

საგანმანათლებლო რესურსცენტრების კონსეფციის ჩარჩო



კოალიცია „განათლება ყველასათვის-საქართველო“
დეკემბერი, 2021



მომზადებულია კოალიციის „განათლება ყველასთვის - საქართველო“ მიერ გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და შვედეთის მთვარობის მხარდაჭერით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

საგანმანათლებლო რესურსცენტრების კონცეფციის ჩარჩო

DRAFT

კონტექსტი

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში საქართველოში ზოგადი განათლების სისტემის განვითარებისთვის განხორციელებული ინტერვენციების მიუხედავად, განათლების სისტემის დეცენტრალიზაციისა და სკოლების თვითმმართველობის გაძლიერების მიმართულებით სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ნაბიჯები არ გადადგმულა. ასევე, არ განხორციელებულა განათლების სისტემის ინსტიტუციურ-ფუნქციური და ტერიტორიული მოწყობის და მართვის სისტემის რეფორმა, რომელიც სკოლის, როგორც განათლების სისტემის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტის, ავტონომიის ზრდასა და გაძლიერებაზე იქნებოდა მიმართული.

სისტემის დეცენტრალიზაციის მკაფიო პრიორიტეტის არარსებობა განათლების პოლიტიკის დღის წესრიგში წლების განმავლობაში აფერხებდა სკოლების ინსტიტუციური გაძლიერების სტრატეგიის ჩამოყალიბებას და ამ სტრატეგიის განხორციელებაში სხვადასხვა აქტორის როლის დაზუსტებას. ერთ-ერთ ასეთ აქტორს განათლების სამინისტროს ტერიტორიული ერთეულების - რესურსცენტრების ქსელი წარმოადგენს.

2022-2032 წლების განათლებისა და მეცნიერების ეროვნული სტრატეგიის პროექტის მიხედვით, მომდევნო 10 წლის განმავლობაში სექტორის ერთ-ერთ ძირითად სტრატეგიულ მიზანს წარმოადგენს **„ძლიერი ავტონომიური საგანმანათლებლო და სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულებების განვითარების მხარდაჭერა, მათთვის სათანადო ხესუსების და დაფინანსების უზრუნველყოფისა და ხელშეწყობი მაჩთვისა და ანგაჩიშვადლებების მექანიზმების დამკვიდრების გზით“**¹. ეს მიზანი, ზოგადი განათლების სისტემის ფარგლებში, მოიაზრებს სკოლის თვითმმართველობის გაძლიერებას სკოლების (დირექტორების, მასწავლებლების, სამეურვეო საბჭოს) ავტონომიისა და მზაობის გაზრდითა და საგანმანათლებლო რესურსცენტრების მხარდაჭერით. სისტემური ცვლილებების განხორციელებისათვის სამინისტრო გეგმავს მმართველობის ახალი მოდელის შემუშავებას, რომელიც სკოლებისა და რესურსცენტრების და, ასევე, შესაძლო ახალი ტერიტორიული ორგანოების (ოლქების) როლების და ანგარიშვალდებულების ახალი სქემების შემუშავებას მოითხოვს.

გარდა მართვის სისტემის გარდაქმნისა სისტემისთვის საკვანძო ამოცანებს წარმოადგენს ახალი ეროვნული სასწავლო გეგმის დანერგვა, სკოლის ბაზაზე მასწავლებლის უწყვეტი პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფა, სკოლების ხარისხის შეფასებისა და სკოლების ავტორიზაციის სისტემის ამოქმედება, დირექტორების შეფასებისა და პროფესიული განვითარების, ასევე სკოლების საჭიროებების შესაბამისად დიფერენცირებული და მიზნობრივი ინტერვენციების განხორციელება. ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია რესურს-ცენტრებში განხორციელდეს ორგანიზაციული ცვლილებები, რომლებიც მათი ფუნქციების განათლების სისტემის დეცენტრალიზაციის გრძელვადიან მიზანთან სინქრონიზაციას უზრუნველყოფს.

წინამდებარე დოკუმენტი მიზნად ისახავს საგანმანათლებლო რესურსცენტრების ფუნქციური და ინსტიტუციური განვითარების ახალი ჩარჩოს მომზადებას, რომელიც თანხვედრაში იქნება მიმდინარე რეფორმებთან და ასევე, უზრუნველყოფს სკოლებისა და სისტემის გაძლიერების მხარდაჭერას მომავალი გამოწვევებისა და ცვლილებების საპასუხოდ.

კონცეფციის ჩარჩო ეფუძნება საგანმანათლებლო რესურსცენტრების საჭიროებების კვლევას, რომელიც განხორციელდა 2021 წლის შემოდგომაზე განათლების კოალიციის მიერ, განათლების სამინისტროსთან თანამშრომლობით და გაეროს განვითარების ფონდის ფინანსური მხარდაჭერით. კვლევის მიზანი იყო საქართველოში მოქმედი საგანმანათლებლო რესურსცენტრების შესაძლებლობების შეფასება.² კვლევის ფარგლებში თავად რესურსცენტრების, ისევე როგორც სხვა დაინტერესებული მხარეების (განათლების ექსპერტების, გადაწყვეტილების მიმღების უწყებებისა და სკოლის წარმომადგენლების) მოსაზრებებზე დაყრდნობით გაანალიზდა როგორც რესურსცენტრების ამჟამინდელ საქმიანობასთან დაკავშირებული გა-

¹ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. 2021. განათლებისა და მეცნიერების ეროვნული სტრატეგია 2022-2032 - პროექტი.

² განათლების კოალიცია. საგანმანათლებლო ხესუსების ცენტრები საქართველოში - საჭიროებათა კვლევა. (თბილისი: 2021).

მოწვევები, ასევე მათი სამომავლო როლი რეფორმის ძირითადი მიმართულებების განხორციელების პროცესში.

კვლევის ფარგლებში მკაფიოდ გამოიკვეთა რესურსცენტრების ამჟამინდელ საქმიანობასთან და მათ რეორგანიზაციასთან დაკავშირებული ძირითადი გამოწვევები და რისკები.

- ▶ რესურსცენტრები დღეისათვის ვერ უზრუნველყოფენ ორგანიზაციული განვითარების, ისევე როგორც სწავლა-სწავლების პროცესის გაუმჯობესების მიმართულებით სკოლების საკონსულტაციო მხარდაჭერას.
- ▶ რესურსცენტრების მიერ საკუთარი როლის აღქმა თანხვედრაშია დებულებით დეკლარირებულ მიზნებთან, თუმცა განსხვავდება ფაქტობრივად განხორციელებული საქმიანობისგან. რესურსცენტრების მიმდინარე საქმიანობა გადატვირთულია და ამასთანავე, ბუნდოვანია რესურსცენტრის ფუნქციების და საქმიანობის იერარქია. მკაფიოდ არ არის გამიჯნული ძირითადი და დამატებითი საქმიანობები, არ არის დაზუსტებული რესურსცენტრისა და სსიპების თანამშრომლობის და საქმიანობის კოორდინაციის მექანიზმები და საზღვრები.
- ▶ რესურსცენტრების მართვის სტრუქტურა არ განახლებულა უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში, რესურსცენტრების ადამიანური და ტექნიკური რესურსების დაგეგმვისას მხედველობაში არ მიიღება კონკრეტული რესურსცენტრისთვის დამახასიათებელი ლოკალური სპეციფიკა, მაშინ როდესაც სკოლების რაოდენობა და ტერიტორიული განაწილება ასევე რესურსცენტრის დაფარვის ზონაში მყოფი მოსწავლეების რაოდენობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მათ სამუშაო დატვირთვაზე.
- ▶ კვლევაში ჩართული რესურსცენტრების წარმომადგენელთა უმეტესობა მიიჩნევს, რომ მათი ანაზღაურება დატვირთვისთვის შეუსაბამოა. ასევე, მათთვის ნაკლებად არის ხელმისაწვდომი როგორც პროფესიული განვითარების, ასევე რესურსცენტრების პროფესიული ქსელის გაძლიერებისკენ მიმართულ პროცესებში მონაწილეობის შესაძლებლობები.
- ▶ რესურსცენტრების ბიუჯეტი არ არის საკმარისი მიმდინარე ლოჯისტიკური ხარჯების დასაფარად, ისევე როგორც გრძელვადიანი ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიების დაგეგმვისა და განხორციელებისთვის. სკოლებთან დაკავშირებულ ელექტრონულ მონაცემებზე შეზღუდული წვდომა, დაბალი ოპერაციული შესაძლებლობები, მათ შორის ტექნიკა და ინტერნეტი დამატებით აფერხებს რესურსცენტრების ეფექტურ ფუნქციონირებას.

