

პროექტის დასახელება: “განათლების რეფორმის ეფექტურობის გაზრდა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში თვითმმართველობის მექანიზმების დამკვიდრების გზით”

პროექტის კოდი: PA/13/04-13047

დონორი ორგანიზაცია: ფონდი “ღია საზოგადოება საქართველო”

პროექტის განხორციელებლები: თავისუფლების ინსტიტუტი; განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი (EPPM)

შემაჯამებელი ანგარიში 2005-2008 წწ.

ორი არასამთავრობო ორგანიზაციის- თავისუფლების ინსტიტუტისა და განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტის ინიციატივითა და უშუალო მონაწილეობით განხორციელდა პროექტი, რომელიც მოიაზრებდა საქართველოს განათლების სისტემაში მიმდინარე რეფორმებისა და პოზიტიური ცვლილებების მხარდაჭერას სკოლების ეფექტური მართვის მექანიზმების დამკვიდრების გზით.

პროექტის მიზანი იყო, საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების დონეზე ინსტიტუციური მენეჯმენტის ხარისხიანი სისტემის დამკვიდრება, რაც ითვალისწინებდა სკოლის დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოების წევრებისათვის შესაბამისი ცოდნისა და უნარების განვითარებას მონაწილეობით დაგეგმვაში, გადაწყვეტილებების მიღების ტრანსფარენტულობასა და ანგარიშვალდებულებებში, ასევე ბიუჯეტების თანამედროვე პროცესებში. ძირითადი მიზნების მისაღწევად პროექტი ითვალისწინებდა:

- სკოლებში მენეჯერული უნარების განვითარებასა და ანგარიშვალდებულების გამართული მექანიზმების დანერგვას;
- გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში დაინტერესებული მხარეებისა და საზოგადოების აქტიური მონაწილეობის ხელშეწყობას;
- საზოგადოების ინფორმირებულობის ხარისხის გაზრდასა და მიმდინარე სარეფორმო პროცესების მხარდაჭერის უზრუნველყოფას.

პროექტის იმპლემენტაციის სტრატეგია. პროექტის განხორციელების სტრატეგია ითვალისწინებდა მოწინავე საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებას და უცხოელი ექსპერტების უშუალო მონაწილეობით, თანამედროვე მეთოდოლოგიისა და მეთოდების დანერგვას. კერძოდ, დაგეგმილი იყო მისაღები გამოცდილების იდენტიფიცირება, გაზიარება და ადაპტირება სატრენინგო მოდულებში და კასკადური ტრენინგების ჩატარება ტრენერებისა და ბენეფიციარებისათვის.

განხორციელების პერიოდში პროექტის მენეჯმენტი აქტიურად თანამშრომლობდა საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან, საგანმანათლებლო რესურსცენტრებთან, სკოლების ხელმძღვანელობასთან, პედაგოგებსა და მშობლებთან. მჭიდრო კოორდინაცია ხორციელდებოდა სამინისტროს სხვადასხვა დანაყოფებთან, რათა პროექტის მიმდინარეობა ჰარმონიაში ყოფილიყო სისტემაში მიმდინარე სარეფორმო პროცესებთან. პროექტის დასაწყისშივე შეიქმნა საკოორდინაციო ჯგუფი, რომელშიც შევიდა პროექტის მენეჯმენტი და სამინისტროს ხელმძღვანელობა. საკოორდინაციო

ჯგუფი პერიოდულად იკრიბებოდა და იხილავდა იმპლემენტაციის პროცესში შექმნილ სირთულეებს. ასევე, ხორციელდებოდა ამ სირთულეების შეძლებისდაგვარად ოპერატიულად გადაწყვეტა.

პროექტის განხორციელება ითვალისწინებდა შემდეგ აქტივობებს:

- ტრენინგის შინაარსისა და მასალების მომზადება;
- ტოპ-ტრენერების რეკრუტირება;
- ტოპ-ტრენერების ტრენინგი;
- ტრენერების რეკრუტირება;
- ტრენერების ტრენინგი;
- სამეურვეო საბჭოს წევრების ტრენინგი
- სკოლის დირექტირების ტრენინგი;
- სკოლის მენეჯმენტის სახელმძღვანელოს რედაქტირება და გამოცემა.

