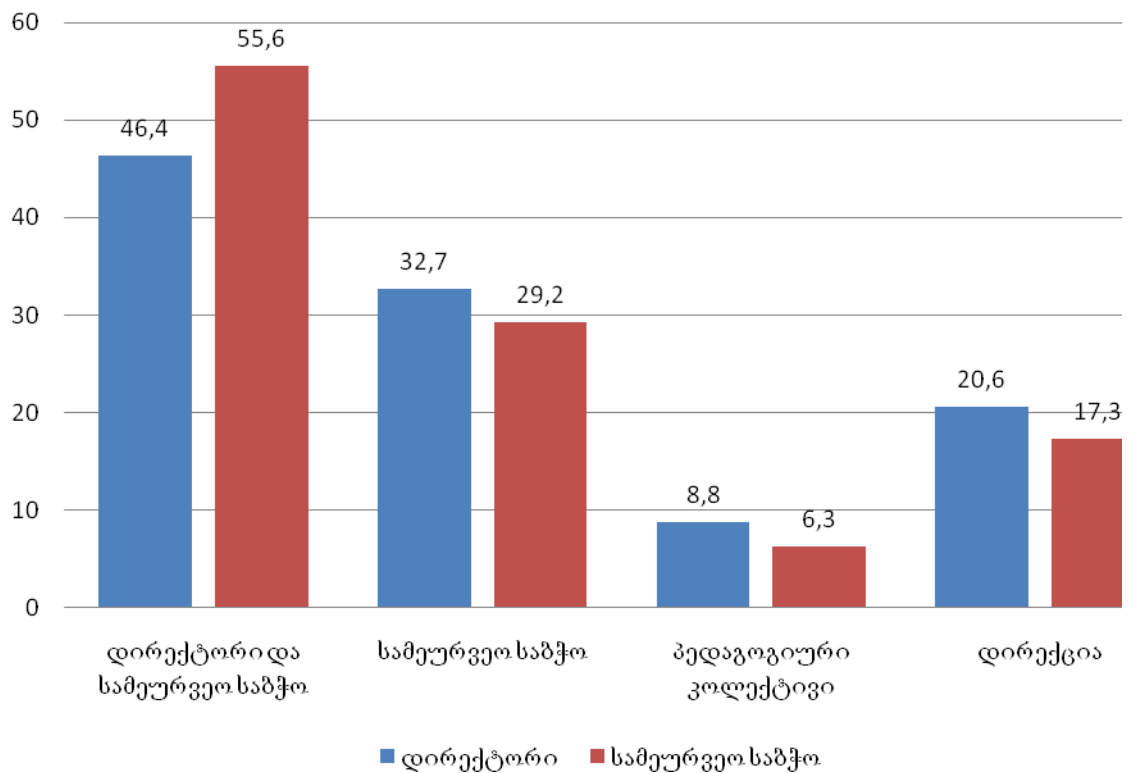
სქემა 26 - მონაწილეობდა თუ არა სამეურვეო საბჭო სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაში?



სქემა 27 - შეიშუშავეთ თუ არა სკოლის სამოქმედო გეგმა სტრატეგიული გეგმის მიხედვით?



სქემა 28 - ვინ ახორციელებს სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგს?



გადამზადება და ტრენინგები

დირექტორების 89%, სამეურვეო საბჭოების 71% და რესურსცენტრების 91% ამბობს, რომ მათ გაიარეს მართვის დღევანდელ მოდელთან დაკავშირებული ტრენინგები და კმაყოფილნი არიან ტრენინგის ხარისხით.

დირექტორების 60% და სამეურვეო საბჭოების 40% გადამზადების წყაროდ ასახელებს განათლების სამინისტროს. ყოველი მეხუთე გამოკითხული დირექტორი და ყოველი მეათე სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე აგრეთვე ასახელებს თავისუფლების ინსტიტუტისა და განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტის მიერ ერთობლივად ორგანიზებულ ტრენინგის კურსებს. რესურსცენტრის თავმჯდომარეები აგრეთვე ხშირად უთითებენ განათლების დეცენტრალიზაციის სააგენტოს (GEDA).

ნაკლები სიხშირით ჯგუფებმა დაასახელეს შემდეგი ტრენინგ პროვაიდერები:

არასამთავრობო ორგანიზაცია `ჯუნior ეჩივმენტ` ფონდი `განათლების ინსტიტუტი` USA ID მასწავლებელთა პროფგანვითარების ცენტრი გამოცდებისა და შეფასების ცენტრი განვითარების ჯგუფი ლიდერთა ლიგა დამოუკიდებელ ბუღალტერთა და აუდიტორთა კავშირი UNICEF საგანმანათლებლო ორგანიზაცია `დიდაქტიკა` სკოლა ოჯახი საზოგადოება მშვიდობის კორპუსი ფონდი „ღია საზოგადოება - საქართველო“ ნორვეგიის ლტოლვილთა საბჭო პედაგოგთა გადამზადების ცენტრი საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი გოეთეს ინსტიტუტი ჰუმანური განვითარების	ცენტრი აკრედიტაციის ცენტრი მასწავლებელთა პროფგადამზადების კავშირი ITAG სინდიკატი ზრდასრულთა ცენტრი აშშ კონგრესის ბიბლიოთეკა ეკონომიკური განათლებისა და განვითარების ცენტრი პროექტი „ილია ჭავჭავაძე „ ადამიანის უფლებათა საგანმანათლებლო ცენტრი წითელი ჯვარი Every Child საგანმანათლებლო ორგანიზაცია `დიდაქტიკა` რესურსცენტრი ფონდი `განათლების ინსტიტუტი` სკოლის დირექტორთა ასოციაცია განვითარების ჯგუფი დახელოვნების ინსტიტუტი BP “ირმის ნახტომი” ომბუცმენის აპარატი იუსტიციის სამინისტრო ლიდერთა ლიგა	უცხოენათა ინსტიტუტი “კვიტას ჯეორჯია” მშვიდობის კორპუსი ქეა (CARE) საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა ასოციაცია JAG ახალგაზრდა პედაგოგთა კავშირი ამერიკული საბჭოები დედათა და ბავშვთა ლიგა პარტნიორ სკოლათა კავშირი CTC ჰორიზონტი დედაქალაქის თვითმმართველობა თბილისის მერია ეკონომიკის სამინისტრო ათინათი ჰარვარდის აკადემიის განვითარების ცენტრი კავკასიის ინსტიტუტი საერთაშორისო განათლების ცენტრი პოლონეთის და კანადის განათლების ცენტრი
---	---	--

რესურსცენტრების უმრავლესობას გავლილი აქვს ტრენინგები ბიუჯეტირებაში (59%), სკოლის მართვასა (49%) და სამეურვეო საბჭოს მუშაობის საკითხებზე (49%). სკოლის მართვის ტრენინგი გაიარა აგრეთვე დირექტორების უმეტესობამ (75%) და სამეურვეო საბჭოების 20%-მა. სამეურვეო საბჭოების დიდ ნაწილს (40%) გავლილი აქვს ტრენინგი

ადმინისტრაციასთან ურთიერთობასა და საკუთარი საქმიანობის წარმართვაში. მიუხედავად იმისა, რომ კითხვის აზრი სხვა რამეში მდგომარეობდა, მართვასთან დაკავშირებით ჩამონათვალში დაასახელეს სრულიად სხვა თემებიც. ჯამში ჩამონათვალში დაბალი სიხშირით მითითებული იყო ასამდე თემა. ქვემოთ გთავაზობთ შედარებით მკაფიოდ ფორმულირებული თემების ჩამონათვალს:

<p>სასკოლო დოკუმენტების წარმოება</p> <p>სტრატეგიული დაგეგმარება ადამიანთა უფლებების სწავლება ადამიანური რესურსების მართვა</p> <p>ანტინარკოტიკული ბავშვებზე ზრუნვა</p> <p>დეცენტრალიზაცია</p> <p>დირექტორის არჩევნები</p> <p>დირექტორთა პროფგანვითარება</p> <p>დროის მაქსიმალური გამოყენება (ტაიმ მენეჯმენტი)</p> <p>ფსიქორეაბილიტაციის კურსი</p> <p>ფუნქციური წერა</p> <p>განათლების სისტემის მართვა და მენეჯმენტი</p> <p>გრანტის მოსაპოვებლად</p> <p>საპროექტო წინადადებების წერა</p> <p>გუნდური მუშაობის პრინციპი</p> <p>ინკლუზიური სწავლება</p> <p>ინტეგრირებული სწავლება</p> <p>ინტერაქტიული გაკვეთილები</p> <p>ისტორიის საგნის სწავლება</p> <p>კანონიერების კულტურა</p> <p>კანონმდებლობები (კანონი</p> <p>ზოგადი განათლების შესახებ)</p> <p>კათედრების მართვა</p> <p>კომპიუტერის პროგრამის შესწავლა</p> <p>კომუნიკაცია და ტოლერანტობა</p> <p>კონფლიქტების მართვა / კრიზისული სიტუაციები</p> <p>ლიდერობა</p>	<p>მასწავლებელთა პროფესიული გაერთიანებების აკრედიტაცია</p> <p>მასწავლებლობის მაძიებლობის საპილოტე პროგრამა</p> <p>მეთოდური ტრენინგების პედაგოგებისთვის</p> <p>მოსწავლეთა</p> <p>თვითმმართველობა</p> <p>მშობელთა ჩართულობა</p> <p>ნატოს შესახებ</p> <p>ქალთა ლიდერობა</p> <p>ქართული ლიტერატურის თანამედროვე დონეზე სწავლება</p> <p>რესურსცენტრის ფუნქციები, რესურსცენტრთან ურთიერთობა</p> <p>საბუღალტრო სწავლების სრული კრუსი</p> <p>საერთაშორისო ჰუმანიტარული სამართალი</p> <p>საგანმანათლებლო რესურსების ეფექტურობა</p> <p>სამეწარმეო ქვევის 12</p> <p>მახასიათებელი</p> <p>სამოქალაქო განათლება</p> <p>დემოკრატიული განვითარების ტიტის</p> <p>სასკოლო გარემოს ფორმირება</p> <p>სასწავლო გეგმა, ეროვნული</p> <p>სასწავლო გეგმის დანერგვა/ შეფასება</p> <p>სასწავლო გეგმების უცხო ენის სწავლებისას</p> <p>სახელმწიფო ფინანსების სტატისტიკა</p>	<p>შეფასების სისტემის განხილვა</p> <p>სკოლების აკრედიტაცია</p> <p>სკოლების მონიტორინგი</p> <p>სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფგანვითარების პროგრამა</p> <p>სკოლის მონიტორინგი</p> <p>სკოლის სამოქმედო გეგმის შემუშავება</p> <p>სმენისა და მხედველობის დაქვეითება, დისლექსია</p> <p>სწავლება დაწყებით კლასებში</p> <p>სწავლება სწავლის ახალი მიდგომები</p> <p>თვითმმართველობის დამკვიდრება სკოლებში</p> <p>უცხო ენის სწავლების მეთოდები</p> <p>წერა კითხვა, კრიტიკული აზროვნება</p> <p>სახელმძღვანელოები</p> <p>პილოტირება და დანერგვა</p> <p>ხარისხზე ორიენტირებული სკოლა</p> <p>მაღაღობა</p> <p>ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები სკოლის პრაქტიკაში</p> <p>ზოგადი უნარები</p> <p>მასწავლებელთა</p> <p>სასერთიფიკაციო ტესტებზე მუშაობა</p> <p>ფინანსური მართვა</p>
--	---	---

საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ ტრენინგ პროვაიდერების დიდი ნაწილი არის ზრდასრულთა განათლების ცენტრები - არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც კომპეტენტური არიან ზოგად მეთოდოლოგიაში (მაგალითად, მართვის სტრატეგიები, სტრატეგიული დაგეგმვა, კონფლიქტის მართვა), მაგრამ ნაკლებად ერკვევიან თავად სკოლის სპეციფიკაში.

ამასთან, სატრენინგო თემების ჩამონათვალი ძალიან დიდია, მაგრამ მიწოდება არ არის თანამიმდევრული და კონკრეტული სკოლის კონკრეტულ საჭიროებებს მორგებული.

1. რეფორმის მიზანშეწონილობა

ძირითადი მიგნებები:

- 1.1. რეფორმის მიზანშეწონილობის ზოგადი შეფასებები იკლებს სისტემის ცენტრიდან პერიფერიისკენ. თუმცა, პასუხების სიხშირეების ანალიზიდანაც ჩანს, რომ რეფორმა მიზანშეწონილად მიაჩნიათ გამოკითხულთა (გარდა მშობლებისა) შედარებით დიდ ნაწილს. გამოკითხული მშობლების (57,2%), დირექტორების (63,7%), სამეურვეო საბჭოებისა (85,4%) და რესურსცენტრების (100%) ზოგადი განათლების რეფორმას მიზანშეწონილად მიიჩნევენ;
- 1.2. ყველა გამოკითხული ჯგუფი, ზოგადი განათლების რეფორმის ცალკეულ კომპონენტებს შორის, განსაკუთრებით მიზანშეწონილად მიიჩნევენ სკოლების კომპიუტერიზაციასა და მასწავლებელთა სერტიფიცირებას; ოთხივე ჯგუფში მასწავლებელთა სერტიფიცირების მიზანშეწონილობას საშუალოდ გამოკითხულთა 68%, ხოლო კომპიუტერიზაციას 90% ეთანხმება. განსაკუთრებული არაპოპულარობით გამოირჩევა სკოლების ოპტიმიზაცია, სკოლების კონსოლიდაცია და ვაუჩერული დაფინანსება.
- 1.3. მშობლებს შორის განსაკუთრებით არაპოპულარულია სახელმძღვანელობის განახლება (არამიზანშეწონილად მიიჩნევენ გამოკითხულთა 32%) და სკოლების ოპტიმიზაცია (არამიზანშეწონილად მიიჩნევენ გამოკითხულთა 32%). ხოლო დირექტორებში, რესურსცენტრებში და სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეებში განსაკუთრებით დაბალი წარმატებულობით შეფასდა სკოლების ოპტიმიზაცია და ვაუჩერული დაფინანსება.

დასკვნები:

მიუხედავად იმისა, რომ რესურსცენტრებსა და დირექტორებს მთლიანობაში მიზანშეწონილად მიაჩნიათ განათლების რეფორმა, ცალკეული კომპონენტების მიზანშეწონილობის ანალიზისას გამოვლინდა უარყოფითი დამოკიდებულებებიც, რაც გვამლევენ იმის ვარაუდის შესაძლებლობას, რომ რეფორმის აუცილებლობის იდეას ზოგადად ყველა ეთანხმება, მაგრამ განხორციელების გზებთან მიმართებაში ჯგუფებში არსებობს აზრთა სხვადასხვაობები.

რეფორმის ბენეფიციარები ნათლად ვერ ხედავენ ურთიერთკავშირს რეფორმის კომპონენტებს შორის და მათ კონტექსტიდან ამოგლეჯილად განიხილავენ. მაგალითად, ვერ ხედავენ სკოლების ოპტიმიზაციას ვაუჩერულ დაფინანსებასთან ბმაში და ამ ორ კომპონენტს სხვადასხვა შეფასებას აძლევენ. კომპონენტების შეფასებისას, რესპონდენტებს უჭირთ კომპონენტის მთლიანობაში გააზრება და ხშირად განპირობებულია კერძო ინტერესებით. მაგალითად, სკოლების ოპტიმიზაციის შემთხვევაში - დირექტორების

შიშით, რომ დაკარგავენ სამსახურს, ხოლო სახელმძღვანელოების შემთხვევაში - მაღალი ფასით.

2. მიზნების ხედვა და დამოკიდებულებები დეცენტრალიზაციის მიმართ

ძირითადი მიგნებები:

2.1. რესპონდენტების უმეტესობა ოთხივე ჯგუფში დეცენტრალიზაციის ძირითად მიზნად მოიაზრებს სკოლების ავტონომიურობის ხარისხის გაზრდას. სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეები და დირექტორები, ასევე, ხშირად ასახელებენ ფინანსურ დამოუკიდებლობას. დანარჩენებისაგან განსხვავებით, მშობლებში უფრო ხშირად დასახელდა განათლების დონის ამაღლება, როგორც დეცენტრალიზაციის მიზანი.

2.2. დეცენტრალიზაციის მიზნის დასახელება ყველაზე მეტად უადვილდებათ რესურსცენტრებს (96%) და შემდეგ დირექტორებში, სამეურვეო საბჭოებსა და მშობლებში აღნიშნება კლებადი ტენდენცია. დეცენტრალიზაციის მიზნებს ვერ ასახელებს სამეურვეო საბჭოების მეხუთედი და მშობლების დაახლოებით ნახევარი. დაუსაბუთებელ დადებით განწყობას (მაგ. კარგია, საჭიროა და ა.შ.) გამოხატავენ ძირითადად სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარეები (8.1%) და დირექტორები (7.2%). დაუსაბუთებელ ნეგატიურ განწყობას (მაგ. უმიზნოა, აზრი არ აქვს და ა.შ.) კი უფრო ხშირად გამოხატავენ მშობლები (3.5%).

2.3. სამეურვეო საბჭოები და დირექტორები დეცენტრალიზაციის პროცესს ზოგადად წარმატებულად მიიჩნევენ, მაშინ როდესაც სკოლის გარე რგოლების (განსახკუთრებით რესურსცენტრების) შეფასებები უფრო კრიტიკულია. კერძოდ, რესურსცენტრების თითქმის ნახევარი მიიჩნევს, რომ დეცენტრალიზაცია არ არის წარმატებული. დეცენტრალიზაციის წარმატებულობის შეფასება ყველაზე მეტად უჭირთ მშობლებს - დაახლოებით ყოველმა მეათე გამოკითვულმა მშობელმა არ გასცა პასუხი ამ კითხვას.

2.4. ოთხივე ჯგუფში დეცენტრალიზაციის წარმატების ძირითად მიზეზად ყველაზე ხშირად სახელდება გადაწყვეტილებების მიღებაში სამეურვეო საბჭოების ჩართვა/მართვის დემოკრატიზაცია და სკოლების ავტონომიურობის გაზრდა - რაც უფრო წარმატების შედეგია, ვიდრე მიზეზი. ამავე დროს ყველა ჯგუფში დაბალი სიხშირით სახელდება ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორცაა: შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზის არსებობა (დირექტორები - 1,1%, რესურს ცენტრი - 2,3%); სკოლის მართვაში ჩართული მხარეების მაღალი მოტივაცია (სამეურვეო საბჭო 11,9%, დირექტორები - 7,6%); მართვაში ჩართული მხარეების ძალისხმევა და პროფესიონალიზმი (დირექტორები - 8,4%, რესურსცენტრი - 4,7%); თვითგანვითარება, ტრენინგები, კონსულტაციები (რესურსცენტრი - 2,3%).

2.5. გამოკითხულ ჯგუფებს, ძირითადად, განსხვავებული აზრი აქვთ დეცენტრალიზაციის წარმატების შემაფერხებელ ფაქტორებთან დაკავშირებით: დირექტორები ყველაზე ხშირად ასახელებენ მართვაში ჩართული მხარეების

უპასუხისმგებლობას / პასიურობას (23.1%), სამეურვეო საბჭოები - რეალური დამოუკიდებლობის არარსებობას (17.6%), ხოლო მშობლებისა და რესურს-ცენტრების დაახლოებით მესამედი - სიახლისთვის მზაობის არარსებობას.

დასკვნები:

დეცენტრალიზაციის მიზნების გააზრების ხარისხი მცირდება სისტემის ცენტრიდან პერიფერიული დონეებისკენ. ეს შეიძლება აიხსნას დეცენტრალიზაციის შესახებ ინფორმაციის მიწოდების ნაკლები ინტენსივობით პერიფერიულ დონეებზე.

დეცენტრალიზაციის მიზნების ჩამოთვლისას ხშირია უსაფუძვლო, მაგრამ პოზიტიური მსჯელობები (მაგ. მიზეზი მიზანშია - მიზანი წარმატებაა).