უფრო ფართო ეკოსისტემის ფარგლებში და ახალი რეფორმების კონტექსტში რესურსცენტრების პოზიციონირების თვალსაზრისით კვლევის მიგნებები შემდეგ ასპექტებზე მიგვანიშნებს:

- ▶ ზოგადი განათლების სისტემის მართვის დონეზე საგანმანათლებლო რესურსცენტრების უფლებამოსილება და ანგარიშვალდებულება სათანადოდ არ არის გააზრებული სკოლების ავტონომიურობის ზრდის კონტექსტში. მიმდინარე ეტაპზე საგანმანათლებლო რესურსცენტრების მართვის პარადიგმა სკოლას განიხილავს, როგორც რეფორმების ბენეფიციარს და არა მთავარ აქტორს ამ რეფორმების დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში. რესურსცენტრების მიერ სკოლების მხარდაჭერა შემოიფარგლება სამინისტროსა და სამინისტროს დაქვემდებარებაში მყოფი სსიპ-ების მიერ შემუშავებულ სტანდარტებთან შესაბამისობის დადგენით, ისევე როგორც სხვა ყოველდღიური ადმინისტრაციული, ფინანსური თუ სამართლებრივი დავალებების შესრულებით.
- ▶ განათლების სისტემაში დაგეგმილი ახალი რეფორმის ფარგლებში აქცენტი გადაინაცვლებს სკოლაზე, როგორც სისტემის განვითარების საკვანძო აქტორზე და არა პასიურ ბენეფიციარზე. აღნიშნული მოცემულობა რესურსცენტრებისგან მოითხოვს არამხოლოდ ფუნქციების ოპტიმიზაციას ან ორგანიზაციულ გაძლიერებას, არამედ მათი საქმიანობის გამჭოლი პრინციპების და სკოლასთან ინტერაქციის საბაზო მიდგომების ცვლილებასაც.
- ▶ ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს გამჭოლ პრინციპს ახალ მიდგომაში რესურსცენტრებში სკოლის მხარდაჭერი ფუნქციის გაძლიერება წარმოადგენს. რესურს-ცენტრების დონეზე უნდა შეიქმნას/გაძლიერდეს შესაბამისი კომპეტენციების მქონე ადამიანური რესურსი, რომელიც, ფუნქციების შესაბამისად შეძლებს სკოლებისთვის მხარდაჭერის უზრუნველყოფას.
- ▶ სკოლის განვითარების საკითხებში რესურსცენტრებისთვის უფლებამოსილებების გაფართოების პარალელურად უნდა ამოქმედდეს რესურსცენტრების ანგარიშვალდებულების შედეგზე ორიენტირებული სისტემა.

ახალი კონსტიტუციის მხარდამჭერი გარემო და წინაპირობები

რესურსცენტრების როლის და ფუნქციური პარადიგმის ცვლილება უფრო მკაფიოდ წარმოაჩენს იმ გამოწვევებსა და შესაძლო რისკებს, რაც შეიძლება სისტემის მართვის თვალსაზრისით გაჩნდეს ან გაღრმავდეს. ამ რისკების შემცირებისათვის მნიშვნელოვანია: ა) რესურსცენტრების ანგარიშვალდებულებისა და უფლებამოსილებების დაბალანსება; ბ) რესურსცენტრების შესაძლებლობების გაზრდა ახალი მოდელის ფარგლებში ეფექტური ფუნქციონირებისთვის.

განათლების სისტემის მართვის გაუმჯობესებისათვის მნიშვნელოვანია არსებობდეს შესაბამისი მხარდამჭერი გარემო, რომელიც სამ ძირითად კომპონენტს აერთიანებს: 1) სისტემის დეპოლიტიზება; 2) სისტემის დეცენტრალიზაცია; 3) ძლიერი საგანმანათლებლო ეკოსისტემა.

განათლების სისტემის დეპოლიტიზება

2016-2021 საარჩევნო ციკლის ფარგლებში განხორციელებული კვლევები აჩვენებს, რომ პოლიტიკური ძალები კონკრეტულ შემთხვევებში იყენებდნენ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს საარჩევნო/ პოლიტიკური მიზნებისთვის. განათლების კოალიციის ანგარიშის მიხედვით, ძირითადად, 2020 წლის საპარლამენტო არჩევნებზე ეს პრაქტიკა გამოიხატებოდა როგორც წინასაარჩევნო პერიოდში კამპანიურ/სააგიტაციო ღონისძიებებში საჯარო სკოლის თანამშრომელთა, სავარაუდოდ, იძულებით მონაწილეობაში, ასევე კითხვები გააჩინა საჯარო სკოლების დირექტორების უფლებამოსილების ამოწურვის შემდგომ საქართველოს კანონის „ზოგადი განათლების შესახებ“ საფუძველზე მინისტრის დისკრეციის ფარგლებში დროებით მოვალეობის შემსრულებლების დანიშვნის პროცესში.³ სისტემის პოლიტიზირების გამოწვევები ასევე გამოვლინდა 2021 წლის ადგილობრივი არჩევნების პერიოდში და აისახა სხვადასხვა ანგარიშებში⁴.

დეპოლიტიზირებული სისტემის ფარგლებში:

- ▶ სახელმწიფო უწყებები და პოლიტიკური სუბიექტები იცავენ პოლიტიკურ ნეიტრალიტეტს;
- ▶ საგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პირები დაცულები არიან პოლიტიკური ნიშნით დისკრიმინაციის, იძულებისა და ზეწოლისგან. ამ ტიპის შესაძლო შემთხვევების შესახებ მიმდინარეობს დროული, ობიექტური და მიუკერძოებელი გამოძიება;
- ▶ რესურსცენტრების თანამშრომელთა, საჯარო სკოლების დირექტორთა და მოვალეობის შემსრულებელთა შერჩევის კრიტერიუმები და შერჩევის პროცესი მკაფიოა, სამართლიანი და გამჭვირვალე;
- ▶ უზრუნველყოფილია საჯარო სკოლების ავტონომიის მეტი გარანტიები;
- ▶ ანგარიშვალდებულების, სკოლისა და დირექტორის ეფექტიანობის შეფასებისა და ინსპექტირების ფორმალიზებული პოლიტიკა და მექანიზმები მკაფიო, გამჭვირვალე და პოლიტიკური კონტექსტისგან თავისუფალია.

³ განათლების კოალიცია. *საჯარო სკოლების დეპოლიტიზება გამოწვევები და ტენდეციები (თბილისი: 2021).*

⁴ სამართლიანი არჩევნებისა და დემოკრატიის საერთაშორისო საზოგადოება. *2021 წლის არჩევნების წინასაარჩევნო მონიტორინგის საბოლოო ანგარიში (თბილისი: 2021)*

განათლების სისტემის მართვის დეცენტრალიზაცია და მართვის დიფერენცირებული მიდგომები

კვლევების თანახმად, სისტემის დეცენტრალიზაცია და სკოლის ავტონომიის ზრდა დადებითად აისახება ორგანიზაციაში ცოდნის დაგროვებასა და გამოყენებაზე, ინიციატივის ამაღლებაზე, პროაქტიული როლის შესრულებასა და ეფექტიანობაზე. თუმცა, კვლევები იმასაც მიუთითებს, რომ დეცენტრალიზებული მიდგომა და სკოლების ავტონომიის ზრდა არ არის პანაცეა ყველა სიტუაციაში. დეცენტრალიზაციის რეფორმა კონტექსტის თავისებურებების გათვალისწინებით უნდა დაიგეგმოს. დისკურსი ახლა კონცენტრირებულია იმაზე, თუ რა შემთხვევაშია მეტი თავისუფლება სკოლისთვის სასარგებლო და რა პირობები უნდა შეიქმნას იმისთვის, რომ სკოლამ გონივრულად ისარგებლოს მისთვის მინიჭებული უფლებებით⁵.