განხორციელების პერიოდი და დაფარვის არეალი. თავდაპირველად პროექტის განხორციელება გათვლილი იყო 2005-2006 წლებზე. პროექტის ხანგრძლივობის დადგენა მოხდა საკონსულტაციო ჯგუფის აქტიური მეცადინეობით და ეფუძნებოდა სამინისტროს მიერ შემუშავებულ რეფორმის განხორციელების გეგმას. პროექტის რეალური იმპლემენტაციისას ხანგრძლივობა გაიზარდა 2008 წლამდე, გამომდინარე სარეფორმო გეგმის ხარვეზებიდან. მაგალითად, რამოდენიმეჯერ გადაიდო სამეურვეო საბჭოების წევრების არჩევნები და შესაბამისად გადაიწია ახალი დირექტორების არჩევნებმაც. თავდაპირველი გეგმით, სამეურვეო საბჭოს არჩევნები 2005 წლის ბოლოსათვის უნდა ჩატარებულიყო, მაგრამ გადაიდო 2006 წლის გასაფხულისათვის და რეალურად მაის-აპრილში ჩატარდა. დირექტორების კონკურსი მხოლოდ 2006 წლის ბოლოსთვის გამოცხადდა და ამ ეტაპისათვის, ჯერ კიდევ არ არის დასრულებული ყველა სკოლაში კანდიდატურების შერჩევა.

ამ პერიოდის განმავლობაში პროექტი განხორციელდა საქართველოს 9 რეგიონში, თუმცა თავდაპირველ გეგმიდან განსხვავებით საგრძნობლად გაიზარდა რაიონების რაოდენობა. თავიდან გათვალისწინებული იყო თბილისი და მხოლოდ ძირითადი 9 რეგიონი- იმერეთი (ქუთაისი); შიდა ქართლი (გორი); სამცხე-ჯავახეთი (ახალციხე); კახეთი (თელავი); სამეგრელო (ფოთი და ზუგდიდი); ქვემო ქართლი (რუსთავი); აჭარა (ბათუმი), მაგრამ პროექტისადმი დიდი ინტერესის არსებობის გათვალისწინებით, არსებული შიდა საკადრო და ფინანსური რესურსების მობილიზების ხარჯზე მოხერხდა რაიონების რიცხვის გაზრდა 24 ერთეულით, რამაც საგრძნობლად გააფართოვა პროექტის მოქმედების არეალი.

იმპლემენტაციის ეტაპები. პროექტის განხორციელება ორ ძირითად ფაზად დაიყო:

1. მოსამზადებელი ფაზა, რომელიც მოიაზრებდა:

- უცხოელი ექსპერტების უშუალო მონაწილეობით ტრენინგის შინაარსისა და სატრენინგო მასალების მომზადებას;
- ტოპ-ტრენერების შერჩევას;
- ტოპ-ტრენერების ტრენინგის ჩატარებას;
- ტრენერების ტრენინგის ჩატარებას;
- სკოლების მართვის სახელმძღვანელოზე მუშაობას;

- იმ სკოლების იდენტიფიცირებას, რომელთა წარმომადგენლებსაც ჩაუტარდებოდათ ტრეინინგი.
2. ტრეინინგების ძირითადი ნაწილის ჩატარება:
- სამეურვეო საბჭოების წარმომადგენელთა ტრეინინგი;
 - სკოლის დირექტორების ტრეინინგი.

ტრეინინგის შინაარსისა და მასალების მომზადება აღნიშნული ეტაპი მოიაზრებდა სამუშაოების განხორციელებას ორივე ჯგუფის- სამეურვეო საბჭოების წევრებისა და სკოლის დირექტორების ტრეინინგების წარმართვის სწორი სტრატეგიის შერჩევისა და სატრეინინგო მასალების ძირითადი მონახაზის მოსამზადებლად. ასევე, პროექტში დამატებითი დაფინანსების წყაროებისა და პარტნიორების გამოსავლენად. გათვალისწინებული იყო მოწინავე ქვეყნების გამოცდილების გაზიარების ღონისძიებებიც.