რესპონდენტები იშვიათად აღიქვამენ დეცენტრალიზაციას, როგორც სკოლების ინდივიდუალური სახის ჩამოყალიბების შესაძლებლობას. არადა ექსპერტების აზრით ეს დეცენტრალიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზანია.

საგულისხმოა, რომ მშობლების პასუხებში საერთოდ არ გვხვდება სკოლებს შორის კონკურენციის გაზრდა, როგორც დეცენტრალიზაციის მიზანი. მაშინ როდესაც, სწორედ მშობელი იღებს გადაწყვეტილებას თუ რომელ სკოლაში წავა მისი შვილის ვაჟი და იგი უნდა იყოს ამ კონკურენციის განმაპირობებელი. ექსპერტების აზრითაც დეცენტრალიზაციის პროცესის წარმატების ერთ-ერთი საზომი შეიძლება იყოს ის, თუ რამდენად აღიქვამენ მშობლები და მოსწავლეები, რომ ისინი სკოლისათვის ძირითადი დამკვეთები არიან.

ზოგადად, გამოკითხულ ჯგუფებს კარგად არ აქვთ გააზრებული დეცენტრალიზაციის ამ ეტაპზე მიღწეული წარმატების მიზეზები და, შესაბამისად, სამომავლო წარმატებისათვის საჭირო ფაქტორები და გარემოებები.

საყურადღებოა ის გარემოება, რომ ყველაზე გავრცელებული პასუხები უფრო მეტად შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებული დეცენტრალიზაციის შედეგად ვიდრე დეცენტრალიზაციის წარმატებულობის მიზეზად. ხოლო პასუხებში ისეთი მოსაზრებების მრავალფეროვნება და სიხშირე, რომლებიც სწორედაც რომ წარმოადგენენ დეცენტრალიზაციის წარმატების განმაპირობებელ ფაქტორებს, საკმაოდ დაბალია.

რესპონდენტები დეცენტრალიზაციის წარმატებად ხშირად ასახელებენ იმ კომპონენტებს, რომლებიც ამ პროცესის მონაპოვარი არ არის და განხორციელდა ცენტრალიზებულად. ამასთანავე, ის კომპონენტები რომლებიც დეცენტრალიზაციის რეალური მონაპოვარია იშვიათად გვხვდება დეცენტრალიზაციის წარმატებული შედეგების ჩამონათვალში.

დეცენტრალიზაციის წარმატების შემაფერხებელი ფაქტორები, გამოკითხული ჯგუფებისა და ექსპერტების აზრის გათვალისწინებით, შეიძლება განზოგადდეს ორ ძირითად ჯგუფში. პირველი არის პროცესის მაღალი ტემპი სიახლის მასშტაბურობის ფონზე, რაც იწვევს ხარვეზებს სიახლებთან დაკავშირებული ინფორმაციის მიწოდებაში, გააზრებასა და პრაქტიკულ განხორციელებაში. მეორე ფაქტორია რესურსების ნაკლებობა სისტემის

პერიფერიულ დონეზე, რაც ხელს უშლის დელეგირებული უფლებების ეფექტიან რეალიზაციას.

3. რესურსცენტრები

ძირითადი მიგნებები:

- 3.1. ზოგადად, ყველა გამოკითხული ჯგუფი საშუალოზე მაღალ შეფასებას აძლევს რესურსცენტრების საქმიანობის ეფექტურობას. აღსანიშნავია, რომ შეფასებისას ყველაზე ნაკლებ კრიტიკულობას იჩენენ თავად რესურს ცენტრები - მათ თვითშეფასებაში საერთოდ არ აღინიშნა უარყოფითი დამოკიდებულება.
- 3.2. რესურსცენტრების 67% მიიჩნევს, რომ მათი მუშაობის ეფექტურობის გაზრდისათვის საჭიროა რესურსცენტრებისათვის დამატებითი უფლებების მინიჭება. თუმცა, ამ საკითხთან დაკავშირებით განსხვავებული აზრი აქვთ სხვა გამოკითხულ ჯგუფებს და სფეროს ექსპერტებს - მათი აზრით რესურსცენტრების ეფექტურობის გაზრდისათვის, პირიქით, საჭიროა ფუნქციების დაკონკრეტება და დაფინანსების გაზრდა არსებული ფუნქციების შესასრულებლად.
- 3.3. ყველა ჯგუფის შეფასებებს მიხედვით, რესურსცენტრების თანამშრომლები ყველაზე უკეთ ახორციელებენ განათლების სამინისტროდან სიახლეების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას, მაშინ როდესაც შედარებით ნაკლებად კომპეტენტურნი არიან ბიუჯეტის შედგენისა და სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხებში, არადა რესურსცენტრების მონაცემებით (63%), სკოლები მათ ყველაზე ხშირად სწორედ ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებით მიმართავენ.
- 3.4. რესურსცენტრებს საკმაოდ ხშირად უწევთ სამინისტროსგან პროფესიული საქმიანობისათვის საჭირო ინფორმაციის გამოთხოვა. მათი მონაცემებით, მეტ-ნაკლებად ხშირად ან ხშირად სამინისტროს მიმართავენ რესურსცენტრების 80%, სამინისტროს პასუხი ძირითადად დროული (71%) და რელევანტურია (91%).
- 3.5. სისტემის გარე უწყებებიდან თავად რესურსცენტრები ყველაზე ხშირად მიმართავენ ადგილობრივ თვითმმართველობას (საშუალოდ 19-ჯერ წელიწადში), ხოლო ყველაზე იშვიათად - საერთაშორისო ორგანიზაციებს (საშუალოდ - 2-ჯერ წელიწადში). თუმცა სურათი განსხვავდება რესურსცენტრების მიხედვით (მაგალითად, ადგილობრივი თვითმმართველობისა და ბიზნეს სექტორისადმი მიმართვების მაქსიმალური რაოდენობაა -100 მიმართვა წელიწადში).
- 3.6. რესურს ცენტრების გარე უწყებებისადმი მიმართვის ძირითადი საკითხებია სკოლის ინფრასტრუქტურის განვითარება და ფინანსური დახმარება. გარე უწყებებთან თანამშრომლობა, ძირითადად, ცალმხრივი დახმარების და არა ერთობლივი პროექტების სახეს ატარებს.

დასკვნები:

რესურსცენტრების ფუნქციები ამ ეტაპისათვის საკმაოდ ბუნდოვანია, როგორც თავად რესურსცენტრებისათვის, ისე სკოლისათვის. რესურსცენტრების მონაცემებით, მათდამი არარელევანტური მომართვების წილი ძალიან მაღალია (88%), შესაბამისად მაღალია ამგვარი მომართვების სიხშირეც. შესაძლებელია რესურსცენტრები დამოუკიდებლად ვერ აგვარებენ საკითხების დიდ ნაწილს იმიტომ, რომ ეს საკითხები არარელევანტურია და/ან აღემატება მათ უფლებამოსილებას, მაგრამ იმ მომართვების ჩამონათვალში, რომელთა მოგვარებაც რესურსცენტრებს დამოუკიდებლად არ შეუძლიათ, არის ისეთი საკითხებიც, რომლებიც რესურსცენტრების პირდაპირ ფუნქციას წარმოადგენს.

ექსპერტების აზრითაც, ამ ეტაპზე რესურსცენტრები ნაკლებად ეფექტურად მუშაობენ. თუ რესურსცენტრები მეტი ეფექტიანობისათვის მიზანშეწონილად მიიჩნევენ საკუთარი უფლებამოსილებების გაზრდას, ექსპერტების აზრით რესურსცენტრები არსებულ ფუნქციებსაც არაეფექტურად ასრულებენ.

რესურსცენტრები დეცენტრალიზაციის პროცესს უფრო კრიტიკულად აფასებენ ვიდრე თავად სკოლის მმართველი სტრუქტურები. კერძოდ, რესურსცენტრების თითქმის ნახევარი მიიჩნევს, რომ დეცენტრალიზაცია არ არის წარმატებული. საგულისხმოა, რომ ამავდროულად რესურსცენტრის თვითშეფასება საკმაოდ მაღალია. რაც იმას შეიძლება ნიშნავდეს, რომ თავიანთი სტრუქტურის როლს დეცენტრალიზაციის პროცესში რესურსცენტრები ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ და პროცესის წარმატებისა და წარუმატებლობის განმსაზღვრელ ძირითად რგოლად სკოლებს მიიჩნევენ.

ამ ეტაპისათვის რესურსცენტრები, მართლაც, ძირითადად ინფორმაციის გამტარის როლს ასრულებენ ცენტრიდან სკოლის დონეზე, მაშინ როდესაც ნაკლებად გამოკვეთილია მათი როლი სკოლების განვითარების პროცესში.

მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის მონაცემებით რესურსცენტრების გარე უწყებებისადმი მომართვების სიხშირე და შედეგიანობა საკმაოდ მაღალია, ეს მონაცემები საეჭვოა, რადგან რესურსცენტრებს უჭირთ მომართვის კონკრეტული საკითხების დასახელება თვითმმართველობის გარდა ყველა ადრესატთან მიმართებაში.

4. სამეურვეო საბჭოები, სკოლის ადმინისტრაცია და მშობლები

ძირითადი მიგნებები:

4.1. სამეურვეო საბჭოს ეფექტურობის შეფასება ყველა ჯგუფის მონაცემებით უფრო დაბალია ვიდრე ადმინისტრაციის. სამეურვეო საბჭოების მიერ კანონით მინიჭებული ფუნქციების შესრულების ხარისხს დირექტორებიცა და თავად სამეურვეო საბჭოების თავჯდომარეებიც ხუთბალიან შკალაზე საშუალოზე დაბალ შეფასებას აძლევენ, მაშინ როდესაც ადმინისტრაციის მუშაობის ეფექტურობის შეფასება ყველა ჯგუფში საშუალოზე მაღალია.