დეცენტრალიზებული მოდელის ეფექტურად ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია ადგილზე შესაბამისი მზაობისა და ანგარიშვალდებულების მკაფიო სქემის არსებობა. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ სკოლების ავტონომიის გაფართოების პროცესი წარიმართოს ეტაპობრივად, ე.წ. „დიფერენცირებული“ მიდგომით, სადაც ცალკეული განზომილების ფარგლებში (საკადრო, ორგანიზაციული, აკადემიური, ფინანსური) სკოლის ავტონომიის ზრდა დაიგეგმება ადგილზე არსებული შესაძლებლობებისა და მზაობის გათვალისწინებით.

დეცენტრალიზებული მართვის ფარგლებში:

- ▶ სკოლებზე გადაცემული უფლებამოსილებების განხორციელებისათვის სკოლებს აქვთ საკმარისი ადამიანური და ფინანსური რესურსები. უზრუნველყოფილია სკოლის ხელმძღვანელთა პროფესიული გაძლიერება და ხელმისაწვდომია სკოლის ორგანიზაციული განვითარების მრავალფეროვანი შესაძლებლობები.
- ▶ სკოლების მზაობის და ადგილზე არსებული რესურსების გათვალისწინებით ქვეყანაში ხორციელდება დიფერენცირებული პოლიტიკა. ცალკეულ სკოლებში ავტონომიურობის ხარისხი შესაძლოა ვარიირებდეს კონტექსტის და მზაობის გათვალისწინებით.
- ▶ სკოლა ავტონომიურია დაკისრებული უფლებამოსილების განხორციელების ფარგლებში. სკოლის ავტონომიურობის ზრდასთან ერთად შექმნილია დელეგირებული მართვისა და ანგარიშვალდებულების მკაფიო, გამჭვირვალე და სამართლიანი სისტემა.
- ▶ სამინისტრო განსაზღვრავს განათლების პოლიტიკას, ამტკიცებს და ნერგავს ეროვნულ სასწავლო გეგმას, ადგენს სწავლა-სწავლების ძირითად ჩარჩოებს და პრიორიტეტულ მიმართულებებს, ხოლო სკოლები იღებენ საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვასა და მართვასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს სკოლების შესაძლებლობის, სკოლის კონტექსტისა და საჭიროებების გათვალისწინებით.

საგანმანათლებლო ეკოსისტემების გაძლიერება და სისტემის რაციონალური მართვა

განათლების სისტემის განვითარების ძირითად გამოწვევას ამ ეტაპზე წარმოადგენს კვალიფიციური ადამიანური რესურსების/ექსპერტიზის ხელმიწვდომლობა ადგილებზე რეფორმის ძირითადი მიმართულებებით სკოლებისთვის მხარდაჭერის უზრუნველყოფისათვის. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ადგილებზე ექსპერტიზის ე.წ. „ბირთვის“ შექმნა, თუმცა ამ ბირთვის გაფართოება არ უნდა მოხდეს ექსპერტიზის ხარისხის დაცემის ხარჯზე.

ექსპერტიზის სპეციფიკიდან გამომდინარე, კვალიფიციური ადამიანური რესურსები სხვადასხვა ხარისხით არის ხელმისაწვდომი როგორც ლოკალურ, ისე ქვეყნის დონეზე. ასევე, სხვადასხვა მიმართულებით კვალიფიციური ადამიანური რესურსების მოსამზადებლად განსხვავებული დრო არის საჭირო. ეს გარემოება გათვალისწინებული უნდა იქნას რესურსცენტრებში „ადგილობრივი ექსპერტების ბირთვის ფორმირების“ სტრატეგიის განსაზღვრისას.

იმ მიმართულებით, სადაც ამ ეტაპზე რთული იქნება ყველა რესურსცენტრში შესაბამისი ადამიანური რესურსის უზრუნველყოფა, მიზანშეწონილი არ არის ცალკეული მიმართულებით კონსულტირების ფუნქციის დეკონცენტრაცია. უმჯობესია კონსულტირების ცენტრალიზებული მექანიზმების შენარჩუნება (ადგილებზე ინფორმაციის გავრცელებისა და გადამისამართების

⁵ განათლების კოალიცია. სასკოლო სისტემების მართვის დიფერენცირება: თეორია და პრაქტიკა (თბილისი, 2017)

უფრო ეფექტური მექანიზმების ჩამოყალიბების პირობებში). კოვიდ-19 პანდემიამ განაპირობა ინფორმაციისა და ცოდნის მართვის პროცესის გადაფასება - სივრცის, დროითი და ადამიანური რესურსების გამოყენების ახალი, მოქნილი, სოციალურ და ტექნოლოგიურ ინოვაციაზე დაფუძნებული მიდგომების აღმოჩენისკენ. მნიშვნელოვანია, რომ რესურსცენტრების ახალი მისიისთვის ადამიანური რესურსების განაწილების მოდელში გათვალისწინებული იქნას ეს გამოცდილება და ინტერვენციები დაიგეგმოს ცოდნის და ინფორმაციის გავრცელების ახალი მიდგომების შემდგომი განვითარების პარალელურად.

ცოდნის გავრცელების იერარქიული მოდელის გამოყენებასთან ერთად (რესურსცენტრი - სკოლა) უნდა განვითარდეს ცოდნის გავრცელებისა და შექმნის ჰორიზონტალური მოდელები (სკოლების ქსელები, პროფესიული ასოციაციები). მნიშვნელოვანია სკოლის ურთიერთქმედება როგორც ადგილობრივ თემთან, ოჯახებთან და საგანმანათლებლო საზოგადოებასთან, ასევე, სხვა სკოლებთან და სისტემის სხვა შემადგენელ რგოლებთან. აღნიშნულის გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანია ზოგად განათლებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი რეფორმა სკოლას აღიქვამდეს არა ცალკე მდგომ ერთეულად, არამედ უფრო ფართო ეკოსისტემის ნაწილად.

საგანმანათლებლო ეკოსისტემების გაძლიერების ფარგლებში:

- ▶ ადამიანური რესურსებისა და ექსპერტიზის ჰაბების ფორმირების პროცესში გათვალისწინებულია რესურსების ხელმისაწვდომობა ქვეყნის დონეზე; კონსულტირების ფუნქციის დეკონცენტრაცია ხდება ეტაპობრივად, ადგილზე რესურსების და ექსპერტიზის ხელმისაწვდომობის გათვალისწინებით;
- ▶ ცოდნის გავრცელებისა და შექმნის პროცესში ეფექტურად ინტეგრირდება ახალი ტექნოლოგიები;
- ▶ სკოლები ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან, თემთან, მშობლებთან და ამ გზით ეხმარებიან ერთმანეთს ვირტუალური და მატერიალური რესურსების მობილიზების, მოსწავლეთა სასწავლო პროცესის გამრავალფეროვნების, მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობის გზით საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარებისა და საგანმანათლებლო პროცესის განვითარებისთვის.
- ▶ სამინისტროს მიერ სისტემის ტერიტორიულ-ადმინისტრაციული მოწყობა, დაფინანსების პრინციპები და პროცესების ადმინისტრირება რაციონალური, საჭიროებების და გამოწვევების შესაბამისია. სისტემის ოპტიმიზაცია და რეორგანიზაცია ითვალისწინებს სკოლების ქსელური განვითარების პერსპექტივებს.
- ▶ სამინისტროს მიერ მხარდაჭერილია ლოკალურ და ქვეყნის დონეზე აკადემიური, პროფესიული, არასამთვრობო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების განვითარება, რომლებიც წარმოადგენენ საგანმანათლებლო ეკოსისტემის განუყოფელ ნაწილს და მხარს უჭერენ მის განვითარებას.