2005 წლის იანვარ-მარტში პროექტის მენეჯმენტმა განახორციელა რამოდენიმე ყოფილი საბჭოთა რესპუბლიკის, აღმოსავლეთ და დასავლეთ ევროპის, ჩრდილოეთ ამერიკის ქვეყნების სკოლის მენეჯმენტის სტრუქტურისა და მენეჯერების მომზადება-გადამზადების სისტემის ანალიზი. ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოვლინდა პოტენციური პარტნიორები, რომლებსაც გააჩნდათ ჩვენთვის საინტერესო, შესაბამისი გამოცდილება სისტემების ინოვაციურობის, დემოკრატიულობის, მოქნილობისა და ეფექტურობის კუთხით. ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით, საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების თანახმად არჩევანი შეჩერდა ამერიკული და ბრიტანული მოწინავე მოდელებისა და გამოცდილების გამოყენება-ადაპტირებაზე. შესაბამისად შეირჩა ბრიტანელი და ამერიკელი ექსპერტების ჯგუფი პროექტის საკონსულტაციოდ.

მენეჯმენტის მიერ მოზიდულ იქნა დამატებითი თანხები უცხოელი ექსპერტების მუშაობის დასაფინანსებლად. კერძოდ, 2005 წლის მაისში ბრიტანეთის საბჭომ (British Council) გამოყო 7000 დოლარი ბრიტანელი ექსპერტების დასაფინანსებლად: ბობ ჯეი და მარტინ გერგუდი. ასევე, ამერიკულმა ორგანიზაციამ World Learning- მა 15000 დოლარით დააფინანსა ამერიკელი ექსპერტები: დქტ. ქეით ბელარდი, ოკლაჰომას შტატის სკოლის საბჭოების ასოციაციის აღმასრულებელი დირექტორი; დქტ. ჯუნ ეინჯერი, ოკლაჰომას შტატის სკოლის საბჭოების ასოციაციის დირექტორის მოადგილე; დქტ. ტერი სილვერი, ოკლაჰომას შტატის სკოლის საბჭოების ასოციაციის ექსპერტი.

ბრიტანელი ექსპერტები ჩაერთვნენ სკოლის მართვის სახელმძღვანელოს შემუშავებაში. მათთან მუშაობის რეჟიმი ხორციელდებოდა დისტანციურ ფორმატში და გულისხმობდა კონსულტაციების გამართვას ადგილობრივი ექსპერტებისათვის ელექტრონული კავშირის მეშვეობით. ამერიკელ ექსპერტებთან წარიმართა მუშაობა სატრეინინგო მასალებისა და კურიკულუმების შესაქმნელად და მათთან ურთიერთობა ამ ეტაპისათვის ასევე ელექტრონულ ფორმატში ხორციელდებოდა.

ეტაპის სამუშაოები დაგეგმილი გრაფიკით განხორციელდა და ადგილი არ ჰქონია მნიშვნელოვან გადახრებსა და ცვლილებებს. სკოლების მართვის სახელმძღვანელოსა და ტრეინინგის მასალებზე მუშაობის დროს გარკვეული სირთულეები შექმნა ქართველი ექსპერტების როტაციამ, რაც გამოწვეული იყო მათი სამუშაო ადგილის ცვლილებით. შექმნილი დაბრკოლებები სწორდებოდა

განმხორციელებელი ორგანიზაციების ერთობლივი ძალისხმევით და ამას მნიშვნელოვანი გავლენა არ მოუხდენია პროექტის მიმდინარეობაზე.

აღნიშნული ეტაპის შედეგებია:

- ჩამოყალიბდა ქართველ-უცხოელ ესპერტთა ჯგუფები;
- განისაზღვრა სკოლის მართვის სახელმძღვანელოს და ტრენინგის მასალების კონტურები;
- შეიქმნა სკოლის მართვის სახელმძღვანელოს და ტრენინგის მასალების დრაფტები;
- პროექტის განხორციელებაში ჩაერთვნენ დამატებითი პარტნიორები და დონორები- British Council; World Learning.
- დამატებით იქნა მოზიდული დაახლოებით 22000 დოლარი.