- 4.2. ამ ზოგადი სურათის ფარგლებში ჩანს საგულისხმო ტენდენცია - დირექციისა და სამეურვეო საბჭოს შეფასებები ძირითადად ემთხვევა ერთმანეთს და უფრო მაღალია სხვა ჯგუფების (მშობლების და რესურსცენტრების) შეფასებებზე.
- 4.3. სამეურვეო საბჭოს არაეფექტურობის ძირითად მიზეზად ყველა ჯგუფი ასახელებს კანონმდებლობისა და უფლება-მოვალეობების არცოდნასა და მოტივაციის ნაკლებობას. ადმინისტრაციის ეფექტურობის შემაფერხებელ ფაქტორად ყველაზე ხშირად სახელდება დირექციის არაპროფესიონალიზმი (ყველა ჯგუფში თავად დირექტორების გარდა) მაშინ, როდესაც დირექტორთა უმეტესობა საკუთარი საქმიანობის არაეფექტურობას მიაწერს გარე ფაქტორებს - რეფორმისა და სისტემის არასრულყოფილებას.
- 4.4. მშობლებში დაბალია ინფორმირებულობის ხარისხი სამეურვეო საბჭოს საქმიანობასთან მიმართებაში. სამეურვეო საბჭოს არჩევნებში მონაწილეობა მიიღო გამოკითხული მშობლების ნახევარმა, მშობელთა 35%-მა არ იცის, რომ მათ სკოლაში 2007-2008 წლის განმავლობაში გაიმართა სამეურვეო საბჭოს სხდომები, ხოლო ყოველ მეხუთე გამოკითხულ მშობელს არ აქვს წარმოდგენა სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობის შესახებ;
- 4.5. კომუნიკაცია სამეურვეო საბჭოსა და მშობლებს შორის სუსტია. სამეურვეო საბჭოს გადაწყვეტილებებით დაინტერესდა მშობლების 48%, მათგან ყოველი მეათესათვის ინფორმაცია აღმოჩნდა ხელმიუწვდომელი, ხოლო 15%-თვის - მხოლოდ ნაწილობრივ ხელმისაწვდომი. მშობელთა უმეტესობის ინფორმაციით, სამეურვეო საბჭოს წევრები არასდროს ან იშვიათად მიმართავენ მშობლებს რაიმე საკითხით.

დასკვნები:

ყველა გამოკითხული ჯგუფის აზრით, სამეურვეო საბჭოების მიერ საკუთარი ფუნქციების შესრულების ხარისხი ამ ეტაპზე უფრო დაბალია, ვიდრე ადმინისტრაციის მუშაობის ხარისხი.

ექსპერტების აზრით, აუცილებელია სამეურვეო საბჭოების გადამზადება მათ ფუნქციებთან დაკავშირებით, თუმცა ეს პროცესი რთულდება წევრთა, განსაკუთრებით მშობლების, ხშირი როტაციის გამო. მეორეს მხრივ, სამეურვეო საბჭოების წევრებს გავლილი აქვთ გარკვეული რაოდენობის ტრენინგები (იხ. თავი „ტრენინგები და გადამზადება“), მაგრამ, როგორც ჩანს, მაინც უჭირთ მიღებული თეორიული ცოდნის კონკრეტულ საჭიროებებზე მორგება და პრაქტიკაში გამოყენება.

მთლიანობაში იქმნება შთაბეჭდილება, რომ ასევე დაბალია სამეურვეო საბჭოების ავტონომიურობისა და დირექტორისაგან დამოუკიდებლობის ხარისხიც - სამეურვეო საბჭოების თავმჯდომარეებისა და დირექტორების აზრები ყველა საკვლევ საკითხთან დაკავშირებით ემთხვევა ერთმანეთს, მათი ურთიერთშეფასებები მსგავსია და განსხვავდება სხვა ჯგუფების შეფასებებისაგან. სამეურვეო საბჭოები უფრო მაღალ შეფასებებს აძლევენ დირექციის ეფექტურობას ვიდრე თავად დირექტორები (ეს შესაძლებელია განპირობებული იყოს იმით, რომ გამოკითხული სამეურვეო საბჭოების ხელმძღვანელები არიან ძირითადად

პედაგოგები). სამეურვეო საბჭოების დამოუკიდებლობის დაბალ ხარისხზე შესაძლოა მიანიშნებს ის ფაქტიც, რომ მიუხედავად იმისა, რომ დირექტორების მეხუთედმა ვერ გაიარა კონკურსი, ისინი მაინც რჩებიან ამ თანამდებობაზე (ეს შესაძლებელი გახდა სამეურვეო საბჭოს დახმარებით, რადგან სამეურვეო საბჭოებმა დაიწუნეს სხვა წარდგენილი კანდიდატურები).

ზოგადად, კომუნიკაცია სამეურვეო საბჭოსა და მშობლებს შორის სუსტია და მიუხედავად იმისა, რომ საბჭოს შემადგენლობის ნახევარს წარმოადგენენ მშობლები, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში საბჭო არ არის მათი აზრის გამტარებელი.

მშობლებშიც დაბალია ინფორმირებულობისა და მოტივაციის ხარისხი სამეურვეო საბჭოს საქმიანობასთან მიმართებაში.

5. უფლებამოსილებების გადანაწილება და კონფლიქტები

ძირითადი მიგნებები:

5.1. დირექტორებს და სამეურვეო საბჭოებს უჭირთ სწორი პასუხის გაცემა, თუ ვინ არის უფლებამოსილი შემდეგ საკითხებზე: მოსწავლის სკოლაში მისაღებად აუცილებელი დოკუმენტაციის ნუსხის შედგენა, წესდების დამტკიცება, სკოლის განვითარების სტრატეგიის დამტკიცება - რესპონდენტები არასწორად უთითებენ ან ასახელებენ ერთზე მეტ პასუხისმგებელ უწყებას.

5.2. დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოების 90%-ზე მეტი უარყოფს ერთმანეთს შორის კონფლიქტური სიტუაციების არსებობას და თვლის, რომ მათი ურთიერთობები კოლეგიალურია. მათგან განსხვავებით, რესურსცენტრების 31% ამბობს, რომ ადგილი ჰქონდა კონფლიქტურ სიტუაციებს, რომელთა ძირითადი მიზეზებია ფუნქციების აღრევა (18%) და დირექტორის მიერ საკუთარი უფლებების გადამეტება (18%). ყველა ჯგუფის აზრით კონფლიქტური სიტუაციები ყველაზე ხშირად წარმოიქმნება ბიუჯეტის დამტკიცების დროს.

5.3. რესურსცენტრების აზრით, კონფლიქტურ სიტუაციებში სამეურვეო საბჭო ვერ იცავს საკუთარ პოზიციას, სამეურვეო საბჭოს აზრით კი დირექტორი იგნორირებას უკეთებს სამეურვეო საბჭოს გადაწყვეტილებებს.

დასკვნები:

დირექტორებსაც და სამეურვეო საბჭოს ხელმძღვანელებსაც არასწორად ესმით ტერმინის „უფლებამოსილია“ მნიშვნელობა, რადგან ხშირად კონკრეტულ ფუნქციაზე უფლებამოსილად ისინი ერთზე მეტ უწყებას ასახელებენ, მაშინ როდესაც კანონის მიხედვით კონკრეტული ფუნქციის შესრულებაზე მხოლოდ ერთი უწყებაა უფლებამოსილი.

თავად სკოლის ადმინისტრაციისა და სამეურვეო საბჭოებისაგან განსხვავებით ექსპერტები თვლიან, რომ სკოლებში ხშირია კონფლიქტები და, რაც მთავარია, მხარეებს არ შეუძლიათ ამ კონფლიქტების მოგვარება.

სამინისტროს ხშირ შემთხვევაში უწევს კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარებაში ჩარევა იმის გამო, რომ დაიცვას მოსწავლის ინტერესები და არ დაზარალებს სასწავლო პროცესი, თუმცა, ექსპერტების აზრით, უკეთესი იქნებოდა ამ პრობლემური სიტუაციის გადაჭრა მთლიანად სკოლებისთვის მიენდოთ, რაც ამ მხრივ სკოლას მეტი გამოცდილებისა და კონფლიქტის მოგვარების უნარებს შესძენდა. ასეთი სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად ან მოგვარების გასაადვილებლად, პირდაპირი ჩარევის ნაცვლად უმჯობესი იქნებოდა კანონისა და რეგულაციების დონეზე მეტი კონკრეტიკის შეტანა.

სკოლის ბიუჯეტი და გარე უწყებებთან ურთიერთობა

სკოლებში ერთ-ერთი ყველაზე პრობლემატური საკითხია ფინანსური რესურსების ნაკლებობა. ამ პირობებში, როდესაც, უმეტეს სკოლებში თითქმის მთელი ბიუჯეტი ადმინისტრაციისა და პედაგოგების ხელფასებსა და კომუნალურ გადასახადებში იხარჯება, ბიუჯეტირების პროცესი თანხის მექანიკურ გადანაწილებამდე დაიყვანება. სკოლებში თავისუფალი თანხა არ არსებობს ან ძალიან მწირია და, შესაბამისად, აზრი ეკარგება ბიუჯეტირების ისეთ მნიშვნელოვან კომპონენტებს, როგორცაა მონაწილეობითი დაგეგმვა და პრიორიტეტიზაცია.

ცხადია, რომ ამ საკითხთან დაკავშირებით სკოლები ვერც შეიძენდნენ დიდ გამოცდილებას, რასაც კვლევა ადასტურებს, მაგრამ სამწუხაროა, რომ სკოლებს თანხების მექანიკურ დონეზე გადანაწილებაც კი უჭირთ.

სკოლის დამატებითი შემოსავლის ძირითად წყაროს წარმოადგენს მშობელთა შემოწირულობები, მშობელთა თითქმის ნახევარი აკეთებს შემოწირულობას სკოლაში, მაგრამ მათმა უმეტესობამ არ იცის თურაში იხარჯება ეს თანხა.

