


დიფერენცირებული
მიდგომის კოლიტიკა
განათლებაში



კოალიცია



განათლება ყველასათვის - საქართველო

2015

სარჩევი

1. შესავალი	1
2. პრობლემის დეფინიცია	3
3. პოლიტიკის ალტერნატივები	5
4. ალტერნატივების შეფასება.....	7
5. პოლიტიკის ალტერნატივის გამოყენების გზები.....	11
6. განათლების დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკის დანერგვის შესაძლებლობა.....	15
6.1 არსებული გამოცდილება	15
6.2 საჭირო და არსებული მონაცემები	16
6.3 ინტეგრაცია სისტემის მართვის სხვადასხვა ელემენტებთან	19
7. მიდგომის დანერგვის ზოგადი სქემა	21
7.1 პირველი ეტაპი: სისტემის კონცეფტუალური მომზადება	21
7.2 მეორე ეტაპი: სისტემის გამოცდა	21
7.3 მესამე ეტაპი: სისტემის დანერგვა.....	22

კოალიცია „**განათლება ყველასათვის - საქართველო**“ 2013 წლის შემოდგომაზე ჩამოყალიბდა. კოალიციაში გაწევრიანებულია განათლების სფეროში მოღვაწე ცამეტი, სხვადასხვა თემატური პროფილის მქონე, ადგილობრივი და საერთაშორისო საზოგადოებრივი ორგანიზაცია, რომლებიც იზიარებენ განათლება ყველასათვის მსოფლიო დეკლარაციის პრინციპებს. კოალიცია ადვოკატირებას უწევს განათლება ყველასათვის მიზნების განხორციელებას საქართველოში. ორგანიზაციის მიზანია ხელი შეუწყოს ზოგადი განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას და ხარისხიან განათლებაზე თანაბარ წვდომას ჩვენს ქვეყანაში.

კოალიცია სამოქალაქო საზოგადოების საერთაშორისო მოძრაობის **გლობალური კამპანია განათლებისთვის** წევრია. საერთაშორისო კოალიციის მისიაა ზეგავლენა მოახდინოს მთავრობებზე, რათა მათ უზრუნველყონ თითოეულის უფლების რეალიზება მიიღოს ხარისხიანი განათლება. მოძრაობა მოქმედებს იუნესკოს ეგიდით, **განათლება ყველასათვის დეკლარაციის** ფარგლებში (www.campaignforeducation.org). კოალიცია განათლება ყველასათვის - საქართველო საქმიანობას ახორციელებს **სამოქალაქო საზოგადოების განათლების ფონდის** ფინანსური მხარდაჭერით.

2015 წლის გაზაფხულიდან კოალიციამ წამოიწყო კამპანია „**აირჩიე განათლება**“, რომელიც მიზნად ისახავს ხელი შეუწყოს სახელმწიფოს მხრიდან განათლების აღიარებას ქვეყნის განვითარების პრიორიტეტულ დარგად, აღიარებული პრიორიტეტის შესაბამისი დაფინანსების გამოყოფას და განათლების განვითარების გრძელვადიანი ხედვის ჩამოყალიბებას.

მისამართი: თბილისი, ოთარ ჩხეიძის #5.
 ტელეფონი: (+995 32) 220-67-74, (+995 32) 220-67-75
 ვებგვერდი: www.efageorgia.ge



ბროშურა გამოიცა კამპანია „**აირჩიე განათლების**“ ფარგლებში, კოლუმბიის უნივერსიტეტის დოქტორანტ **სიმონ ჯანაშიასთან** და განათლების ექსპერტ **რევაზ აფხაზავასთან** თანამშრომლობით კოალიციის „**განათლება ყველასათვის - საქართველო**“ მიერ სამოქალაქო საზოგადოების განათლების ფონდის ფინანსური მხარდაჭერით.

1. შესავალი

2015 წლის მონაცემებით, საქართველოში მოქმედებს 2086 საჯარო სკოლა, რომელთა დახასიათება მრავალი სხვადასხვა ნიშნით შეიძლება, როგორცაა მოსწავლეთა რაოდენობა, გეოგრაფიული მდებარეობა, სოციალური კონტექსტი და სხვა მრავალი ფაქტორი. ეს განსხვავებები განსხვავებული გამოწვევების წინაშე აყენებს მათ და განსხვავებული მიდგომების გამოყენებას მოითხოვს. დღეს სკოლის მართვის სახელწიფო მოდელში დიფერენცირებული მიდგომა იშვიათად გამოიყენება. მაგალითად, განსხვავებული საშეურვეო საბჭოების წევრთა რაოდენობა (6-12). განსხვავებული სავალდებულო საგნების ჩამონათვალია სკოლებში სწავლების ენების მიხედვით. განსხვავდება ასევე დაფინანსების გაანგარიშების პრინციპები და მოცულობა (იხ. ცხრილი) სკოლების ტიპების მიხედვით. მიუხედავად სკოლების ასეთი მრავალფეროვნებისა, არსებული სისტემა მათ უფლებამოსილების დელეგირებისა და ანგარიშვალდებულების ძირითადად უნიფიცირებულ მიდგომებს სთავაზობს.

სკოლის ზომა	სკოლების % მთლიან რაოდენობაში		მოსწავლეების % მთლიან რაოდენობაში		დაფინანსების % მთლიან რაოდენობაში	
0-169	61.6	76.9	19.5	33.6	42.1	56
170-299	15.3		14.1		13.9	
300-530	10.1	15.2	16.4	29.7	12.9	21.9
531-735	5.1		13.3		9	
736-1269	6.1	7.9	24	36.7	14.8	22.1
1269 <	1.8		12.7		7.3	

განათლების ინსტიტუციური განვითარების კვლევები აჩვენებს, რომ სკოლები ღია სისტემებია¹. ეს კი ნიშნავს, რომ მათზე, სისტემის შიდა რეგულაციების გარდა, მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს სხვა გარე სისტემები, როგორებიცაა: ოჯახი, სოციალური ფონი, სატრანსპორტო და ჯანდაცვის სისტემები,

¹ Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspectives: Pearson Prentice Hall.

არსებული კლიმატური პირობები, სასკოლო თემის კულტურული თავისებურებები და სხვ. პოლიტიკის დაგეგმვისას სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება სკოლის გარემოს გათვალისწინება, რადგან ცნობილია, რომ სკოლები გარედან მოსულ დირექტივებს რიტუალურ, ცერემონიულ დონეზე ასრულებენ და იშვიათად ნერგავენ რეალობაში². ეს კი განათლების პოლიტიკის მიზნებისა და ინიციატორების დისკრედიტაციას იწვევს საზოგადოებაში.

2 Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.

2. პრობლემის დეფინიცია

ზოგადი განათლების სისტემის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სკოლები, როგორც ორგანიზაციები, წარმატებით ვითარდებოდეს. განათლების პოლიტიკის ინსტრუმენტები უნდა უწყობდეს ხელს სკოლების მიერ საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას იმისთვის, რომ შედეგიანად გადაჭრან არსებული ამოცანები. ამასთან ერთად, განათლების პოლიტიკა უნდა აღიარებდეს სკოლების სხვადასხვა საჭიროებას, გამოცდილებას, რესურსების მოცულობას და კულტურულ განსხვავებებს მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად.

თუ განათლების პოლიტიკა არ ითვალისწინებს სკოლებს შორის არსებულ განსხვავებებს, მაშინ დიდია იმის ალბათობა, რომ პოლიტიკის კონკრეტული ინსტრუმენტები სკოლის განვითარების შემაფერხებელ ფაქტორად იქცევა, ზოგიერთისთვის - დროის ფუჭ ხარჯვად, ხოლო სხვებისთვის - გაუგებარი პროცედურებისა და თავს მოხვეული კულტურის ნაწილად. სახელწიფოსთვის კი ასეთი მიდგომა, შეიძლება, რესურსების უყიარათო და უმიზნო ხარჯვად გადაიქცეს.