ტოპ-ტრენერებისა და ტრენერების რეკრუტირება პროექტის მენეჯმენტის მიერ გადაწყდა რომ როგორც მთავარი, ასევე ჩვეულებრივი ტრენერების შერჩევა პარალელურ რეჟიმში წარმართულიყო. კასკადური ტრენინგების პირველ ეტაპზე განსაზღვრული იყო 10 მთავარი ტრენერის მომზადება. აღნიშნული სტრატეგია განპირობებული იყო ტოპ-ტრენერების მნიშვნელოვანი როლით პროექტის წარმატების საქმეში. კერძოდ, მათი ფუნქცია განისაზღვრა: უცხოელ ექსპერტებთან ერთად სატრენინგო მასალის მომზადება-დახვეწა; ტრენერებისათვის ტრენინგების ჩატარება; სკოლის დირექტორებისა და სამეურვეო საბჭოს წევრების ტრენინგების დროს ტრენერების კონსულტირება; ტრენინგებში უშუალო მონაწილეობა; სკოლის მართვის სახელმძღვანელოზე მუშაობა.

ტოპ-ტრენერების მაღალკვალიფიციური კანდიდატურების შესარჩევად პროექტის მენეჯმენტმა ღია კონკურსი გამოაცხადა და 2005 წლის მაისი-ივნისის განმავლობაში, რამოდენიმე ტურად, საკონკურსო პროცედურები განახორციელა. კონკურსის პირობები ითვალისწინებდა კანდიდატურების მხრიდან მოტივაციის წერილისა და ავტობიოგრაფიის წარდგენას, წინასწარ შერჩეულ კანდიდატურებთან ინტერვიუების ჩატარებას. კანდიდატების შერჩევის კრიტერიუმებში გათვალისწინებული იყო: ტრენინგ პროგრამებში მონაწილეობის სოლიდური გამოცდილება; ინსტრუქციული ხასიათის დოკუმენტებზე მუშაობის გამოცდილება; ზრდასრულთა განათლების გამოცდილება; საქართველოს განათლების სისტემის სიღრმისეული ცოდნა და მიმდინარე სარეფორმო პროცესებზე ინფორმირებულობა; ინგლისური ენის სრულყოფილად ცოდნა; ლიდერული თვისებები.

ასევე გამოცხადდა ღია ტენდერი ჩვეულებრივი ტრენერების შესარჩევად. ორივე კონკურსის სატენდერო კომისია პროექტის განმხორციელებელი ორგანიზაციების წარმომადგენლებით დაკომპლექტდა. საერთო ჯამში, კომისიამ 300-ზე მეტი განაცხადი მიიღო. შემოსული განაცხადებიდან ასაღმე კანდიდატი შეირჩა ინტერვიუების გასაველეად. კანდიდატთა გეორგაფიული არეალი მოიცავდა: თბილისს, თელავს, ბათუმს, გორს, ქუთაისს, რუსთავს, ახალციხეს და ზუგდიდს. საბოლოო ჯამში, სატენდერო კომისიამ, კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მიხედვით მხოლოდ 58 ტრენერი და 5 ტოპ-ტრენერი შეარჩია. ტოპ-ტრენერების პოზიციისათვის შემდეგი კანდიდატურები შეირჩა: თამარ ცირეკიძე, სერგო დურგლიშვილი, პაატა ჩორგოლაშვილი, გოგი კვანტალიანი, გია ნოზაძე.

ტრენერების საერთო სია ანგარიშს თან ერთვის.

ამ პერიოდშივე განხორციელდა საქართველოს მასშტაბით იმ 1000 სკოლის შერჩევა, რომელთა წარმომადგენლებისთვისაც განხორციელდებოდა შესაბამისი ტრეინინგები. განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან შეთანხმებით, სკოლების შერჩევა მოხდა წინასწარი გამოკითხვის მეთოდის გამოყენებით. სპეციალურად შემუშავებული კითხვარის მეშვეობით დადგინდა პროექტში მონაწილე 1000 სკოლა. არსებული შეთანხმების მიხედვით, შერჩეული სკოლების საერთო რაოდენობიდან ნახევარი (500 სკოლა) სამინისტროს თანადაფინანსებით უნდა დატრეინინგებულიყო, რაც საბოლოოდ არ განხორციელდა. გამომდინარე აქედან, მონაწილე სკოლების რაოდენობებში მოხდა ცვლილება და პროექტის ფარგლებში, ნაცვლად დარჩენილი 500 სკოლისა გადამაზადება გაიარა 771 სკოლის სამეურვეო საბჭოს ორ-ორმა წარმომადგენელმა და 871 სკოლის დირექტორმა.