საგანმანათლებლო რესურსცენტრების მართვის და საქმიანობის ახალი პარადიგმა

რესურსცენტრების მოდელი სასკოლო ოლქების ხედვის ფარგლებში

განათლების სისტემის განვითარების ახალი სტრატეგია მოიაზრებს მომავალი ათწლეულის განმავლობაში სასკოლო ოლქების განვითარებას. მნიშვნელოვანია, რომ სკოლების ორგანიზაციული განვითარების და, შესაბამისად, რესურსცენტრების პოზიციონირების ინკრემენტული მიდგომა ამ ზოგადი გრძელვადიანი ხედვის გათვალისწინებით დაიგეგმოს, რაც გულისხმობს შემდეგს:

- ▶ რესურსცენტრების შეთავაზებული ფუნქციური მოდელი წარმოადგენს გარდამავალ ეტაპს საგანმანათლებლო ეკოსისტემის ფორმირების პროცესში.
- ▶ რესურსცენტრების წარმოდგენილი ფუნქციური მოდელი იმგვარად არის ჩამოყალიბებული, რომ წინააღმდეგობაში არ მოვიდეს სასკოლო ოლქების განვითარების გრძელვადიანი ხედვის ზოგად პრინციპებთან და ადაპტირდეს გეოგრაფიული ზონირების და განახლებული მართვის მოდელის შესაბამისად.
- ▶ მოდელის მთავარ ამოცანას, შესაბამისად, წარმოადგენს ადგილებზე ისეთი ადამიანური რესურსის ფორმირება, რომელიც ხელს შეუწყობს სკოლის ავტონომიურ ერთეულად ჩამოყალიბებას და სკოლების ქსელების გაძლიერებას. გრძელვადიან პერსპექტივაში ეს რესურსები შესაძლებელია გადანაწილდეს და ინტეგრირდეს სასკოლო ოლქების ახალი ხედვის შესაბამისად.
- ▶ საწყის ეტაპზე რესურსცენტრებისთვის მოაზრებული ცალკეული ფუნქციები, სკოლებში შესაბამისი კომპეტენციების განვითარებასთან ერთად, მიღევად რეჟიმში იმოქმედებს. სკოლების ქსელების გაძლიერებასთან, ისევე როგორც სკოლის შიგნით ორგანიზაციული განვითარების კომპეტენციების განვითარებასთან ერთად, რესურსცენტრების საკონსულტაციო როლი ეტაპობრივად შემცირდება.

რესურსცენტრების მისია და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები

რესურსცენტრების მართვის შემოთავაზებული კონცეფციის ფარგლებში საგანმანათლებლო რესურსცენტრის მისია არის სამინისტროს პოლიტიკის განხორციელების ხელშეწყობა ძლიერი და ანგარიშვალდებული სკოლების განვითარების პროცესში.

რესურსცენტრების მისიის განხორციელების სტრატეგია ითვალისწინებს რესურსცენტრების საქმიანობის კონცენტრირებას ორ პრიორიტეტულ მიმართულებაზე:

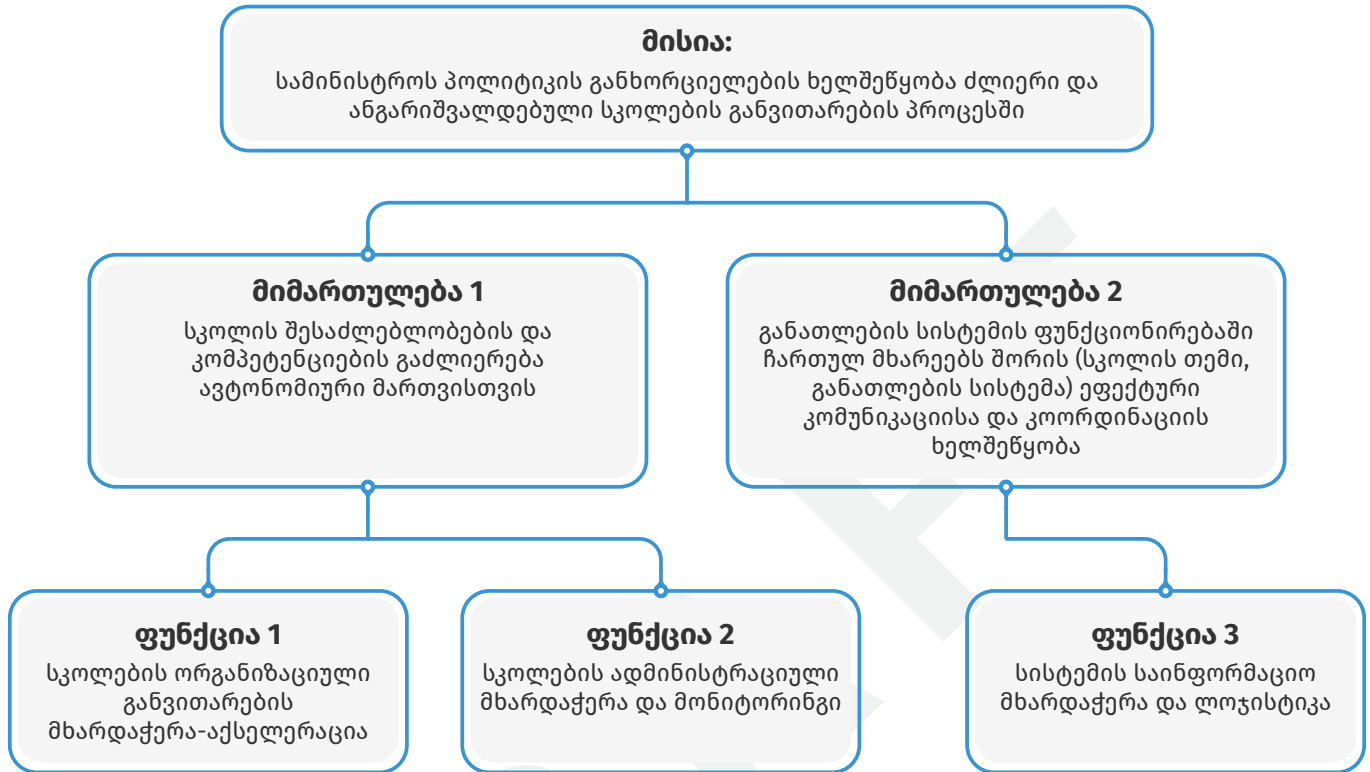
- ▶ გააძლიეროს სკოლის შესაძლებლობები და კომპეტენციები ავტონომიური მართვისთვის;
- ▶ ხელი შეუწყოს განათლების სისტემის ფუნქციონირებაში ჩართულ მხარეებს შორის (სკოლის თემი, განათლების სისტემა) ეფექტურ კომუნიკაციასა და კოორდინაციას.

ორი პრიორიტეტული მიმართულების ფარგლებში რესურსცენტრები ასრულებენ სამ მნიშვნელოვან ფუნქციას:

1. სკოლების ორგანიზაციული განვითარების მხარდაჭერა-აქსელერაცია;
2. სკოლების ადმინისტრაციული მხარდაჭერა და მონიტორინგი;
3. სისტემის ფუნქციონირების საინფორმაციო და ლოჯისტიკური მხარდაჭერა.