დაბალია გარე უწყებებთან თანამონაწილეობით სკოლის მიერ ღონისძიებებისა და პროექტების განხორციელების წილი. გარე უწყებებთან თანამშრომლობა, ძირითადად, ცალმხრივი დახმარების და არა ერთობლივი პროექტების სახეს ატარებს. კრეატიული აზროვნების დეფიციტი განაპირობებს იმას, რომ გარე უწყებებთან თანამშრომლობა შემოიფარგლება ერთჯერადი პრობლემის გადასაჭრელად ფინანსური დახმარების თხოვნით, რაც ხელს უშლის საერთო ინტერესების გამონახვას და გრძელვადიანი პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

სტრატეგიული გეგმა

სამეურვეო საბჭოებისა და დირექტორების მონაცემებით თითქმის ყველა სკოლაში შემუშავებულია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები და ამ პროცესში სამეურვეო საბჭოების ჩართულობა მაღალია. თუმცა კვლევის სხვა კომპონენტებში მოპოვებული ინფორმაცია ეჭვის ქვეშ აყენებს ამ მონაცემების სიზუსტეს:

პირველი - სკოლის სამეურვეო საბჭოები და დირექტორები ძირითადად ვერ ერკვევიან თუ ვინ არის უფლებამოსილი სტრატეგიული გეგმის შემუშავებასა და დამტკიცებაზე.

მეორე - სტრატეგიული დაგეგმვა არ არის სკოლების რესურსცენტრებისადმი მიმართვიანობის საკითხების ჩამონათვალში.

მესამე - სტრატეგიული დაგეგმვა არ არის დეცენტრალიზაციის წარმატების მიზეზების ჩამონათვალში, რაც სავარაუდოდ ნიშნავს იმას, რომ სკოლები ეფექტურად ვერ იყენებენ იმ შესაძლებლობას, რომელსაც ქმნის ამ ფუნქციის სკოლის დონეზე გადატანა.

მიუხედავად იმისა, რომ სამეურვეო საბჭოების მონაცემებით, ისინი ხშირად იკრიბებიან სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებით, სხვა მონაცემების ანალიზიდან გამომდინარე ამ შეხვედრების ეფექტიანობა სავარაუდოდ დაბალია.

სკოლებს უჭირთ ინვესტიციების გაკეთება სკოლის განვითარებაში - ძირითადად დამატებითი თანხები ხელფასების უმნიშვნელო ზრდაში იხარჯება, მაშინ როცა დანამატის ჯამური თანხით შეიძლება ისეთი სტრატეგიული დახანდეების განხორციელება, რომელიც იგივე ხელფასების უფრო მნიშვნელოვან ზრდას გამოიწვევს და პერმანენტულ ხასიათს შესძენს.

- რეფორმის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებისას აქცენტი უნდა გაკეთდეს სისტემის პერიფერიულ დონეებზე, სადაც ინფორმირებულობის ხარისხი დაბალია, რაც გავლენას ახდენს რეფორმის მიზანშეწონილობის აღქმაზე. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია ინფორმაციის იმგვარად სტრუქტურირება, რომ მიმღებმა შეძლოს რეფორმის ცალკეული კომპონენტების ერთმანეთთან დაკავშირება და თითოეულის მთლიან კონტექსტში აღქმა.
- იმისათვის, რომ ინფორმაცია არ დაიკარგოს დონიდან დონეზე გადაცემისას, სასურველია, რომ საინფორმაციო პაკეტი შემუშავდეს არა უნიფიცირებულად (მაგალითად, რას წარმოადგენს სამეურვეო საბჭო), არამედ თითოეულ ადრესატზე - მშობელზე, მასწავლებელზე გათვლილად, ცალ-ცალკე (მაგალითად, რა უფლებები და მოვალეობები აქვს რიგით მშობელს და რა უფლებები და მოვალეობები ექნებოდა მას იმ შემთხვევაში, თუ იქნებოდა სამეურვეო საბჭოს წევრი).
- მნიშვნელოვანია, გადაიხედოს და დაკონკრეტდეს დეცენტრალიზაციის პროცესში რესურსცენტრების სტრატეგიული როლი - აქცენტმა უნდა გადაინაცვლოს ინფორმაციის მენეჯმენტიდან სკოლების განვითარების ხელშეწყობაზე. კერძოდ, რესურსცენტრებმა უფრო აქტიურად უნდა იმუშავონ სკოლებს შორის კონტაქტების გაზრდასა და წარმატებული გამოცდილების გაზიარების საკითხზე, ასევე შეასრულონ სკოლის გარე უწყებებთან (პოტენციურ დონორებთან, თვითმმართველობასთან, ბიზნეს სექტორთან) დამაკავშირებლის როლი.
- ასევე, მნიშვნელოვანია შემუშავდეს კონკრეტული ინსტრუქციები, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ რესურს ცენტრები კონკრეტულ სიტუაციებში და მკაფიოდ ჩამოყალიბდეს მათი ფუნქციები და კომპეტენციები. ამ პროცესის უკეთ დაგეგმვისათვის სასურველია, რომ რესურსცენტრებმა მოამზადონ თვითშეფასების ანგარიში, რომლის გათვალისწინებითაც მოხდება ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა და დაიგეგმება შესაბამისი ინტერვენციის სტრატეგია - მაგალითად, შესაძლებელია საჭირო გახდეს რესურსცენტრების კადრების გაზრდა ან გადამზადება სპეციფიურ საკითხებში.
- ზოგადად, ინვესტიციები რესურსცენტრების პროფესიონალიზმისა და როლის გაზრდაში დეცენტრალიზაციის პროცესში უფრო რენტაბელურია, ვიდრე ანალოგიური ტაქტიკა სკოლებთან მიმართებაში, რადგან რესურსცენტრების რაოდენობა მნიშვნელოვნად ნაკლებია სკოლების რაოდენობაზე, თუმცა ეს რგოლი ძალიან კარგად იცნობს სკოლების ინდივიდუალურ საჭიროებებს ადგილებზე.
- ვინაიდან სამეურვეო საბჭოების ძირითადი დანიშნულებაა სკოლის სტრატეგიაში სკოლის თემის ინტერესების ასახვა, ამ რგოლის ეფექტური მუშაობისათვის ძალიან

მნიშვნელოვანია მშობელი წევრების მოტივაციისა და ჩართულობის გაზრდა, რაც ამ ეტაპზე ძალიან დაბალია.

- სამეურვეო საბჭოები გავლენიანი დირექტორების პირობებში ფორმალურად არსებობენ, ხოლო სხვა შემთხვევების უმეტესობაში კონფლიქტურ სიტუაციაში იმყოფებიან ადმინისტრაციასთან. სამეურვეო საბჭოებსა და დირექტორებს შორის კონფლიქტი განპირობებულია არა იმდენად ცალკეულ საკითხებზე აზრთა კონსტრუქციული დაპირისპირებით, არამედ ფუნქციათა აღრევით და ურთიერთდაქვემდებარების დონეების გადაკვეთით. რეალურად, სამეურვეო საბჭოს წევრი პედაგოგები თავიანთ გაზრდილ ძალაუფლებას საკუთარი ინტერესების გასატარებლად იყენებენ, რასაც ხელს უწყობს მშობლების პასიურობა და დირექტორის შეზღუდული ძალაუფლება (სამეურვეო საბჭოს შეუძლია შეუწყვიტოს ხელშეკრულება დირექტორს). ამ ტიპის კონფლიქტური სიტუაციების რაოდენობის შესამცირებლად სტრატეგიულად მნიშვნელოვანია სამეურვეო საბჭოს მუშაობაში მშობელი წევრების გააქტიურება. ასევე, ცალკეულმა წევრებმა და სკოლის საზოგადოებამ უნდა გაიაზრონ, რომ გადაწყვეტილებები მიიღება მხოლოდ სამეურვეო საბჭოს კრებაზე და მის გარეთ რიგით წევრებს და თავმჯდომარეებს აღარ აქვთ ერთპიროვნულად გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება.
- მნიშვნელოვანია, რომ სკოლებში მიმდინარე სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იმგვარად წარიმართოს, რომ კონკრეტული ტაქტიკური გადაწყვეტილებების შემსრულებლებმა იცოდნენ თუ რა გრძელვადიანი ეფექტი შეიძლება მოყვას ამ გადაწყვეტილებებს.
- სისტემის ყველა რგოლის წარმომადგენელთა უმეტესობას გავლილი აქვთ ტრენინგები სკოლის მართვის სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებით, ამის მიუხედავად, ტრენინგების ეფექტიანობა სკოლის დონეზე რეგულარულად განხორციელებაში მაინც დაბალია. ამას, სავარაუდოდ განაპირობებს ისიც, რომ სკოლები ძირითადად არ იცნობენ რეალურ მაგალითებს, თუ რა დადებით შედეგებზე შეიძლება გაგვიყვანოს სწორმა სტრატეგიულმა დაგეგმვამ, ბიუჯეტირებამ და ა.შ. თუნდაც ფინანსების სიმცირის პირობებში.
- სასურველია, სკოლებს ჰქონდეთ მეტი ინფორმაცია წარმატებული პრაქტიკის შესახებ. ამ მხრივ ინფორმაციის შემგროვებლის, განმაზოგადებლისა და გამავრცელებლის როლი შეიძლება შეასრულონ რესურსცენტრებმა. მათ აგრეთვე ხელი უნდა შეუწყონ სკოლების მონაწილეობით ამ თემებზე კონფერენციებისა და სამუშაო შეხვედრების ორგანიზებას.
- საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ ტრენინგ პროვაიდერების დიდი ნაწილი არის ზრდასრულთა განათლების ცენტრები - არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც კომპეტენტურნი არიან ზოგად მეთოდოლოგიაში (მაგალითად, მართვის სტრატეგიები, სტრატეგიული დაგეგმვა, კონფლიქტის მართვა), მაგრამ ნაკლებად

ერვევიან თავად სკოლის სპეციფიკაში, რის გამოც ტრენინგის შინაარსი ნაკლებად შეიცავს კონკრეტულ, სკოლის რეალობასთან დაკავშირებულ მაგალითებს, რაც პრობლემებს ქმნის თეორიული ცოდნის სკოლის პრაქტიკაში გადატანისას.