ამ ეტაპის სამუშაოები, მიუხედავად ჩატარებული სამუშაოს დიდი მოცულობისა, საერთო გრაფიკიდან მხოლოდ მცირეოდენი დაგვიანებით განხორციელდა. ეს გამოწვეული იყო შესარჩევი პროცედურების მრავალეტაპობრიობითა და ტრენერობის მსურველთა დიდი რაოდენობით. საბოლოო ჯამში, პროექტის მიმდინარეობაზე ამან დიდი ზეგავლენა არ იქონია. ძირითადი სიძნელეები ეტაპის განხორციელებისას იყო კვალიფიციური კანდიდატურების მეტად მწირი არჩევანის საშუალება, მიუხედავად მონაწილეთა დიდი რაოდენობისა.

ეტაპის შედეგებია:

- შერჩეული 5 ტოპ-ტრენერი;
- შერჩეული 58-მდე ტრენერი;
- საქართველოს მასშტაბით შერჩეული 1000 სკოლა.

ტოპ-ტრენერების ტრეინინგი აღნიშნული ტრეინინგი ითვალისწინებდა მთავარი ტრენერების მომზადებას უცხოელი პარტნიორების მიერ და შემუშავებული სატრეინინგო მასალების აპრობაციასა და დახვეწას. 2005 წლის სექტემბერში, საქართველოში ჩამოვიდნენ პროექტში მონაწილე ამერიკელი ექსპერტები და ორი კვირის განმავლობაში (15-29 სექტემბერი) წარმართეს ტრენერთა ტრეინინგი. მათი ვიზიტი ასევე ითვალისწინებდა: წინასწარ შეხვედრებს შერჩეულ კანდიდატურებთან სატრეინინგო მასალების დახვეწის მიზნით; შეხვედრებს საქართველოს განათლების სამინისტროში ტრეინინგის ძირითადი აქცენტების დაზუსტების მიზნით; და შეხვედრებს პედაგოგებთან, სკოლის ხელმძღვანელებთან, სამეურვეო საბჭოს წევრებთან და მშობლებთან სისტემაში მიმდინარე სარეფორმო პროცესების უკეთ გაცნობის მიზნით.

World Learning-ისა და USAID-ს დახმარებით, სასტუმრო მერიოტში განხორციელდა აღნიშნული ტრეინინგი, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო შერჩეულმა 5-მა ტოპ-ტრენერმა. ასევე, მენეჯმენტის გადაწყვეტილებით, ტრეინინგი გაიარეს წინასწარ შერჩეულმა 35-მა ტრენერმა. ტრეინინგის თემები მოიცავდა:

- მუშაობა ზრდასრულთა განათლებისათვის;
- სამეურვეო საბჭოებისა და დირექტორების უფლებები და მოვალეობები;
- გუნდური მუშაობის პრინციპები და კონფლიქტების დარეგულირება;
- სამეურვეო საბჭოების წევრებისა და დირექტორების ეთიკის საკითხები;

- ლიდერის უნარების განვითარება;
- კომუნიკაცია, პარტნიორობა და თემის მობილიზება;
- შეხვედრებისა და კრებების წარმართვა;
- სტრატეგიული დაგეგმარება;
- პროექტების წერა;
- ბიუჯეტირება და ფინანსური პოლიტიკა;
- ხარისხიანი სკოლის გარემო;
- ადამიანური რესურსების მართვა;
- დისციპლინის საკითხები;
- მოსწავლეების, მშობლების, პედაგოგების, ადმინისტრაციისა და სამეურვეო საბჭოს წევრების უფლებები;
- სამოქმედო გეგმების განვითარება;
- ანგარიშების შედგენა.