რესურსცენტრების ფუნქციების ძველი მოდელისგან განსხვავებით, ახალ მოდელში თანამშრომელთა სამუშაო მკაფიოდ არის გამიჯნული ამ ფუნქციური სპეციფიკის მიხედვით. რესურსცენტრების სტრუქტურის ახალი მოდელი ქმნის შესაძლებლობას, რომ რესურსცენტრის თანამშრომლების რეკრუტირება და კომპეტენციების განვითარება მოხდეს კონკრეტული მიმართულებით. ამასთანავე, უფრო ცალსახა გახდეს თანამშრომელთა შორის შრომის განაწილებისა და საქმიანობის შეფასების სტრატეგიები.

სქემა 1: რესურსცენტრების მისია და ძირითადი მიმართულებები



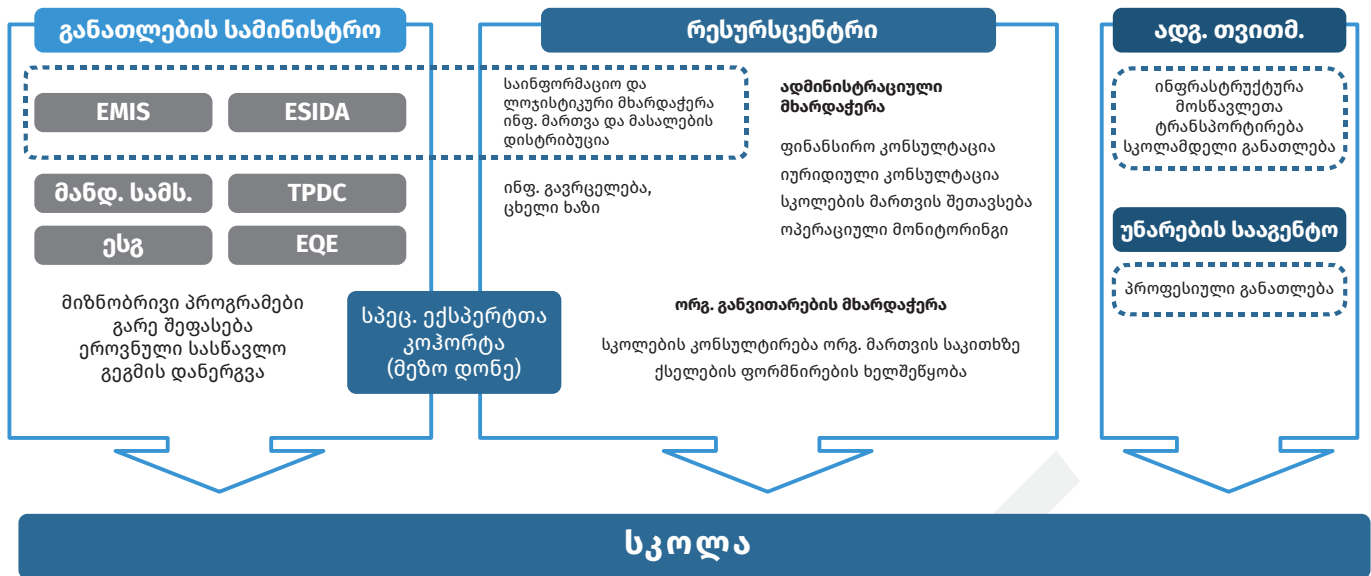
რესურსცენტრების ფუნქციების აღწერა

ახალ მოდელში რესურსცენტრების საქმიანობა დაჯგუფებულია სამ მთავარ ფუნქციად, რომლებიც, თავისმხრივ, ეხმიანება სისტემაში არსებულ ძირითად გამოწვევებს. ეს გამოწვევებია: ა) სისტემის ფუნქციონირების საინფორმაციო, საკოორდინაციო და ლოჯისტიკური მხარდაჭერის გაუმჯობესება მიმდინარე კომპლექსური რეფორმების და კრიზისული სიტუაციების მართვის კონტექსტში; ბ) სკოლების ადმინისტრაციული მხარდაჭერის სრულყოფა და ოპერაციული პროცესების მონიტორინგის გაუმჯობესება დიფერენცირებული მართვის პირობებში; და გ) სკოლების ორგანიზაციული განვითარების ხელშეწყობა სკოლის ავტონომიურობის ზრდის პარალელურად.

სქემა 2 ასახავს რესურსცენტრების ამ სამ ძირითად ფუნქციას და შესაბამის ქვეამოცანებს ეკოსისტემაში მოქმედი სხვა აქტორების როლების გათვალისწინებით.

ახალ მოდელში რესურსცენტრების მიმდინარე საქმიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ეკოსისტემის სხვა აქტორების ფუნქციონირების ეფექტურობაზე. ეს აქტორებია: განათლების სამინისტრო და შესაბამისი სსიპები, ადგილობრივი თვითმმართველობა და პროფესიული უნარების სააგენტო. სქემაზე პუნქტირით არის აღნიშნული ის აქტორები, რომელთა ორგანიზაციული პროცესებისა და რესურსების განვითარება მომავალში მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს რესურსცენტრების საინფორმაციო და ლოჯისტიკური ფუნქციის ტრანსფორმაციაზე.

სქემა 2: რესურსცენტრების ფუნქციური მოდელი



წყვეტილ საზღვრებში მოქცეულია ის ფუნქციები, რომლებიც თანდათანობით უნდა ტრანსფორმირდეს ან შეუმსუბუქდეს რესურსცენტრს, სხვა უწყებებთან კოორდინაციის გაუმჯობესების ხარჯზე

ახალი მოდელის ეკოსისტემის ფარგლებში, ასევე, გათვალისწინებულია სისტემის იერარქიაში ე.წ. „მეზო დონის“ შემოტანა. „მეზო დონე“ წარმოადგენს შუალედურ დონეს განათლების სამინისტროსა და რესურსცენტრებს შორის იმ მიმართულებისთვის, რომელშიც ამ ეტაპზე ვერ ხერხდება საკონსულტაციო სერვისის სრული დეკონცენტრაცია. ამ დონეზე მოხდება ექსპერტების მობილიზება იმ სპეციფიური მიმართულებებით, სადაც ქვეყნის მასშტაბით ადამიანური რესურსების დეფიციტია და შესაბამისად, რთული იქნება ყველა რესურსცენტრის დონეზე შესაბამისი კომპეტენციების მქონე სპეციალისტების უზრუნველყოფა.

რესურსცენტრების საქმიანობა ძირითადად დაკავშირებულია ზოგადი განათლების პოლიტიკის მიმდინარე ამოცანებთან. პროფესიული და სკოლამდელი განათლების ფარგლებში მიმდინარე რეფორმების მხარდაჭერას რესურსცენტრი ძირითადად ახორციელებს პირველი ფუნქციის (სისტემის საინფორმაციო და ლოჯისტიკური მხარდაჭერის) ფარგლებში.

განათლების სამინისტროს მიზნობრივი პროგრამების ხელშეწყობისათვის რესურსცენტრებში ადამიანური რესურსების დამატება უნდა მოხდეს პროექტული დაგეგმვის პრინციპით სამი ძირითადი ფუნქციის ფარგლებში.

ფუნქცია I : სისტემის საინფორმაციო და ლოჯისტიკური მხარდაჭერა

ახალ მოდელში ეს ფუნქცია უფრო ტექნიკურ ხასიათს ატარებს. ამ ფუნქციის ფარგლებში რესურსცენტრებში უნდა ჩამოყალიბდეს ინფორმაციის და რესურსების დროული, გამჭვირვალე და ეფექტური დისტრიბუციის მექანიზმი. შესაბამისად, ეს მიმართულება ლოჯისტიკის სპეციალისტებით, ქოლცენტრის თანამშრომლებით და საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტებით უნდა დაკომპლექტდეს.

რესურსცენტრების მიერ საინფორმაციო მხარდაჭერის განხორციელება გულისხმობს სასკოლო საზოგადოების, ასევე სისტემის მართვაში ჩართული მხარეების (სააგენტოები, სამინისტრო, სსიპ-ები და სხვ..) ინფორმაციის მიმოცვლის და ეფექტური კოორდინაციის მხარდაჭერას, ასევე მოსწავლეებისა და მშობლებისათვის, ან/და სათემო ორგანიზაციებისა თუ დაინტერესებული პირებისთვის საინფორმაციო სახის მომსახურების განწევას. ეს მიმართულება, ასევე, მოიაზრებს სკოლამდელი და პროფესიული განათლების ფარგლებში მიმდინარე ცვლილებების საინფორმაციო და საკომუნიკაციო მხარდაჭერას.

კერძოდ ამ მიმართულების ფარგლებში იგულისხმება, რომ რესურსცენტრებში შეიქმნება „ცხელი ხაზი“ და ინფორმაციისა და სხვა რესურსების განაწილების ჰაბი. რესურსცენტრმა, როგორც ადგილობრივმა ორგანომ ასევე, უნდა განაგრძოს სკოლების/სკოლების ქსელებისთვის გამიზნული საზოგადოებრივი ინიციატივების, კვლევებისა და სხვა საგანმანათლებლო საქმიანობის ადმინისტრაციული და საინფორმაციო მხარდაჭერა, მათ შორის ადგილობრივი მუნიციპალიტეტისათვის ზოგადი კონსულტაციის გაწევა, სასკოლო ინფრასტრუქტურის, სასკოლო ტრანსპორტირების პროგრამისა და სკოლების საჭიროებების შესახებ. გარდა ამისა სასკოლო თემისათვის ასევე მნიშვნელოვანია ტექნიკური რესურსების, მათ შორის სახელმძღვანელოებისა და ტექნიკის თუ სხვა დამხმარე რესურსის დროული მიწოდება.

ეკოსისტემის საჭიროებების მოკვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ ამ მიმართულებით რესურსცენტრების მუშაობა შემდგომ გაუმჯობესებას საჭიროებს. ახალი კონცეფცია გულისხმობს ფუნქციის ეფექტურობის გაზრდას ორი ინტერვენციის გზით:

- ▶ სამინისტროს სხვა სსიპებთან (მართვის საინფორმაციო სისტემა EMIS, ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტო ESIDA, განათლების სამინისტროს შესაბამისი ერთეულები) კოორდინაციისა და თანამშრომლობის გაძლიერებით. ამ კუთხით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინფორმაციის და პროცესების შემდგომი დიგიტალიზაციის, ინფორმაციის მიმოცვლის გაძლიერება როგორც მთელი სისტემის, ასევე, უშუალოდ რესურსცენტრის დონეზე.
- ▶ ამ ფუნქციის შესრულებისათვის კონკრეტული თანამშრომლების გამოყოფით შესაბამისი სპეციფიური კომპეტენციებით.

ფუნქცია II : სკოლების ადმინისტრაციული მხარდაჭერა და ოპერაციული მონიტორინგი

ეს ფუნქცია გულისხმობს სკოლების დახმარებას ოპერაციული მართვის საკითხებში.

სკოლის მიერ, სამინისტროსა და სასკოლო საზოგადოების მიმართ ანგარიშვალდებულების ფარგლებში განსახორციელებელი საქმიანობებისა და ასევე, მოსამზადებელი დოკუმენტაციის სწორად შედგენისთვის სკოლები მიმდინარე რეჟიმში საჭიროებენ ადმინისტრაციულ დახმარებას საქმისწარმოების, ბიუჯეტის დაგეგმვის და შესრულების მონიტორინგის, იურიდიულ და ფინანსურ საკითხებში.

გარდა ამისა, რესურსცენტრებმა, დიფერენცირებული მიდგომების პირობებში, უნდა შეითავსონ მცირეკონტინგენტიანი სკოლის მართვის პროცესი.

რესურსცენტრი ამჟამადაც ასრულებს ამ ფუნქციას, თუმცა პროცესების ეფექტურობის გაზრდის მიზნით, მნიშვნელოვანია რესურსცენტრში ამ ფუნქციაზე პასუხისმგებელი გუნდის საქმიანობის მკაფიოდ შემოფარგვლა (შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ფორმირება), რომელიც გათავისუფლდება სხვა ფუნქციებისაგან და კონკრეტულად ამ ფუნქციაზე იქნება პასუხისმგებელი.

ამ ფუნქციის ფარგლებში რესურსცენტრები, აგრეთვე, განახორციელებენ სკოლების მონიტორინგს ოპერაციული მართვის საკითხებში. მნიშვნელოვანია, რომ მონიტორინგის ფუნქცია მკაფიოდ გაიმიჯნოს რესურსცენტრების სხვა ფუნქციებისგან და ასევე, მკაფიოდ განისაზღვროს როგორც მონიტორინგის განზომილებები, ასევე მოკვლევისა და შეფასების ინსტრუმენტები და მეთოდოლოგია. სკოლების მონიტორინგის მიმართულებით განხორციელებული ძირითადი საქმიანობები უნდა მოიცავდეს სკოლის მართვის და სწავლა-სწავლების პროცესის ადმინისტრირების, სკოლების მიერ ბიუჯეტის დაგეგმვის მიზნობრიობის, ბიუჯეტის ათვისების, ფინანსური ანგარიშგების პროცესის მონიტორინგს, სკოლების მიერ საერთო ეროვნული პროტოკოლების (მაგ: პანდემიის მართვის პროტოკოლი), ან მოსწავლეთა უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული (მაგ: უსაფრთხო სკოლის სტანდარტის შესრულება, ბავშვთა დაცვის მიმართვიანობის (რეფერირების) წესის ფუნქციონირება) სტანდარტიზებული პროცედურების განხორციელებისა და ნორმებთან შესაბამისობის დადგენას.

ფუნქცია III: სკოლების ორგანიზაციული განვითარების მხარდაჭერა

რესურსცენტრების მესამე და უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა სკოლების ორგანიზაციული განვითარების ხელშეწყობა.

ორგანიზაციული გაძლიერების ფუნქციის ფარგლებში, რესურსცენტრი ხელს უწყობს ხარისხის მართვის კულტურის განვითარებას (ცვლილებების აქსელერაციას) და ეხმარება სკოლის მენეჯმენტს შემდეგი მიმართულებით: სკოლის დონეზე ხარისხის მართვის ფარგლებში თვითშეფასების განხორციელება და განვითარების გეგმის შემუშავება; მასწავლებლის პროფესიული განვითარების და თანამშრომლობის პროცესში კონსულტირება; სასკოლო კულტურის კვლევის და შესაბამისი ინტერვენციების დაგეგმვა-განხორციელების პროცესში დახმარება კონსულტირება და ინკლუზიური, უსაფრთხო სასკოლო გარემოს და სწავლა-სწავლების პროცესის უზრუნველყოფის პროცესში მხარდაჭერა.

ამ მიმართულების ფარგლებში საჭიროა რესურსცენტრების ადამიანური რესურსების მნიშვნელოვანი გაძლიერება, როგორც რაოდენობრივად, ისე თვისებრივად. ახალი კონცეფციით გათვალისწინებულია სკოლების ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტების ქსელის ფორმირება რესურსცენტრების დონეზე. ერთი კონსულტანტი წლის განმავლობაში შეიძლება მოემსახუროს 10 სკოლას. ამ ფუნქციის რესურსცენტრების დონეზე ჩამოყალიბება ეფუძნება დაშვებას, რომ ორგანიზაციული განვითარების მიმართულებით სკოლების კონსულტირების ფუნქციის შესასრულებლად საჭიროა შედარებით ნაკლები ადამიანური რესურსი (საგნობრივი მიმართულებებისაგან განსხვავებით) და მათი რეკრუტინგი და მომზადება შესაძლებელია შედარებით მოკლე დროში. ასევე, ამ მიმართულებით კონსულტანტების ფორმირება რესურსცენტრების დონეზე შეამცირებს ინტერესთა კონფლიქტის რისკს სკოლების ავტორიზაციის პროცესში (კონსულტანტების ქსელი უნდა შეიქმნას ხარისხის განვითარების ცენტრის გარეთ).