- სატრენინგო თემების ჩამონათვალი ძალიან დიდია, მაგრამ მიწოდება არ არის თანამიმდევრული და კონკრეტული სკოლის კონკრეტულ საჭიროებებს მორგებული. სავარაუდოდ, უფრო ეფექტური იქნებოდა ინდივიდუალური კონსულტაციების შესაძლებლობების შექმნა, რაც შეიძლება გათვალისწინებული იყოს სკოლის დაფინანსებაში - სკოლას ჰქონდეს თანხა, რომელსაც ყოველწლიურად დახარჯავს კონსულტაციებზე სკოლის მართვის საკითხებში. ამ შემთხვევაში სკოლა თავად შეარჩევს მისთვის ყველაზე მისაღებ თემას თუ მომწოდებელს, ხოლო სპეციფიური მოთხოვნის წარმოქმნა თავისთავად გაზრდის კონკურენციას მომწოდებლებს შორის, რასაც შედეგად მოჰყვება ცალკეულ თემებზე ტრენინგების ხარისხის გაუმჯობესება.

დანართი # 1 - კვლევის ანგარიშში გამოყენებული სკემები

სქემა 2 - რამდენად მიზანშეწონილია ზოგადი განათლების რეფორმა?..... 17

სქემა 3 - ჯგუფების დამოკიდებულებები რეფორმის სხვადასხვა კომპონენტების მიზანშეწონილობის მიმართ 19

სქემა 4 - რეფორმის კომპონენტების მიზანშეწონილობის შეფასება ჯგუფების მიხედვით..... 20

სქემა 5 - განათლების რეფორმის კომპონენტების წარმატების საშუალო შეფასება..... 21

სქემა 6 - დეცენტრალიზაციის მიზნების ხედვა ჯგუფების მიხედვით (%)..... 23

სქემა 7 - დეცენტრალიზაციის წარმატების შეფასება ჯგუფების მიხედვით (%)..... 24

სქემა 8 - რესურსცენტრების მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება 28

სქემა 9 - რესურსცენტრების მომსახურების ხარისხის საშუალო შეფასება ჯგუფების მიხედვით (ხუთბალიანი შკალა)..... 29

სქემა 10 - სამეურვეო საბჭოების სხდომების სიხშირე გავრცელებულობის მიხედვით (%) 34

სქემა 11 - სამეურვეო საბჭოების ეფექტურობის შემადგენელი ფაქტორები რესურსცენტრების აზრით (%)..... 35

სქემა 12 - სამ.საბჭოს გადაწყვეტილებების შესახებ ინფორმაციის მიღების ფორმები გავრცელებულობის მიხედვით 38

სქემა 13 - მშობლების ინფორმირებულობა სამეურვეო საბჭოს საქმიანობის შესახებ..... 39

სქემა 14 - სამეურვეო საბჭოს წევრების მშობლებისადმი მომართვა (მშობლები %) 39

სქემა 15 - დირექტორების ასაკი 40

სქემა 16 - დირექტორების საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება ხუთბალიან შკალაზე ჯგუფების მიხედვით (%) 41

სქემა 17 - რესურსცენტრების მომსახურება მიმართვიანობის სიხშირის მიხედვით..... 50

სქემა 18 - რესურსცენტრებისადმი მიმართვის ძირითადი საკითხები და მათი მოგვარების მაჩვენებლები..... 51

სქემა 19 - დამისახელეთ ის ინსტიტუციები, რომლებიც ყველაზე ხშირად მოგმართავენ სხვადასხვა საკითხებით? (რესურსცენტრების პასუხი %) 52

სქემა 20 - რა საშუალებით ავრცელებთ სკოლის შემოსავლებისა და ხარჯების შესახებ ინფორმაციას? 57

სქემა 21 - ხორციელდება თუ არა სკოლის ბიუჯეტის მონიტორინგი? 57

სქემა 22 - ვინ ახორციელებს სკოლის ბიუჯეტის მონიტორინგს? 57

სქემა 23 - მოხდა თუ არა ბოლო ორი წლის მანძილზე არასაბიუჯეტო სახსრების მობილიზება? 58

სქემა 24 - ვის მიერ მოხდა აღნიშნული სახსრების მობილიზება? (%)..... 58

სქემა 25 - რა წყაროებიდან მოხდა არასაბიუჯეტო სახსრების მოძიება?..... 58

სქემა 26 - აქვს თუ არა სკოლას შემუშავებული სტრატეგიული გეგმა?..... 59

სქემა 27 - მონაწილეობდა თუ არა სამეურვეო საბჭო სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაში? 60

სქემა 28 - შეიმუშავეთ თუ არა სკოლის სამოქმედო გეგმა სტრატეგიული გეგმის მიხედვით?..... 60

სქემა 29 - ვინ ახორციელებს სამოქმედო გეგმის შესრულების მონიტორინგს?..... 60

სქემა 1 - ფარდობა პედაგოგი / მოსწავლე გავრცელების მიხედვით (%) 77

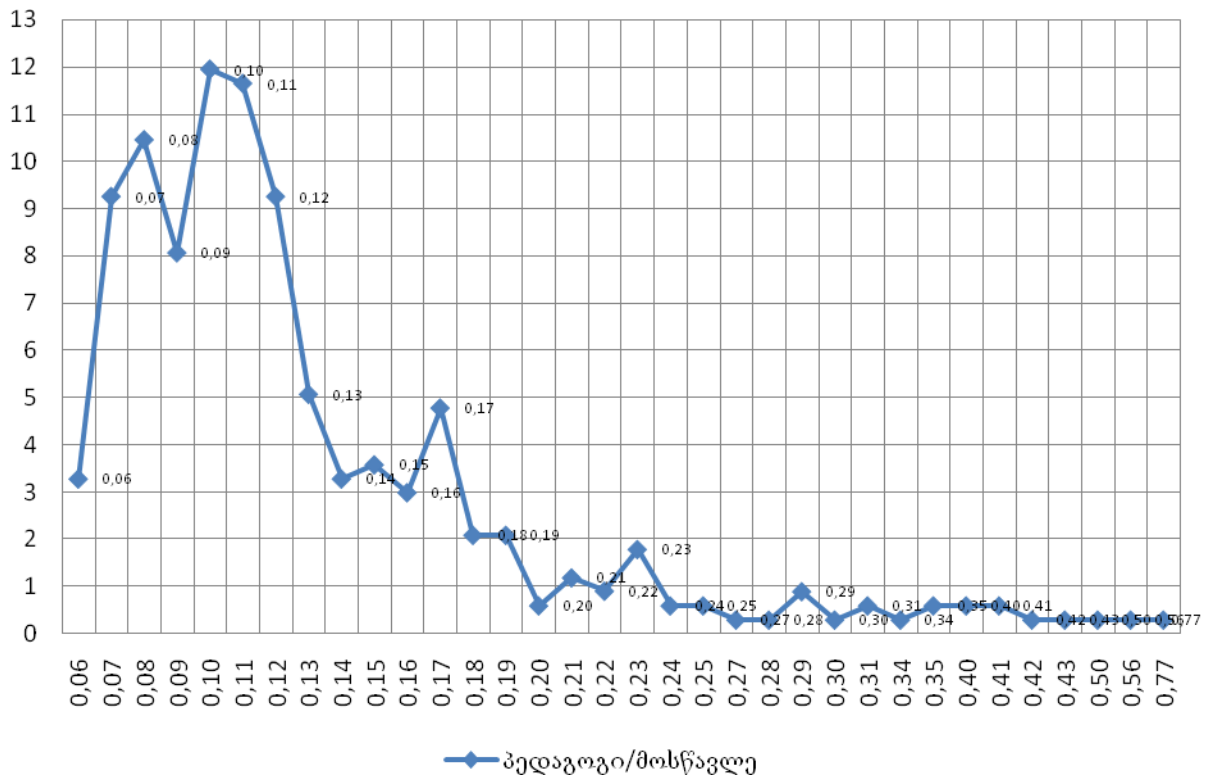
დანართი # 2 - კვლევის ანგარიშში გამოყენებული ცხრილები

ცხრილი 1 - დეცენტრალიზაციის მიზნები.....	12
ცხრილი 2 - განათლების სფეროში გადაწყვეტილებების მიღების დონეები სხვადასხვა ქვეყნებში (ყველა გადაწყვეტილების პროცენტი მმართველობის რგოლების მიხედვით)(V. Rideout , I. Ural, IIEP, UNESCO)	13
ცხრილი 3 - ოთხი კატეგორიის გადაწყვეტილების მიღების პროცენტული განაწილება მმართველობის დონეების მიხედვით (OECD წევრი 14 ქვეყნის მონაცემები) (IIEP, UNESCO)	14
ცხრილი 5 - რესურსცენტრების მიერ განხორციელებული საქმიანობის შეფასება და თვითშეფასება (საშუალო ქულა).....	30
ცხრილი 6 - სამეურვეო საბჭოს წევრების რაოდენობა ვაუჩერის ზომის მიხედვით (გამოკითხული სკოლების %).....	32
ცხრილი 7 - ვისი ინიციატივით იმართება სამ. საბჭოს კრება?.....	33
ცხრილი 8 - კანონით მინიჭებული მოვალეობებიდან, თითოეულს რა სიხშირით ასრულებს თქვენი სკოლის სამეურვეო საბჭო?.....	36
ცხრილი 9 - შეაფასეთ სამეურვეო საბჭოს მიერ შემდეგი უფლება-მოვალეობების შესრულების ხარისხი ხუთ ქულიან შკალაზე.....	37
ცხრილი 10 - შეაფასეთ სამეურვეო საბჭოს კომპეტენტურობა ქვემოთ ჩამოთვლილი მოვალეობების შესასრულებლად	37
ცხრილი 11 - კანონით მინიჭებული მოვალეობებიდან, თითოეულს რა სიხშირით ასრულებს თქვენი სკოლის დირექცია?	41
ცხრილი 12 - შეაფასეთ დირექციის მიერ შემდეგი უფლება-მოვალეობების შესრულების ხარისხი... 42	42
ცხრილი 13 - შეაფასეთ სკოლის დირექციის კომპეტენტურობა ქვემოთ ჩამოთვლილი მოვალეობების შესასრულებლად	42
ცხრილი 14 - ადმინისტრაციის ეფექტური მუშაობის შემაფერხებელი ფაქტორები ცხრილში მოყვანილი ციფრები აღნიშნავენ რანგს სიხშირის მიხედვით (1-ყველაზე ხშირი პასუხი)	43
ცხრილი 15 - ვინ არის უფლებამოსილი შემდეგი ფუნქციების შესრულებაზე?.....	45
ცხრილი 16 - ვინ უნდა იყოს უფლებამოსილი შემდეგი ფუნქციების შესრულებაზე?.....	46
ცხრილი 17 - ვინ არის უფლებამოსილი შემდეგი ფუნქციების შესრულებაზე?.....	47
ცხრილი 18 - ვინ უნდა იყოს უფლებამოსილი შემდეგი ფუნქციების შესრულებაზე?.....	47
ცხრილი 19 - მიმართვიანობის სიხშირე	50
ცხრილი 20 - 2007-2008 სასწავლო წელს, ჯამში რამდენჯერ მიმართეთ შემდეგ ინსტიტუციებს სკოლის საკითხებთან დაკავშირებით?.....	53
ცხრილი 21 - 2007-2008 სასწავლო წელს, მიმართვის შედეგები (%).....	53
ცხრილი 22 - გარე უწყებებთან მიმართვიანობის საკითხების სიხშირის მიხედვით (% მათგან ვინც მიმართა).....	55
ცხრილი 4 - თანაფარდობები ვაუჩერის ზომის მიხედვით.....	77