პროექტის ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოხდა განხორციელების გრაფიკში, რამაც სერიოზული კორექტივები შეიტანა მომდევნო აქტივობებში. თავდაპირველი გეგმიდან გამომდინარე, პროექტის ეს ეტაპი უნდა განხორციელებულიყო 2005 წლის მარტი-აპრილის განმავლობაში, მაგრამ ობიექტური გარემოებიდან გამომდინარე, პროექტის მენეჯმენტი იძულებული შეიქმნა ცვლილებები შეეტანა გრაფიკში და ახალ ვადად ივლისი-აგვისტო აერჩია, თუმცა რეალურად ეტაპი მხოლოდ სექტემბერ-ოქტომბერში განხორციელდა. ცვლილებას იმ გარემოებამ შეუწყო ხელი რომ ოდნავ გაჭიანურდა საქართველოს კანონის ზოგადი განათლების შესახებ დამტკიცება პარლამენტში, რამაც თავის მხრივ დააყოვნა იმ კანონქვემდებარე აქტების შემუშავება-ლეგალიზება, რომლებიც ტრენინგების ძირითად ბაზას წარმოადგენდნენ.

ეტაპის შედეგებია:

- დახვეწილი და აპრობირებული სატრენინგო მასალა;
- მომზადებული 5 ტოპ-ტრენერი.

ტრენერების ტრენინგი მთავარი ტრენერებისა და სატრენინგო მასალების მომზადების შემდეგ, პროექტში სერიოზული პაუზა დაისახა. ეს გარემოება გამოწვეული იყო სამეურვეო საბჭოების, ჯერ კიდევ ჩამოუყალიბებლობით და ახალი დირექტორების არჩევნების გადავადებით. საბოლოო ჯამში, სამეურვეო საბჭოს არჩევნები საქართველოს ყველა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში 2006 წლის ივნისში ჩატარდა და შესაბამისად ამ ეტაპის სამუშაოების განხორციელება 2006 წლის აგვისტოში განახლდა. მიუხედავად იძულებითი პაუზისა, პროექტის მენეჯმენტმა შეძლო დამატებითი ღონისძიებების განხორციელება და ამისათვის შესაბამისი დაფინანსების მოზიდვა.

კერძოდ, გადაწყდა რომ არსებული ტრენინგ მასალის წინასწარი აპრობაციისა და დახვეწის მიზნით, ასევე მენეჯმენტის სახელმძღვანელოს დებულებების პრაქტიკაზე გამოსაცდელად, ჩატარებულიყო საცდელი ტრენინგები წინასწარ შერჩეული მცირე ჯგუფისათვის. ამისათვის დამატებით “World Learning”-იდან 3500 დოლარი იქნა მოზიდული, რადგანაც, ძირითადი პროექტის მიხედვით აღნიშნული აქტივობა გეგმით არ ყოფილა გათვალისწინებული.

დასახული მიზნების მიღწევა ითვალისწინებდა შემდეგ აქტივობებს: ძირითადი სამიზნე ჯგუფების მოლოდინებისა და საჭიროებების დადგენას; არსებული სატრენინგო მასალების ადაპტაციასა და დაზუსტებას; ოთხდღიანი საექსპერიმენტო ტრენინგების ჩატარებას შერჩეული მცირე ჯგუფისათვის, სადაც შედიოდნენ სკოლის დირექტორები, პედაგოგები და მშობლები; შესაბამისი რეკომენდაციების მომზადებას პროექტის შემდგომ იმპლემენტაციაში ცვლილებების შესატანად.

2006 წლის 22 აპრილს CTC-ს ოფისში, Contact –ARC კვლევითი ორგანიზაციის მიერ ჩატარდა ფოკუს-ჯგუფი, რომლის შედეგებზე დაყრდნობითაც დაზუსტდა და გამოვლინდა ის ძირითადი თემები, რაც დიდ ინტერესს იწვევდა სამიზნე ჯგუფებში. 2006 წლის 4-7 მარტს ჩატარდა საცდელი ტრენინგები, რომელშიც 16 მონაწილე ირიცხებოდა. ტრენინგის შედეგებზე დაყრდნობით მონაწილე ტრენერების მიერ შედგენილ იქნა რეკომენდაციათა პაკეტი მომავალ სატრენინგო ღონისძიებებში გასათვალისწინებლად.