ახალი კონცეფციით გამიჯნულია სკოლების კონსულტაციის ორი ძირითადი მიმართულება: **ა) კუჩიკუდუმის (სწავლა-სწავლების მიმართულება კონკრეტულ საგნებში) და ბ) სკოლის ორგანიზაციული განვითარება.** გამიჯვნის პრინციპს საფუძვლად უდევს დაშვება, რომ ეს ორი მიმართულება სრულიად განსხვავებულ კომპეტენციებს მოიაზრებს. ახალი კონცეფციით შეთავაზებულია ვერსია, სადაც საგნობრივი მიმართულებების ექსპერტების ქსელი ფუნქციონირებს რესურსცენტრების გარეთ (მეზო დონეზე) და იმართება სასწავლო გეგმების დეპარტამენტის მიერ. რესურსცენტრი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ამ ქსელსა და სკოლებს შორის თანამშრომლობის კოორდინაციაში, თუმცა საგნობრივი ექსპერტები არ არიან რესურსცენტრის თანამშრომლები. ამ ვერსიის ფორმირებისათვის მთავარ დაშვებას წარმოადგენს ის, რომ დღეისათვის რთული იქნება ყველა რესურსცენტრის ყველა საგნობრივი მიმართულების კონსულტანტებით დაკომპლექტება. საგნობრივი მიმართულებით კონსულტანტების ქსელის ჰაბები შესაძლებელია ერთდროულად რამდენიმე რესურსცენტრს მოემსახუროს. ალტერნატიულ ვერსიად შეიძლება წარმოვიდგინოთ კურიკულუმის ექსპერტების კოჰორტის რესურსცენტრში ინტეგრირება, თუმცა მათი მუშაობის სპეციფიკა და საჭირო კომპეტენციები მნიშვნელოვნად განსხვავებულია და, შესაბამისად, ერთი ადამიანისთვის რთული იქნება კონსულტაციის ამ ორი მიმართულების შეთავსება.

რესურსცენტრების მართვის ოპტიმიზაცია და ორგანიზაციული გაძლიერება

საგანმანათლებლო რესურსცენტრების საქროებების შეფასებამ არსებული და ახალი ფუნქციების ქრილში ცხადყო, რომ აუცილებელია რესურსცენტრების მართვის ოპტიმიზაცია და ორგანიზაციული შესაძლებლობების გაძლიერება. ამ მიმართულებით სასურველია შემდეგი ნაბიჯების გადადგმა:

რესურსცენტრების ანგარიშვალდებულების სისტემის განვითარება:

აუცილებელია მკაფიოდ განისაზღვროს რესურსცენტრების ანგარიშვალდებულება სამინისტროს მიმართ. სკოლების მსგავსად, რესურსცენტრების ანგარიშვალდებულების მოდელი უნდა დაეფუძნოს მხარდაჭერის პრინციპს.

ერთ-ერთ ალტერნატივას შეიძლება წარმოადგენდეს ვერსია, სადაც რესურსცენტრი უშუალოდ ანგარიშვალდებულია ზოგადი განათლების დეპარტამენტთან, ვინაიდან, რესურსცენტრის საქმიანობა დიდწილად სწორედ ზოგად განათლებას ეხება. ეს მიდგომა მნიშვნელოვანია, რათა მოხდეს რესურსცენტრის საქმიანობის სიღრმისეული თვისებრივი შეფასება ამოცანებთან და მიზნებთან მიმართებაში და შეფასების შედეგების რესურსცენტრის განვითარების სტრატეგიასთან დაკავშირება.

შედეგზე ორიენტირებული მართვისთვის, მნიშვნელოვანია რესურსცენტრის საქმიანობის შეფასების მკაფიო ინდიკატორების შემუშავება და რესურსცენტრების ანგარიშვალდებულების არსებული ფორმების და ინსტრუმენტების განახლება.

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ უზრუნველყოფილი უნდა იყოს რესურსცენტრის საქმიანობის გამჭვირვალობა, მუშაობის პროცესის ინკლუზიურობა, სამართლიანობა და სკოლების მიმართ ნეიტრალობის პრინციპის დაცვა. ეს ხელს შეუწყობს როგორც რესურსცენტრის საქმიანობის ხარისხის განვითარებას, ასევე სკოლების და საგანმანათლებლო საზოგადოების მხრიდან რესურსცენტრისადმი ნდობის და მასთან თანამშრომლობის მზაობის ზრდას.

რესურსცენტრების ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია:

რესურსცენტრების ფუნქციების ეფექტიანად შესრულებისთვის მნიშვნელოვანია მისი ბიზნეს პროცესების დეტალურად აღწერა და ოპტიმიზაცია. ამასთან, აუცილებელია რესურსცენტრის საქმიანობის მეთოდოლოგიის და ინსტრუქციების მომზადება. მკაფიოდ გაწერილი ბიზნეს პროცესები დააზუსტებს ეკონისტემაში ინფორმაციის მოძრაობის, სამუშაოს განაწილებისა და მხარეებს შორის კომუნიკაციის დეტალებს, ხელს შეუწყობს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, სკოლებს და სხვა ჩართულ მხარეებს მიზნობრივად და ეფექტურად გამოიყენონ რესურსცენტრების რესურსი და შეამცირებს თანამშრომელთა გადატვირთვის ან სამუშაოს შეფერხების რისკებს.

რესურსცენტრების ადამიანური რესურსის გაძლიერება:

აუცილებელია რესურსცენტრის თანამშრომელთა მკაფიო სამუშაო აღწერების შემუშავება. თანამშრომლების რაოდენობა და საშტატო განრიგი უნდა განისაზღვროს რესურსცენტრის ძირითადი ფუნქციებისა და რესურსცენტრების დატვირთვის შესაბამისად.

გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ახალი კადრების პროფესიულ განვითარებაზე და შრომითი პირობების გაუმჯობესებაზე ზრუნვა, შესრულებულ სამუშაოზე დაფუძნებული ანაზღაურებისა და მოტივაციის სისტემების განვითარება, ასევე, რესურსცენტრების სპეციალისტებს შორის თანამშრომლობის ხელშეწყობა რესურსცენტრების ქსელების გაძლიერების მიზნით.

DRAFT

რესურსცენტრების განვითარება გრძელვადიანი ხედვის კონტექსტში: ძირითადი პრინციპების შეჯამება

წარმოდგენილი კონცეფცია გვთავაზობს საგანმანათლებლო რესურსცენტრების ფუნქციური და ინსტიტუციური მოწყობის ჩარჩოს განათლების სისტემის განვითარების ახალი ათწლიანი გეგმის კონტექსტში. სტრატეგიული გეგმა და, შესაბამისად, სისტემის განვითარების ახალი პარადიგმა განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებს სისტემის დეცენტრალიზაციაზე - ძლიერი ავტონომიური საგანმანათლებლო დაწესებულებების განვითარების მხარდაჭერაზე.

ამ ახალი აქცენტის შესაბამისად, კონცეფცია გულისხმობს რამდენიმე ცვლილებას რესურსცენტრების ფუნქციურ მოდელში.

- ▶ რესურსცენტრების მისიის კორექტირებას - რესურსცენტრის ახალი მისიაა სამინისტროს პოლიტიკის განხორციელების ხელშეწყობა ძლიერი და ანგარიშვალდებული სკოლების განვითარების პროცესში;
- ▶ რესურსცენტრების საქმიანობის ორი ძირითადი მიმართულებების დაზუსტებას. ეს მიმართულებებია: ა) სკოლების შესაძლებლობებისა და კომპეტენციების გაძლიერება ავტონომიური მართვისთვის; და ბ) განათლების სისტემის ფუნქციონირებაში ჩართულ მხარეებს შორის ეფექტური კომუნიკაციისა და კოორდინაციის ხელშეწყობა;
- ▶ ძირითადი მიმართულების გათვალისწინებით რესურსცენტრების სამი მთავარი ფუნქციის იდენტიფიცირებას. ეს ფუნქციებია: ა) სკოლების ორგანიზაციული განვითარების მხარდაჭერა-აქსელერაცია; ბ) სკოლების ადმინისტრაციული მხარდაჭერა და მონიტორინგი; და გ) სისტემის ფუნქციონირების საინფორმაციო და ლოჯისტიკური მხარდაჭერა.