დანართი # 3 მოსწავლეების, პედაგოგებისა და ადმინისტრაციის ფარდობა

კვლევის მონაცემების დამუშავებიდან ჩანს, რომ პედაგოგებსა და მოსწავლეებს შორის ყველაზე გავრცელებული ფარდობა არის 0.07-0.12 (100 მოსწავლეზე 7- 12 მასწავლებელი). მინიმალური და მაქსიმალური ფარდობა შეადგენს 0.06-სა და 0.77-ს (სქემა #1).

სქემა 29 - ფარდობა პედაგოგი / მოსწავლე გავრცელების მიხედვით (%)



პედაგოგთა და მოსწავლეთა საშუალო ფარდობა შეადგენს 0.14-ს. ფარდობები არ განსხვავდება 420 ლარიანი და 510 ლარიანი ვაუჩერით დაფინანსებულ სკოლებში და შედარებით დაბალია 300 ლარიანი ვაუჩერის მქონე სკოლებში.

ცხრილი 22 - თანაფარდობები ვაუჩერის ზომის მიხედვით

ვაუჩერი	პედაგოგი / მოსწავლე (საშუალო)	ადმინისტრაცია / მოსწავლე (საშუალო)
300 ლარი	0,10	0,027
420 ლარი	0,16	0,049
510 ლარი	0,18	0,051

დანართი #4 გამოკითხული რესურსცენტრების ჩამონათვალი

#	რესურსცენტრები	#	რესურსცენტრი
1	ვაკე საბურთალო	30	ხაშური
2	მთაწმინდა-კრწანისი	31	მცხეთა
3	ისანი-სამგორი	32	დუშეთი
4	დიდუბე-ჩუღურეთი	33	თიანეთი
5	გლდანინაძალადევი	34	ქუთაისი
6	აბაშა	35	ჭიათურა
7	ზუგდიდი	36	წყალტუბო
8	მარტვილი	37	ტყიბული
9	სენაკი	38	ბაღდადი
10	ფოთი	39	ვანი
11	ჩხოროწყუ	40	ზესტაფონი
12	წალენჯიხა	41	თერჯოლა
13	ხოზი	42	სამტრედია
14	ოზურგეთი	43	საჩხერე
15	ჩოხატაური	44	ხარაგაული
16	ლანჩხუთი	45	ხონი
17	ადიგენი	46	ბათუმი
18	ასპინძა	47	ქობულეთი
19	ახალციხე	48	შუახევი
20	ბორჯომი	49	ხელვაჩაური
21	რუსთავი	50	ხულო
22	ბოლნისი	51	ახმეტა
23	გარდაბანი	52	გურჯაანი
24	დმანისი	53	დედოფლისწყარო
25	თეთრიწყარო	54	თელავი
26	მარნეული	55	ლაგოდეხი
27	გორი	56	საგარეჯო
28	კასპი	57	სიღნაღი
29	ქარელი	58	ყვარელი

დანართი #5 გამოკითხული სკოლების ჩამონათვალი

რეგიონი	რაიონი	ქალაქი/სოფელი	სკოლა
აჭარა	ხელვაჩაური	ახალშენი	საჯარო სკოლა
აჭარა	ხელვაჩაური	ახალშენი	საჯარო სკოლა
აჭარა	ხელვაჩაური	კახაბერი	#2საჯარო სკოლა
აჭარა	ქედა	ქედა	საჯარო სკოლა
აჭარა	შუახევი	ახალდაბა (აჭარა)	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქედა	მახუნცეთი	საჯარო სკოლა
აჭარა	ხულო	დიდაჭარა	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	გორგამეები	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	კვირიკე	საჯარო სკოლა
აჭარა	ხულო	ხულო	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქედა	კოკოტაური	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	ბობოყვათი	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქედა	პირველი მაისი (აჭარა)	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	არქყვისთავი	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	ქობულეთი	#1 საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	ზედა სამება	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	ჭახათი	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	ქობულეთი	#5 საჯარო სკოლა
აჭარა	შუახევი	შუახევი	საჯარო სკოლა
აჭარა	შუახევი	ჭვანა	საჯარო სკოლა
აჭარა	ხელვაჩაური	სარფი	საჯარო სკოლა
აჭარა	ხელვაჩაური	კახაბერი	#1 საჯარო სკოლა
აჭარა	ხელვაჩაური	გონიო	საჯარო სკოლა
აჭარა	ბათუმი	ბათუმი	#6 საჯარო სკოლა
აჭარა	ბათუმი	ბათუმი	#4 საჯარო სკოლა
აჭარა	ბათუმი	ბათუმი	#8 საჯარო სკოლა
აჭარა	ბათუმი	ბათუმი	#19 საჯარო სკოლა
აჭარა	ბათუმი	ბათუმი	#2 საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	ქობულეთი	#3 საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	ჩაქვი	#1 საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	კვირიკე	#2 საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	შუაღელე	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	ჩაისუბანი	#2 საჯ. სკოლ. - პანსიონი
აჭარა	ხელვაჩაური	აჭარისწყალი	საჯარო სკოლა
აჭარა	ქობულეთი	ფერია	საჯარო სკოლა
გურია	ოზურგეთი	ნაგომარი	საჯარო სკოლა
გურია	ოზურგეთი	ოზურგეთი	# 1 საჯარო სკოლა
გურია	ოზურგეთი	თხინვალა	საჯარო სკოლა

გურია	ოზურგეთი	მერია	საჯარო სკოლა
გურია	ოზურგეთი	ურეკი	საჯარო სკოლა
გურია	ჩოხატაური	ერკეთი	საჯარო სკოლა
გურია	ლანჩხუთი	ნიგოთი	სსიპ სკოლა
გურია	ჩოხატაური	ბუკნარი	საჯარო სკოლა
გურია	ლანჩხუთი	აკეთი	სსიპ სკოლა
გურია	ლანჩხუთი	აცანა	სსიპ სკოლა
იმერეთი	ვანი	ვანი	#1 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ვანი	ამაღლება	საჯარო სკოლა
იმერეთი	ქუთაისი	ქუთაისი	#12 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ვანი	სალხინო	საჯარო სკოლა
იმერეთი	ქუთაისი	ქუთაისი	32 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ქუთაისი	ქუთაისი	#19 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ქუთაისი	ქუთაისი	39 საჯარო სკოლა
იმერეთი	წყალტუბო	გეგუთი	#1 საჯარო სკოლა
იმერეთი	წყალტუბო	წყალტუბო	#1 საჯარო სკოლა
იმერეთი	წყალტუბო	სოფელი წყალტუბო	საჯარო სკოლა
იმერეთი	წყალტუბო	გუმათი	საბაზო სკოლა
იმერეთი	წყალტუბო	გუმათი	საბაზო სკოლა
იმერეთი	წყალტუბო	ქვიტირი	საჯარო სკოლა
იმერეთი	წყალტუბო	გეგუთი	#2 საჯარო სკოლა
იმერეთი	თერჯოლა	ჭოგნარი	საჯარო სკოლა
იმერეთი	ხონი	გუბი	საჯარო სკოლა
იმერეთი	ზესტაფონი	ზესტაფონი	#5 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ბაღდათი	დიმი	#2 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ქუთაისი	ქუთაისი	#24 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ხარაგაული	ხარაგაული	#3 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ტყიბული	ტყიბული	#2 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ტყიბული	ტყიბული	#6 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ხარაგაული	ბორითი	საჯარო სკოლა
იმერეთი	სამტრედია	სამტრედია	#1 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ხარაგაული	ხარაგაული	#2 დაწყებითი საბაზო სკოლა
იმერეთი	ხარაგაული	უბისა	საბაზო სკოლა
იმერეთი	ჭიათურა	ჭიათურა	#8 საჯარო სკოლა
იმერეთი	საჩხერე	სარეკი	საჯარო სკოლა
იმერეთი	საჩხერე	საჩხერე	საჯარო სკოლა
იმერეთი	სამტრედია	იანეთი	#1 საჯარო სკოლა
იმერეთი	საჩხერე	საჩხერე	#2 საჯარო სკოლა
იმერეთი	საჩხერე	საჩხერე	#3 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ჭიათურა	ჭიათურა	#2 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ბაღდათი	წითელხევი	საჯარო სკოლა

იმერეთი	ტყიბული	ორპირი	საჯარო სკოლა
იმერეთი	ტყიბული	გელათი	საჯარო სკოლა
იმერეთი	ტყიბული	ტყიბული	#1 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ტყიბული	ტყიბული	#7 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ქუთაისი	ქუთაისი	#8 საჯარო სკოლა
იმერეთი	თერჯოლა	ქვედა სიმონეთი	#2 საჯარო სკოლა
იმერეთი	თერჯოლა	სიქთარვა	საჯარო სკოლა
იმერეთი	სამტრედია	სამტრედია	#12 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ვანი	შუამთა	საჯარო სკოლა
იმერეთი	ვანი	ზეინდარი	საჯარო სკოლა
იმერეთი	ზესტაფონი	არგვეთა	საჯარო სკოლა
იმერეთი	ქუთაისი	ქუთაისი	#38 საჯარო სკოლა
იმერეთი	ქუთაისი	ქუთაისი	#15 საჯარო სკოლა
კახეთი	ახმეტა	ახმეტა	#1 საჯარო სკოლა
კახეთი	ლაგოდეხი	მაწიმი	საჯარო სკოლა
კახეთი	ლაგოდეხი	ლაგოდეხი	#1 საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	შაშიანი	საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	მუკუზანი	საჯარო სკოლა
კახეთი	ყვარელი	ყვარელი	2 საჯარო სკოლა
კახეთი	სიღნაღი	სიღნაღი	ზურაბიშვილის სახ. საჯარო
კახეთი	სიღნაღი	სიღნაღი	ზურაბიშვილის სახ. საჯარო
კახეთი	სიღნაღი	წნორი	#3 საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	ველისციხე	საჯარო სკოლა
კახეთი	ახმეტა	ქისტაური	საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	ბადიაური	საჯარო სკოლა
კახეთი	დედოფლისწყარო	დედოფლისწყარო	1 საჯარო სკოლა
კახეთი	თელავი	წინანდალი	საჯარო სკოლა
კახეთი	თელავი	რუისპირი	საჯარო სკოლა
კახეთი	თელავი	აკურა	საჯარო სკოლა
კახეთი	თელავი	ბუმეტი	საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	ვარდისუბანი	საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	ვაჩნაძიანი	საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	ჩუმლაყი	საჯარო სკოლა
კახეთი	საგარეჯო	საგარეჯო	#1 საჯარო სკოლა
კახეთი	თელავი	კურდღელაური	საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	სოფ. გურჯაანი	საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	ახაშენი	საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	გურჯაანი	#2 საჯარო სკოლა
კახეთი	გურჯაანი	ვაზისუბანი	საჯარო სკოლა
კახეთი	ახმეტა	მატანი	#1 საჯარო სკოლა

კახეთი	გურჯაანი	კალაური	საჯარო სკოლა
კახეთი	თელავი	თელავი	#5 საჯარო სკოლა
კახეთი	ახმეტა	ოჯიო	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	საგურამო	ი. ჭავჭავაძის სახელ. საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	დუშეთი	ანანური	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	წეროვანი	#2 საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	ნატახტარი	საბაზო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	მცხეთა	#2 საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	დუშეთი	არაგვისპირი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	დუშეთი	ბულაჩაური	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	დუშეთი	დუშეთი	#1 საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	ლისი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	სოფ. დილომი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	მისაქციელი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	თიანეთი	სიონი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	თიანეთი	ტუმურები	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	თიანეთი	თიანეთი	#1 საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	დუშეთი	საკრამულა	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	თიანეთი	ახალსოფელი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	თიანეთი	ზარიძეები	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	თიანეთი	თიანეთი	# 2 სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	წილკანი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	ქსანი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	ქსოვრისი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	მუხრანი	#1 საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	ძეგვი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	მცხეთა	ძალისი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	დუშეთი	ჭოპორტი	საჯარო სკოლა
მცხეთა-მთიანეთი	დუშეთი	ფასანაური	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	გამარჯვება	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	მარტყოფი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	სართიჭალა	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	ახალსოფელი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	სართიჭალა	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	ვაზიანი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	ნორიო	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	საცხენისი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	კრწანისი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	მარნეული	მარნეული	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	ახალი სამგორი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	თელეთი	საჯარო სკოლა

ქვემო ქართლი	თეთრიწყარო	წინწყარო	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	თეთრიწყარო	თეთრიწყარო	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	თეთრიწყარო	ენაგეთი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	რუსთავი	რუსთავი	#3 საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	ბოლნისი	რატევანი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	დმანისი	დმანისი	#1 საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	თეთრიწყარო	ჩხიკვეთა	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	თეთრიწყარო	ასურეთი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	კუმისი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	თეთრიწყარო	ბოგვი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	თეთრიწყარო	კოდა	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	ტაბახმელა	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	თეთრიწყარო	მანგლისი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	ბოლნისი	ტანძია	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	დმანისი	განთიადი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	კიკეთი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	თეთრიწყარო	ორბეთი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	დმანისი	დმანისი	#3
ქვემო ქართლი	რუსთავი	რუსთავი	#28
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	ფონიჭალა	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	ბოლნისი	ბოლნისი	#1
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	კოჯორი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	გარდაბანი	შინდისი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	რუსთავი	რუსთავი	#10
ქვემო ქართლი	ბოლნისი	კაზრეთი	#1
ქვემო ქართლი	ბოლნისი	რაჭისუბანი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	დმანისი	დმანისი	საჯარო სკოლა
ქვემო ქართლი	დმანისი	მამავერა	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ახალციხე	ახალციხე	#6 საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ბორჯომი	ბორჯომი	#6 საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ბორჯომი	ბორჯომი	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ბორჯომი	წაღვერი	საჯარონსკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ასპინძა	ანი	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ასპინძა	ასპინძა	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ადიგენი	ადიგენი	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ბორჯომი	ბორჯომი	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ადიგენი	არალი	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ბორჯომი	ახალდაბა (სამცხე)	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ახალციხე	ახალციხე	# 1 საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ასპინძა	ხერთვისი	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ასპინძა	იდუმალა	საბაზო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ადიგენი	უდე	#1 საჯარო სკოლა

სამცხე-ჯავახეთი	ახალციხე	აწყური	საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ახალციხე	ახალციხე	#2 საჯარო სკოლა
სამცხე-ჯავახეთი	ახალციხე	კლდე	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	აბაშა	მარანი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ცაიში	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ჭითაწყარი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ჭითაწყარი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ზუგდიდი	#2 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ახალსოფელი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ოქტომბერი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	წალენჯიხა	ნაკიფუ	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	წალენჯიხა	ეწერი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ფოთი	ფოთი	#2 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ხოზი	ნოჯიხევი	#1 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	მარტვილი	დიდიჭყონი	#2 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	სენაკი	თეკლათი	ასაჯარო სკოლა
სამეგრელო	აბაშა	პირველიმისი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	სენაკი	სენაკი	#3 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	აბაშა	აბაშა	#2 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	აბაშა	ტყვირი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	აბაშა	ტყვირი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	მარტვილი	მარტვილი	#1 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ხოზი	ხოზი	#1 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ზუგდიდი	#3 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	სენაკი	ნოსორი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ზუგდიდი	#7 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	სენაკი	ნოქალაქევი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	კახათი	#1 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	სენაკი	ძველი სენაკი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ზუგდიდი	#9 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ხოზი	პირველიმისი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ჩხოროწყუ	ხაბუმე	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ჩხოროწყუ	ჩხოროწყუ	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ჩხოროწყუ	ჩხოროწყუ	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ხოზი	ხეთა	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	სენაკი	ახალსოფელი	საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ჩხოროწყუ	კირცხი	#1 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	წალენჯიხა	წალენჯიხა	#1 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ფოთი	ფოთი	#4 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ფოთი	ფოთი	#15
სამეგრელო	ზუგდიდი	ინგრი	#1 საჯარო სკოლა
სამეგრელო	ზუგდიდი	ზედაეწერი	საჯარო სკოლა

შიდა ქართლი	გორი	გორი	#5 საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	გორი	შავშვეები	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	გორი	ხელთუბანი	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	გორი	ატენი	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	გორი	ატენი	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	გორი	სკრა	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	გორი	გორი	#2 საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	გორი	არაშენდა	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	ქარელი	რუისი	1 სკოლა
შიდა ქართლი	კასპი	მეტეხი	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	კასპი	დოესი	დოესის სკოლა
შიდა ქართლი	კასპი	სამთავისი	სამთავირის სკოლა
შიდა ქართლი	კასპი	ოკამი	ოკამის სკოლა
შიდა ქართლი	გორი	ტყვიავი	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	კასპი	კავთისხევი	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	ქარელი	ქარელი	1 საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	კასპი	იგოეთი	საჯარო
შიდა ქართლი	გორი	სურამი	1 სკოლა
შიდა ქართლი	კასპი	კასპი	#3 საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	გორი	უფლისციხე	საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	ხაშური	ქვიშეთი	ციფიანის სახ. საჯ.სკოლა
შიდა ქართლი	ხაშური	ხაშური	#1 საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	ხაშური	ხაშური	#5 საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	კასპი	კასპი	#1 საჯარო სკოლა
შიდა ქართლი	კასპი	აღაიანი	საჯარო სკოლა
თბილისი	ვაკე-საბურთალო	თბილისი	#128 საჯარო სკოლა
თბილისი	ისანი-სამგორი	თბილისი	#88 საჯარო სკოლა
თბილისი	ისანი-სამგორი	თბილისი	#76 საჯარო სკოლა
თბილისი	ისანი-სამგორი	თბილისი	#65 საჯარო სკოლა
თბილისი	დიდუბე- ჩუღურეთი	თბილისი	#37 საჯარო სკოლა
თბილისი	დიდუბე- ჩუღურეთი	თბილისი	#29 საჯარო სკოლა
თბილისი	ისანი-სამგორი	თბილისი	#84 საჯარო სკოლა
თბილისი	ისანი-სამგორი	თბილისი	#110 საჯარო სკოლა
თბილისი	ისანი-სამგორი	თბილისი	#99 საჯარო სკოლა
თბილისი	ისანი-სამგორი	თბილისი	#163 საჯარო სკოლა
თბილისი	ისანი-სამგორი	თბილისი	#40 საჯარო სკოლა
თბილისი	დიდუბე- ჩუღურეთი	თბილისი	#147 საჯარო სკოლა
თბილისი	გლდანი- ნაძალადევი	თბილისი	#12 საჯარო სკოლა