განვიხილოთ ეს პრობლემა სამეურვეო საბჭოების სისტემის შემოღების მაგალითზე. 2005 წლიდან საქართველოში დაიწყო სკოლებში სამეურვეო საბჭოების დანერგვა. ეს იყო სახელმწიფოს მხრიდან სკოლების თვითმმართველობის გასაძლიერებელი პოლიტიკის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, რომლის შედეგიც უნდა ყოფილიყო მეტი გამჭვირვალობა სკოლებში ფინანსების ხარჯვასთან დაკავშირებით. სამეურვეო საბჭოების ამუშავებით სკოლებს უნდა შესძლებოდათ, საკუთარი საჭიროებებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით შეერჩიათ თავიანთთვის ოპტიმალური განვითარების სტრატეგია, გადაენაწილებინათ თავისუფალი რესურსები საჭირო მიმართულებებით, შეერჩიათ ადმინისტრაციის სასურველი ხელმძღვანელი და სხვ.

მრავალი სხვადასხვა შეფასებით, სამეურვეო საბჭოები სკოლების ნაწილში მცირე წარმატებით ამუშავდა. სამეურვეო საბჭოების ნაწილი რეგულარულად არ იკრიბება, არ იღებს სკოლის დირექტორისგან დამოუკიდებელ გადაწყვეტილებებს, არ ახდენს ფინანსების მონიტორინგს და, რაც მთავარია, არ ზრუნავს სკოლის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებასა და აღსრულებაზე. მეორე მხრივ, სამეურვეო საბჭოები ზოგიერთ შემთხვევაში მართლაც გახდა თვითმმართველობის გარკვეული ელემენტი. ბოლო 5 წლის განმავლობაში არაერთი შემთხვევა იყო, როდესაც შედარებით ძლიერი სამეურვეო საბჭოები გარკვეულ წინააღმდეგობასაც უწევდნენ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, როდესაც ცენტრი სკოლაში დირექტორის მოხსნას ცდილობდა. ასევე, სკოლის დირექტორის

არჩევისას არსებობს მრავალი პრეცედენტი, როდესაც სკოლის სამეურვეო საბჭომ არ აირჩია სამინისტროს ან დირექტორების არჩევნების სისტემის შედეგად მათთან დირექტორის პოსტის დაკავების არც ერთი კანდიდატი.

სახელმწიფომაც და სკოლებმაც უამრავი რესურსი დახარჯეს იმისთვის, რომ თვითმმართველობის ინსტრუმენტი - სკოლების სამეურვეო საბჭოები ამუშავებულიყო. ერთმნიშვნელოვანი წარმატების მიღწევა ვერ მოხერხდა. ვერც იმას ვიტყვით, რომ სამეურვეო საბჭოები საყოველთაოდ წარუმატებელი იყო. თუ ამ სისტემის წარმატებებსა და წარუმატებლობებს გავაანალიზებთ, არცთუ რთული დასაანახია, რომ ერთ-ერთი მიზეზი, რომელმაც ამ სისტემის წარუმატებლობა თუ წარმატება გამოიწვია, ერთი მხრივ, იყო სკოლების მზაობა და სურვილი თვითმმართველობის ინსტრუმენტების დანერგვისა, ხოლო მეორე მხრივ - თავად ამ ინსტრუმენტების მახასიათებლები, რომლებიც ხელს უწყობდა ან უშლიდა სასურველი შედეგის მიღწევას.

სამეურვეო საბჭოების სისტემა შემოღებულ იქნა, როგორც სავალდებულო, საყოველთაო სისტემა საჯარო სკოლებისთვის. სკოლებს არ ჰქონდათ უფლება და საშუალება, უარი ეთქვათ ამ სისტემაზე, ან საკუთარი საჭიროებებისა და შესაძლებლობების საფუძველზე მისი მოდიფიცირება მოეხდინათ. სისტემა საკმაოდ ხისტი და მხოლოდ კონტექსტის შესაბამისი მოდიფიცირების უკიდურესად შეზღუდულ შესაძლებლობას ითვალისწინებს. სკოლები ამ ინსტრუმენტთან კავშირში მხოლოდ მოსწავლეების რაოდენობის მიხედვით იყოფა. სკოლების ნაწილს, მოსწავლეების რაოდენობიდან გამომდინარე, უფრო ნაკლები წევრებისგან შემდგარი სამეურვეო საბჭოების არჩევა უწევს, ვიდრე სხვებს.

ამგვარი უნიფიცირებული მიდგომა პოლიტიკის ინსტრუმენტების წარუმატებლობის საფუძველია. სკოლების ნაწილისთვის ეს ინსტრუმენტები მიუღებელია. ნაწილს უნდა, რომ ეს სისტემა დანერგოს, მაგრამ შესაძლებლობები აკლია. ნაწილისთვის გაუგებარია, როგორ უნდა დაინერგოს ეს ინსტრუმენტები. სკოლების ნაწილში ეს ინსტრუმენტები თავად ამ სკოლების განვითარების არჩეული გზების უარყოფას იწვევს და მანამდე დახარჯული რესურსების გაფლანგვასაც.

უნიფიცირებული და ამავდროულად ხისტი მიდგომების გამოყენებისას სახელმწიფო კარგავს შესაძლებლობას, სკოლების საჭიროებების, ინტერესებისა და შესაძლებლობების საფუძველზე უფრო თავისუფლად დახვეწოს საკუთარი პოლიტიკის ინსტრუმენტები. პოლიტიკის ინსტრუმენტის ერთიანი მოდიფიცირებისას შედეგად ვიღებთ იმ ვითარებას, როდესაც პრობლემების მოგვარებას იქაც ვცდილობთ, სადაც ისინი ნაკლებად გვხვდება. შესაბამისად, სახელმწიფოს უწევს გარკვეული ინსტრუმენტის ან მისი ელემენტის იქ დანერგვაც, სადაც მის გამოყენებას, შედეგის თვალსაზრისით, დიდი აზრი არ აქვს. რესურსების საყოველთაო ხარჯვა იწვევს ხარჯთეფექტურობის შემცირებას და რესურსების ნაკლებობას სხვა საჭირო პროგრამებისა და პოლიტიკის ინსტრუმენტების დასაწერგად.

3. პოლიტიკის ალტერნატივები

პირველ თავში აღწერილი პრობლემის დასაძლევად შესაძლებელი რამდენიმე მიდგომის გამოყენება. ამ თავში აღვწერთ პოლიტიკის რამდენიმე ალტერნატივას, რომლებიც შეიძლება სახელმწიფომ გამოიყენოს. პირველი სტატუს-კვოს შენარჩუნებას ეხება, მეორე არსებული სისტემის სარკისებრი ანარეკლია. მესამე ალტერნატივა კი შუალედურ, ზომიერ გადაწყვეტილებას გულისხმობს.

ცხადია, არსებული სისტემის გაუმჯობესებაზე ზრუნვა შესაძლებელი თავად იმ პოლიტიკის ინსტრუმენტების დახვეწით, რომლებიც უნიფიცირებულად გამოიყენება სკოლებთან მიმართებაში. შესაძლოა, თავად ეს ინსტრუმენტები უკეთ იქნეს გამოკვლეული და უფრო ოპტიმალური ვარიანტები მოიძებნოს, რომელთა დანერგვა უფრო მეტ სკოლაში იქნება შესაძლებელი და უფრო მეტ შედეგს მოიტანს, ვიდრე დღეს მოაქვს. ეს ალტერნატივა გულისხმობს ცენტრში არსებული რესურსების გაუმჯობესებას, გადაწყვეტილებების მიღებისას სისტემის მრავალმხრივი თავისებურებების გათვალისწინებას ერთი ინსტრუმენტის ფარგლებში.