ახალ კონცეფციაში მკაფიოდ არის ხაზგასმული სკოლის ორგანიზაციული განვითარების მხარდაჭერის ფუნქციის მნიშვნელობა, რომელიც გამიჯნულია სკოლის ოპერაციული მართვის მხარდაჭერისა და მონიტორინგის ფუნქციისგან. კონცეფციის რეკომენდაციაა, რომ ეს ფუნქციური მიმართულება დაკომპლექტდეს კონკრეტული კომპეტენციის მქონე პერსონალით, რომელიც თავისუფალი იქნება რესურსცენტრის სხვა ფუნქციების შესრულებისგან.

ზოგადად, რესურსცენტრების ძველი მოდელისგან განსხვავებით, ახალ მოდელში თანამშრომელთა სამუშაო მკაფიოდ არის გამიჯნული სამი ძირითადი ფუნქციის მიხედვით. რესურსცენტრების სტრუქტურის ახალი მოდელი ქმნის შესაძლებლობას, რომ რესურსცენტრის თანამშრომლების რეკრუტირება და კომპეტენციების განვითარება მოხდეს კონკრეტული ფუნქციური მიმართულებით. ამასთანავე, უფრო ცალსახა გახდეს თანამშრომელთა შორის შრომის განაწილებისა და საქმიანობის შეფასების სტრატეგიები.

ასევე, კონცეფციაში ხაზგასმულია თავად რესურსცენტრის ანგარიშვალდებულების მოდელის დახვეწის, პროცესების მკაფიოდ განერისა და ოპტიმიზაციის მნიშვნელობა.

ახალ მოდელში რესურსცენტრების პოზიციონირება და განვითარება მოაზრებულია უფრო ფართო ეკოსისტემის ფარგლებში, სადაც რესურსცენტრის მიმდინარე და სამომავლო საქმიანობა მნიშვნელოვნად არის განპირობებული ეკოსისტემაში მოქმედი სხვა აქტორების (სამინისტრო, სსიპები, ადგილობრივი თვითმმართველობა, პროფესიული უნარების სააგენტო, პროფესიული ასოციაციები, უმაღლესი და პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებები სკოლები და მათი ქსელები) განვითარებასა და მიმდინარე საქმიანობაზე.

ვინაიდან დღეისათვის დაზუსტების პროცესშია კონკრეტული ოპერაციული გეგმები განათლების რეფორმის რამდენიმე მნიშვნელოვანი მიმართულებით (მაგალითად, მასწავლებელთა და დირექტორთა პროფესიის მართვის მოდელი, სკოლების გარე შეფასების მოდელი, სკოლის დონეზე პროფესიული განათლების მოდელი), რესურსცენტრების წარმოდგენილი კონცეფცია მოიაზრება როგორც ე. წ. გარდამავალი მოდელი, რომელიც რეფორმის ორიენტირების და აქტორების მისიების ფორმირების პარალელურად ტრანსფორმირდება.

სამომავლო ხედვასთან შეუთავსებლობის რისკის შესამცირებლად წარმოდგენილ მოდელში აქცენტი კეთდება არა მყარი სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე, არამედ ეკოსისტემაში არსებული ძირითადი გამონვევების შესაბამისი კომპეტენციების ჯგუფების (ფუნქციების) გამოვლენაზე და ადგილებზე ამ კომპეტენციების მქონე ადამიანური რესურსების განვითარებაზე. გარდამავალ ეტაპზე ეს რესურსები კონცენტრირებული იქნება რესურსცენტრების დონეზე, თუმცა მომავალში შესაძლებელია ამ რესურსების გადანაწილება ეკოსისტემის სტრუქტურის ცვლილების შესაბამისად.

ამ მხრივ ახალი კონცეფცია თავსებადია ე.წ. სასკოლო ოლქების ფორმირების იდეასთან, რომელიც გაჟღერებულია სისტემის განვითარების სტრატეგიული გეგმის ახალ დოკუმენტში. შეთავაზებული მოდელი სასკოლო ოლქების იდეის განხორციელების მოსამზადებელ ეტაპად შეიძლება განვიხილოთ.

ეკოსისტემის ფარგლებში რესურსცენტრების ფუნქციების წარმატებით განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ სისტემაში შენარჩუნებული იყოს მკაფიო გეზი დეცენტრალიზაციისა და საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტონომიურობის ზრდის მიმართულებით, თუმცა ავტონომიის მინიჭება უნდა მოხდეს ინკრემენტულად, ადგილზე რესურსების, მზაობისა და მოტივაციის განვითარების პარალელურად. ასევე, სისტემის განვითარება უნდა მოხდეს პოლიტიკური ზეწოლისგან თავისუფალ გარემოში.

რესურსცენტრების კონცეფციის გააზრებისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იყოს გრძელვადიანი ხედვა, სადაც ცოდნის შექმნისა და გადაცემის მოდელში სულ უფრო მეტად იზრდება თავად საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და მათი ქსელების როლი. სამინისტროსა და რესურსცენტრების მიერ მხარდაჭერილი უნდა იყოს ლოკალურ და ქვეყნის დონეზე აკადემიური, პროფესიული, არასამთავრობო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების განვითარება, რომლებიც წარმოადგენენ საგანმანათლებლო ეკოსისტემის განუყოფელ ნაწილს და მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ მის განვითარებაში.

გამოყენებული წყაროები:

აფხაზავა, რ., ბრეგვაძე, თ. (2008). დეცენტრალიზაციის რეფორმის მიმდინარეობის შეფასება-კვლევის ანგარიში. თბილისი: განათლების პოლიტიკის დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. (2021). განათლებისა და მეცნიერების ეროვნული სტრატეგია 2022-2032 - პროექტი

განათლების კოალიცია. (2021) საგანმანათლებლო რესურს ცენტრები საქართველოში - საჭიროებათა კვლევა. თბილისი. განათლების კოალიცია

განათლების კოალიცია. (2021) საჯარო სკოლების დეპოლიტიზება: გამოწვევები და ტენდეციები. თბილისი. განათლების კოალიცია

განათლების კოალიცია. (2017). სასკოლო სისტემების მართვის დიფერენცირება: თეორია და პრაქტიკა . თბილისი. განათლების კოალიცია

მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი. (2021) მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება სამაგიდე კვლევა. თბილისი. მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი

საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო. (2010). მიეცეს თავისუფლება საქართველოს სკოლებს? შეფასება: გაზარდა თუ არა დეცენტრალიზაციამ საზოგადოების წინაშე ქართული სკოლების ანგარიშვალდებულება. თბილისი. საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. (2021).სამუშაო დოკუმენტი: ზოგადი განათლების კონცეფცია. თბილისი. განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო,

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. (2006) საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ტერიტორიული ორგანოების საგანმანათლებლო რესურსცენტრების ტიპური დებულების დამტკიცების შესახებ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანება №31

ჭანტურია, გ., ქადაგიძე მ., მელიქაძე გ. (2021). სასკოლო განათლების ისტორია. თბილისი: საქართველოს ეროვნული ბიბლიოთეკა

Sedere, U. M., Shatirishvili, M., Gorgadze, N. (2013). Performance evaluation of the Georgia education management project (emp). USAID Georgia

კოალიცია „განათლება ყველასათვის-საქართველო“
დეკემბერი, 2021