2006 წლის აგვისტოში, ორ ეტაპად, 3-დან 13-ის ჩათვლით და 22-დან 1 სექტემბრის ჩათვლით, შესაბამისად 32 და 28 ტრენერს ჩაუტარდათ ტრენინგები. ტრენინგებში მონაწილეობა ასევე მიიღეს რესურსცენტრების წარმომადგენლებმაც. საბოლოო ჯამში, სულ პროექტის ფარგლებში მომზადდა 63 კვალიფიციური ტრენერი რაც თავდაპირველ რაოდენობაზე მეტია. ტრენერთა რაოდენობის გაზრდა გამოიწვია გადასამზადებელი კონტინგენტის გაფართოვებამ.

არსებული შედეგები:

- საბოლოოდ დამუშავებული და აპრობირებული ტრენინგის მასალა;
- რეკომენდაციების პაკეტი პროექტის გასაგრძელებლად;
- დამატებით მოზიდული 3500 დოლარი
- 63 მომზადებული ტრენერი.

სამეურვეო საბჭოს წევრების ტრენინგი 2006 წლის 19 აგვისტოდან დაიწყო სკოლების სამეურვეო საბჭოს წევრების ტრენინგები და გაგრძელდა 2 ნოემბრამდე. ტრენინგების ხანგრძლიობა შეადგენდა 7 დღეს. ტრენინგები ჩაუტარდა თბილისის და საქართველოს 25 რაიონის სკოლას. პროექტის ფარგლებში სულ ტრენინგები უნდა ჩატარებოდათ 710 სკოლას. პროექტის განხორციელებისას ტრენინგების გავლის სურვილი გამოთქვა არაერთმა სოფლის სკოლამ, ნაწილმა თვითდაფინანსებით, ხოლო ნაწილის დაფინანსება მოხერხდა პროექტის ფარგლებში. პროექტის ფარგლებში ტრენინგები ჩაუტარდათ სულ 771 სკოლას (სკოლიდან სამეურვეო საბჭოს 2 წარმომადგენელი). ტრენინგები გაიარა განათლების და მეცნიერების სამინისტროს 58 რესურს ცენტრის ხელმძღვანელმაც. ტრენინგებმა ძალიან დიდი ინტერესი გამოიწვია და ბევრი დამსწრე აღნიშნავდა, რომ მათთვის ბევრი რამ სიახლეს წარმოადგენდა.

სიმწელები ძირითადად დაკავშირებული იყო მსმენელთა ბაზისური მომზადების დაბალი დონით: თემის ცოდნის დაბალი დონე; უფლებებისა და მოვალეობების გაუცნობიერება; ინფორმაციის ნაკლებობა; სკოლის მართვის საკითხებზე არსებული ძველი სტერეოტიპები.

არსებული შედეგები:

- 771 სკოლის დატრეინინგებული 2-2 სამეურვეო საბჭოს წევრი;
- განათლების და მეცნიერების სამინისტროს 58 რესურს ცენტრის მომზადებული ხელმძღვანელი.

სკოლის დირექტორების ტრეინინგი როგორც ვახსენეთ დოკუმენტში, დირექტორების კონკურსი 2006 წლის ბოლოს გამოცხადდა. 2007 წლის განმავლობაში ჩატარდა დირექტორების შესარჩევი პროცედურები, მათ შორის სამეურვეო საბჭოების მიერ კანდიდატურების არჩევა. შერჩეული სკოლების არჩეული დირექტორების ტრეინინგი დაიწყო 2008 წლის 17 თებერვალს და 29 მაისამდე გასტანა. ამ პერიოდში, ტრეინინგები გაიარა 871 სკოლის დირექტორმა და ნაცვლად დაგეგმილი 30 ტრეინინგისა, 41 ტრეინინგ-სესია ჩატარდა საქართველოს 24 რაიონში.