ცენტრალიზებული და უნიფიცირებული მოდელის სრულიად საპირისპირო მოდელი იქნებოდა პოლიტიკა, რომლის მიხედვითაც სკოლები ნებისმიერ საკითხზე თავად იღებენ გადაწყვეტილებას, ხოლო სახელმწიფო მხოლოდ რესურსებს ანაწილებს სკოლებს შორის ისე, რომ მათ გადაწყვეტილებების განხორციელება სრულად შეძლონ. ასეთ შემთხვევაში სახელმწიფო პრაქტიკულად უარს ამბობს საკუთარ კონკრეტულ ინსტრუმენტებზე და ამ ინსტრუმენტების შემუშავებას მთლიანად სკოლებს გადაულოცავს.

არსებობს შუალედური ალტერნატივაც, როდესაც სკოლები, იქიდან გამომდინარე, რა შესაძლებლობები, საჭიროებები და ინტერესები აქვთ, იყენებენ სახელმწიფოს მიერ შედგენილ, მაგრამ ასევე შედარებით მოქნილ, მოდიფიცირებად ინსტრუმენტებს საკუთარი განვითარების მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად. პოლიტიკის ინსტრუმენტები მოიცავს რამდენიმე ალტერნატივას. ერთი და იმავე მიზნისკენ მიმავალი ინსტრუმენტი შეიძლება ხასიათდებოდეს მეტი ან ნაკლები ჩარევით სახელმწიფოს მხრიდან, მეტი ან ნაკლები რესურსის საჭიროებით, თვისებრივად განსხვავებული სასკოლო კულტურის არსებობით და სხვ. სკოლები, სხვადასხვა ინსტრუმენტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შევლენ ჯგუფებში, რომლებსაც ექნებათ არჩევანი ამ ინსტრუმენტის ვარიანტებს შორის.

4. ალტერნატივების შეფასება

უნიფიცირებული და საყოველთაო პოლიტიკის ინსტრუმენტების გამოყენება მრავალი ათწლეულია, გამოცდილია და შედარებით მარტივი გასაგებია როგორც პოლიტიკის შემმუშავებლების, ისე მათი განმახორციელებლებისთვის. სტატუს-კვოს შენარჩუნება, ცხადია, შესაძლებელია, განსაკუთრებით იმ პირობებში, თუ სტაბილურობას სისტემაში უფრო მეტი უპირატესობა ენიჭება, ვიდრე განვითარების პერსპექტივას. მაგალითად, თუ ჩვენთვის მისაღებია, რომ უკეთესი სკოლები მნიშვნელოვნად შევზღუდოთ, რათა უარესმა სკოლებმა რაიმე სახიფათო ნაბიჯი არ გადადგან, ამ შემთხვევაში შესაძლოა სტატუს-კვოს შენარჩუნებაც. თუმცა ეს სასურველი არ იქნება, რადგან საქართველოს სკოლებს სჭირდებათ განვითარება იმისათვის, რომ გარდა უკეთესი სასწავლო შედეგებისა, შეიქმნას შესაძლებლობა, რომ სკოლებში გაჩნდეს სასწავლო ინოვაციები, რომლებიც შემდგომში სკოლებს შორის გავრცელდება.

სკოლებისადმი უნიფიცირებული მიდგომის შემთხვევაში ასევე პრობლემა ექმნება მშობლების არჩევანს, რომ საკუთარ შვილებს ისეთი განათლება მისცენ, რომელიც მაქსიმალურად ახლოსაა მათ მსოფლმხედველობასთან, კულტურასთან და მომავლის მიზნებთან. მშობლებს, არჩევანის სიმცირესთან ერთად, უჩნდებათ უფრო მეტად ნეგატიური დამოკიდებულება თავად განათლების სისტემის მიმართ. ეს კი ხელს უშლის მათ ჩართულობას სასკოლო ცხოვრებაში და არასათანადოდ მოქმედებს მასწავლებლების მოტივაციაზეც.

მთლიანად დეცენტრალიზებული სისტემა, რომლის ფარგლებშიც სახელმწიფო, პოლიტიკის წარმოების თვალსაზრისით, საკუთარ როლზე მთლიანად უარს ამბობს, არაეფექტური იქნება მრავალი კუთხით. ეს გამოიწვევს იმ სკოლების სტაგნაციას, რომლებსაც არ შესწევთ უნარი ან არ აქვთ მოტივაცია, რომ საკუთარ განვითარებაში რაიმე ინტელექტუალური ან ფინანსური ინვესტიცია გაიღონ. ასეთ პირობებში არსებობს საფრთხე, რომ სკოლებს შორის შესაძლოა ჩამოყალიბდეს მნიშვნელოვანი უთანასწორობა, რაც შესაძლოა ხელს უშლიდეს სახელმწიფოს აღებულ ვალდებულებას: ყველას მისცეს ღირსეული განათლება. პოლიტიკის წარმოებაზე სრულიად უარის თქმის შემთხვევაში სახელმწიფოს არ რჩება ბერკეტი, რომ მოახდინოს საუკეთესო პრაქტიკის განვითარებისა და დანერგვის სტიმულირება სკოლებში.

მესამე ალტერნატივა, რომელიც სკოლების მიმართ დიფერენცირებულ მიდგომას გულისხმობს, მეტ შესაძლებლობას იძლევა, რომ სახელმწიფომ

შექმნას პირობები სკოლების განვითარებისთვის. პოლიტიკის ინსტრუმენტები ადგილობრივ კონტექსტებს უკეთ მოერგება, თუ სკოლებს, რომლებსაც საკუთარი პრაქტიკის გაუმჯობესების მეტი შესაძლებლობები და ინტერესი აქვთ, სახელწიფოს მხრიდან რეგულაციების, დახმარებისა და მონიტორინგის სხვა რეჟიმი ექნებათ, ვიდრე სხვა სკოლებს, რომლებსაც ნაკლები რესურსი ან მოტივაცია აქვთ. პროგრამების დიფერენცირება უკეთეს შესაძლებლობას იძლევა უფრო მეტი მიზნობრივი პროგრამების განხორციელებისათვის ერთსა და იმავე ფინანსური რესურსის ფარგლებში, რაც მეტ შესაძლებლობას იძლევა, რომ სახელმწიფომ, საერთო ჯამში, ნაკლები რესურსით მეტი შედეგი მიიღოს.

ვფიქრობთ, პოლიტიკის პირველი და მეორე ალტერნატივების გამოყენება სასურველი არ იქნება სისტემის ეფექტურობის გაზრდისთვის, მშობლების არჩევანის გაზრდისთვის, საზოგადოების თვალში სკოლების პრესტიჟის მატებისთვის, სისტემის ხარჯთეფექტურობისთვის. მესამე ალტერნატივა, რომელიც დიფერენცირებულ მიდგომებს გულისხმობს, მეტი ალბათობით გამოიწვევს ზოგადი განათლების განვითარებას.

დიფერენცირებული პოლიტიკის უპირატესობის საილუსტრაციოდ გთავაზობთ რამდენიმე დიაგრამას, რომლებიც შეიძლება დაგვეხმაროს განათლების სისტემაში არსებული ვითარების კომპლექსურობის დანახვაში. ამგვარი დიაგრამებით შეიძლება გადაწყვეტილების მიღებისას დავინახოთ, რა შესაძლებლობებსა თუ საჭიროებებს ფლობენ სისტემაში არსებული მოთამაშეები, რომელთა გაუთვალისწინებლობასაც შესაძლოა არა მხოლოდ განათლების სისტემის არაეფექტურობა, არამედ უარყოფითი შედეგიც მოჰყვეს.

განვიხილოთ კონკრეტული ქეისი. სკოლებში სამეურვეო საბჭოების დანერგვის შესახებ არაერთი კრიტიკული მოსაზრება არსებობს. არსებობს მეტ-ნაკლებად გაზიარებული მოსაზრება, რომ სამეურვეო საბჭოები ეფექტურად ვერ მუშაობენ სკოლების გარკვეულ ნაწილში. არსებობს კვლევა, რომელიც ამ პრობლემებს აღწერს. ამ ცოდნაზე დაყრდნობით, არსებობს მოსაზრება, რომ სამეურვეო საბჭოების დანერგვა წარუმატებელი იყო რამდენიმე მიზეზის გამო, რომელთა შორისაც მნიშვნელოვანია ორი : ა) სკოლების მზაობა და ბ) სკოლების მოტივაცია, რომ თვითმმართველობის ეს ინსტრუმენტი დაენერგათ. მზაობაში იგულისხმება არა მხოლოდ თვითმმართველობის განსახორციელებლად მნიშვნელოვანი კომპეტენციები, არამედ ფინანსური თუ ადამიანური რესურსების არსებობაც. მოტივაცია შეიძლება მოიცავდეს, მაგალითად, სკოლებში მასწავლებლების, მშობლების, მოსწავლეების ან ადმინისტრაციის სურვილს, რომ მათ სკოლაში მიმდინარე პროცესების მართვაზე პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე აიღონ.

სამეურვეო საბჭოების დანერგვის პრობლემის საპასუხოდ არსებობს მრავალი მოსაზრება, რომლებიც შესაძლოა ორ მნიშვნელოვან ალტერნატივად ჩამოყალიბდეს:

- ა) ეს სისტემა უნდა გაუქმდეს და ჩანაცვლდეს რაიმე უფრო ეფექტური ალტერნატივით;
- ბ) ეს სისტემა უნდა დარჩეს, ოღონდ სკოლებს უნდა დავეხმაროთ მათი შესაძლებლობებისა და მოტივაციის ამაღლებაში.

ნებისმიერი ამ ალტერნატივის არჩევისას მნიშვნელოვანია, გავანალიზოთ:

1. თუ სისტემას გავუქმებთ, ხომ არ ვაზარალებთ იმ სკოლებს, რომლებიც წარმატებით ნერგავდნენ ამ სისტემას და რომლებმაც მნიშვნელოვანი ინვესტიცია დახარჯეს იმისთვის, რომ ამ წარმატებისთვის მიეღწიათ?
2. თუ სიტემას დავტოვებთ, როგორ ჯობია, რომ ვიმუშაოთ სკოლების მზაობასა და მოტივაციაზე? ხომ არ ჯობია, მოვახდინოთ იმ სკოლების ინდენტიფიცირება, პრობლემაა სადაც მოტივაცია, მზაობა ან ორივე?

თუ სკოლებს ამ ჭრილში სქემატურად დავაჯგუფებთ, შესაძლოა მივიღოთ შემდეგი სურათი:

	დაბალი შესაძლებლობა	მაღალი შესაძლებლობა
მაღალი მოტივაცია	A +- 	B ++
დაბალი მოტივაცია	C - - 	D -+

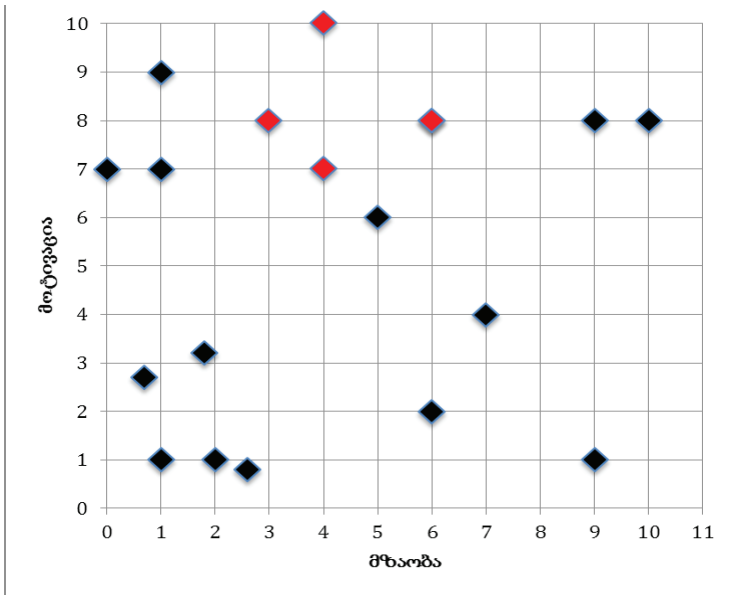
ამ სქემაში ჩანს, რომ იდეალური ვითარება გვაქვს B კვადრატში მყოფ სკოლებში, სადაც როგორც შესაძლებლობა, ისე მოტივაცია მაღალია. A და D კვადრატებში ჩანს, რომ სკოლებს ან მოტივაცია აკლიათ, ან შესაძლებლობა. ხოლო C კვადრატში მყოფ სკოლებს ორივე ფაქტორში პრობლემა აქვს. თუ ამ სქემას გავითვალისწინებთ, მაშინ ცხადი ხდება, რომ სკოლებს, რომლებიც, ვთქვათ, C კვადრატში არიან და სკოლებს, რომლებიც B კვადრატში არიან, თანაბარი მიდგომები არ სჭირდებათ იმისთვის, რომ რაიმეს მიაღწიონ. თუ B კვადრატში მყოფ სკოლებს შეუძლიათ და სურვილიც აქვთ, რომ თვითმმართველები იყვნენ, შესაძლოა მათ უფრო მეტი თავისუფლებაც ჰქონდეთ მინიჭებული ამისთვის, ვიდრე, ვთქვათ, C კვადრატში მყოფ სკოლებს.

ცხადია, თუ მონაცემები გვექნება, კიდევ უფრო დახვეწილი მოდელის

გაკეთება შეიძლება³. ეს სასარგებლოა, რადგან იშვიათად შეიძლება სკოლების შეფასება აბსოლუტური, უკიდურესი კრიტერიუმებით. ამავე მაგალითში სკოლების მზაობა და მოტივაცია შეიძლება განვიხილოთ არა როგორც ბინარული მოცემულობა (აქვს/არ აქვს) არამედ, როგორც კონტინუუმი, რომელზეც სხვადასხვა სკოლა შესაძლოა სხვადასხვა ხარისხით ფლობდეს ამ მაჩვენებელს.

მეორე მიდგომის საილუსტრაციოდ გთავაზობთ იმავე სქემას. თუ წარმოვიდგენთ, რომ სკოლები მზაობისა და მოტივაციის თვალსაზრისით 10-ქულიან სკალაზე ფასდებიან, შესაძლოა სურათი ასეც გამოიყურებოდეს:

ილუსტრაცია 1. სკოლები მზაობისა და მოტივაციის მიხედვით



ამ შემთხვევაში, წინა სქემისგან განსხვავებით, შეიძლება ისეთი სკოლების ჯგუფის გამოყოფა, რომლებსაც საშუალო მზაობა, მაგრამ მაღალი მოტივაცია აქვთ (იხ. წითელი ფერის წერტილები).

3 მაგალითად ასეთ მონაცემს, შესაძლოა უკვე მოძველებულს, გვანვდის დეცენტრალიზაციის რეფორმის მიმდინარეობის შეფასების კვლევა, მაჩაბელი, გ. აფხაზავა, რ. ბრეგვაძე, თ. 2008. რომლის მიხედვითაც 2008 წელს სკოლის მართვის საკითხებში ტრენინგი გავლილი ჰქონდა დირექტორების 75 პროცენტს, ხოლო სამეურვეო საბჭოების 40 პროცენტს გავლილი ჰქონდა ტრენინგი ადმინისტრაციასთან ურთიერობის და საკუთარი საქმიანობის წარმართვის კუთხით. ამგვარი მონაცემები შესაძლებლობას იძლევა, გარკვეული ვარაუდები ვიქონიოთ სკოლების პოტენციალზე.

5. პოლიტიკის ალტერნატივის გამოყენების გზები

თუ დიფერენცირებული პოლიტიკის ალტერნატივას ავირჩევთ, როგორც განათლების სფეროში მოქმედების სახელმძღვანელოს, მაშინ, ცხადია, საჭირო გახდება რამდენიმე მნიშვნელოვანი ნაბიჯის გადადგმა:

- ა) ნებისმიერი პოლიტიკური ნაბიჯის გადადგმისას მნიშვნელოვანი იქნება იმის იდენტიფიცირება, თუ როგორ შეიძლება დაინერგოს კონკრეტული მიდგომა სხვადასხვა ტიპის სკოლებში. ამისთვის საჭირო იქნება, მოხდეს იმის იდენტიფიცირება, თუ რა ფაქტორების მიხედვით განსხვავებები იქნება მნიშვნელოვანი, რომ პოლიტიკამ გაითვალისწინოს. ეს ფაქტორები შეიძლება იყოს შედარებით მარტივად აღრიცხვადი (მაგ., მოსწავლეების რაოდენობა, სწავლების ენა, პერსონალის რაოდენობა და მომზადება, სკოლის გეოგრაფიული მდებარეობა) და შედარებით რთული, რაც გულისხმობს უფრო მეტი მტკიცებულების შეკრებას (სკოლის გამოცდილების, კულტურის, მოტივაციის, სკოლის მიმართ ნდობის და ა.შ. მაჩვენებლებს).
- ბ) დასაშვები უნდა გახდეს, რომ პოლიტიკის რაიმე ინსტრუმენტის დანერგვა სხვადასხვა ტემპით, სხვადასხვა საშუალებით და ასევე მხარდაჭერის სხვადასხვა მოცულობით შეიძლება მიმდინარეობდეს. შეიძლება ერთ სკოლას ნაკლები ძალისხმევა დასჭირდეს, მეორეს კი - მეტი ერთი და იმავე შედეგის მისაღწევად. შესაბამისად, სახელმწიფომ უნდა შეადგინოს დანერგვის მოდელი, რომელიც სახელმწიფოს მხრიდან სხვადასხვა ფორმით ჩარევას იგულისხმებს. სხვადასხვა შეიძლება იყოს მიდგომა რესურსების მიწოდების, მონიტორინგის, დახმარებისა და წარმატებების აღიარების თვალსაზრისით.
- გ) სასურველია, გამოიყოს პოლიტიკის მიმართულებები, რომელთა გათვალისწინებითაც დამუშავდება დიფერენცირებული მიდგომები. მაგალითად, ასეთი დიდი მიმართულებებია:
 1. სწავლების მეთოდების გამოყენების გაუმჯობესება;
 2. პერსონალის მართვა;
 3. სასკოლო სასწავლო გეგმების განვითარება;
 4. სკოლების მიერ საკუთარი ქონებისა და ფინანსების მართვა;

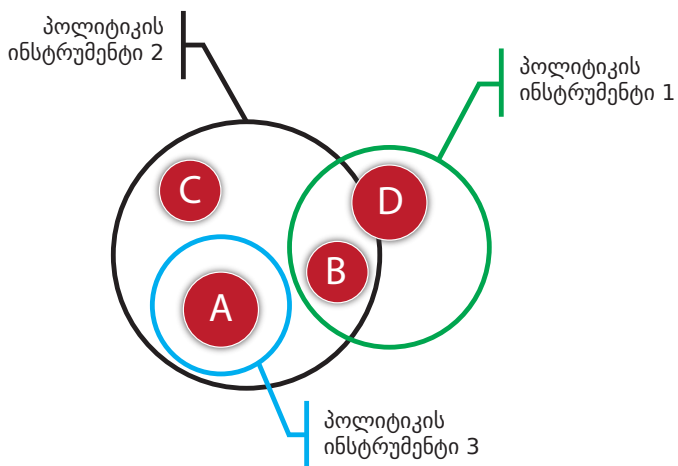
5. სასკოლო ინოვაციების დანერგვა;
6. მოსწავლეების სოციალური მხარდაჭერა;
7. სასკოლო უსაფრთხოება;
8. ინკლუზიური განათლება.

თითოეული ამ მიმართულებით შეიძლება შესწავლილ იქნას ფაქტორები, მათ შორის შესაძლებლობები და შეზღუდვები, რომლებიც ეხმარება ან ხელს უშლის კონკრეტული პოლიტიკის დანერგვას. დასაშვები უნდა იყოს, რომ სკოლა ერთი მიმართულებით ერთ (მაგ., შედარებით უფრო პროგრესულ) ჯგუფში მოიაზრებოდეს. მეორეში კი - სხვაში. ეს თავიდან აგვაცილებს სასკოლო რეიტინგების არასათანადოდ ჩამოყალიბებას, რამაც შესაძლოა ხელი შეუწყოს მოსწავლეების დემოტივაციას იმ შემთხვევაში, თუ დაბალი რეიტინგის სკოლაში სწავლობენ.

- დ) დასაშვები უნდა გახდეს სხვადასხვა სკოლის მიმართ სხვადასხვა მოთხოვნის არსებობა. სკოლების ნაწილი, რომლებიც უფრო მეტად იქნებიან მზად და უფრო მაღალი მოტივაციაც ექნებათ, შესაძლოა უფრო მეტი თავისუფლებით სარგებლობდნენ გადაწყვეტილების მიღებისას. ასეთ შემთხვევაში სახელმწიფო მონიტორინგის როლს უფრო თამაშობს, ვიდრე ადმინისტრატორის და განმახორციელებლის. სხვა შემთხვევაში შესაძლოა სახელმწიფოს უფრო მეტი ჩარევა დასჭირდეს სკოლებში.
- ე) სკოლებში რაიმე პოლიტიკის დანერგვის გეგმის შედგენისას უნდა შედგეს რამდენიმეწლიანი გეგმა, თუ როგორ იწყება, ვითარდება ან სრულდება კონკრეტული პოლიტიკის ინსტრუმენტის დაგეგმვა გარკვეული ჯგუფის სკოლებში.

როგორც ილუსტრაცია 2-დან ეს ჩანს, შესაძლოა ზოგიერთი მიმართულებით (მაგ., სასკოლო ინოვაციების დანერგვა) სკოლები დაჯგუფდეს არათანაბარი რაოდენობის კლასტერებად (A, B, C, D). პოლიტიკის ინსტრუმენტები კი შეიძლება ამ კლასტერებს სხვადასხვანაირად ფარავდეს. ილუსტრაციაში ინსტრუმენტი 1 ფარავს B და D კლასტერებს, ინსტრუმენტი 3 - მხოლოდ A კლასტერს, ხოლო ინსტრუმენტი 2 ფარავს A, B, C კლასტერებს სრულად, ხოლო D კლასტერს მხოლოდ ნაწილობრივ.

ილუსტრაცია 2: დიფერენცირებული პოლიტიკის ინსტრუმენტები
რომელიმე კონკრეტული მიმართულებით



A, B, C, D - სკოლების ჯგუფები

6. განათლების დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკის დანერგვის შესაძლებლობა

მნიშვნელოვანია დავადგინოთ, რა შესაძლებლობები არსებობს განათლების სისტემაში განათლების დიფერენცირებული მიდგომის დასანერგად. ამ ნაწილში მოკლედ მიმოვიხილავთ შესაძლებლობებსა და გამოწვევებს, ასევე გამოწვევების დაძლევის ზოგიერთ მიდგომას.

6.1 არსებული გამოცდილება

მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ მართალია, განათლების პოლიტიკა საქართველოში უმეტესად უნიფიცირებულ მიდგომებს ემყარება, მაგრამ ამასთან ერთად დიფერენცირებული მიდგომების პოლიტიკის ინსტრუმენტების გამოყენების საფუძვლიანი გამოცდილებაც არსებობს. უმეტესად ასეთ ინსტრუმენტებს ვიცნობთ ან სპეციალური რეგულაციების ან ზოგიერთი სახელმწიფო პროგრამის მაგალითით.

განათლების პოლიტიკის დიფერენცირებული მიდგომის მაგალითია სკოლებში განსხვავებული სასწავლო გეგმის არსებობა. იმ სკოლებში, სადაც სწავლების ენა სომხური, აზერბაიჯანული ან რუსულია, სასწავლო გეგმა განსხვავდება ქართულენოვანი სკოლებისგან. ამ შემთხვევაში ე.წ. უმცირესობების სკოლებს აქვთ დამატებითი ვალდებულება, რომ ასწავლონ დამატებითი ენა, როგორც მშობლიური, სახელმწიფო და უცხო ენებთან ერთად. ამავე სკოლებში ქართულენოვანი სკოლებისგან განსხვავებული მიდგომები არსებობს სახელმძღვანელოებთან მიმართებაშიც. არაქართულენოვანი სკოლებისთვის ალტერნატიული სახელმძღვანელოები საქართველოში არ იქმნება. რუსულად, სომხურად და აზერბაიჯანულად ა თითოეულ საგანში მხოლოდ ერთი სახელმძღვანელოა ნათარგმნი.

განსხვავებული მიდგომებია ასევე სკოლების მიმართ, რომლებსაც სახელმწიფო თავის ძირითად პარტნიორად მიიჩნევს ინკლუზიური განათლების დანერგვის საქმეში. სანამ ყველა სკოლას ექნება ადაპტირებული ფიზიკური გარემო, სახელმწიფო ზრუნავს ჯერ სკოლების ცალკეულ ჯგუფში გააკეთოს ეს. მსგავსი მიდგომა ამ მიმართულებით მასწავლებლების პროფესიული განვითარებისა და მოსწავლეებისთვის სხვადასხვა დიაგნოსტიკური თუ საგანმანათლებლო საკონსულტაციო სერვისების მიწოდების თვალსაზრისით.

საქართველოში არსებული სკოლების დაფინანსების სისტემაზე შეიძლება დიფერენცირებული პოლიტიკის მაგალითად ჩაითვალოს. სკოლების დაფინანსება ძირითადად სამი პრინციპით მიმდინარეობს: შედარებით მცირერიცხოვანი კონტინგენტის მქონე საჯარო სკოლები განსხვავებული ტიპის ფორმულით ფინანსდებიან, ვიდრე ყველა დანარჩენი საჯარო სკოლა; კერძო სკოლების დაფინანსების გამოთვლის გზა კი განსხვავდება საჯარო სკოლების ორივე ჯგუფის ფორმულისგან.

არსებული გამოცდილება მნიშვნელოვანია იმის გასააზრებლად, რომ დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკის დანერგვა არ ნიშნავს ყამირი მინის ათვისებას, არამედ არსებული პრაქტიკების განვითარებას და დიფერენცირებულობის პრინციპის, როგორც წარმართველის, გამიარებას.

მნიშვნელოვანია, რომ დიფერენცირებული მიდგომის არჩევის დროს გადანყვეტილება ეფუძნებოდეს არა მხოლოდ დიფერენცირებულობის, როგორც ღირებულების, მნიშვნელობას, არამედ კონკრეტული ეფექტის ზრდას. მაგალითად, უნდა შეგვეძლოს გავზომოთ, რამდენად შეუწყობს ხელს სკოლების კონკრეტულ ჯგუფს განვითარებისთვის კონკრეტული ტიპის ინსტრუმენტების დანერგვა.

6.2 საჭირო და არსებული მონაცემები

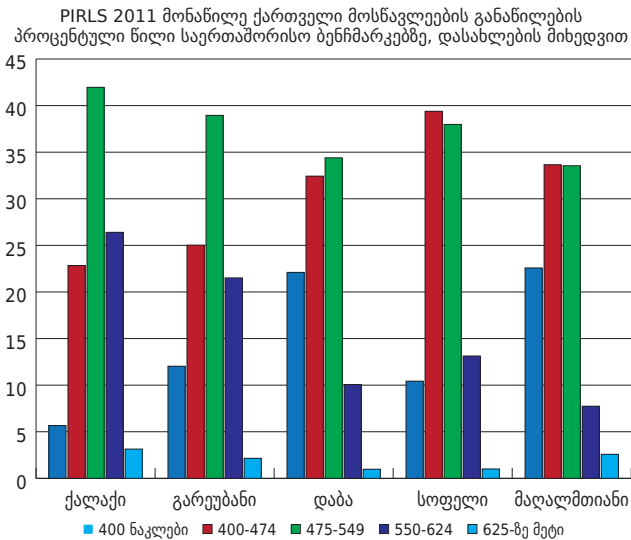
ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კითხვა, რომელიც საკითხის განხილვისას შეიძლება გაჩნდეს, არის მონაცემების არსებობა და ხელმისაწვდომობა გადანყვეტილების მიმღებთათვის. ცხადია, კონკრეტული გადანყვეტილების მიღებისთვის მნიშვნელოვანი იქნება სპეციფიკური ღირებულების მონაცემების შეგროვება, რომლებიც არა მხოლოდ სანდო იქნება, არამედ ვალიდურიც რელევანტური მიდგომის სწორად შესარჩევად. მონაცემების გარკვეული ნაწილი, რომელიც შესაძლოა სასარგებლო იყოს გადანყვეტილების მისაღებად, სისტემაში აქამდეც გროვდებოდა.

მაგალითისთვის განვიხილოთ ის მონაცემები, რომლებიც საერთაშორისო კვლევების ფარგლებში გროვდება. შესაძლოა, ეს კვლევები ნაკლებად ღირებული იყოს საქართველოს სხვა სისტემებთან შედარებისთვის, რაც გამოწვეულია ამ საერთაშორისო კვლევების არასათანადო აქცენტი სისტემის ინდიკატორების ურთიერთშედარებადობაზე, მაგრამ კვლევისას გროვდება მრავალი ღირებული მონაცემი, რომლებსაც შეუძლია ქვეყნის შიგნით არსებულ პრობლემებზე გარკვეული წარმოდგენა შეგვიქმნას. მაგალითად, წიგნიერების შეფასების PIRLS 2011 წლის კვლევის მონაცემები მრავალ კონტექსტურ მონაცემს აგროვებდა სკოლების, მასწავლებლებისა და მოსწავლეების შესახებ. თუ საქართველო გადანყვეტს, რომ წიგნიერების, ან ზო-

გადად განათლების, ხარისხის ამაღლებაზე იფიქროს, ეს მონაცემები გარკვეულ წარმოდგენას გვიქმნის იმის შესახებ, თუ რამდენად განსხვავდება სკოლები დასახლების ტიპების მიხედვით.

მოსწავლეები PIRLS 2011 კვლევის ფარგლებში თავიანთი შედეგების მიხედვით მიღწევის ხუთ დონედ ჯგუფდებიან. აქ არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად ვეთანხმებით დონეებად (ანუ, სხვაგვარად, ბენჩმარკებად) ამგვარ დაყოფას. ეს დაჯგუფებები დაგვეხმარება იმის საილუსტრაციოდ, თუ როგორ განსხვავდება მოსწავლეების მიღწევები დასახლებების მიხედვით.

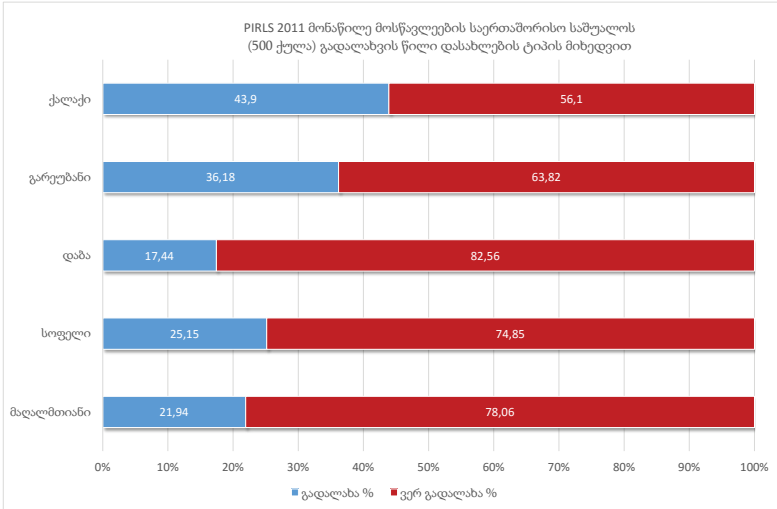
ცხრილი 1: მოსწავლეების განაწილება საერთაშორისო ბენჩმარკებზე დასახლების ტიპების მიხედვით.



წყარო: ავტორის გამოთვლები PIRLS 2011 მონაცემთა საერთაშორისო ბაზის საფუძველზე

ცხრილის მიხედვით ჩანს, თუ რა პროცენტია თითოეულ დასახლების ტიპის ფარგლებში თითოეულ დონეზე. მაგალითად, აქ ჩანს, რომ ქალაქების მოსწავლეების მხოლოდ 5.66% იღებს 400 ქულაზე ნაკლებს, როცა დაბაში, სოფელსა და მაღალმთიან დასახლებაში მათი რაოდენობა 20%-ს უახლოვდება ან აღემატება. ასევე მნიშვნელოვანია განსხვავებები იმავე ჯგუფებს შორის ქულების შემდეგ ჯგუფთან (400-474 ქულა) მიმართებაშიც.

ცხრილი 2: PIRLS 2011 მონაწილეების შედეგები საერთაშორისო საშუალოსთან მიმართებაში დასახელების მიხედვით



წყარო: ავტორის გამოთვლები, PIRLS 2011 მონაცემთა საერთაშორისო საერთაშორისო ბაზაზე დაყრდნობით

მეორე ცხრილშიც ჩანს, რომ აშკარაა განსხვავებები ურბანულ და არა-ურბანულ დასახლებებს შორის იმის მიხედვით, თუ რამდენი მოსწავლე აჩვენებს საერთაშორისო საშუალოზე მეტ ან ნაკლებ შედეგს.

ამ მონაცემების ილუსტრაცია მნიშვნელოვანია იმის გასააზრებლად, რომ სავარაუდოდ სხვადასხვა პრობლემები უნდა ვეძებოთ ურბანულ და არაურბანულ დასახლებებში, რომლებიც განსხვავებულ შედეგებს გვაძლევს წიგნიერების თვალსაზრისით. რადგან წიგნიერება ერთ-ერთი საფუძველია დანარჩენი საგნების შესწავლისთვის, შესაძლოა, განსხვავებები სხვა კომპეტენციებშიც მსგავსი იყოს დასახლებების მიხედვით. შესაძლებელია, რომ მნიშვნელოვანი განსხვავება იყოს მასწავლებლების კომპეტენციებში. შესაძლებელია, რომ მასწავლებლების კომპეტენციები მნიშვნელოვნად არ განსხვავდებოდეს, მაგრამ განსხვავდებოდეს სკოლის კულტურა, განათლების, როგორც ღირებულების, მიმართ დამოკიდებულება, მოსწავლეების სოციალური ფონი და სხვ.

თუ ამ განსხვავებებს სახელმწიფო გაითვალისწინებს, შესაძლოა, წიგნიერების დონის გაუმჯობესება არაურბანულ გარემოში სხვაგვარ ინტერვენციებს და პოლიტიკის ინსტრუმენტებს საჭიროებდეს, ვიდრე ურბანულ გარემოში.

მაგალითად, თუ დადგინდება, რომ არაუბრუნებელ გარემოში მოსწავლეების მნიშვნელოვან ნაწილს არ ჰყავს სახლში მშობელი მიგრაციის გამო, ან მშობლების დიდ ნაწილს არ აქვს სათანადო განათლება, შეიძლება, სახელმწიფომ მეტი ყურადღება მიაქციოს სკოლის მიერ ამ დანაკლისის შევსებაზე სხვადასხვა პროგრამით (მაგალითად, გახანგრძლივებული პროგრამებით, მოსწავლეებს შორის ე.წ. ქოუჩინგით, საზაფხულო სკოლებით და ა.შ.), იმის ალტერნატივად, რომ ერთი, უნიფიცირებული მიდგომით ეცადოს, საქართველოს ყველა მასწავლებელი დაატრენინგოს, ყველა სკოლას ახალი სახელმძღვანელო მიანიჭოს ან რაიმე მსგავსი ტრადიციული მიდგომა გამოიყენოს.

საერთაშორისო თუ ეროვნული შეფასებების ფარგლებში დაგროვილი მონაცემების გარდა, სახელმწიფოს დღეს საკმაოდ დიდი მოცულობის რაოდენობრივი მონაცემები აქვს სკოლების შესახებ. განათლების მართვის საინფორმაციო სისტემის მეშვეობით გროვდება მრავალი მნიშვნელოვანი მონაცემი მოსწავლეების რაოდენობის, მასწავლებლების, კლასებში მოსწავლეების განაწილების, პერსონალის, ფინანსებისა და სხვა პარამეტრების მიხედვით. ასევე ხელმისაწვდომია გარკვეული მონაცემები მოსწავლეების სწავლის ტრაექტორიის, სკოლის საბაზო თუ საშუალო საფეხურზე მიტოვების, სხვადასხვა ტიპის სასწავლო მისწრაფებებისა და სხვა მიმართულებების მიხედვით. ამ მონაცემებს ემატება ინფორმაცია, რომელიც გროვდება სკოლების ავტორიზაციის სისტემის ფარგლებშიც. ამ ვითარებაში ამ მონაცემების არა იმდენად ნაკლებობა პრობლემა, რამდენადაც მათი სისტემატიზაცია გამოყენების თვალსაზრისით. ეს კი იმ შემთხვევაში მოხდება, თუ სახელმწიფოს ექნება ამ მონაცემების გამოყენების კონკრეტული ამოცანები პოლიტიკის დაგეგმვის დროს.

6.3 ინფორმაცია სისტემის მართვის სხვადასხვა ელემენტებთან

დიფერენცირებული მიდგომის წარმატება დამოკიდებული იქნება მისი ინტეგრაციით არსებული მართვის ელემენტებთან. მაგალითად, როდესაც სახელმწიფო ცდილობს, სკოლებს დააკისროს პასუხისმგებლობა მის შედეგებზე, მნიშვნელოვანია ამ სკოლებში შენატანების (inputs) უთანაბრობის გათვალისწინებაც. სკოლები მრავალი პარამეტრით განსხვავდება. მაგალითად, განსხვავებებია ადმინისტრაციის თუ სასწავლო პერსონალის კომპეტენციების, ამ კომპეტენციების განვითარების შიდა რესურსების და რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, მოსწავლეების სოციალური წარმომავლობის მიხედვითაც. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ მოთხოვნებისა და შესაბამისი ინსტრუმენტების ფორმირებისას მოხდეს მათი მორგება სკოლების შესაძლებლობებზე.

ასეთი დიფერენცირებული მიდგომის მაგალითი იქნებოდა სკოლის დირექტორების ან მასწავლებლების შეფასების სისტემები. დღევანდელი მიდგომით, ნებისმიერ სკოლის დირექტორსა და მასწავლებლებს თანაბარი მოთხოვნები აქვთ, მიუხედავად იმისა, რა პირობებში უხდებათ მათ საქმიანობა. მცირე სკოლებს, სადაც შეიძლება მცირერიცხოვანი პერსონალი ჰყავდეთ, ისევე მოეთხოვებათ თანამშრომლობითი მიდგომების დანერგვა, როგორც მრავალრიცხოვან სკოლებს. სკოლების დონეზე კი მართვის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი განსხვავებებია. მრავალრიცხოვან სკოლებში პერსონალის მართვის მრავალდონიანი სისტემები მოქმედებს. მეტი ფუნქციებია დელეგირებული დირექტორის მოადგილეებზე, კათედრის გამგეებსა თუ სასწავლო ნაწილებზე. მცირე სკოლებში კი გადანყვეტილების მიღების სტრუქტურა შესაძლოა სულ არ საჭიროებდეს კომპლექსურ ორგანიზებას. მეორე მხრივ, მცირე სკოლებში შესაძლოა ნაკლები შესაძლებლობა არსებობდეს საგნობრივი კომპეტენციების ერთმანეთისთვის გაზიარებისთვის. შეაბამისად, შეიძლება აქ ნაკლები შესაძლებლობა არსებობდეს მენტორობის ტიპის ინსტრუმენტების დასაწერად, როდესაც ეს საგნობრივი კომპეტენციების განვითარებას ეხება.

სკოლის ზომა მხოლოდ ერთი პარამეტრია, რომელსაც შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა ჰქონდეს სკოლის დირექტორის გადანყვეტილებებზე. ასევე მნიშვნელოვანია ამ სკოლის ამბიცია და საკუთარი როლის გააზრება თემში. ქალაქის ფარგლებში შესაძლოა არსებობდეს ერთი და იმავე რაოდენობის მოსწავლეებისა და მასწავლებლების მქონე ორი სკოლა, რომლებსაც სრულიად განსხვავებული მისწრაფებები აქვთ. მაგალითად, ფიზიკა-მათემატიკური პროფილის სკოლა, შეიძლება, მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს რომელიმე ღარიბ გარეუბანში მოქმედი სკოლისგან, როგორც თავისი პრობლემებით, ისე მიღწევებით.

შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ მიღწევების აღიარება მოხდეს სკოლების არა მხოლოდ რაოდენობრივი პარამეტრების, არამედ მათი თვისებრივი მონაცემების (მაგ., მისია, სტრატეგიული მიზნები) გათვალისწინებითაც. სკოლების თუ სკოლის დირექტორების შეფასების დიფერენცირებული მიდგომებისას, შესაძლოა, პროგრესს მეტი მნიშვნელობა მიენიჭოს, ვიდრე, ვთქვათ, რაიმე საყოველთაოდ დადგენილი პარამეტრების მიმართ მათ ინდივიდუალურ და ინსტიტუციურ მიღწევებს.

7. მიდგომის დანერგვის ზოგადი სქემა

დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკის დასანერგად განათლებაში საჭიროა რამდენიმე მიმართულებით ნაბიჯების გადადგმა. უნდა მომზადდეს გადამწყვეტილებების მიღების სისტემა და სახელმძღვანელო. უნდა მოხდეს დიფერენცირებული მიდგომის მიმართ განათლების სისტემის მიმართ მიმღებლობის ზრდა. უნდა მოხდეს მიდგომის მართვის რაიმე მიმართულებით გამოცდა, შედეგების შესწავლა და სისტემის გაშვება.

7.1 პირველი ეტაპი: სისტემის კონცეფტუალური მომზადება

ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს დიფერენცირებული მიდგომების არეალი მიმართულებების მიხედვით. შემდეგ თითოეული მიმართულებით უნდა დადგინდეს, რა პარამეტრებით იქნებოდა სკოლების შეფასება მნიშვნელოვანი, რომ განათლების პოლიტიკის ინსტრუმენტები წარმატებული იყოს. აქვე უნდა მოხდეს იმის შეფასება, თუ რა მონაცემები არსებობს უკვე და რა მონაცემების შეგროვება იქნებოდა აუცილებელი.

ამ ეტაპზე უნდა მოხდეს სკოლების კლასტერების დადგენა. უნდა დადგინდეს ისეთი კლასტერები, რომლებიც შესაძლებელია ცენტრალიზებულად განისაზღვროს და კლასტერები, რომელთა განსაზღვრაც სკოლების თანამონაწილეობის გარეშე შეუძლებელი იქნება.

სისტემის მომზადების ეტაპზე უნდა მოხდეს სისტემის განხორციელების ინსტიტუციური მოწყობის მოდელის გააზრება. აქ უნდა მოხდეს იდენტიფიცირება, თუ რომელი სახელმწიფო, სასკოლო თუ არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელი ორგანიზაციები იქნებიან ჩართული სისტემის მართვასა და განხორციელებაში. ვის ექნება დანერგვის, მხარდაჭერის, მონიტორინგის ვალდებულებები. ასევე უნდა განისაზღვროს, როგორ შეუძლიათ სკოლებს გადავიდნენ ერთი კლასტერიდან მეორეში, შეცვალონ ის ინსტრუმენტები, რომლებსაც იყენებენ და სხვ.

7.2 მეორე ეტაპი: სისტემის გაშოცდა

ამ ეტაპზე მართვის რომელიმე მიმართულებით უნდა შემუშავდეს განსხვავებული პოლიტიკის ინსტრუმენტები სკოლების სხვადასხვა კლასტერისთვის. ასევე უნდა მომზადდეს შეფასების სისტემა, რომელიც დაადგენს, თუ როგორ გაიზომება მიდგომის წარმატება. უნდა დადგინდეს კრიტერიუმები, როგორებიცაა, მაგალითად: სკოლის საზოგადოების კმაყოფილება, განვითარება, ეკონომიურობა, ინსტრუმენტების ინდიკატორების შესრულება და სხვ.

ინსტრუმენტები გარკვეული პერიოდის განმავლობაში უნდა გამოიცადოს. ამ დროს კლასტერებში სპეციალურად შერჩეულ სკოლებზე მოხდება გრძელვადიანი დაკვირვება. სასურველია, გამოცდის პროცესი დამოუკიდებელმა არასამთავრობო, კვლევითმა ან აკადემიურმა ორგანიზაციამ ჩაატაროს სკოლების მხრიდან მეტი გახსნილობის უზრუნველსაყოფად.

გამოცდის შედეგად უნდა დაიხვეწოს მიდგომა და შემუშავდეს პოლიტიკის სახელმძღვანელო. სახელმძღვანელო უნდა მოიცავდეს ინსტრუქციებს, თუ როგორ უნდა მომზადდეს პოლიტიკის ინსტრუმენტები დიფერენცირებული მიდგომის არჩევის შემთხვევაში.

7.3 მესამე ეტაპი: სისტემის დანერგვა

სისტემის დანერგვას ექნება ორი მიმართულება. პირველი მოიცავს ახალი ინსტრუმენტების დანერგვას, რომლებიც სისტემის მართვის ფარგლებში მიდგომის შემოღებიდან შეიქმნება. ეს შეიძლება ეხებოდეს ისეთი პრობლემების მოგვარებას, რომლებსაც მანამდე ნაკლები სახელმწიფო პროგრამა ემსახურებოდა.

მეორე მიმართულება მოიცავს არსებული სახელმწიფო უნიფიცირებული მიდგომების დიფერენცირებას საჭიროების შემთხვევაში. ეს გულისხმობს მიმართულების იდენტიფიცირებას, დიფერენცირების კლასტერების განსაზღვრას, კლასტერების შესაბამისი ინსტრუმენტების შემუშავებას და მათ დანერგვას.

დანერგვის მნიშვნელოვანი ნაწილი იქნება სკოლების წინასწარი საინფორმაციო მომზადება. გარდა ტექნიკური ინფორმაციისა, საინფორმაციო მომზადების მიზანი უნდა იყოს დიფერენცირებულობის, როგორც ღირებული მიდგომის, უპირატესობის ახსნა. საინფორმაციო მხარდაჭერის მიზანი ასევე უნდა იყოს იმის უზრუნველყოფა, რომ დიფერენცირებული მიდგომები არ გადაიქცეს სკოლებისთვის წარუმატებელი ორგანიზაციების იარაღების მიწების პროცესად.