შედეგები:

- გადამზადებული 871 სკოლის დირექტორი

სკოლის მართვის სახელმძღვანელოს რედაქტირება და გამოცემა როგორც აღინიშნა, პროექტის პირველ ეტაპზე უცხოელ პარტნიორებთან ერთად მომზადდა მართვის სახელმძღვანელოს საპროექტო ეგზემპლარი. სახელმძღვანელოს დახვეწა-აპრობაცია მიმდინარეობდა ჩატარებული ტრეინინგების დროს და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან კონსულტაციების გზით. სახელმძღვანელო დაიბეჭდა და გამოიცა 3500 ეგზემპლარად. პროექტით დაგეგმილი იყო სახელმძღვანელოს მხოლოდ CD ვერსიების გამოცემა და სკოლებისათვის დარიგება, მაგრამ გათვალისწინებულ იქნა რა ის გარემოება, რომ ყველა სკოლას ჯერ კიდევ არ აქვს კომპიუტერული ტექნიკა, გადაწყდა მისი ნაბეჭდი სახით გამოცემა. გამოცემამ უაღრესად დიდი ინტერესი გამოიწვია სასკოლო საზოგადოებაში. სახელმძღვანელო დაურიგდება ყველა სკოლის ბიბლიოთეკას და ხელმისაწვდომი იქნება დაინტერესებული საზოგადოებისათვის. გარდა ამისა, პროექტის ფარგლებში გამოიცა მონაწილეობითი ბიუჯეტირების სახელმძღვანელო 2000 ეგზემპლარად, ხოლო სატრეინინგო მასალების კრებული 2500 ეგზემპლარად. სახელმძღვანელოს პრეზენტაცია მოეწყო 2008 წლის 9 ივნისს, რომელსაც ესწრებოდა 300 სკოლის დირექტორი, ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლები, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წარმომადგენლები და მედია.

პროექტის შედეგები პროექტი შეიძლება ერთერთ ყველაზე წარმატებულად ჩაითვალოს. წარმატების ხარისხი რამოდენიმე მნიშვნელოვანი ასპექტით განისაზღვრება:

- საქართველოში პირველად, ასეთი მასშტაბით განხორციელდა სკოლის მმართველობითი რგოლის გადამზადება;
- საერთაშორისო გამოცდილებაზე დაყრდნობით, შეიქმნა სასკოლო მენეჯერების კვალიფიკაციის ამბლები აპრობირებული მასალები;
- მოწინავე გამოცდილების გაზიარებით, ჩამოყალიბდა და გამოიცა სკოლის მართვის სახელმძღვანელო;
- პროექტი განხორციელდა არასამთავრობო სექტორის ინიციატივითა და აქტიური მონაწილეობით;

- პროექტის განხორციელებისას ჩამოყალიბდა უნიკალური თანამშრომლობის გარემო არასამთავრობო და სამთავრობო სექტორებს, სხვადასხვა დონორებსა და პროფესიულ საზოგადოებას შორის.

პროექტის ფარგლებში მომზადდა 63 ტრენერი, ტრენინგები გაიარა 1542-მა სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენელმა, 58-მა რესურს ცენტრის ხელმძღვანელმა და 871-მა სკოლის დირექტორმა. დაიბეჭდა და გამოიცა: სკოლების მართვის სახელმძღვანელოს 3500 ეგზემპლიარი; მონაწილეობითი ბიუჯეტების სახელმძღვანელო 2000 ეგზემპლიარად; სატრენინგო მასალების კრებული 2500 ეგზემპლიარად. პროექტით გათვალისწინებული თანხების გარდა მენეჯმენტმა დამატებით, დაახლოებით 30000 დოლარი მოიზიდა.

ინიციატივის განხორციელებამ წარმოაჩინა ბევრი ნაკლოვანებები, რაც სკოლის მართვის სპეციალისტების ჩამოყალიბების სისტემას გააჩნია. შეძენილი გამოცდილება საშუალებას მისცემს თავისუფლების ინსტიტუტსა და განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტს განახორციელოს შესაბამისი ანალიზი და ჩამოყალიბოს ამ მიმართულებით მოღვაწეობის შემდგომი სტრატეგია. აუცილებლობას წარმოადგენს ზემოაღნიშნული ტრენინგ კურსების კიდევ უფრო განვრცობა და ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, დაგროვებული მასალის დახვეწა და თვითოეული სკოლის საჭიროებებზე მორგება. თავისუფლების ინსტიტუტი და განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი მზად არიან გააგრძელონ ამ მიმართულებით მუშაობა როგორც ინდივიდუალურად, ასევე ერთმანეთთან თანამშრომლობით.

ფინანსური რესურსები დოკუმენტს თან ახლავს დეტალური ფინანსური ანგარიში.

დანართები: