



სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
AKHATHI AXTHINTKARPATI UNIVERSITET
SOKHUMI STATE UNIVERSITY

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ა ს მ ა თ შ ა მ უ გ ი ა

ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმი საქართველოს
ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში

დ ი ს ე რ ტ ა ც ი ა

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორის ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი

რ ე ვ ა ზ ხ ა რ ე ბ ა ვ ა

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
პროფესორი

თ ბ ი ლ ი ს ი

2 0 1 4

| | |
|--|------------|
| შესავალი ----- | 3 |
| თავი პირველი. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში საკადრო პოლიტიკის ფორმირების თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები | |
| 1.1 სასკოლო განათლების სისტემის საკადრო პოლიტიკის განვითარების კონცეფციურ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები ----- | 13 |
| 1.2 პედაგოგების მატერიალური წახალისება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში ----- | 34 |
| 1.3 ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა როგორც პედაგოგის მატერიალური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი ----- | 56 |
| თავი მეორე. საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ეკონომიკური სტიმულირების ტრანსფორმაციის ტენდენციების ანალიზი და შეფასება | |
| 2.1 ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების რეტროსპექტული ანალიზი ----- | 76 |
| 2.2 პედაგოგების შრომის ანაზღაურების მოქმედი საკანონმდებლო ბაზის შეფასება ----- | 92 |
| 2.3 განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების სრულყოფის მიმართულებები ----- | 112 |
| თავი მესამე. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში დასაქმებული პედაგოგების შრომითი საქმიანობის საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული მატერიალური სტიმულირების ფორმები და მეთოდები | |
| 3.1 პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის მიმართულებები ----- | 144 |
| 3.2 პედაგოგების შრომის ხარისხისა და შესაბამისი ანაზღაურების განმსაზღვრელი ჩარჩო-მოდელის (პროფესიოგრამის) ფორმირება ----- | 157 |
| დასკვნა/რეკომენდაციები ----- | 178 |
| გამოყენებული ლიტერატურა ----- | 183 |

შესავალი

თემის აქტუალობა. ქვეყნის საბაზრო სისტემაზე გადასვლამ, გლობალიზაციის, მსოფლიო ეკონომიკისა და კულტურების ინტეგრაციის პროცესებმა, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების სწრაფმა ტემპმა და მასთან დაკავშირებულმა მოვლენებმა, სხვა მრავალმიმართულებიან ასპექტებთან ერთად, ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის თანამედროვეობის მოთხოვნებთან მოყვანის აუცილებლობა.

სასკოლო განათლების სისტემის განვითარების ღონისძიებებში ცენტრალური ადგილი უკავია პედაგოგის პროფესიულ მომზადებასა და მის შესაბამისობას თანამედროვე ცოდნის ეპოქის მოთხოვნებთან. ყოველივე ეს შეუძლებელია მასწავლებლის შრომის რაოდენობისა და ხარისხის ამსახველი წამახალისებელი მატერიალური ანაზღაურების სისტემის არსებობის გარეშე. ეკონომიკური სტიმულირების ასეთი სისტემის დადებითი ეფექტის გამოვლენა საკმაოდ ფართო დიაპაზონით სარგებლობს, რაც განაპირობებს იმას, რომ სასკოლო დაწესებულებაში დასაქმებული განმანათლებელი დაინტერესებული იქნება: **პირველი**, იმუშაოს მონდომებით, უწყვეტ რეჟიმში განივითაროს საკუთარი ცოდნა, უნარ-ჩვევები, ავლენდეს მისწრაფებას, მიიღოს შრომის რაოდენობისა და ხარისხის შესაბამისი ანაზღაურება და ეს უკანასკნელი ყოველთვის შეესაბამებოდეს საგანმანათლებლო სტანდარტებში ასახულ მოთხოვნებს. ე.ი. საუბარია პედაგოგის მიერ საკუთარი სუბიექტური ინტერესის რეალიზაციაზე, მისი, როგორც პიროვნების, ფსიქოლოგიური მოლოდინის მიღწევაზე; **მეორე**, მასწავლებლის მიერ გაწეული შრომის რაოდენობისა და ხარისხის შეფასება სათანადო დონეზე და მისი გათვალისწინება ანაზღაურების სქემაში ზოგადად უზრუნველყოფს ქვეყანაში პედაგოგის სპეციალობის პრესტიჟულობასა და მიმზიდველობას აბიტურიენტების მხრიდან, რაც, საბოლოოდ ხელს შეუწყობს განმანათლებლების ჯანმრთელ როტაციასა და სწავლა/სწავლების პროცესის ეფექტიანობის ამაღლებას ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში.

სასკოლო პედაგოგის შრომის ანაზღაურების მდგომარეობისა და განვითარების ტენდენციების რეტროსპექტულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების მიმდინარეობის მთელ პერიოდში სათანადოდ ვერ აისახა მოცემული პრობლემების სრულყოფის ასპექტები. ამის შედეგად საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემას დღემდე არ გააჩნია პედაგოგიური პერსონალის შრომის ანაზღაურების შესაბამისი ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზა, რომელიც უნდა წარმოადგენდეს სახელმძღვანელო დებულებას მასწავლებლის ხელფასის დონისა და ფორმების განსაზღვრის დროს. სასკოლო განათლების სისტემის რეფორმირების ძირითად მიმართულებებს შორის სათანადოდ ვერ აისახა ასევე პედაგოგიური შრომის მატერიალური წახალისების სრულყოფის ასპექტები, რაც მნიშვნელოვნად აფერხებს სრულფასოვან, შედეგზე ორიენტირებულ, მაღალი ხარისხის სასკოლო განათლების სისტემის ფორმირებას. ყოველივე ამან განაპირობა საკვლევი თემის აქტუალიზაცია.

პრობლემის შესწავლის დონე. ზოგადად პერსონალის შრომის მოტივაციის პრობლემები საკმაოდ ფართოდ განიხილებოდა მენეჯმენტის ფუძემდებლების: ფ. ტეილორის, ა. მასლოუს, დ. მაკ-გრეგორის, ფ. ჰერცბერგის, კ. ალდერფერის, უ. ოუჩის და სხვ. მკვლევარების ნაშრომებში. ეს პრობლემა დღესაც აქტუალური რჩება, რაზედაც მიანიშნებს ბოლო პერიოდში გამოქვეყნებული ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია, ჯ. ადამსის სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერის (ლ. პორტერი, ე. ლოულერი) კომპლექსური მოდელი და შეიძლება ითქვას, რომ იგი არის მარადიული - საზოგადოების განვითარების ყოველ ეტაპზე წარმოიქმნება დროის შესაბამისი მოთხოვნები. ცნობილია, რომ შრომით ქცევაში ყველაზე უფრო ძლიერ სამოტივაციო საშუალებას წარმოადგენს შრომისადმი ინტერესი. სწორედ ეს უკანასკნელები აიძულებენ ადამიანებს განსაზღვრული, მიზანდასახული მოქმედებებისაკენ. ეკონომიკური ინტერესები ცალკეული ადამიანის, ინდივიდების ჯგუფის, მთელი კაცობრიობის ობიექტურად ჩამოყალიბებული და განვითარებადი მოთხოვნილებების სოციალურად ორიენტირებული და ისტორიულად განსაზღვრული ფორმაა. ინტერესები შეგნებული მოთხოვნილებაა, რომელიც წარმოიშობა როგორც საქმიანობისაკენ განსაზღვრული მისწრაფება. ეკონომიკური ინტერესები

უშუალოდ უკავშირდება მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. მატერიალური მოთხოვნილებები ინტერესებად მაშინ იქცევა, როცა ისინი ადამიანების ეკონომიკური საქმიანობის მამოძრავებელი მოტივი ხდება. ამიტომაც, რომ პერსონალის შრომის მოტივაციის პრობლემების, ასევე მათი სრულყოფის სხვადასხვა ასპექტის კვლევებს ძალიან დიდი ყურადღება ეთმობა მეცნიერ მკვლევარების მიერ გამოქვეყნებულ ნაშრომებში:

Бовыкин В.И., Волгин Н.А., Дудников С. В., Дуракова И.Б., Зайцев Л. Г., Клеппер Е.В., Кротова Н.В., Кубанов А.Я., Портер М., Прахалад С .К., Самплер Дж., Соколова М. И., Уайтли Ф., Шпренгер Р. К. и др.; Anderson V.A., Argyris C., Baker G.P., Jensen M.C., Keith S., Murphy K.J., Puur A., Silver B.D., Soova H., Stephen B. and Voormann R.

რასაკვირველია, მატერიალური სტიმულირების პრობლემა და მისი სრულყოფის ზოგადი საკითხები აისახა ასევე თანამედროვე ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში (ასათიანი რ., გამსახურდია გ., გოგობია რ., თაკალანძე ლ., პაიჭაძე ნ., ჭითანავა ნ., ხარებავა რ. და სხვ.).

მიუხედავად ამისა, საქართველოში ძალიან ცოტაა ლიტერატურული წყაროები, განსაკუთრებით კი სასკოლო განათლების სისტემასთან მიმართებაში (აქუბარდია თ., სართანია ვ., ჯინჯიხაძე ჯ.), რომლებშიაც ნათლად იქნებოდა დამუშავებული პერსონალის მოტივაციასთან დაკავშირებული პრობლემები, ასევე მათი სრულყოფის მეთოდოლოგიური და მეთოდური მიდგომები, რომლებიც შესაძლებელს გახდიდა ზოგადი თეორიული კვლევების პრაქტიკული გამოყენების სიბრტყეში გადაყვანას. აქედან გამომდინარე, ძირითადი ამოცანაა, რომ პედაგოგიური საქმიანობის მოტივაციისა და შრომის ანაზღაურების პრობლემების გადაწყვეტის ზოგადი თეორია უნდა განიხილებოდეს, როგორც მათი პრაქტიკაში რეალიზაციის წინააღმდეგობრივი ასპექტების გადაწყვეტის მეთოდოლოგიური საფუძველი. შრომის მოტივაციასთან და ანაზღაურებასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობები წარმოიქმნება ეკონომიკური ინტერესების სისტემაში აღწარმოებითი პროცესების მიმდინარეობის დროს - ხარისხობრივ-რაოდენობრივი ფორმით. თანამედროვე საბაზრო სოციალურ-ეკონომიკური

ურთიერთობების პირობებში არსებობს გარდაუვალი აუცილებლობა იმისა, რომ მიმდინარეობდეს ამ პროცესში ჩართული სუბიექტების მაღალი ხარისხით შრომაში დაინტერესების მოტივების აღძვრა. მოცემულ თეზისში ჩადებული აქსიომატური დებულება ასევე აქტუალურია სასკოლო განათლების სისტემაში. ამ უკანასკნელში ხორციელდება მომავალი თაობის სწავლა/სწავლების პროცესი და აღზრდა, რომელშიაც განმსაზღვრელი როლი ენიჭება პედაგოგს და მისი შრომის ხარისხს.

ყოველივე ეს პრაქტიკულად მიუთითებს იმაზე, რომ საჭიროა ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში შეიქმნას და სასკოლო პრაქტიკისათვის სახელმძღვანელოდ დამკვიდრდეს დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების მეთოდოლოგიური ბაზა. მის საფუძველზე უნდა შემუშავდეს მეთოდური რეკომენდაციები სასკოლო ორგანიზაციებისათვის, რომ მათ უზრუნველყონ მასწავლებლის მიერ დახარჯული შრომის მოცულობისა და ხარისხის გათვალისწინება პედაგოგის ხელფასის ფორმების განსაზღვრის დროს. სწორედ ზემოთ ჩამოყალიბებული მსჯელობები წარმოადგენენ სადისერტაციო თემის კვლევის აქტუალობას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანია საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგიური საქმიანობის შრომის ანაზღაურების ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის საფუძველზე განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში მოცემული პრობლემისადმი მიდგომების შესწავლის, გაანალიზებისა და განზოგადების შედეგად ავტორისეული რეკომენდაციების შემუშავება ეროვნულ საგანმანათლებლო სისტემაში გამოყენების თვალსაზრისით.

სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის მიზანმა განაპირობა შემდეგი ამოცანების დასახვა და გადაწყვეტა:

- ❖ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკის კონცეფციურ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების კვლევა, განზოგადება და ავტორისეული პოზიციების ჩამოყალიბება;

- ❖ სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების ეკონომიკური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმის პრინციპებისა და მეთოდების ფორმირების ავტორისეული ინტერპრეტაცია, აგრეთვე მათი შემდგომი განვითარების ტენდენციების განსაზღვრა;
- ❖ ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების მიმდინარეობის რეტროსპექტული ანალიზი, შეფასება და მისი შემდგომი სრულყოფისთვის რეკომენდაციების შემუშავება იმ ნაწილში, რომელიც უშუალოდ დაკავშირებულია პედაგოგების შრომის მატერიალურ სტიმულირებასთან;
- ❖ განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში პედაგოგიური საქმიანობის სამოტივაციო ქცევის, ასევე - მატერიალური წახალისების ფორმებსა და მეთოდებში მიმდინარე ცვლილებების ტენდენციების შედარებითი ანალიზი, შეფასება და ავტორისეული ხედვის ჩამოყალიბება;
- ❖ სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის ინოვაციური მიმართულებების ჩამოყალიბება, მათ შორის ავტორისეული მოდელის - პროფესიოგრამის შემუშავება.

კვლევის საგანია ურთიერთობები, რომლებიც მყარდება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, ასევე - სასკოლო დაწესებულებების შიდაეკონომიკური ურთიერთობები და მათში დასაქმებული პედაგოგების ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი.

კვლევის ობიექტია ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური წახალისების სისტემის სრულყოფის მიმართულებები.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. წარმოდგენილი კვლევის შედეგები და პრაქტიკული რეკომენდაციები ეფუძნება საზოგადოებრივ წარმოებაში ჩართული ინდივიდების მატერიალური წახალისების შესახებ თეორიულ და გამოყენებით კვლევებს, მათდამი სისტემური მიდგომის პრინციპებს. კვლევის პროცესში გამოყენებულია ანალიზის, სინთეზის, განზოგადებისა და აბსტრაქციის მეთოდები, ინდუქცია, დედუქცია და სხვ. კვლევის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს

წარმოადგენს ეკონომიკური მეცნიერების კლასიკოსების, ეროვნული და უცხოელი მეცნიერების შესაბამისი პრობლემის მკვლევარების შრომები, მონოგრაფიები, სტატიები, საქართველოს საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოების მიერ მიღებული კანონები და ნორმატიული აქტები, აგრეთვე საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მასალები და ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმის შესახებ სხვადასხვა სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტების ნაშრომები, ყოველწლიური სპეციალური ჟურნალებისა და ბეჭდვითი მედიის მიერ გამოქვეყნებული შესაბამისი მასალები, პუბლიკაციები, სადაც ასახულია განვითარებული და პოსტსაბჭოთა ქვეყნების პრაქტიკული გამოცდილების ანალიზი და შეფასება.

კვლევის ემპირიული საფუძვლები. კვლევის ემპირიულ საფუძველს წარმოადგენს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მასალები და სხვ. კვლევისას გამოყენებულია ასევე ქალაქების ზუგდიდის, ბათუმის, თბილისის და აფხაზეთის ა/რ საჯარო სკოლებში ჩვენს მიერ ჩატარებული დაკვირვებები, ანალიზის შედეგები და სხვ. კვლევაში ასახულია აგრეთვე, ჩვენს მიერ ჩატარებული პირადი დაკვირვებით მოპოვებული წყაროების, პრაქტიკის შესწავლისა და ანალიზის შედეგები: ინტერნეტ-რესურსების მასალები, სასკოლო დოკუმენტაციის შესწავლა, ინტერვიუება, საუბარი, ანკეტური გამოკითხვა და სხვ.

კვლევის ძირითადი დებულებები. სადისერტაციო კვლევის ძირითადი დებულებები, რომლებიც წარდგენილია დაცვაზე:

- ❖ შესწავლილი და განზოგადებული საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემის საკადრო პოლიტიკის თანამედროვე კონცეფციურ-მეთოდოლოგიური მიდგომები და ამ მიმართულებით ფორმულირებული ავტორისეული ხედვები, რომელთა საფუძველზეც აგებულია წინამდებარე ნაშრომის ლოგიკა;

- ❖ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში მიმდინარე რეფორმების კრიტიკული ანალიზისა და შეფასების შედეგები, რაც მდგომარეობს იმაში, რომ ქვეყანაში რეფორმების მიმდინარეობას არ გააჩნდა და არც ამჟამად გააჩნია სისტემური ხასიათი; ისინი ეფუძნება მოცემული სფეროს მესვეურების სუბიექტურ გადაწყვეტილებებს, განსაკუთრებით პედაგოგების შრომის ანაზღაურების საფუძვლის ფორმირებისა და სრულყოფის მიმართულებით;
- ❖ ლიტერატურული წყაროების დიდი მასისა და პრაქტიკული გამოცდილების შესწავლის შედეგად არგუმენტირებული ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების შრომის ანაზღაურების პრინციპების, ასევე შესაბამისი ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტების ოფიციალურ სამოქმედო ინსტრუქციებში ინტერპრეტირება და სახელმძღვანელოდ მიღების აუცილებლობა;
- ❖ განვითარებულ ქვეყნებსა და პოსტსაბჭოთა სივრცეში ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების სრულყოფის ტენდენციების შესწავლის, ანალიზისა და შეფასების შედეგად შემუშავებული საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემაში გამოსაყენებელი რეკომენდაციები;
- ❖ კვლევის საგნიდან გამომდინარე, ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში მოქმედი მასწავლებლების მატერიალური წახალისების ფორმებისა და მეთოდების სისტემაში გამოვლენილი და შეფასებული მთელი რიგი ნაკლოვანებები (პედაგოგების შრომის ანაზღაურების ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის არარსებობა, თუ არ ჩავთვლით საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ერთადერთ ბრძანებას N576, 2005წ: "საჯარო სკოლების მასწავლებელთა შრომის ანაზღაურების ოდენობისა და პირობების შესახებ" ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე) და არაა დასაბუთებული შრომის ანაზღაურების ძირითად და დამატებით ფორმებად დაყოფის საფუძველი, რადგან ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული განმანათლებლების შრომის ანაზღაურების ფორმები და მეთოდები უშუალოდ უნდა დაუკავშირდეს დახარჯული შრომის რაოდენობას, ხარისხს და საჭიროა ნაკლებად იყოს ორიენტირებული სასკოლო პედაგოგიური მოღვაწეობის გამოცდილების (სტაჟის) ხანგრძლივობაზე.

- ❖ აუცილებლობა იმისა, რომ ქვეყნის მართვის შესაბამის სუბიექტებს შორის განხორციელდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მართვის უფლებამოსილებების გადანაწილება. ამით უზრუნველყოფილი იქნება მართვის დელეგირება რეგიონულ და ადგილობრივ თვითმმართველობებში ისე, როგორც ეს მიღებულია ევროპისა და გარდამავალი ეკონომიკის პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, სადაც სკოლების 70-75% იმყოფება მუნიციპალიტეტების მართვის კომპეტენციებში;
- ❖ შემუშავებული და დასაბუთებული სასკოლო განათლების სისტემაში სახელმძღვანელოდ დასაწერგი მოდელი - "პროფესიოგრამა". იგი აღწერს ზოგადად პედაგოგის იმ უნარ-ჩვევებსა და ფუნქციებს, რომელთაც უნდა აკმაყოფილებდეს თანამედროვე განმანათლებელი, XXI საუკუნის სასკოლო დაწესებულებების მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

მეცნიერული სიახლე. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების არსებული მდგომარეობის შესწავლის, ანალიზისა და განზოგადების შედეგად ავტორის მიერ ჩამოყალიბებული რიგი დებულებები მოიცავს სიახლის ელემენტებს:

- ❖ პოსტსაბჭოთა საქართველოში წინამდებარე მონოგრაფიული კვლევა ერთ-ერთი პირველია. მასში ასახულია სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების განვითარების ტენდენციები; შეფასებულია თანამედროვე პრაქტიკა, ჩამოყალიბებულია მისი სრულყოფის ინოვაციური მიმართულებები, რომლებიც მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი უნდა იყვნენ ორიენტირებულები არა მხოლოდ პედაგოგების მიერ დახარჯული სამუშაო დროის ანაზღაურებაზე, არამედ აუცილებელია მაღალი ხარისხით ითვალისწინებდნენ საგანმანათლებლო სტანდარტების შესაბამის სწავლა/სწავლების საბოლოო შედეგებს;
- ❖ გაანალიზებულია მთლიანად თანამედროვე საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში მიმდინარე რეფორმები, გამოვლენილია, რომ მათ არ გააჩნდა და არც ამჟამად გააჩნია თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები. ფაქტობრივად არ არსებობს

ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზა, რომელსაც უნდა ეფუძნებოდეს განათლების სისტემის რეფორმა. მთლიანად პროცესი მოკლებულია კომპლექსურ მიდგომას, რომლის ერთ-ერთი გამოხატულება მდგომარეობს იმაში, რომ მოცემულ სისტემაში დასაქმებული მასწავლებლების მატერიალური წახალისების სრულყოფის მიმართულებები ამოვარდნილია რეფორმების კონტექსტიდან. ყოველივე ამის შედეგია ის, რომ პედაგოგის შრომის ანაზღაურების დონე და სქემა ვერ ითვალისწინებს შესასრულებელი სამუშაოს შრომატევადობასა და ხარისხს. ეს კი, რასაკვირველია, უარყოფითად აისახება როგორც მთლიანად განმანათლებლის შრომის ანაზღაურების დონეზე, ისე სწავლა/სწავლების ხარისხის გაუმჯობესების სტიმულირებაზე;

- ❖ სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული მასწავლებლების უწყვეტი პროფესიული განვითარებისა და შემოქმედებითი უნარიანობის გამომუშავების მიზნით შემოთავაზებულია მატერიალური სტიმულირების სრულყოფის მზარდი მოტივირების ინოვაციური მიმართულებები, რაც გულისხმობს პედაგოგების ხელფასის ფორმებისა და მეთოდების უშუალოდ დახარჯული შრომის რაოდენობასთან და ხარისხთან დაკავშირების მექანიზმის ფორმულირებას;
- ❖ სასკოლო დაწესებულებებში დასაქმებული პედაგოგების სტატუსის ამაღლების მიზნით შემუშავებულია მათი შრომის სირთულის განმსაზღვრელი ავტორისეული სქემა - პროფესიოგრამა. ფაქტობრივად ის წარმოადგენს მასწავლებლის პროფესიული საქმიანობის სტანდარტის მოდელს, რომლის შესრულებასთან უნდა იყოს დაკავშირებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირება; პროფესიოგრამა უზრუნველყოფს განმანათლებლის, ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებისა და სახელმწიფოს ინტერესების მნიშვნელოვან თანხვედრას სასკოლო კონტინგენტის სწავლა/სწავლებისა და აღზრდის პროცესში;
- ❖ დასაბუთებული და რეკომენდებულია, რომ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებულ მასწავლებლებს, მსგავსად რიგი ევროპის ქვეყნებისა, მიენიჭოთ საჯარო მოხელის სტატუსი შესაბამისი კატეგორიის ყველა სოციალური სიკეთის სარგებლობის უფლებით, რაც გაზრდის პედაგოგის პროფესიის მსურველების რაოდენობას

და ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში გაჯანსაღდება მასწავლებლების შერჩევის პროცესი;

- ❖ ისე, როგორც ეს მიღებულია ევროპისა და გარდამავალი ეკონომიკის პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, მიზანშეწონილადაა მიჩნეული საქართველოს სასკოლო დაწესებულებების მართვის რიგი ფუნქციების დაკისრება ადგილობრივ თვითმმართველობებზე, რაც განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს დაუბრუნებს ჩვეულ ორგანიზაციულ, მეთოდოლოგიურ, მეთოდურ და სასწავლო პროცესზე მუდმივი მონიტორინგის ფუნქციას.

პრაქტიკული მნიშვნელობა. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების პროცესში წინამდებარე კვლევის შედეგების გათვალისწინება, მათი პრაქტიკაში დანერგვის შემთხვევაში, ხელს შეუწყობს არა მარტო უწყვეტი პროფესიული განვითარებისადმი მასწავლებლების მუდმივ ლტოლვას, არამედ საბოლოოდ უზრუნველყოფს პედაგოგიური განათლებით აბიტურიენტების დაინტერესებას, სასკოლო დაწესებულებების კვალიფიციური განმანათლებლებით დაკომპლექტებას, პროფესიის პრესტიჟულობის ამაღლებას, მასწავლებლების მოსალოდნელი დეფიციტის აღმოფხვრას, მათ შერჩევას კონკურსის საფუძველზე და ა.შ.

ნაშრომის აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევების შედეგები აისახა ორი საერთაშორისო კონფერენციის მოხსენებებში (ქუთ., 2013წ., თბ., 2013წ.), მათში გამოთქმულ-დასაბუთებული მოსაზრებები გადმოცემულია სხვადასხვა დროს გამოქვეყნებულ ათ სამეცნიერო სტატიაში.

ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი ტექსტი წარმოდგენილია კომპიუტერზე ნაბეჭდ 182 გვერდზე. იგი შედგება შესავლის, სამი თავის, რვა პარაგრაფის, დასკვნებისა და წინადადებებისაგან. მას თან ახლავს გამოყენებული ლიტერატურის სია და დანართები. ნაშრომის სტრუქტურა შეესაბამება კვლევის ლოგიკას.

თავი პირველი. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში საკადრო პოლიტიკის ფორმირების თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1 სასკოლო განათლების სისტემის საკადრო პოლიტიკის განვითარების კონცეფციურ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

თანამედროვე სწრაფად ცვალებად გარემოში ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მოქნილობა და რეფორმების განხორციელების უნარი უფრო მეტად მნიშვნელოვანი გახდა, ვიდრე თვითონ ამ ცვლილებების შინაარსი. სასკოლო დაწესებულებების სხვადასხვა დონის (უწყება, რეგიონული და ადგილობრივი თვითმმართველობები) მიზანია, რომ მიიღონ ეფექტიანი გადაწყვეტილებები, მოახდინონ მათი აღსრულება, განხორციელება, ასევე დღევანდელ მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანა და შეინარჩუნონ XXI საუკუნის მოთხოვნებისადმი შესაბამისობის ხარისხი იმ მიზნით, რომ დაიკავონ განათლების დარგში მოწინავე პოზიციები. ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციებს უხდებათ გადაწყვეტილებების მიღება, რეალიზაცია და განხორციელებული ღონისძიებების ხარისხზე მონიტორინგი, ანალიზი და შეფასება. ეს პროცესი გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს, ის უწყვეტი და სწრაფად ცვალებადია დროსა და სივრცეში. ასეთ პირობებში ყველა დონის ორგანიზაციისათვის¹ თითოეული ადამიანი ძალიან მნიშვნელოვანი ხდება იმდენად, რამდენადაც ისინი არიან იდეებისა და ინფორმაციის ამოუწურავი წყარო. სწორედ ის, თუ რამდენად ახერხებს ინდივიდი ორგანიზაციის გამოყენებას თავისი შესაძლებლობების რეალიზაციისათვის, განსაზღვრავს ამ დაწესებულების წარმატების ხარისხს. აღნიშნული პოზიცია პირდაპირ კავშირშია სასკოლო დაწესებულებების მართვის სისტემასთან, რომლებშიდაც ცენტრალურ ფიგურას წარმოადგენს პედაგოგიური კოლექტივი.

-----¹ მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაციის ქვეშ იგულისხმება წინამდებარე ნაშრომის კვლევის ობიექტი – ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა (სასკოლო დაწესებულებები), ასევე მისი მართვის ცენტრალური და შუალედური რგოლების ერთიანობა.

ეს უკანასკნელი ყალიბდება ცალკეული ინდივიდებისაგან განსხვავებული თვისებებით, უნარ-ჩვევებით და თავისებურებებით, ისინი ერთობლივად ქმნიან შეკრულ ჯგუფს, გადალახავენ წარმოქმნილ შიდაკონფლიქტურ სიტუაციებს და ისწრაფვიან ორგანიზაციის წინაშე დასახული მიზნების რეალიზაციისაკენ. მაშასადამე, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მართვის ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის ცენტრალურ ფიგურას წარმოადგენს მასწავლებელი, მისი რესურსები, პოტენციალი, განათლების ხარისხი, მოტივაცია და სტიმულირებისადმი განპირობებული ფუნქციების შესრულება. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ ზოგადად ადამიანები ქმნიან იმდენს ან დაახლოებით იმდენს, რასაც აქედან იღებენ, და კმაყოფილდებიან ამით. დღეს, როგორც არასდროს, მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანებმა ბევრად უფრო მეტი აკეთონ, ვიდრე აკეთებენ, თუნდაც მესამე იმისა, რაც შეუძლიათ. ეს არის ყველაზე დიდი რეზერვი ნებისმიერი ორგანიზაციის შემდეგი განვითარებისათვის. საგანმანათლებლო დაწესებულებები, რომლებშიც მენეჯმენტი მოახერხებს არ იყოს მათი პირობების გარშემო გაუთავებელი ვაჭრობის რეჟიმში და გადავიდეს "იმავე ნაპირზე," რომელზედაც იმყოფება ორგანიზაციის თანამშრომლების უდიდესი ნაწილი, უმნიშვნელოვანესია მათთან ერთად დაიწყოს შიდაორგანიზაციული პრობლემების მოგვარება და საკადრო პოტენციალის გამოუყენებელი შესაძლებლობების ამოქმედება დასახული მიზნების მაღალი შედეგიანობით მიღწევის გარანტიით. იმ შემთხვევაში, თუ ჩვენ გვინდა შევქმნათ თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა, რომელშიდაც გადამწყვეტი როლი ეკუთვნის პედაგოგს, მაშინ საზოგადოებრივ საქმიანობაზე მოტივირებული ადამიანი დგება გარკვეული არჩევანის წინაშე, როგორ და რა სფეროში შეძლებს ის მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ეს დილემა დგება უკვე აბიტურიენტის წინაშე, რომელმაც ფაქტობრივად თავიდანვე უნდა იცოდეს, თუ იგი მიიღებს სხვადასხვა სპეციალობით განათლებას, მას უნდა ჰქონდეს ნათელი წარმოდგენა იმ მომავალზე, რომელიც ექნება საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების თაობაზე, რადგან

დღეს მასწავლებლის მატერიალური სტიმულირება იმდენად დაბალია, რომ იგი არ იზიდავს აბიტურიენტებს პედაგოგიური სპეციალობის მისაღებად.

ცნობილია, რომ უნივერსიტეტში შესაბამისი პროფესიის დაუფლების შემდეგ პედაგოგების საკმაოდ დიდი ნაწილი არ მიდის სკოლაში სამუშაოდ. ისინი იცვლიან თავიანთ საბაზისო განათლებას და საბაზრო ეკონომიკის ურთიერთობებში ჩართვის მიზნით იძენენ პროფესიულ განათლებას სხვა მიმართულებით, რომელიც, მათი აზრით, უზრუნველყოფს ინდივიდის მატერიალურ და სულიერ მოთხოვნილებებს.

XXI საუკუნეში უაღრესად დიდ მნიშვნელობას იძენს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების შესაბამისი განათლების მქონე მომავალი თაობის სწავლება და აღზრდა. ამ მიზნების ეფექტიანად განხორციელება წარმოადგენს სახელმწიფოს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ამოცანას, რომ მან შეძლოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის თანამედროვე ცოდნის პედაგოგებით უზრუნველყოფა, რომელიც, ბუნებრივია, იწყება შესაბამისი სპეციალობების მქონე სასწავლებლებში პირველ კურსზე და გრძელდება მთელი სიცოცხლის განმავლობაში. ანუ სასკოლო ორგანიზაციებში მასწავლებლებმა უნდა შეძლონ მოსწავლეებს არა მარტო თანამედროვე ცოდნა შესძინონ, არამედ საჭიროა აგრეთვე პრაქტიკული აზროვნების უნარი გამოუმუშავონ. აქედან გამომდინარე, დღეს, როგორც არასდროს, იზრდება მოთხოვნები სასკოლო დაწესებულებების პედაგოგების მიმართ. პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების თვალსაზრისით, დღეს განმანათლებლებს მოეთხოვებათ სწავლების თანამედროვე მოდელების ცოდნა ისე, როგორც სასწავლო გარემოსა და პროცესის (სტანდარტებისა და შეფასების, სასწავლო გეგმის და ა.შ.) განახლებული კრიტერიუმების ფლობა და მათი პრაქტიკაში გამოყენება.

მოცემული პრობლემების დროსა და სივრცეში გადაწყვეტის აუცილებელი პირობაა მთლიანად საგანმანათლებლო სისტემის განვითარების სახელმწიფოებრივი სტრატეგიული ხედვა, აგრეთვე სასკოლო ორგანიზაციის მისიიდან გამომდინარე, შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება პროგრამულ-მიზნობრივი

მიდგომების საფუძველზე. სტრატეგიის შემუშავებაში უმთავრესი როლი ეკუთვნის სახელმწიფოს შესაბამის უწყებას – საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, რომელიც ვალდებულია წინასწარ განჭვრიტოს სტრატეგიული დროის ხანგრძლივობა, ასევე ხედვა იმ მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ, რომლებიც შეიძლება განვითარდეს უახლოეს პერსპექტივაში – 10-15 წლის მონაკვეთში. სწორედ ეს არის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება, ხოლო ამ უკანასკნელის შესაბამისად კი იქმნება მოკლევადიანი პროგრამები (1-დან 3 წლამდე). ასეთი სახის პროგრამების საფუძველზე ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის ყოველი ერთეული (სკოლა) შეიმუშავებს მის ხელთ არსებული საბიუჯეტო შესაძლებლობებიდან გამომდინარე განვითარების ინდივიდუალურ პროგრამას, რომელშიც ცენტრალური ადგილი უნდა ეკავოს პედაგოგს, მის განვითარებას და შესაბამისი ცოდნის მიღებას, კვალიფიკაციის ამაღლებას. მოცემულ პროგრამებში, უპირველეს ყოვლისა, ასახული უნდა იყოს სასკოლო დაწესებულებების პედაგოგების წახალისების სისტემა, რომელიც საჭიროა მუდამ შესაბამისობაში იყოს მათ მამოტივირებელ ინსტრუმენტებთან.

დღეს უკვე „სტრატეგიული აზროვნება“ და „სტრატეგიული ხედვა“ საფუძვლად უნდა ედოს საზოგადოების სასარგებლო საქმიანობის ყველა სფეროს, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემას. სტრატეგია და სტრატეგიული მართვა, მისი მრავალფეროვანი ბერკეტებით ფართოდ გამოიყენება მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში. სტრატეგიული მართვა გულისხმობს, რომ ქვეყნის შესაბამის უწყებას - ჩვენს შემთხვევაში საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, რომელიც ზრუნავს გახდეს წარმატებული, უნდა გააჩნდეს განვითარებისა და ამ უკანასკნელის შესაბამისი სტრატეგიული გეგმა, რომლის ჰორიზონტი შეიძლება იყოს 10-15, 5-7 და 2-3 წელი, მისი სპეციფიცირება და ასახვა ყოველწლიურად ხდება სასკოლო დაწესებულებების განვითარების შედარებით უფრო მოკლევადიან გეგმებში - საშუალოვადიან პერიოდში.

როგორც ცნობილია, „სტრატეგია“ გამოიყენება ყოველი ტიპის ორგანიზაციის ფუნქციური მიმართულებების მართვაშიც. ზოგადად სიტყვა „სტრატეგია“ ორგანიზაციის ძირითად მიმართველობით პრობლემას ანიჭებს პერსპექტიულ ხასიათს, ანუ წინა ხაზზე წამოიწევა ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების განვითარების სტრატეგიების შემუშავება, განახლება და გარემოს ცვლილებებთან მათი შესაბამისობის უზრუნველყოფა. ასეთი სახის ორგანიზაციის სტრატეგია უნდა იყოს მიმართული არა ერთადერთი სტრატეგიული ასპექტის მიღწევაზე, არამედ რამდენიმე მათგანზე ერთად. სტრატეგია იძენს თავის სიმძლავრეს არა მხოლოდ გრძელვადიან პრობლემებზე ფოკუსირებიდან, მოკლევადიან შედეგებსა ან პროცესის ხელახლა დაპროექტებაზე, ანუ ვარიანტებიდან „ან ის, ან სხვა“, არამედ ისეთი ტიპის მიდგომებიდან, რომელიც გულისხმობს „იმასაც და სხვასაც“, საპირისპირო მოვლენების ძლიერი გაერთიანებიდან.

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების სტრატეგიის რეალიზაციის ძირითად მექანიზმს წარმოადგენს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიული გეგმა. როცა საუბარია სტრატეგიულ გეგმაზე, ფაქტობრივად შეუძლებელია არ მოვიყვანოთ **პ. დრუკერის** განცხადება იმის შესახებ, რომ სტრატეგიულ გეგმას საქმე აქვს არა მომავალი გადაწყვეტილებების მიღებასთან, არამედ მომავალ გადაწყვეტილებებთან, რომლებიც მიიღება დღეს [121,13-14].

სტრატეგიულ დაგეგმვას, რომელსაც საფუძველი ჩაეყარა გასული საუკუნის 70-იან წლებში, სპეციალური მენეჯერული ლიტერატურის წარმომადგენლები (**ი. ანსოფი**, **ა. ჩანდლერი** და სხვები), ახასიათებენ, როგორც საკმაოდ რთულ ფენომენს, რომლის სრულფასოვანი გამოყენება განვითარებულ და საქართველოს მსგავს ქვეყნებშიც შეუძლებელია, განსაკუთრებით თანამედროვე ეტაპზე, როდესაც მსოფლიო განვითარებამ მიიღო გლობალური ხასიათი; სტრატეგიის შემუშავება და მისი რეალიზაციის ძირითადი ინსტრუმენტი – სტრატეგიული გეგმა უნდა განიხილებოდეს,

როგორც ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის წინაშე მდგარი ამოცანების უმთავრესი პრიორიტეტი.

მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიულ დაგეგმვას, როგორც პროცესის მართვის მექანიზმს, გამოუჩნდნენ კრიტიკოსები, ამ მიმართულების მკვლევარი **მ. პორტერი** თვლის, რომ მართვის ეს მექანიზმი არ კარგავს თავის მნიშვნელობას არც დღეს და მომავალშიც ასეთივე დარჩება. მისი ეფექტიანობის ამაღლებაში აუცილებელია უზრუნველყოფილი იქნეს კოლექტივის ჩართულობის მაღალი ხარისხი. ამან კი, თავის მხრივ, ხელი უნდა შეუწყოს ინოვაციური იდეების გენერირების პროცესს და შემუშავებული გეგმის (პროგრამის) მაღალ ხარისხს. ეს თეზისი გამომდინარეობს იქიდან, რომ როგორც პრაქტიკამ დაამტკიცა, ორგანიზაციის სამოქმედო გეგმის შემუშავების დროს არ არის საკმარისი მხოლოდ შემოქმედება. ამავდროულად, მიჩნეულია, რომ დაწესებულებების სამოქმედო გეგმების შემუშავების დროს, ერთი მხრივ, საჭიროა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მმართველი რგოლის რაციონალური აზროვნების სტრუქტურის კარგად გათვალისწინება, მეორე მხრივ, მათი ინტუიციის და წარმოსახვის სრული გამოხატვის თავისუფლება თუმცა ასეთმა პოზიციამ პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოიწვია აზრთა სხვადასხვაობა სტრატეგიული დაგეგმვის, როგორც ორგანიზაციის მართვის მექანიზმის, განვითარების პერსპექტივაზე. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ბოლო წლებში ინფორმაციული ტექნოლოგიების მასობრივმა გავრცელებამ და სხვა გლობალური ეპოქის პირობებში მიმდინარე ცვლილებებმა ძალიან დააჩქარა სტრატეგიული დაგეგმვა დროში და ის გახდა უფრო მოკლევადიანი (ერთიდან სამ წლამდე). ფაქტობრივ, ორგანიზაციები, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები, თანამედროვე პერიოდში უნდა განიხილავდნენ სტრატეგიულ დაგეგმვას, როგორც უწყვეტ, ევოლუციურ პროცესს, რომელშიც ძირითად ინგრედიენტებს წარმოადგენს: დაგეგმვა, მოდიფიკაცია და გეგმის რეალიზაცია.

აღიარებულია, რომ გლობალიზაციის ძალები, რომლებიც მოქმედებენ ერთობლივად, ინოვაციური ტექნოლოგიები, ეკონომიკის გარდაქმნების დერეგულირება და ა.შ. აქცევს სტრატეგიასა და სტრატეგიულ აზროვნებას მართვის ძლიერ იარაღად ორგანიზაციების ხელში. არსებობს დაუწერელი შეთანხმება იმის შესახებ, რომ დღეს რეფორმებზე რეაგირება უნდა ხდებოდეს მათი მიმდინარეობის შესაბამისი ტემპით. გარემოში მიმდინარე ცვლილებები ითხოვს სტრატეგიის მიმართულების რადიკალურ შეცვლას და უმნიშვნელოვანესი მახასიათებლების ტრანსფორმაციის (ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა, მისი სტრუქტურა და ურთიერთობები) ლოგიკურ გააზრებას. ანუ საუბარი მიდის სტრატეგიულ მართვაზე, რომელიც გაცილებით უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე წინასწარგანჭვრეტა. ის მოიცავს მიზნის შერჩევას, განვითარებისა და დასახული მიზნის მიმართულების წინსვლის ტრაექტორიის დადგენას. როგორც ამას სტრატეგიული დაგეგმვის და მართვის სპეციალისტები (ი. ანსოფი, ა. ჩანდლერი და სხვები) მიუთითებენ, სტრატეგიული მართვა სტრატეგიული დაგეგმვისაგან განსხვავებით წარმოადგენს უფრო ქმედით, ორიენტირებულ სისტემას, რომელიც მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვას, მისი რეალიზაციის პროცესის, მიღწეული შედეგების განხილვას, შეფასებასა და კონტროლს გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად. ამავდროულად სტრატეგიის რეალიზაცია არის სტრატეგიული მართვის საკვანძო ელემენტი (გასაღები). ზემოთ ფორმულირებული მსჯელობიდან გამომდინარეობს, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებას, როგორც ორგანიზაციას, უნდა გააჩნდეს სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს მისი განვითარების საერთო მიმართულებას. თავისი არსით სტრატეგია არის გადაწყვეტილების მიღების წესების ერთობლიობა, რომლითაც ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს საკუთარი მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიული ქცევა გულისხმობს ორგანიზაციის გარემოსთან ურთიერთობის პროცესს, რომელსაც თან ახლავს მისი შიდა კონფიგურაციის ცვლილება და დინამიკური განვითარება. სწორედ ასეთი სტრატეგიის საფუძველზე ხორციელდება დასახული მიზნების მიღწევის გზების ძიება. იგი მოიცავს გადაწყვეტილებების მიღების ნორმებსა და წესებს, რომლებითაც

ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს თავის საქმიანობაში. სხვა სიტყვებით, სტრატეგია იძლევა იმის გაწონასწორების შესაძლებლობას, რასაც ითხოვს ორგანიზაციის გარემოს მდგომარეობა, რაც სურს და სჭირდება სტრატეგიული მართვის ობიექტს, ჩვენს შემთხვევაში სასკოლო დაწესებულებებს. ამაზე მიუთითებს თუნდაც განათლების სისტემის რეფორმირების პროცესი საქართველოში, რომელიც არ ხასიათდება სისტემატურობით, აკლია ლოგიკური მიმართულება, შესაბამისად, ის ღებულობს „შეცდომებისა“ და „ცდების“ მეთოდის ხასიათს. ეს იმის შედეგია, რომ ქვეყანას არ გააჩნია გამოკვეთილი სტრატეგიული ხედვა, თუ როგორ უნდა განვითარდეს და როგორი უნდა იყოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა მომავალში; ასევე საქართველოს არა აქვს გარკვეული ის „დერეფანი“, რომლის ფარგლებშიც მან უნდა იმომაროს დასახული მიზნის მისაღწევად. აღნიშნული იმიტომ ხდება, რომ ქვეყანაში არ არსებობს გააზრებული სტრატეგია. ეს უკანასკნელი ითვალისწინებს წარსულის გამოცდილებას, სამომავლო ცვლილებებს და, ამავდროულად, განსაზღვრავს გზას განვითარებისაკენ. აღნიშნული მსჯელობიდან შეიძლება განისაზღვროს ზოგადად სტრატეგია, როგორც ეფექტიანი საქმიანობის კონცეფცია. იგი უნდა შეივსოს რეალური მოქმედებების ერთიანობით, რომელსაც შეუძლია მიიყვანოს საგანმანათლებლო დაწესებულება კონკურენციულ უპირატესობამდე და უზრუნველყოს მისი შენარჩუნება გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ამრიგად, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის სტრატეგია, როგორც მართვის მექანიზმი, არის მოქმედების გენერალური პროგრამა. ის უზრუნველყოფილია ძირითადი მიზნების მიღწევის პრიორიტეტებითა და რესურსებით. მასში ისეთნაირადაა ჩამოყალიბებული მთავარი მიზნები და მათი მიღწევის ძირითადი გზები, რომ ყოველი ორგანიზაცია იღებს განვითარების ერთიან მიმართულებას. სასკოლო განათლების სისტემის სპეციალური პროგრამა, როგორც ასეთი, ყოველთვის გულისხმობს ორგანიზაციის საქმიანობის ან კონკრეტული ნაბიჯების შესახებ განცხადებას, რომელიც აუცილებელია შესრულდეს დასახული ამოცანების მიღწევის მიზნით.

ყოველივე ამის გათვალისწინებით, ნებისმიერი ორგანიზაციის, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის, საფუძველს და ძირითად სიმდიდრეს, როგორც ზემოთ ითქვა, წარმოადგენს ადამიანი (კადრები). ამიტომ ეს უკანასკნელი თანამედროვე ორგანიზაციისთვის გახდა არა მარტო გადამწყვეტი, არამედ განვითარების ძვირადღირებული ფაქტორი. აღნიშნული მიუთითებს იმაზე, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა მუდმივად უნდა ცდილობდეს პირველ რიგში ადამიანური რესურსების ეფექტიანად გამოყენებას, ქმნიდეს ყველა პირობას იმისათვის, რომ მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი პედაგოგების პოტენციალის ინტენსიურ განვითარებას. სწორედ ეს მიმართულება წარმოადგენს მასწავლებლისა და სასკოლო ორგანიზაციის ურთიერთქმედების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტს, თუმცა აქვე მიუთითებენ ამ ურთიერთქმედების მეორე მხარის არსებობასაც, რომელიც ასახავს, თუ როგორ უყურებს ადამიანი სასკოლო ორგანიზაციას, რა როლს თამაშობს ის მის ცხოვრებაში, რას აძლევს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულება მას და როგორ მნიშვნელობას ანიჭებს ინდივიდი ორგანიზაციასთან თავის ურთიერთობას. სტრატეგიული მართვისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისა და ადამიანის ზემოთ აღნიშნული ორივე მიმართულება. როგორც ფართოდაა აღიარებული, სტრატეგიული ამოცანების მიღწევის (სტრატეგიული პერიოდის ყველა მონაკვეთში) ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს თანამშრომლების ჰარმონიული და ეფექტიანი ჩართვა ორგანიზაციის ცხოვრებაში. ამისათვის აუცილებელია სწორად აიგოს ადამიანისა და ორგანიზაციული გარემოს ურთიერთქმედება, რაც ითხოვს დიდ ძალისხმევასა და სპეციალურ ცოდნას. თუ ვიხელმძღვანელებთ ორგანიზაციის თეორიაში ფართოდ აღიარებული დებულების მიხედვით მაშინ ადამიანისა და ორგანიზაციის ურთიერთქმედების განხილვაში ამოსავალი ფაქტორი არის ინდივიდი, ეს ურთიერთქმედება კი შეიძლება განისაზღვროს შემდეგნაირად:

- ❖ ადამიანი, რომელიც შედის ორგანიზაციულ გარემოსთან ურთიერთქმედებაში, მისგან ღებულობს წამახალისებელ ზემოქმედებას;

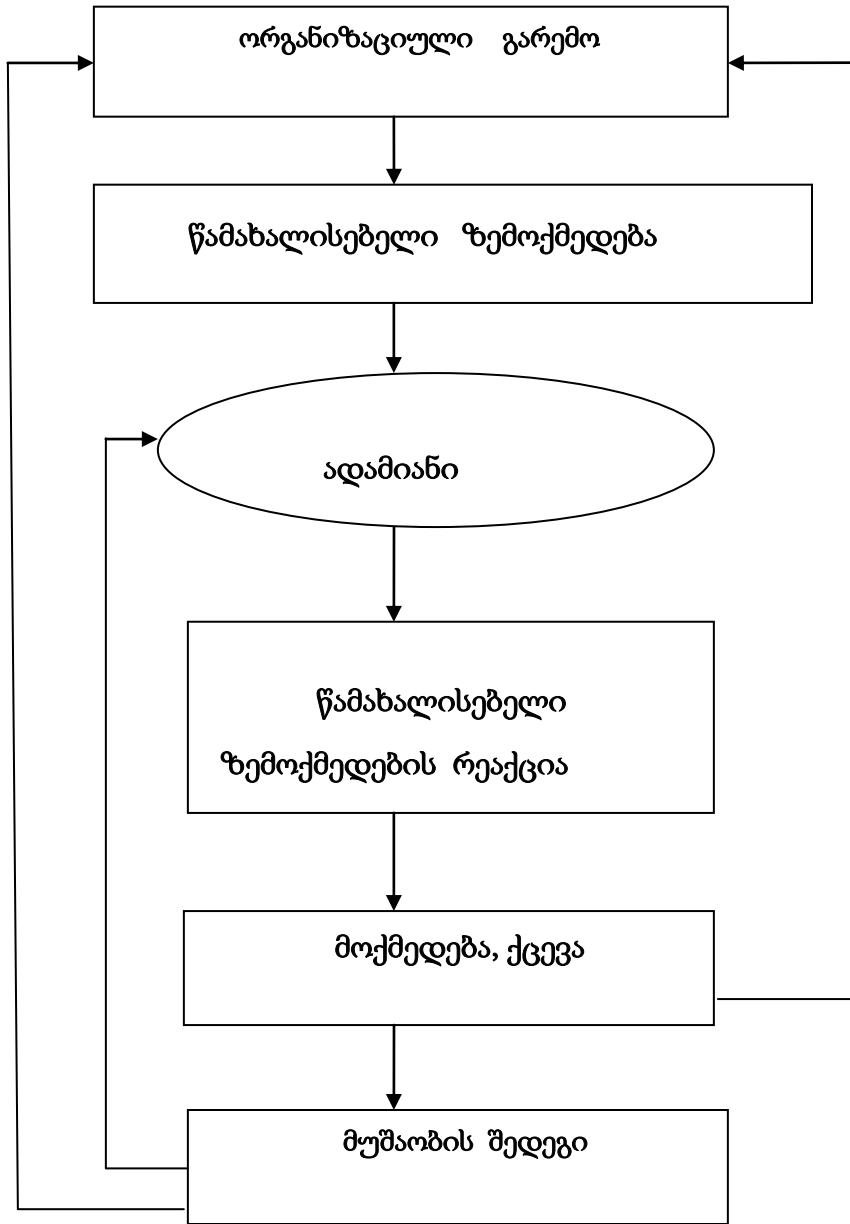
- ❖ ინდივიდი ამ ორგანიზაციული გარემოს მხრიდან მიღებული წამახალისებელი სიგნალების გავლენით ახორციელებს გარკვეულ მოქმედებებს;
- ❖ მოქმედებები, რომლებიც ხორციელდება ადამიანის მიერ, იწვევს მისი მხრიდან გარკვეული სამუშაოების შესრულებას და ერთდროულად გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ გარემოზე. ასეთი განხილვის შემთხვევაში ორგანიზაციულ გარემოში ხდება იმ ელემენტების ჩართვა, რომლებიც ურთიერთქმედებენ ადამიანთან. წამახალისებელი ზემოქმედება მოიცავს შესაძლებელი სტიმულების მთელ სპექტრს (სიტყვიერი, წერილობითი და სხვ.) [65, 21-23].

ქვემოთ განვიხილავთ ადაპტირებულ მოდელს, სადაც [სქემა 1.1.1] ადამიანის წარმოჩინება ხდება, როგორც ბიოლოგიურ და სოციალურ არსებად, განსაზღვრული ფიზიოლოგიური და სხვა სახის მოთხოვნილებებით, გამოცდილებით, ცოდნით, უნარ-ჩვევებით, მორალით, ფასეულობებით და სხვ. წამახალისებელ ზემოქმედებაზე რეაქცია მოიცავს ადამიანზე ამ ზემოქმედების აღქმას, მის შეფასებასა და საპასუხო რეაქციის შესახებ გაცნობიერებული გადაწყვეტილების მიღებას.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების საფუძველს მისი კოლექტივი, თანამოაზრეთა გუნდი წარმოადგენს, რომელიც ზოგჯერ წლობით ყალიბდება. სწორედ ეს არის იმის მიზეზი, რომ მდიდარი ტრადიციების მქონე ორგანიზაციები ხელიდან არ უშვებენ შესაძლებლობას, რათა ხაზი გაუსვან თავიანთი არსებობის ხანგრძლივ პერიოდს.

ყოველი ასეთი მიდგომა ნებისმიერი ადამიანის გონებაში გაიგივებულია ორგანიზაციების საიმედოობასთან, მომუშავე თანამშრომლების მდიდარ გამოცდილებასთან, გარემო მოვლენების ზემოქმედებათა წინააღმდეგ მათი მდგრადობის მაღალ დონესთან.

ამის გათვალისწინებით ყველა ორგანიზაციაში, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში, უაღრესად დიდი მნიშვნელობა უნდა



სქემა 1.1.1 ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციაში ადამიანის ჩართვის მოდელი ინდივიდის თვალსაზრისით [65, 537].

ენიჭებოდეს ადამიანური ფაქტორის ეფექტიანობის ამაღლებაზე (კვალიფიციური სპეციალისტების მომზადებაზე) მიმართულ საქმიანობას, რისთვისაც აუცილებელია:

- ❖ თანამშრომლების მოტივირების, მათი მატერიალური და მორალური დაინტერესების სისტემის შექმნა;

- ❖ კადრების მატერიალური წახალისების დაკავშირება მათი ინდივიდუალური და მთლიანად ორგანიზაციის შეფასების კრიტერიუმებთან;
 - ❖ პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებელ კრიტერიუმთა ამოქმედება, მინიმალური კრიტერიუმის ნორმატივების დაწესება, თითოეული პედაგოგის საქმიანობის შედეგების სისტემატური შეფასება;
- სასკოლო საქმიანობის საერთო შედეგებისა და კონკურენციული საგანმანათლებლო ორგანიზაციების მოქმედებათა გათვალისწინება პედაგოგების მატერიალური (ხელფასი, პრემირება, ბონუსები და ა.შ.) და არამატერიალური (დაჯილდოება, დაწინაურება, უფლებამოსილება და ა.შ.) სტიმულირების დროს.

ინდივიდი, რომელსაც გააჩნია წარმოდგენა საკუთარ შესაძლებლობებზე და რომელიც ფლობს დროის შესაბამის ცოდნას დაწესებულების შესახებ, აქვს მასთან ურთიერთობის სურვილი, შედის ორგანიზაციასთან ურთიერთქმედებაში, რათა დაიკავოს გარკვეული ადგილი, შეასრულოს განსაზღვრული სახის სამუშაო, დაინახოს თავისი საქმიანობის პერსპექტივები კონკრეტულ ორგანიზაციაში და მიიღოს შესაბამისი შრომის ანაზღაურება. მოცემული ზოგადი პოსტულატიდან გამომდინარე, ჩვენი კვლევის ობიექტებიც, სასკოლო ორგანიზაციების მიზნების შესაბამისად, სამუშაოების შინაარსიდან და სპეციფიკიდან გამომდინარე, ცდილობენ დაასაქმონ პედაგოგი, რომელიც ფლობს შესაბამის კვალიფიციურ და პიროვნულ მახასიათებლებს, რათა შეასრულოს მასზე დაკისრებული სპეციფიკური სახის სამუშაო, რომლის შესრულებაზე მან, რასაკვირველია, უნდა მიიღოს კონკრეტული შრომის ანაზღაურება.

როგორც ზოგადად, და მათ შორის სასკოლო განათლების სისტემაში, ინდივიდის ძირითადი მოლოდინები მდგომარეობს:

- ❖ სამუშაოს მნიშვნელობასა და შინაარსში;
- ❖ სამუშაოს ორიგინალობასა და შემოქმედებით ხასიათში;
- ❖ შრომის მიმზიდველობასა და ინტენსიურობაში;

- ❖ მოცემულ სამუშაო ადგილზე დამოუკიდებლობის ხარისხსა და უფლებამოსილებაში;
- ❖ რისკისა და პასუხისმგებლობის ხარისხში;
- ❖ უფრო ფართო სამუშაო პროცესებში ჩართულობის ხარისხში;
- ❖ სამუშაოს პრესტიჟულობასა და სტატუსში;
- ❖ კარგი მუშაობის აღიარებასა და წახალისებაში;
- ❖ ხელფასსა და პრემიებში;
- ❖ სოციალური პირობების დაცვასა და სხვა სოციალური კეთილდღეობის უზრუნველყოფის ხარისხში;
- ❖ კარიერული ზრდისა და განვითარების პირობებში;
- ❖ დისციპლინასა და სხვა ნორმატიულ ასპექტებში, რომლის მეშვეობით ხდება სამუშაოზე ქცევის რეგლამენტაცია;
- ❖ კოლექტივის წევრებს შორის კომუნიკაციაში.

ამრიგად, პერსონალის მართვის ფილოსოფია, რომელიც საშუალებას იძლევა გავათვითცნობიეროთ და განვიხილოთ პედაგოგების მართვის პროცესი, პრაქტიკული საქმიანობიდან გამომდინარე, მდგომარეობს არა მარტო თანამშრომლების მართვის ფილოსოფიურ და ცნებით გააზრებაში, მისი წარმოშობის, სხვა მეცნიერებებთან, მათ შორის მართვის შესახებ მეცნიერებებთან, კავშირების კადრების მართვის საფუძვლების იდეებისა და მიზნების გაცნობიერებაში, არამედ პერსონალის მართვის ფილოსოფია განიხილავს პედაგოგების მართვის პროცესს ლოგიკური, ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური, ეკოლოგიური, ორგანიზაციული და ეთიკური თვალსაზრისით. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების პერსონალის მართვის ფილოსოფიის არსი მდგომარეობს შრომითი ცხოვრების გაუმჯობესებაში, რაც ნიშნავს იმას, რომ პედაგოგებს აქვთ უფლება ორგანიზაციაში დაიკმაყოფილონ თავიანთი პირადი მოთხოვნილებები. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის მენეჯმენტმა უნდა შექმნას სამართლიანი, თანაბარუფლებიანი, ღია, ნდობით აღსავსე ურთიერთობების პირობები, სადაც ყოველი თანამშრომელი სრულად გამოიყენებს საკუთარ უნარ-ჩვევებს; დასაქმებულ პედაგოგს შეექმნება შესაძლებლობა ითამაშოს აქტიური როლი სასკოლო

დაწესებულებაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში; მასწავლებელი მიიღებს ადეკვატურ და სამართლიან კომპენსაციას; შექმნილი იქნება შრომის უსაფრთხო და ჯანმრთელი პირობები. მხოლოდ ასეთი ძალისხმევით სკოლის მენეჯმენტი მოიპოვებს ორგანიზაციის პერსონალის ერთგულებას, დანახარჯები ამგვარი პირობების შექმნით აუცილებლად ანაზღაურდება განმანათლებლების თავდადებული და მაღალნაყოფიერი შრომით. ადმინისტრაციას არ შესწევს უნარი მართოს თავისი კადრები, თუ ის არ ზრუნავს შრომითი ცხოვრების დონის ამაღლებაზე.

სასკოლო დაწესებულებაში პერსონალის მართვის ფილოსოფია მდგომარეობს არა მარტო იმაში, რომ დაკმაყოფილდეს საკუთრივ ორგანიზაციის მოთხოვნები პედაგოგების დაკომპლექტებაში, არამედ დროის გარკვეულ მონაკვეთში უზრუნველყოს მათი მატერიალური და სულიერი მოთხოვნილებების სრულფასოვანი დაკმაყოფილება. სწორედ ყოველივე ეს წარმოადგენს უმთავრეს ამოცანას პერსონალის მართვის ფილოსოფიის თვალსაზრისით.

პერსონალის მართვის ფილოსოფია გულისხმობს ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მისიის (ფილოსოფიის) განუყოფელ ნაწილს, მის საფუძველს და მოიცავს შემდეგ მიდგომებს: შიდაორგანიზაციული პრინციპების, მორალური და ადმინისტრაციული ნორმების, პედაგოგების ურთიერთქმედების წესების, ფასეულობათა სისტემისა და მრწამსის ერთობლიობას, რომლებიც აღიქმება მთლიანად კადრების მხრიდან და ექვემდებარება ორგანიზაციის გლობალური მიზნების რეალიზაციას, რაც ფორმდება ცალკეული ნორმატიული დოკუმენტების სახით. ამ უკანასკნელის შემუშავების აუცილებლობა ნაკარნახევია იმით, რომ:

- ❖ პედაგოგებს შორის კომუნიკაცია მკაცრად უნდა იყოს რეგლამენტირებული ყველასათვის საერთო პრინციპებით, რადგან ორგანიზაციაში არ არსებობენ ერთნაირი ადამიანები;

- ❖ ახალი თანამშრომლები მორალური ფასეულობების სისტემაში და ადმინისტრაციის მოთხოვნების მიმართ სწრაფად ადაპტირდებიან;
- ❖ სკოლის მენეჯმენტი ატარებს თავის საკადრო პოლიტიკას, რასაკვირველია, განსხვავებულს სხვა ორგანიზაციებისაგან;
- ❖ ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის ხელმძღვანელი კადრების შემადგენლობა იცვლება, მაგრამ მემკვიდრეობა უნდა იქნეს შენარჩუნებული და პედაგოგებმა უნდა იცხოვრონ საერთო წესებით;
- ❖ სარწმუნოების მრავალსახეობა გავლენას ახდენს კომუნიკაციაზე, ამიტომ სასკოლო დაწესებულებას უნდა ჰქონდეს მათდამი მიდგომის საერთო პრინციპები.

აღსანიშნავია, რომ ყოველი ორგანიზაციის, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების, ფილოსოფიის ჩამოყალიბებას საფუძვლად უდევს ქვეყნის კონსტიტუცია (ძირითადი კანონი), სამოქალაქო კოდექსი, შრომის კოდექსი, ადამიანის უფლებების შესახებ დეკლარაცია, კოლექტიური ხელშეკრულება, რელიგიური პოსტულატები, სასკოლო დაწესებულების შინაგანაწესი, საუკეთესო ორგანიზაციების გამოცდილება, ქვეყნის საკადრო პოლიტიკის სტრატეგია. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ყოველი ერთეულის ფილოსოფიის შემუშავების დროს საჭიროა გათვალისწინებული იქნეს თანამშრომლების ეროვნული შემადგენლობა, საკუთრების ფორმა, პედაგოგების კეთილდღეობისა და კულტურული დონე, მენეჯერის პირადი შეხედულება და ა.შ.

რასაკვირველია, ყველა ქვეყანას გააჩნია პერსონალის მართვის საკუთარი ფილოსოფია, რომელიც გამომდინარეობს საკუთრების ფორმიდან, ორგანიზაციების რეგიონული, დარგობრივი თავისებურებებიდან, სიდიდიდან, ეროვნული ტრადიციებიდან და სხვ. მაგალითად, მთელი რიგი ქვეყნების პერსონალის მართვის ფილოსოფია, ასევე ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ფილოსოფია მნიშვნელოვნად განსხვავდება. მენეჯერულ ლიტერატურაში გამოკვეთილად ცნობილია ინგლისური ფილოსოფია, რომელიც ეფუძნება ერის ტრადიციულ ფასეულობებსა და

ადამიანების ურთიერთობის თეორიას, რაც გულისხმობს თანამშრომლის პიროვნების პატივისცემას, გულწრფელ კეთილმომსახურებას, დასაქმებული კადრების მოტივაციასა და მომსახურებას, კვალიფიკაციის ამაღლებასა და ღირსეული ანაზღაურების გარანტიას. **ამერიკული ფილოსოფია** ემყარება კონკურენციის ტრადიციებსა და ინდივიდუალური თანამშრომლების წახალისებას ორგანიზაციის მოგებაზე, ზუსტი ორიენტაციითა და მასზე პირადი შემოსავლის დამოკიდებულების გათვითცნობიერებით, დამახასიათებელია მიზნებისა და ამოცანების ზუსტი დასახვა, პერსონალის მაღალი ანაზღაურება, საზოგადოებაში დემოკრატიის მაღალი დონე და სოციალური გარანტიები. პერსონალის მართვის **იაპონური ფილოსოფია** ეფუძნება უფროსისადმი პატივისცემას, კოლექტივიზმს, საყოველთაო თანხმობას, ზრდილობასა და პატერნალიზმს; ჭარბობს ადამიანური ურთიერთობების თეორია და ორგანიზაციის იდეალებისადმი ერთგულება, მსხვილ დაწესებულებებში თანამშრომლების დაქირავება სამუდამო ვადით ხდება. დამახასიათებელია პერსონალის მუდმივი როტაცია, ეფექტიანი კოლექტიური შრომისათვის პირობების შექმნა [117, 23-24].

ჩამოთვლილი და სხვა ქვეყნების გამოცდილებას ეზიარებიან თანამედროვე ქართველი მენეჯერები და იყენებენ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, რასაკვირველია, ჩვენი ქვეყნის ეროვნული თვისებების, ტრადიციების, კულტურის, ეთნიკური ნორმების ცოდნისა და უნარ-ჩვევების, ასევე სამუშაოსადმი დამოკიდებულების გათვალისწინებით. აქვე დაუშვებელია არ აღვნიშნოთ, რომ ჯერჯერობით ჩვენთვის ძნელია საუბარი პერსონალის მართვის ქართულ ფილოსოფიაზე, რადგან კადრების მართვის მეცნიერული პრინციპები ქვეყანაში მხოლოდ პირველ ნაბიჯებს დგამს. წარმატებული ქვეყნების პერსონალისა და ორგანიზაციის ურთიერთქმედების პრინციპების მყარად ფეხის მოკიდებას ჩვენი ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით არაერთი ათეული წელი დასჭირდება.

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე საბაზრო ეკონომიკა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის წინაშე ახლებურად აყენებს მთელ რიგ ამოცანებს,

რომელთაგან უმნიშვნელოვანეს წარმოადგენს არა მარტო საკადრო პოტენციალის ფორმირება და მაქსიმალურად ეფექტიანი გამოყენება, არამედ ის, რომ სასკოლო განათლების სისტემას უნდა გააჩნდეს საბაზრო ურთიერთობების შესაბამისი, ყოველმხრივ დასაბუთებული საკადრო პოლიტიკა, რომლის ძირეული ელემენტია ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმი.

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკა მდგომარეობს საკადრო მუშაობის პრინციპების, მეთოდების, ფორმების, მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება-განხორციელების ორგანიზაციული და ეკონომიკური მექანიზმების ერთობლიობაში, რომელიც მიმართულია ქვეყნის საკადრო პოტენციალის განმტკიცებასა და განვითარებაზე. საკადრო პოლიტიკა, სხვა მნიშვნელოვან მიმართულებებთან ერთად, პირველ რიგში უნდა ითვალისწინებდეს პედაგოგების მართვის შესაბამისი ეფექტიანი სტრატეგიის ფორმირებას, რომელიც, თავის მხრივ, აუცილებელია ეფუძნებოდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარების საერთო სტრატეგიას.

ამრიგად, პედაგოგების მართვის საერთო სტრატეგია მოიცავს მისი მექანიზმების, მოქმედებების მიმართულებების, მიღებული გადაწყვეტილებებისა და მათი რეალიზაციის ერთიანობას, რაც საშუალებას იძლევა გაანალიზდეს, მიეცეს შეფასება და შემუშავდეს თანამშრომლებზე ზემოქმედების სისტემა, ყოველი ერთეულის სტრატეგიული განვითარების გეგმის მიღწევის შესაბამისად იმ პირობებში, თუ, რასაკვირველია, ეს გეგმები პასუხობენ თანამედროვე სტანდარტებსა და მოთხოვნებს; მათ შორის იგი მოიცავს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების სტრატეგიისა თუ ტაქტიკის შემუშავებისა და განხორციელების პროგრამებს, რომელთა პრაქტიკულ ცხოვრებაში გატარება წარმოადგენს მოზარდი ახალი თაობის თანამედროვეობის შესაბამისი მომზადების დონეს.

ზემოთ ჩამოყალიბებული დებულებიდან გამომდინარე, ძნელი მისახვედრი არ არის, რომ საკადრო პოლიტიკა წარმოადგენს მთლიანად ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარების საერთო პოლიტიკის ნაწილს. მაშასადამე, ის სრულიად შეესაბამება სასკოლო ორგანიზაციის განვითარების კონცეფციას. საგანმანათლებლო დაწესებულების სამომავლო ამოცანების ფორმირებისათვის გამოიყენება პერსონალის მართვის სხვადასხვა სახეები: **პასიური, რეაქტიული, პრევენციული და აქტიური.**

ჩვენს მიერ ჩატარებული ანკეტური გამოკითხვებიდან გამოიკვეთა, რომ ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ძირითადად უპირატესობას ანიჭებენ აქტიური საკადრო პოლიტიკის განხორციელებას, რომელსაც თანამედროვე სასკოლო დაწესებულებების მართვის პრაქტიკულ სისტემაში მუდმივად იყენებენ და მიმართავენ ჩვენი კვლევის ობიექტები (ქალაქების: თბილისის, ბათუმის, ზუგდიდის და აფხაზეთის ა/რ საჯარო სკოლები), თუმცა, ამავდროულად, შეინიშნება ოთხივე სახის მიდგომის პრაქტიკა, რაც, მსოფლიო გამოცდილებიდან გამომდინარე, ვფიქრობთ, დასაშვებია, რადგან ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში შესაძლებელია საგანმანათლებლო ორგანიზაციაში პედაგოგებით უზრუნველყოფის ფორმის გამოყენება. ასევე არ არის გამორიცხული, რომ ქართულ ზოგადსაგანმანათლებლო სივრცეში გამოყენებული იქნეს კადრების სელექციის ისეთი სახეები, როგორცაა რაციონალური და ავანტიურისტული საკადრო პოლიტიკა, რადგან ქვეყანას განათლების სისტემაში დღეს არ გააჩნია სტრატეგიული ხედვა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოხდეს პედაგოგების თაობების ცვლის პროცესის მართვა სტრატეგიული პერიოდის გათვალისწინებით.

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პერსონალის მართვის სტრუქტურა განისაზღვრება საკადრო პოლიტიკის სტრატეგიით, რომელიც მოიცავს მართვის სხვადასხვა ფორმებსა და მეთოდებს. უფრო მეტიც, სწორედ საკადრო პოლიტიკის სტრატეგია განსაზღვრავს სასკოლო დაწესებულების პედაგოგების მართვის სტრატეგიას. სპეციალურ მენეჯერულ ლიტერატურაში გამოყოფენ საკადრო პოლიტიკის სტრატეგიის სამ კონცეფციას [110, 26-30]. ესენია:

პირველი კონცეფცია გულისხმობს, რომ პერსონალის მართვის სტრატეგია განისაზღვრება ზოგადი სტრატეგიის საფუძველზე, რომლის შემადგენელი ნაწილია პედაგოგების განვითარების სტრატეგია: მოწვევა (დაქირავება), მომზადება, გადამზადება, მატერიალური და მორალური სტიმულირება, მათთვის ღირსეული შრომითი პირობების შექმნა-შენარჩუნება;

მეორე კონცეფციის მიხედვით, პერსონალის მართვის სტრატეგია არის ცენტრალური, დამოუკიდებელი ფუნქცია და ის მეტ-ნაკლებად ითვალისწინებს ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის განვითარებას. სასკოლო დაწესებულებაში დასაქმებული მასწავლებელი განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი რესურსი, რომელიც, მისი მომზადების ხარისხისა და უნარ-ჩვევებიდან გამომდინარე, შეძლებს სხვადასხვა ამოცანის გადაწყვეტას. მოცემულ შემთხვევაში საკადრო პოლიტიკა დამოკიდებულია არსებულ ან პოტენციურ საკადრო რესურსებზე;

მესამე კონცეფცია წარმოადგენს ზემოთ აღწერილი კონცეფციების სინთეზს. ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის დაპირისპირებით, არსებული და პოტენციური საკადრო რესურსებით განისაზღვრება მისი შესაბამისობა საკადრო პოლიტიკის სტრატეგიის მიმართულებებთან. ასეთი დაპირისპირების შედეგად შეიძლება მოხდეს მთლიანად სასკოლო დაწესებულების საქმიანობის სტრატეგიისა და მისი საკადრო პოლიტიკის ცვლილება.

ჩვენი მოსაზრებით, **მესამე კონცეფცია** უფრო მისასაღმებია, რადგან იგი მიუთითებს სტრატეგიული გეგმის განმსაზღვრელ სუბიექტებს, რომ შემოქმედებითად მიუდგნენ სისტემის მართვის პრობლემების გადაწყვეტას, შემუშავებასა და რეალიზაციას.

ზოგადად სასკოლო ორგანიზაციის პედაგოგების მართვის პროცესი მრავალმიმართულებიან ასპექტებს მოიცავს (სტრატეგიასა და ტაქტიკას მათი რეალიზაციის პერიოდების მიხედვით, პერსონალის შერჩევას, სწავლებას,

კვალიფიკაციის ამაღლებას, შრომითი საქმიანობის შეფასებას, წახალისების ფორმების, მეთოდების სრულყოფასა და პედაგოგების მომზადებას).

კვლევის საგნიდან და ასევე სასკოლო ორგანიზაციის ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მიმართულებიდან გამომდინარე, ჩვენი ყურადღება მთლიანად კონცენტრირებული იქნება საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგების მართვის ერთ-ერთ ყველაზე უმნიშვნელოვანეს ასპექტზე, რომელიც უშუალოდ ეხება სასკოლო განათლების ძირითად ფიგურას – მასწავლებელს, მისი მატერიალური წახალისების სისტემის სრულყოფას, რადგან სასკოლო დაწესებულება ძლიერია მხოლოდ მაშინ, როცა მასწავლებელი სწავლა/სწავლების პროცესთან ერთად არ ფიქრობს სასიცოცხლო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პრობლემაზე. მისი პედაგოგიური საქმიანობა ეფექტიანია მაშინ, როცა ის მთელი არსებით კონცენტრირებულია მოსწავლეზე; ასწავლის და ზრდის მას, როგორც ქვეყნის ღირსეულ მოქალაქეს.

კაცობრიობის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვნად იზრდება ცოდნის როლი, რომლის მატარებელია ინდივიდი. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსი საზოგადოების ცხოვრების ყველა სფეროში გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს. ეს, რასაკვირველია, უშუალოდ ეხება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემას, რომელიც ემსახურება XXI საუკუნეში საზოგადოების ცხოვრებისათვის შესაბამისი ცოდნით შეიარაღებული პედაგოგების მომზადებას. ამიტომაც, რომ უმთავრეს ამოცანას პედაგოგების სწორად შერჩევა და მათი თანამდებობებზე (ამ შემთხვევაში ვგულისხმობთ სკოლის ადმინისტრაციულ პოზიციაზე დანიშვნას) სამართლიანი განაწილება წარმოადგენს. თუ მასწავლებლები გრძნობენ, რომ მათ შრომას აფასებენ, გასამრჯელოს მუშაობის შესაბამისად უხდებიან და მათ შრომისათვის ყველანაირ პირობებს უქმნიან, ისინი ცდილობენ საკუთარი პოტენციალის მაქსიმალურად გამოყენებას სასკოლო დაწესებულების ეფექტიანი მიზნების მიღწევისათვის. ხოლო თუ განმანათლებლები გრძნობენ, რომ მათ შრომას სათანადოდ არ აფასებენ, მაშინ ისინი,

ბუნებრივია, გაცილებით უფრო ნაკლები ინტერესით ეკიდებიან მოვალეობების შესრულებას და ეძებენ ახალ სამსახურს. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რომ ჩვენი ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში არსებობდეს პედაგოგების შერჩევის სტრატეგიული ხედვა და მათთვის მოცემული საქმიანობის აღმძვრელი სტიმულები.

თანამედროვე ორგანიზაციის მართვის თეორია ეფუძნება ადამიანური რესურსების თეორიას, რომელიც გულისხმობს, რომ ინდივიდების უდიდესი ნაწილისათვის შრომას მოაქვს კმაყოფილება. ისინი ცდილობენ საკუთარი წვლილი შეიტანონ დასახული მიზნების რეალიზაციაში. ადამიანების უდიდეს ნაწილს გააჩნია დამოუკიდებელი მოქმედების, შემოქმედებისა და თვითკონტროლის უნარი. ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელის როლს, სხვა დანარჩენი პირობების შექმნასთან ერთად, წარმოადგენს ადამიანური რესურსის მართვის მუდმივად სრულყოფა.

როგორც ცნობილია, ტერმინი "მენეჯმენტი" სამეურნეო პრაქტიკაში ხმარებაში შემოვიდა XIX საუკუნის დასასრულსა და XX საუკუნის დასაწყისში. მან ჰპოვა საკმაოდ ფართო გავრცელება მომდევნო პერიოდებში და დღეს იგი უკვე აქტიურად გამოიყენება არასამეურნეო მართვის სისტემებშიც. მენეჯმენტში მთავარ ფიგურას წარმოადგენს ადამიანი. მენეჯერი გულისხმობს ადამიანებისა და მათი ჯგუფის მართვას შესაბამისი სტიმულებისა და ანტისტიმულების გამოყენებით. თუ ეს მარტივი ჭეშმარიტება კარგადაა ცნობილი საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მენეჯერებისთვის და მათ ასევე გაცნობიერებული აქვთ ტერმინის მნიშვნელობა, მაშინ, რასაკვირველია, არ დარჩებოდათ ყურადღების მიღმა პედაგოგების მართვის ინსტრუმენტები, უპირველეს ყოვლისა, მათი დახარჯული შრომის რაოდენობის, ხარისხის შეფასებისა და ანაზღაურების საკითხები. ყოველივე ეს რომ არ იყოს მხოლოდ რიტორიკული მსჯელობა, არგუმენტად შეგვიძლია მოვიყვანოთ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ პედაგოგიური შრომის წახალისების ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზისა და შრომის ანაზღაურების დებულებებთან დაკავშირებული წყაროების სიმწირე. ამასთან, ისიც

ფაქტია, რომ განათლების სისტემაში რეფორმებს ახორციელებენ ადამიანები - სასკოლო დაწესებულების პედაგოგები, რომლებიც აღჭურვილები უნდა იყვნენ შესაბამისი ცოდნით და აუცილებელია მათ გააჩნდეთ დაინტერესება აქტიურად ჩაერთონ ამ პროცესში, შეასრულონ ის დაკვეთა, რომელსაც ისინი იღებენ საზოგადოებიდან. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში მოხდება ინდივიდების (პედაგოგების) მამოძრავებელი საზოგადოებრივ-ორგანიზაციული და პიროვნული ინტერესების შეჯერება.

მოცემულ პარაგრაფში ჩატარებულმა ანალიზმა დაგვანახა, რომ სასკოლო პერსონალის მართვა უნდა ეფუძნებოდეს მისი განვითარების სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მართვას, რომლის მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს მოტივაციის აღმძვრელი ფაქტორების ამოქმედება. პროფესიული ზრდისა და საქმიანი კარიერის მართვის ობიექტს, პედაგოგების დეფიციტის აღმოფხვრასთან ერთად, წარმოადგენს მათი პროფესიული გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემატურობა. ყოველივე ამის მთავარ განმსაზღვრელ ბერკეტად, რასაკვირველია (სხვა ღონისძიებებთან ერთად), ითვლება მოტივაცია, სწავლება, სტიმულირება, პროფესიული ზრდა და საქმიანი კარიერის მართვა. სწორედ ასეთი სტრატეგიული გეგმები გამომდინარეობს სასკოლო განათლების სისტემის განვითარების სტრატეგიიდან, რომელიც არის მისი ერთ-ერთი ფრაგმენტი და ხორციელდება საკუთარი პარამეტრების ჩარჩოებში. მიღებული შედეგები (მოსწავლეების სწავლა/სწავლების პროცესი და სხვ.) უნდა პასუხობდეს იმ მოთხოვნებს, რომლებსაც პედაგოგებს უყენებს ქვეყნის შესაბამისი უწყება, ზემდგომი ორგანო - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.

1.2 პედაგოგების მატერიალური წახალისება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში მნიშვნელოვანი საკადრო პოტენციალის მიღწევის უმთავრეს პირობას წარმოადგენს ყველა კატეგორიის პედაგოგის

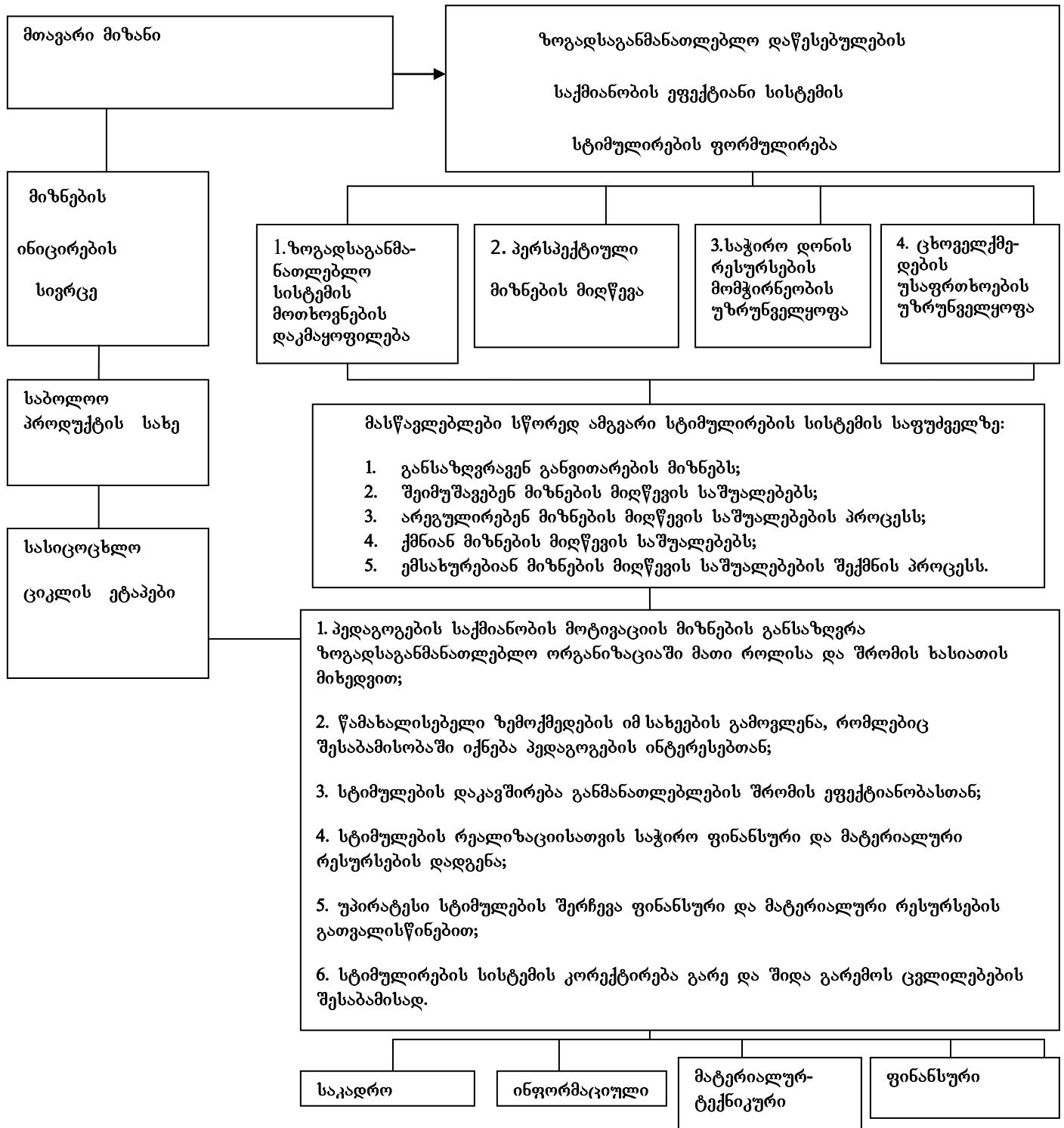
დაინტერესება მაღალხარისხოვან შრომაში. ამასთან დაკავშირებით წარმოიქმნება ორი ძირითადი პრობლემის გადაწყვეტის აუცილებლობა. პირველი, რა უნდა გვესმოდეს შრომის მაღალ ხარისხში და, მეორე, რა საშუალებებით შეიძლება მასწავლებლის დაინტერესების გაღვივება მაღალი ხარისხის შრომაში. პირველ კითხვაზე პასუხის გაცემის მიზნით, ვფიქრობთ, რომ როდესაც საუბარია მატერიალური დაინტერესების მაღალ დონეზე, არ შეიძლება გვერდი ავუაროთ ეკონომიკის აქსიომატურ დებულებას, რაც იმაში მდგომარეობს, რომ შენარჩუნებული იყოს გარკვეული თანაფარდობა სასკოლო დაწესებულების შემოსავლებსა (თითოეულ მოსწავლეზე გათვლილი ვაუჩერის საერთო ღირებულება) და შრომის ანაზღაურებას შორის, იმისათვის, რომ შემოსავლების გადაჭარბება ანაზღაურებაზე იყოს საკმარისი, რათა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემამ გადაწყვიტოს ტექნიკური და სოციალური ამოცანები საკუთარი შემოსავლებით. თუ ეს ასე არ მოხდება, ადგილი ექნება შრომის ანაზღაურების ფონდის გადამეტებას შემოსავლებზე და, შესაბამისად, სასკოლო დაწესებულება აღმოჩნდება კრიზისულ სიტუაციაში. მაშასადამე, პედაგოგის შრომის მაღალმა ხარისხმა უნდა უზრუნველყოს მის ანაზღაურებასთან შედარებით დაწესებულების შემოსავლების გადაჭარბება. ამიტომ ყოველ ორგანიზაციაში, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში, შრომის საქმიანობის ეფექტიანობას უკავშირებენ სტიმულირების სისტემას, რათა უზრუნველყოფილი იქნეს თითოეული მასწავლებლის მდგრადი დაინტერესება ორგანიზაციის შედეგიან ფუნქციონირებაში. იმისათვის, რომ მიღწეული იქნეს პედაგოგის მიერ გაწეული შრომის შესაბამისი ანაზღაურება, საჭიროა მოსწავლეების კუთვნილი ვაუჩერის ღირებულების პერიოდული გადაფასება, ქვეყნის საბიუჯეტო შესაძლებლობის გაზრდის კვალობაზე, რომელშიც განათლებას ენიჭება მისი შესაბამისი პრიორიტეტი. ფაქტობრივად, მოცემულ შემთხვევაში, სასკოლო დაწესებულება უძღვრება დამოუკიდებლად გადაწყვეტის მაღალი ხარისხის შრომის წახალისების პრობლემები. ყოველივე ამას, რასაკვირველია, ხელი უნდა შეუწყოს სახელმწიფომ. როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, შრომის ანაზღაურებას ყველა საზოგადოებრივ, პოლიტიკურ და სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში ამა თუ

იმ ხარისხით არეგულირებს სახელმწიფო, რომელიც აწესებს მინიმალური ხელფასის დონესა და შრომის ანაზღაურების ტარიფებს. როგორც ვხედავთ, სასკოლო პედაგოგების მუშაობის მაღალი ხარისხის შესაბამისი ანაზღაურება პირდაპირაა დამოკიდებული სახელმწიფოს ეკონომიკურ პოლიტიკასა და ამ უკანასკნელის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ფინანსური მხარდაჭერის უზრუნველყოფაზე.

ეკონომიკური სტიმულირება გულისხმობს პედაგოგის აქტიური და ეფექტიანი საქმიანობისაკენ წამქეზებელი მოტივის აღმძრავ სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს მასწავლებლის შრომითი საქმიანობის წახალისებას. ეკონომიკური სტიმულირების სისტემა დაკავშირებული უნდა იყოს სასკოლო დაწესებულების სტრატეგიულ მიზნებთან. ეს პირველ რიგში ნიშნავს წახალისების სისტემის ორიენტაციას ისეთი გრძელვადიანი მიზნების პრიორიტეტებზე, როგორცაა: ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის სტრატეგიული პოტენციალის გაძლიერება დამატებითი ფინანსური რესურსების ფორმირების მეშვეობით; ასევე სასკოლო დაწესებულების მენეჯმენტის მოქნილობის გაძლიერება; კვალიფიკაციის ამაღლებისა და მასწავლებლების გადამზადების პროგრამის რეალიზაცია.

ეკონომიკური სტიმულირების სისტემის მითითებული პრიორიტეტების მიზანზე ორიენტაცია ნიშნავს იმას, რომ პედაგოგების შემოსავალი დამოკიდებული უნდა იყოს მათი საქმიანობის შედეგიანობაზე.

ეკონომიკურმა სტრატეგიამ უნდა შეიმუშაოს მასწავლებლების ყველაზე უფრო რაციონალური შემოსავლების დონის განსაზღვრის წესები და ხერხები. პედაგოგები პასუხისმგებლები არიან სასკოლო დაწესებულებების სტრატეგიული მიზნების ფორმირებასა და მიღწევაზე, აგრეთვე მიღებული გადაწყვეტილებების „სტრატეგიულ სარგებლიანობასთან“ დაკავშირებაზე. პედაგოგების ყოველი ჯგუფისთვის სტიმულები, რომლებიც შემუშავდება, სასკოლო განათლების სისტემის შიგნით დაკავშირებულია ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის განვითარებასთან, თანამშრომლების კარიერულ ზრდასთან და სოციალური ხასიათის სხვადასხვა შეღავათთან, რომლებიც,



სქემა 1.2.1 მოცემულია პედაგოგიური საქმიანობის სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისას გადასაწყვეტი პრობლემების ზოგადი სტრუქტურა [ადაპტირებულია 65,553]

ბუნებრივია, გათვალისწინებული უნდა იქნეს მასწავლებლების შესაბამის პოლისებში – ჯანმრთელობის სადაზღვევო კომპანიებთან.

სასკოლო დაწესებულებების პედაგოგებისათვის, რომლებიც დასაქმებულები არიან ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მიზნების მიღწევის საშუალებების შექმნის პროცესით, სტიმული ატარებს ლოკალურ ხასიათს. იგი, უწინარეს ყოვლისა, მიმართულია პედაგოგის მატერიალური მოთხოვნილებების (ხელფასის დონესა და შრომის მაღალი შედეგების ერთჯერად სტიმულირებაზე) დაკმაყოფილებაზე. ყოველი სახის სტიმული დაკავშირებულია შრომის ეფექტიანობასთან, რისთვისაც ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციაში აუცილებელია შემუშავდეს სპეციალური წამახალისებელი დიფერენცირებული სკალა, იგი უნდა გამოიყენონ იმ შემთხვევაში, როცა მამოტივირებელი ზემოქმედების არჩევა განპირობებული იქნება სტიმულების რეალიზაციისათვის საჭირო მატერიალური და ფინანსური რესურსების სიდიდის დასადგენად. ამისათვის საჭიროა გამოიანგარიშონ სასკოლო დაწესებულებების საქმიანობის სტიმულირებაზე დანახარჯების სიდიდე განსხვავებული წამახალისებელი ეფექტიანობის გათვალისწინებით.

შრომის სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისას გადასაწყვეტი პრობლემების სტრუქტურითაცაა მოყვანილია სქემაზე 1.2.1. გარდა მატერიალური სტიმულირებისა, „სტრატეგიული სარგებლიანობის“ ზრდის სტიმულირების სისტემაში გათვალისწინებულია „პრესტიჟული“ ხასიათის სტიმულები (დაწინაურება, მეტი დამოუკიდებლობის მინიჭება, სახელისუფლებო უფლებების დელეგირება და ა.შ.).

როგორც წესი, „სტრატეგიული სარგებლიანობის“ ზრდის სტიმულირების სისტემას იყენებენ ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით. იგი ხორციელდება განსხვავებული ინტერესების მეშვეობით, რომლებიც წარმოიქმნება ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის პედაგოგების მიერ საქმიანობის სხვადასხვა ეტაპზე. განსხვავების მიზეზს წარმოადგენს საქმიანობის სხვადასხვა ხასიათი და, მამასადამე, ამ სამუშაოების შემსრულებელი თანამშრომლების განსხვავებული ღირებულებები (ფასეულობები).

მაშასადამე, წამახალისებელი ზემოქმედება, რომელიც მიმართულია სხვადასხვა კატეგორიის პედაგოგების მაღალი შედეგების მიღწევისკენ, ისეთივე განსხვავებული უნდა იყოს, როგორც წამახალისებელი ზემოქმედების გამოყენების მომენტი.

წამახალისებელი ზემოქმედების გამოყენების მომენტი დგება საქმიანობის შესაბამისი საბოლოო შედეგების მიღწევის დროს, მაგრამ ასეთი ზემოქმედების შესაძლებლობებისა და პირობების შესახებ როგორც პედაგოგიური კოლექტივი, ისე ყოველი კონკრეტული თანამშრომელი წინასწარ უნდა იყოს ინფორმირებული გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე. საკმაოდ რთულ პრობლემას წარმოადგენს სტიმულირების მომენტის შერჩევა პერიოდის ხანგრძლივი დროის მონაკვეთში, რომელშიც შეიძლება მიღებული იქნეს პედაგოგიური საქმიანობის საბოლოო შედეგი.

როგორც ცნობილია, სტრატეგიული სარგებლიანობის სტიმულირების სისტემა სამუშაოების ეტაპების მიხედვით არ ამართლებს: შემსრულებლებმა შეიძლება მიიღონ პრემიები შრომის შუალედური შედეგების მიხედვით ისე, რომ დამამთავრებელ ეტაპზე ვერ იქნეს მიღწეული მთავარი მიზანი. მეორე მხრივ, მოთხოვნების გამოვლენიდან, ასევე მათ დასაკმაყოფილებლად გათვალისწინებული საშუალებების შექმნისა და ათვისების ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, ძირითადი შემსრულებლები შეიძლება სხვადასხვა მიზეზით გავიდნენ პედაგოგიური კოლექტივის შემადგენლობიდან. ამიტომ მათ არ ექნებათ საშუალება შეიგრძნონ ესა თუ ის წამახალისებელი ზემოქმედება. განსაკუთრებით ეს ეხება „ერთჯერად“ სტიმულებს, პრემიებს, მორალურ წახალისებებს და ზოგიერთი სახის სოციალურ შეღავათებს.

ამ პრობლემის გადაწყვეტის ერთ-ერთ შესაძლებელ მიმართულებად ითვლება წამახალისებელი ზემოქმედების დაყოფა ორ კატეგორიად: პედაგოგიურ კოლექტივზე ზემოქმედების პერიოდის ხანგრძლივობად და ცალკეულ თანამშრომლებზე ზემოქმედების პერიოდად. აქ საუბარია იმაზე, რომ უნდა მოხდეს ხანგრძლივი მოქმედების სტიმულირების გამოყოფა, რომელიც მოიცავს არა მარტო ადამიანის

შრომითი აქტიურობის პერიოდს, არამედ იმოქმედებს მისი მთელი სიცოცხლის განმავლობაში, მაგალითად, ისეთი სტიმულები, როგორცაა დანამატები პენსიაზე, პრემიები წინა საქმიანობის მიხედვით და ა.შ. (რომელსაც დეტალურად განვიხილავთ წინამდებარე ნაშრომის მესამე თავში). სწორედ ასეთ კატეგორიებს მიაკუთვნებენ სოციალური ხასიათის სტიმულებს. გრძელვადიანი სტიმულები გამოიყენება კოლექტიური ხელშეკრულების საფუძველზე შრომითი შეთანხმებით, რომელშიც აისახება მათი გამოყენების პირობები.

მეორე კატეგორიას მიეკუთვნება მოკლევადიანი სტიმულები: ერთჯერადი პრემიები, უფასო ტურისტული საგზურები, შესრულებული სამუშაოების ანაზღაურება აკორდული წესით და სხვ. აღნიშნული სტიმულები გამოიყენება ორგანიზაციის მენეჯმენტისა და პირველადი შრომითი ან კოლექტივის ცალკეულ წევრებს შორის გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე. სტიმულირების მომენტი დგება ხელშეკრულების პირობების შესრულების შემდეგ, რომელშიც ზუსტად აისახება საბოლოო შედეგის ყველა სახე და წამახალისებელი ზემოქმედების ფორმები, რაც ხორციელდება ხელშეკრულებაში დათქმული საბოლოო შედეგის მიღების შემთხვევაში. მხარეებს ეკისრებათ პასუხისმგებლობა შრომითი ხელშეკრულების პირობების შეუსრულებლობის შემთხვევაში. ყველა ეს შრომითი ურთიერთობა ზუსტად უნდა იყოს დაცული, დაუშვებელია ხელშეკრულების რომელიმე მოცემული მოთხოვნის, პირობების, გათვალისწინებული წამახალისებელი ზემოქმედების არაერთგვაროვანი გაგება. წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლებელია წარმოიშვას კონფლიქტები, რომლებიც დაკავშირებულია სოციალური სამართლიანობის დარღვევასთან. ამასთანავე ასევე დაკავშირებული სტიმულირების საჯაროობის საკითხი. ერთი მხრივ, საჯაროობა ახდენს აღმზრდელობით გავლენას, ხელს უწყობს სოციალური სამართლიანობის დაცვას, მეორე მხრივ, ყოველთვის მოიძებნებიან ადამიანები, რომლებიც სოციალური სიკეთით თავს დაჩაგრულად გრძნობენ, მათში საჯაროობამ შეიძლება გამოიწვიოს შური უფრო წარმატებული კადრების მიმართ; ამიტომ საჭიროა ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში მოიძებნოს ყველაზე უფრო რაციონალური გადაწყვეტილებები.

მოტივაცია ადამიანის მიერ საკუთარი თავის წაქეზების ერთგვარი პროცესია საზოგადოებრივი საქმიანობის ყველა სფეროში. რადგანაც ჩვენი კვლევის ობიექტია ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ეკონომიკური სტიმულირების სრულყოფის მიმართულებები, ჩვენ, ბუნებრივია, ამ პრობლემას განვიხილავთ სასკოლო განათლების საკადრო პოლიტიკაში. რასაკვირველია, მოტივაციაზე დამოკიდებული სასკოლო დაწესებულებების ეფექტიანი ფუნქციონირება. შეიძლება საგანმანათლებლო ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს შედეგიანი იმის გამო, რომ სკოლის მენეჯმენტს არ შეუძლია დასაქმებული პედაგოგების სწორი მიმართულებით წაყვანა დასახული მიზნისკენ. მაშასადამე, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია და დაინტერესოს მასწავლებლები იმუშაონ სათანადო დონეზე. შესაბამისად, სკოლის დირექტორი ფაქტობრივად არის პრაქტიკაში მოტივაციის პრინციპების გამტარებელი.

მოტივაციის მიზანია განმანათლებლების ქცევის კონტროლი და რეგულირება. შრომის შედეგების შეფასება პედაგოგების მოქმედების მოტივაციის განმსაზღვრელი საშუალებაა. მაღალი შრომითი მიღწევებისათვის, შესაბამის მატერიალურ სტიმულირებასთან ერთად, მნიშვნელოვანია თანამდებობრივი წინსვლა და რუტინული სამუშაოების ხარისხიანი შესრულების სხვადასხვა ფორმით წახალისება: მაღლობის გამოცხადება, დაწინაურება და ა. შ. ჩამოთვლილი და ყველა სხვა ამ მიმართულებით მოქმედი წახალისებები დადებით გავლენას ახდენს ადამიანებზე და უზიარებს მათ უკეთესად მუშაობისკენ. შრომის შედეგების შეფასება პერიოდულად უნდა განხორციელდეს. პერიოდულობას განსაზღვრავს სამუშაოს ხასიათი და პედაგოგიურ კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი. მონიტორინგის პროცესში მნიშვნელოვანია გამოვლინდეს ყოველი წარმატება, თითოეული წინგადადგმული ნაბიჯი და, რაც მთავარია, ყოველ შედეგს აუცილებელია მოჰყვეს სათანადო რეაგირება სასკოლო დაწესებულების მენეჯმენტის მხრიდან. თითოეულ ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციაში უნდა ფუნქციონირებდეს კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სრულყოფის შიდა ინსტიტუტები.

მოტივაციის, როგორც მართვის ფუნქციის, რეალიზება ხდება სტიმულირების სისტემის მიხედვით. ამდენად, ყველა ქმედობას აქვს თავისი პოზიტიური და ნეგატიური შედეგი, მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების თვალსაზრისიდან გამომდინარე. კადრების შესწავლა საშუალებას მისცემს ხელმძღვანელს შექმნას მოტივაციური სტრუქტურა.

დღეს თანამშრომლების ეფექტიანი სტიმულირების სისტემის ორგანიზება წარმოადგენს ზოგადი მენეჯმენტის ერთ-ერთ რთულ თეორიულ და პრაქტიკულ პრობლემას.

პერსონალის მართვის ფილოსოფია (მისია), რომელზეც 1.1 პარაგრაფში ვიმსჯელებთ, წარმოადგენს კადრების ქცევის, განწყობისა და ინტერესის სფეროს თანხვედრას ორგანიზაციის მიზნებისა და განვითარების სტრატეგიასთან. იმისათვის, რომ ადამიანმა კეთილსინდისიერად და ხარისხიანად შეასრულოს მასზე დაკისრებული სამუშაო და ვალდებულებები, ის მაქსიმალურად უნდა იყოს დაინტერესებული, ანუ მოტივირებული.

ყოველი ორგანიზაციის (მიუხედავად მათი განსხვავებულობისა) კადრების მართვის სისტემაში მოტივაცია განიხილება, როგორც პროცესი, რომელიც უნდა მოიცავდეს თანამშრომლების მოტივების აქტივიზაციასა (შინაგანი მოტივაცია) და სტიმულირების შემუშავებას (გარეგანი მოტივაცია) ერთობლივი მოქმედების ეფექტიანობის მისაღწევად. მოტივაციის მიზანს, როგორც ზემოთ ითქვა, წარმოადგენს ისეთი პირობების ერთობლიობა, რომლებიც უზიბებს ორგანიზაციაში დასაქმებულ კადრს სასურველი მიზნის მიღწევისაკენ.

როგორც ცნობილია, დღეისათვის მოტივაციის თეორიებთან მიმართებაში უამრავი გამოკვლევა არსებობს, რომლებიც ტრადიციულად ორ დიდ ჯგუფად იყოფა: პირველში შედის მოტივირების შინაარსობრივი, ხოლო მეორეში - პროცესუალური თეორიები.

მოტივაციის თანამედროვე შინაარსობრივი თეორიების განვითარება ძირითადად დაკავშირებულია აბრაჰამ მასლოუს, დუგლას მაკ-გრეგორის, ფრედერიკ ჰერცბერგისა და კლეიტონ ალდერფერის სახელებთან.

მოტივაცია მასწავლებლის ცნობისმოყვარეობისათვის აუცილებელი პირობაა და ის ხელს უწყობს პედაგოგს განათლების, ცოდნის, სასწავლო პროცესის მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებაში.

ცნობილია, რომ მოტივაცია ინდივიდუალურია, ანუ ადამიანები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან როგორც მისი აღმშრელი ფაქტორების, ისე მოტივაციის ხარისხის, სიძლიერის თვალსაზრისით. ის, რაც კარგია ერთისთვის, მეორესთვის ცუდია ან პირიქით.

ადამიანურ რესურსებში მოტივაციის გაზრდა, დროის ინვესტიციის განხორციელება და სულ მცირეოდენი ბიუჯეტი ქმნის დივიდენდს პროდუქტიულობის გაზრდის, ეფექტიანობისა და მორალური ასპექტების შენარჩუნების ფორმით. მიუხედავად ტექნოლოგიური თუ კულტურული განვითარებისა, ადამიანური რესურსი რჩება ორგანიზაციის, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების, ძირითად მამოძრავებელ ძალად.

მოტივაცია არის უაღრესად მნიშვნელოვანი ასპექტი ყოველდღიური ცხოვრებისათვის, ის არსებობს და მოქმედებს ყოველთვის, იმისგან დამოუკიდებლად, ვადიარებთ და ვგრძნობთ თუ არა ჩვენ მის ზემოქმედებას.

სასკოლო პედაგოგის შრომითი საქმიანობის მატერიალური წახალისების ხარისხი ჩვენი დაკვირვებით მჭიდრო კავშირშია “იდეასთან”. ამიტომ შეიძლება დავასკვნათ, რომ მასწავლებლისთვის არ არსებობს მოტივაცია იდეის გარეშე და იდეა, თავის მხრივ, სასიკვდილოდაა განწირული მოტივაციის გარეშე. არც ერთი ადამიანი არაფერს არ აკათებს იდეისა თუ მოტივაციის გარეშე. თანამედროვე განმანათლებელი სკოლაში გაკვეთილს ატარებს მხოლოდ და მხოლოდ იმიტომ, რომ მოტივირებული და მოწოდებულია ამ საქმით სარჩო-საბადებელი იშოვოს, იდეა საზრდოობს და იკვებება უდიდესწილად მოტივაციით და განხორციელებას მით უფრო მალე აღწევს, რაც მეტად დიდი და მძლავრია ამ მოტივაციის ხარისხი.

აქედან გამომდინარე, საუკეთესო მდგომარეობა მაშინ უდგას მოტივაციის წარმოშობას, როდესაც მას თან ახლავს ინდივიდუალური საწყისი პირობები და ის არ არის თავს მოხვეული ერთი სუბიექტის მხრიდან მეორეზე (თუმცა ამ შემთხვევაშიც შეიძლება პოზიტიური შედეგის მიღება) [148,7-8].

ერთ შემთხვევაში, როდესაც მასწავლებელს მეტი შეუძლია, ვიდრე პროფესიული გარემო მოითხოვს მისგან, იგი კარგავს ინტერესს სამსახურის მიმართ და მას მოუსვენრობა იპყრობს. ეს იმ გამოთავისუფლებული ენერჯის შედეგია, რომელიც პედაგოგმა ვერ მოახმარა საკუთარ საქმიანობას, გამოუყენებელი პოტენციისა, რომელიც მასში ძევს; ხოლო მეორე შემთხვევაში განმანათლებელმა მოტივირებული შრომით უნდა უზრუნველყოს თავისი სიცოცხლისუნარიანობა. საერთო ჯამში, შესრულებული სამუშაო უნდა აკმაყოფილებდეს მატერიალურ და მორალურ მოთხოვნილებებს.

მეოცე საუკუნის 40-50-იან წლებში ამერიკელმა ფსიქოლოგმა **აბრაჰამ მასლოუმ** ადამიანის ქცევისა და მოტივაციის ასახსნელად შექმნა მოთხოვნილებათა იერარქიის მოდელი და მოტივაციის იერარქიის თეორია, რომელიც კარგადაა ცნობილი მენეჯმენტში. მას მიაჩნდა, რომ ადამიანის პიროვნება თვითრეალიზაციისა და განვითარებისადმი თანდაყოლილი მიდრეკილების გამოხატულებას წარმოადგენს. მისი აზრით, თვითრეალიზაციის ტენდენცია არა მხოლოდ ადამიანური უნარია, არამედ ადამიანური მოთხოვნილებაც. თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება მან მოთხოვნილებათა იერარქიის მწვერვალზე მოათავსა. **მასლოუ** მიიჩნევს, რომ ამ მნიშვნელოვანი მოთხოვნილების მიღწევა მხოლოდ ყველა დანარჩენი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ არის შესაძლებელი; იგი აღნიშნავს, რომ თვითრეალიზაცია მეტისმეტად რთული ამოცანაა. ფსიქოლოგის ვარაუდით, მას ზრდასრული ადამიანების მხოლოდ ერთი პროცენტი აღწევს. ამ თეორიის მიხედვით, ადამიანის ქცევას მოთხოვნილება განსაზღვრავს. ფსიქოლოგი ასხვავებს თანდაყოლილ (ბიოლოგიურ) და შექმნილ (სოციალურ და პიროვნულ) მოთხოვნილებებს. აღნიშნული თეორიის მიხედვით, ადამიანს აქვს ხუთი ძირითადი მოთხოვნილება და მათ იერარქიული თანმიმდევრობით იკმაყოფილებს. ინდივიდს გადარჩენისთვის უწინარესად

ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება სჭირდება (ამრიგად, ფიზიოლოგიურია მოთხოვნილება, რომელიც ფიზიკურ გადარჩენასთან არის დაკავშირებული - საკვები, წყალი, ჟანგბადი, თავშესაფარი, ძილი, სითბო და ა.შ.). ამის შემდეგ მას უჩნდება უსაფრთხოების მოთხოვნილება. როცა ეს უკანასკნელიც დაკმაყოფილებულია, ადამიანს მიკუთვნებულობისა და სიყვარულის მოთხოვნილება უჩნდება. ესაა მოთხოვნილება, გიყვარდეს და უყვარდე, ეკუთვნოდე და მიგიღონ ჯგუფის წევრად; მოთხოვნილება, თავი აარიდო მარტოობასა და გარიყვას. მომდევნოა დაფასების მოთხოვნილება; მოთხოვნილება, მოგწონდეს საკუთარი თავი (გქონდეს დადებითი თვითშეფასება); სხვების მიერ აღიარების, პატივისცემისა და მოწონების, წარმატების, კომპეტენტურობისა და დამოუკიდებლობის მოთხოვნილება. ამას მოსდევს თვითრეალიზების, ანუ საკუთარი უნიკალური პოტენციალის სრული რეალიზების, მოთხოვნილება. ყოველი საფეხურის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ აქტუალური ხდება მომდევნო საფეხურის მოთხოვნილება, ანუ ადამიანს მაღალი დონის მოთხოვნილებები უჩნდება მაშინ, როდესაც დაკმაყოფილებული აქვს დაბალი დონის ფიზიკური და ემოციური კეთილდღეობისთვის საჭირო მოთხოვნილებები. თვითაქტუალიზაციის დონე, სხვა დონეებისგან განსხვავებით, დანაკლისის შევსებისკენ კი არ არის მიმართული, არამედ - პიროვნების განვითარებისა და მისი შესაძლებლობების რეალიზაციისკენ.

მიუხედავად **ა. მასლოუს** მოდელის იერარქიულობისა, არის შემთხვევები, როდესაც ადამიანის ქცევას წარმართავს ზედა საფეხურის მოთხოვნილება, თუმცა ქვედა საფეხურის მოთხოვნილება დაკმაყოფილებული არ არის. ამასთან დაკავშირებით უნდა აღვნიშნოთ, რომ თვით ავტორმა (**მასლოუმ**) მისი აქტიური მეცნიერული მოღვაწეობის ბოლო პერიოდში ექვქვეშ დააყენა საკუთარი, შემოთავაზებული პირამიდის მართებულობა და ის საპირისპირო მდგომარეობაში განათავსა.

ადამიანის ქცევა რთული ფენომენია. გარეგნულად ერთსა და იმავე ქცევას შესაძლოა სხვადასხვა მოტივაცია ედოს საფუძვლად. მაგალითად, მასწავლებლის ქცევა, კარგად

სწავლება, შესაძლოა სხვადასხვა მოტივით იყოს განპირობებული. ზოგიერთი პედაგოგისთვის ეს წარმოადგენს ინტერესს, ზოგისთვის კი - აღიარების მოთხოვნილებას.

მოტივაციის ფსიქოლოგიაში, როგორც ზემოთ ითქვა, ასხვავებენ გარეგან და შინაგან მოტივაციას. მის იერარქიულ მოდელში გარეგანი სტიმულები (გარეგანი მოტივაცია) ქცევას აღძრავს. პირველი ორი - ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების - მოთხოვნილების დონეზე, დანარჩენ სამ დონეზე კი მას შინაგანი სტიმულები (შინაგანი მოტივაცია) უდევს საფუძვლად. ამ თეზისის მიხედვით, ეფექტიანი სწავლება მასწავლებლის მოტივაციის დონეზეა დამოკიდებული[118,28].

სპეციალური მენეჯერული ლიტერატურიდან ცნობილია, რომ მოცემული პრობლემის მკვლევარს, **კლეიტონ ალდერფერს**, ეკუთვნის **ERG-თეორია** (Existence, Relatedness and Growth), რომელშიც ზემოთ მითითებულმა ავტორმა შემდეგნაირად განაზოგადა **ა. მასლოუს** მიდგომა: **კ. ალდერფერმა** მოთხოვნილებები სამ კატეგორიად დაჰყო. ესენია: ეგზისტენციალური, სოციალური და განვითარების კატეგორიები. **ა. მასლოუსაგან** განსხვავებით, ის უარყოფდა მოთხოვნილებათა იერარქიულ აგებულებას და მათი მკაცრად თანმიმდევრული დაკმაყოფილების აუცილებლობას. მაგალითად, ადამიანი ეგზისტენციალური და სოციალური მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაშიც კი შეიძლება მიილტვოდეს განვითარებისკენ. მეტიც, **კ. ალდერფერის** აზრით, ადამიანს შეიძლება ერთდროულად რამდენიმე დომინანტი მოთხოვნილება ჰქონდეს. **ა. მასლოუს** კი ამტკიცებდა, რომ დაუკმაყოფილებელი საჭიროება უმთავრესი მოტივატორია და მოთხოვნილებათა პირამიდაზე აღმასვლა მხოლოდ წინა დონის დაკმაყოფილების შემდეგ შეიძლება. **კ. ალდერფერის** აზრით, თუკი უფრო მაღალი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ბლოკირებულია, მატულობს ქვემოთ მდებარე მოთხოვნილებათა მეტი სიხშირითა და სისრულით დაკმაყოფილებისკენ ლტოლვა, ანუ ბლოკირებული მოთხოვნილება აქტუალობას მატებს უფრო დაბალ მოთხოვნილებას, რომლის დაკმაყოფილების უნარიც აქვს ინდივიდს. ეს თეორია შემდეგი სახის განტოლებამდე შეგვიძლია დავიყვანოთ:

განსაზღვრულ მოთხოვნილებას + შესაბამისი სტიმული = სასურველ მოქმედებას (საბოლოო შედეგს) [112, 185].

დ. მაკ-გრეგორმა პირველმა მიაქცია ყურადღება შემდეგ პრობლემას: „ძალდატანების გარეშე ადამიანები არ აკეთებენ იმას, რასაც უნდა აკეთებდნენ“. ან, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როგორია ადამიანის დამოკიდებულება შრომის მიმართ? 1960 წლის გამოკვლევაში მან გამოაქვეყნა ორი შესაძლო პასუხი: ე. წ. **X და Y თეორიები**, რომლებსაც მოგვიანებით **უ. ოუჩმა** დაუმატა პასუხის მესამე ვარიანტი – **Z-თეორია**.

X-თეორია. ადამიანს შრომის მიმართ თანდაყოლილი ზიზღი ახასიათებს და, სადაც ეს შესაძლებელია, ის ყველგან ცდილობს საქმისთვის თავის არიდებას. მას ყოველთვის ძალისხმევის გარეშე სურს სიამოვნების მიღება. ამიტომაც საჭიროა ზეწოლით, იძულებით, დასჯის მუქარითა და კონტროლით ვაიძულოთ ადამიანი, წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის საქმეში.

Y-თეორია. სამუშაოში ფიზიკური და გონებრივი ჩართულობა ისეთივე ბუნებრივია ადამიანისთვის, როგორც თამაში და დასვენება. თუკი ადამიანი საქმეში აზრს ხედავს, თუ გაწეული შრომის მიზანი მის საკუთარ ამოცანებს ემთხვევა, იგი შეძლებს შედეგის მიღწევას და საკუთარი თავის გაკონტროლებას. ადამიანი ბუნებით გამომგონებელი და შემოქმედი. მთავარია, მას შექმნის საშუალება მისცე.

Z-თეორია წარმოადგენს კადრების მოტივირების **იაპონური** გამოცდილების განზოგადებულ ვარიანტს, რომლის არსიც თანამშრომლის მიერ საკუთარი თავის ორგანიზაციასთან გაიგივებაში მდგომარეობს. გაცნობისას იაპონელი გვარზე ადრე თავის ორგანიზაციას ასახელებს. ამგვარ ვითარებას განაპირობებს სამუდამო დასაქმების გარანტია, კოლექტივიზმის ძლიერი სულისკვეთება, თანამშრომელთა თუ ხელმძღვანელთა შორის ნდობა და კერძო, პირდაპირი კავშირების წახალისება საურთიერთობო სისტემების საშუალებით. ყოველი იაპონელი კადრი დარწმუნებულია, რომ ის მნიშვნელოვანი და შეუცვლელია, ასევე იგი თვლის, რომ დაწესებულების ბედი მნიშვნელოვნად მასზეა დამოკიდებული.

ჩვენს მიერ ზემოთ განხილული სამი თეორიის (**X-თეორია**, **Y-თეორია** და **Z-თეორია**)

ანალიზს მივყავართ შემდეგ დასკვნამდე: ადამიანი ბუნებით შემოქმედია. ის ორიენტირებულია თვითგანვითარებაზე, რისი მიღწევაც შრომის გარეშე შეუძლებელია (ე.წ. Y-თეორია). საზოგადოებაში არსებულმა ფასეულობებმა შეიძლება ხელი შეუწყონ ამ ორიენტაციას (იაპონური კულტურა – ე.წ. Z-თეორია) ან მოახდინონ ზეწოლა ბლოკირების მიმართულებით (დასავლური კულტურა – ე.წ. X- თეორია).

მოტივირების პროცესუალურ თეორიებს საფუძვლად უდევს დაშვება, რომ ადამიანთა ქცევა განპირობებულია ინდივიდების მიერ მოვლენების აღქმის მექანიზმის მოქმედებით. განვიხილოთ სამი უმთავრესი თეორია, ესენია: ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია, ჯ. ადამსის სამართლიანობის თეორია და პორტერ-

ლოულერის (ლ. პორტერი, ე. ლოულერი) კომპლექსური მოდელი [112,182].

ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორიის თანახმად, მოტივაცია წარმოადგენს სამი მამრავლის ნამრავლს:

მოტივაცია = (F-R) * (R-C) * (C-V), (expectancy: Effort – Performance, Instrumentality: Performance – Outcome, Valence),

სადაც

- ❖ (F-R) – იმის მოლოდინია, რომ თანამშრომლის F ძალისხმევა მიაღებინებს მას R შედეგს;
- ❖ (R-C) – იმის მოლოდინია, რომ R შედეგის მიღება მოუტანს თანამშრომელს C ანაზღაურებას;
- ❖ (C-V) – ანაზღაურების ვალენტობაა – თანამშრომლის თვალსაზრისით C ანაზღაურების მოსალოდნელი V ფასეულობა.

აქ აღსანიშნავია ორი ფაქტორი: მითითებული ავტორის მიდგომა არ ქმნის მოტივირების საერთო ველს: თითოეული თანამშრომლის მოტივირება ხდება ინდივიდუალურად; არ არის დაკონკრეტებული, თუ რა გვესმის ანაზღაურების ქვეშ.

ჯ. ადამსი ჩატარებული კვლევის შედეგად მივიდა იმ აზრამდე, რომ თანამშრომელი მიღებულ ანაზღაურებას ადარებს არა მარტო მის მიერ დახარჯულ ძალისხმევას, არამედ იმ ხელფასს, რომელსაც ანალოგიურ სამუშაოში ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლები იღებენ.

ამიტომ, ერთი და იმავე ანაზღაურების ფასეულობა ფარდობითია და განისაზღვრება სამართლიანობის გრძნობით. ინდივიდს მიაჩნია, რომ შრომის სამართლიანი ანაზღაურება ხელს უწყობს მისი შრომის ნაყოფიერების ზრდას, ხოლო სამართლიანობის დარღვევა წარმოადგენს დისკომფორტის წყაროს, რაც, საბოლოოდ, ნეგატიურად მოქმედებს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. სამართლიანობის დარღვევის მიზეზებს წარმოადგენს: უნდობლობა თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის, არასწორად გაგებული კადრების მოთხოვნილებების არსი, რის შედეგადაც მატერიალურ ანაზღაურებას ენიჭება პრიორიტეტი. მაგალითად, ბევრ ორგანიზაციაში მიღებულია პროცედურა, რომლის დროსაც ხელფასი „კონვერტში“ გაიცემა, ყოველივე ეს, რასაკვირველია, ეწინააღმდეგება სამართლიანობის თეორიას და ხშირად წარმოადგენს თანამშრომელთა უკმაყოფილების ერთ-ერთ მიზეზს.

პორტერმა და ლოულერმა შეიმუშავეს საკმაოდ საინტერესო მიდგომა, რომელიც, გარკვეული აზრით, აერთიანებს მანამდე მიღებულ **პროცესუალურ თეორიებს**: „პორტერ-ლოულერის“ კომპლექსური მოდელი შინაგანი და გარეგანი ჯილდოების საშუალებით ერთად კრავს (უნარების, ხასიათისა და შრომით პროცესში საკუთარი როლის გაცნობიერების ხარჯზე) გაღებულ ძალისხმევასა და მუშაობის შედეგებს. თანაც, ჯილდო ორი კუთხით განიხილება (ისე, როგორც **ვ. ვრუმის** თეორიაში): კონკრეტული თანამშრომლისთვის ანაზღაურების ფასეულობისა და დახარჯულ ძალისხმევასთან მისი პირდაპირი კავშირის ალბათობის თვალსაზრისით. ჯილდოს სამართლიანობის განცდა ანაზღაურების ფასეულობის შეფასებასა და მისგან მიღებული დაკმაყოფილების ხარისხზე აისახება. შესაბამისად, წარმატებით მოტივაციაში იგულისხმება:

- ❖ მიღწეული შედეგების დამოკიდებულება თანამშრომლის მიერ თავისი როლის გაცნობიერებაზე და, აგრეთვე, მის ძალისხმევაზე, უნარებსა და კომპეტენციაზე;
- ❖ ჯილდოს დამსახურებულობისა და გაღებული ძალისხმევის პირდაპირი ურთიერთკავშირი;
- ❖ თანამშრომლის მოთხოვნილებათა უფრო სრულად დასაკმაყოფილებლად და შრომითი მოტივაციის ქმედობაუნარიანობის გასაზრდელად შინაგანი და გარეგანი

ჯილდოების ურთიერთშეთავსების აუცილებლობა.

ამასთან, საგულისხმოა მიღებული დასკვნა: წარმატებული მოტივაციის ამოსავალი პოზიცია ის უნდა იყოს, რომ შრომის შედეგიანობა წარმოქმნის მოტივაციას და არა პირიქით, როგორც ადრე მიიჩნევდნენ. ადამიანისთვის მიზნის დასახვიდან კონკრეტული ქმედობის ეტაპზე გადასვლის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი წარმატების მიღწევის მოტივის ქონაა. აქედან გამომდინარეობს შემდეგი ფორმულა:

მოტივაცია = წარმატების მიღწევის მოტივი * წარმატების შანსები * წარმატების ფასეულობა [112,179-180]

როგორც ზემოთ განხილული თეორიები ადასტურებს, კადრების მოტივაციის მეთოდები სხვადასხვაგვარია და არც ერთი ცალკე აღებული არ წარმოადგენს პრიორიტეტს სახელმძღვანელოდ. ყველა ორგანიზაციას ესაჭიროება ინდივიდუალური მეთოდის შემუშავება თანამშრომლების მოტივაციის მიმართულებით, რომელიც პირდაპირაა დამოკიდებული შრომის მწარმოებლობის ამაღლებასთან და ამ დაწესებულების ეფექტიანობის ზრდასთან. ამდენად, პერსონალის მოტივაციის მართვის სისტემა დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის თავისებურებაზე.

მოტივაციის მეთოდების კლასიფიკაცია შეიძლება განხორციელდეს ფართოდ გავრცელებულ ორგანიზაციულ, ეკონომიკურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ დონეზე. ეს კლასიფიკაცია ეფუძნება მოტივაციის თეორიების კლასიკურ მეთოდებს. ესენია: მართვის ეკონომიკური, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები, რომელთაგან, ჩვენი კვლევის ობიექტიდან გამომდინარე, განვიხილავთ მხოლოდ მართვის ეკონომიკურ მეთოდებს. ისინი განპირობებულია ეკონომიკური სტიმულებით და ითვალისწინებს: მატერიალურ მოტივაციას, გარკვეული დავალებების შესრულებას ეკონომიკური დაინტერესების ხარჯზე და სხვ. მატერიალური მეთოდების გამოყენება დაკავშირებულია შრომის ანაზღაურებასთან და მისი შესრულების კონტროლთან, ასევე შრომის ეკონომიკურ სტიმულირებასთან, რაც დაკავშირებულია შრომის რაციონალურ ანაზღაურებასთან.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდი კარგავს თავის მნიშვნელობას, თუ ქვეყანაში

მოუწესრიგებელია საბაზრო ურთიერთობები. საბაზრო პირობებში მართვის ეკონომიკური მეთოდები თავისთავად პოულობენ განვითარებას, იზრდება მატერიალური სტიმულების მოქმედება, რაც უფლებას აძლევს ყველა დასაქმებულს და ორგანიზაციას – შეიქმნას ისეთი ეკონომიკური პირობები, რომელთა დროსაც უფრო მობილიზდება პირადი ურთიერთობები სამუშაო მიზნის მისაღწევად. ამასთან, გადაჭარბებული ყურადღება მხოლოდ ეკონომიკურ ფაქტორებზე, მოადუნებს სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოტივაციის განვითარებას, რაც ასე მნიშვნელოვანია კადრების შინაგანი მოტივაციისათვის. მოტივაციის მეთოდების გამოყენების მოცემული სქემა კლასიკურია. თანამედროვე ადამიანური მართვის მენეჯმენტში მნიშვნელოვანი გახდა, რომ კლასიკური თეორიების გათვალისწინებით ჩამოვყალიბოთ მოტივაციის ახალი მეთოდები, სადაც აქტუალური რჩება მხოლოდ და მხოლოდ ეკონომიკური მოტივაციის მართვის მეთოდი და აუცილებელია გამოვყოთ მოტივაციის თანამედროვე მართვის მეთოდების სამი ძირითადი სახეობა:

1. **მიზნის მართვის მეთოდი.** ეს სისტემა ფართოდ გამოიყენება ამერიკის შეერთებულ შტატებში და განიხილავს პიროვნების მიერ დასახული მიზნის მიღწევისკენ სწრაფვას. აღნიშნული მეთოდი ითვალისწინებს კადრების მოტივაციას დასახული მიზნის მისაღწევად, რომელიც გამოიხატება კვალიფიკაციის ამაღლებასა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხში. ამ მიზნის მიღწევა ავტომატურად გულისხმობს ხელფასის მომატებას ან რაიმე სახის დაწინაურებას; ასევე არსებობს 2. **შრომის გამდიდრების მართვის** და 3. **ორგანიზაციაში პერსონალის თანამონაწილეობის მართვის მეთოდები**, რომლებსაც, კვლევის ობიექტიდან გამომდინარე, დეტალურად არ განვიხილავთ [112,41-46].

საინტერესო იქნება მოტივაციის თეორიის ფუძემდებლების შედარებითი დახასიათება თანამედროვე მართვის მეთოდებთან შესაბამისობაში იმ მიზნით, რომ გამოვავლინოთ კლასიკოსთა თეორიების სუსტი მხარეები, რაც საშუალებას მოგვცემს შევარჩიოთ, თუ რომელი მეთოდი შეიძლება გახდეს უფრო მეტად რეალიზებადი ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში. აღნიშნული კლასიკური თეორიების შედარებითი დახასიათება საშუალებას გვაძლევს ვიმსჯელოთ, რომ არც ერთი მათგანი არ წარმოადგენს

აბსოლუტურად იდეალურ ვარიანტს სასკოლო განათლების სისტემაში განსახორციელებლად ყველაზე მეტად დომინირებს ის აზრი, რომ თითოეული ადამიანი განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი ინდივიდი, და ნებისმიერმა ორგანიზაციამ, მათ შორის სასკოლო დაწესებულებამ, აუცილებელია განიხილოს მოტივაციის მეთოდები ინდივიდუალურად, ისე, რომ უზრუნველყოს დაწესებულების მოთხოვნილებების შესაბამისობა იქ დასაქმებული ადამიანების მატერიალური და ფსიქოლოგიური კეთილგანწყობის ერთობლიობაში, რაც საბოლოოდ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის შედეგზე ორიენტაციას.

მოტივირებული პედაგოგის გარეშე წარმოდგენელია სასკოლო დაწესებულების საგანმანათლებლო მიზნების მიღწევა და ასევე მოსწავლეების აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესება. რაც უფრო მოტივირებული იქნება მასწავლებელი, მით უფრო წარმატებულად და ეფექტიანად შეძლებს იგი სწავლა/სწავლების პროცესის განხორციელებას. როდესაც საუბარია ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის წინსვლასა და განვითარებაზე, მთელი არსი, რასაკვირველია, მოტივაციაში მდგომარეობს. ამ უკანასკნელის ამალგებაზე სისტემატური მუშაობა დიდწილად განაპირობებს მასწავლებლების მიერ სასწავლო პროცესის ხარისხის ზრდას, მის სასიამოვნოდ და ხალისიანად წარმართვას.

იმისათვის, რომ სასკოლო დაწესებულებამ წარმატებით მიაღწიოს თავის დასახულ მიზნებს, ცხადია, საკმარისი არაა მხოლოდ ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და პროფესიონალი პედაგოგების მოზიდვა, არამედ, ყოველივე ამასთან ერთად, აუცილებელია შრომის პროცესის ისე ორგანიზება, რომ ყოველმა დასაქმებულმა მასწავლებელმა მაქსიმალური ძალისხმევა და დაინტერესება გამოავლინოს დასახული ამოცანების მისაღწევად. ისტორია, მეცნიერული კვლევები, პრაქტიკული ცხოვრება და გამოცდილება ერთმნიშვნელოვნად ადასტურებს, რომ პედაგოგმა (და ზოგადად ადამიანმა) მხოლოდ მაშინ შეიძლება მიაღწიოს დასახულ მიზნებს და გამოავლინოს თავისი უნარ-შესაძლებლობები, როცა ის სათანადოდაა მოტივირებული და საამისოდ რეალური სტიმულები გააჩნია.

რა თქმა უნდა, საკმარისი არ არის თითოეულ პედაგოგს მხოლოდ ავუხსნათ ახალი სტრატეგიული მიდგომების არსი და დაგეგმილი მაჩვენებლების მიღწევის მნიშვნელობა სასკოლო დაწესებულების მომავალი კეთილდღეობისთვის. მიუხედავად ხელმძღვანელის პროპაგანდული ნიჭისა, აგიტაცია, რასაკვირველია, ნაკლებად ახდენს შრომის სტიმულირებას გრძელვადიან პერსპექტივაში. დასაქმებულ პედაგოგებში თავდადებული შრომის ჟინის გამოწვევისათვის სკოლის მენეჯმენტი შემოქმედებითად უნდა მიუდგეს როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური სტიმულების შემუშავებასა და გამოყენებას.

საქართველოში მიმდინარე რეფორმის ძირითადი მიზანია განათლების ხარისხის ძირეული ამაღლება და მისი საყოველთაო მისაწვდომობის უზრუნველყოფა. ბუნებრივია, დაისმება კითხვა: რა არის საჭირო ამ მიზნის მისაღწევად? პასუხი აშკარაა – ბევრი რამ, მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანია პროფესიონალი და თავისი საქმის ერთგული მასწავლებელი.

დღევანდელი ეპოქა, როდესაც ქვეყნის წარმატება ყველაზე მეტად იმაზეა დამოკიდებული, თუ რაოდენ განათლებულები არიან მისი მოქალაქეები და რამდენად შეესაბამება მათი უნარ-ჩვევები გლობალიზებული სამყაროს მოთხოვნებს, ცხადია, მასწავლებლებსაც ახალ გამოწვევებს სთავაზობს.

როგორც ცნობილია, პედაგოგები ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების უმნიშვნელოვანესი რესურსია, ამიტომ მისი მუდმივი განვითარებისათვის სათანადო პირობების შექმნაა საჭირო.

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა ყოველი სასკოლო დაწესებულების განვითარებისა და წინსვლის აუცილებელი პირობაა, რადგან მიმდინარე რეფორმის წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია ამ პროცესში ჩართული ადამიანების ცოდნაზე, უნარ-ჩვევებზე, ორგანიზაციულ ქცევაზე და იმ გარემოზე, რომელიც შესაძლებლობების მიზანმიმართულად გამოყენების

საშუალებას იძლევა. სასკოლო ორგანიზაციის განვითარების გეგმის შესრულება კი მხოლოდ შეთანხმებული, მიზანზე ორიენტირებული და პროფესიულად მოაზროვნე ადამიანების გუნდითაა შესაძლებელი. ამიტომ ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის მიზანია სასწავლო-აღმზრდელობით პროცესში ჩართული პირების ერთ გუნდად შეკვრა, მათთვის ხელშეწყობა, თითოეულის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, დადებითი წახალისება და უარყოფითი გამოსწორებისთვის ზრუნვა. ყოველივე ეს კი ნათლად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურით, დასაქმებისა და შეფასების ობიექტური სტანდარტებით მიიღწევა, რომლის ფორმირებისათვის უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პედაგოგის მიერ გაწეული შრომის ანაზღაურების შესაბამისი სისტემის არსებობას. რასაკვირველია, ეს ის საკითხია, რომელსაც უნდა ეკავოს მოწინავე პოზიცია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სტრატეგიული განვითარების გეგმაში. ბუნებრივია, ამით ხელი შეეწყობა სასკოლო სისტემაში მატერიალური წახალისების პერმანენტულ სრულყოფასა და პედაგოგიური საქმიანობის ეფექტიანობის ერთმნიშვნელოვნად ზრდას.

სასკოლო დაწესებულებაში ადამიანური რესურსების მართვა და მასთან დაკავშირებული სტრატეგიების განხორციელება ეფუძნება საქართველოს კანონს „ზოგადი განათლების შესახებ“, რომელსაც ექვემდებარებიან სასკოლო ორგანიზაციის სამეურვეო საბჭო და დირექტორი; სწორედ ზემოთ აღნიშნული კანონი განსაზღვრავს მათ ფუნქციებს, უფლებებსა და მოვალეობებს.

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სამეურვეო საბჭოს ფუნქციებში, სხვა მრავალი მნიშვნელოვანი პრობლემის გადაწყვეტასთან ერთად, უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პედაგოგიური საქმიანობის შეფასებასა და პერსონალის შრომის წახალისების სისტემის შემუშავებას.

ჩვენი ქვეყნის სტრატეგიული მიზანი – იყოს მსოფლიო თანამეგობრობის განვითარებული წევრი გვავალდებულებს, მივცეთ საქართველოს მოქალაქეებს ისეთი განათლება, რომელიც დაეხმარება მათ, იყვნენ კონკურენტუნარიანი შრომისა და

განათლების საერთაშორისო ბაზრებზე. ამ მიზნის განხორციელებას ყველაზე მეტად ემსახურება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა, რომელიც, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან მუდმივი თანამშრომლობით, ორგანიზაციისა და მართვის გამჭვირვალე და მოქნილი თანამედროვე სისტემით ხელმძღვანელობს, რასაკვირველია, მის ხელთ არსებული ფინანსური რესურსების რაციონალურად გამოყენების საფუძველზე.

სასკოლო დაწესებულების ორგანიზებასა და მის ეფექტიან მართვაზე ზრუნვა მენეჯერის ერთ-ერთი ძირითადი მოვალეობაა. დირექტორმა პედაგოგების მეთოდურ სამსახურთან აქტიური თანამშრომლობის გზით ხელი უნდა შეუწყოს ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციაში სწავლა/სწავლების მაღალი ხარისხის მიღწევა-შენარჩუნებას, მოსწავლეების სწავლების შედეგების გაუმჯობესებას, წამახალისებელი და საიმედო სასკოლო გარემოს შექმნასა და მასწავლებლების კვალიფიკაციის ამაღლების აუცილებლობას ისე, რომ მინიმალური დანახარჯებით (ფინანსური, მატერიალური, შრომითი, ორგანიზაციული, დროის და სხვ.), მიაღწიოს პოზიტიურ შედეგებს, ასევე მან უნდა დაადგინოს სასკოლო დაწესებულებაში მომუშავე მასწავლებლების კატეგორიები მათი მუდმივი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობისა და წახალისების სისტემის შექმნის მიზნით.

ზემოთ განხილული პრობლემების შესწავლა-ანალიზმა დაგვანახა, რომ მოტივაცია არის ორგანიზმის შინაგანი მდგომარეობა, რომელიც მიმართავს პედაგოგის ქცევას, ყურადღებას მისთვის სასურველი მიმართულებით. იგი არ არის თანდაყოლილი, ხასიათდება დინამიკურობით და დამოკიდებულია როგორც ინდივიდუალურ, ისე გარემო ფაქტორებზე. მასწავლებელმა იმგვარად უნდა დაგეგმოს სასწავლო პროცესი და გარემო, რომ მაქსიმალურად ხდებოდეს ყველა ამ ფაქტორის გათვალისწინება.

ყოველ განვითარებულ ქვეყანაში განათლების სისტემაზეა დამოკიდებული სამინისტროს კადრებისა და მისი ხელმძღვანელის ქცევა (სწორედ ამიტომ უწოდებენ მას სისტემას). საქართველოში ეს პირიქითაა, იცვლება ხელმძღვანელობა, შესაბამისად,

იცვლება დარგობრივი პოლიტიკაც, რაზედაც მეტყველებს ბოლო ათი წლის განმავლობაში ათჯერ შეცვლილი მიდგომები (ზუსტად იმდენი, რამდენი მინისტრიც შეიცვალა).

1.3 ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა როგორც პედაგოგის მატერიალური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი

დღევანდელ საქართველოში, როგორც მთლიანად პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, შრომის ანაზღაურება წარმოადგენს უმთავრეს მასტიმულირებელ ფაქტორს, რადგან ის ჯერ კიდევ ვერ უზრუნველყოფს ადამიანის მოთხოვნილებების საარსებო მინიმუმის დაკმაყოფილებას. შესაბამისად, ასეთ სიტუაციაში შრომითი საქმიანობის უფრო მაღალი მოტივები ქვეყანაში გადადის უკანა პლანზე. როგორც ცნობილია, ხელფასი არის შრომის ანაზღაურება - მუშაობის ფასი. თავისი არსით, იგი უნდა ასახავდეს მის მოცულობას, ხარისხს, ფიზიკურ და მორალურ-ფსიქოლოგიურ, ინტელექტუალურ დანახარჯებს, სამუშაო პროცესის მიმდინარეობის პირობებს, მის პრესტიჟულობას, უნიკალურობასა და სხვ. რასაკვირველია, შრომის ანაზღაურების (ხელფასის) დონე საზოგადოებაში დაკავშირებულია ქვეყნის ეკონომიკურ შესაძლებლობებთან.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხელფასი თანამშრომელსა და დამქირავებელს შორის შრომითი საქმიანობის ურთიერთგაცვლის ფორმაა. როდესაც კადრი გაიღებს საკუთარ შრომას, იგი ელის, რომ ეს შრომა უზრუნველყოფს მას ცხოვრებისათვის საჭირო საშუალებებით და შეუნარჩუნებს შრომისუნარიანობას მისი „შრომითი შენატანის“ სამართლიანი შეფასების საფუძველზე.

დამქირავებლები ხელფასის ფორმირების დროს ეფუძნებიან: ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზას, რომელსაც იყენებს საშემსრულებლო და საკანონმდებლო ხელისუფლება, სატარიფო შეთანხმებებს პროფკავშირებთან და სწორედ ასეთ პირობებში განსაზღვრავენ შრომის ანაზღაურების სისტემას, პირობებსა და მოცულობას სხვადასხვა კატეგორიის თანამშრომლისთვის და თანამდებობრივი პირობებისათვის.

მოცემულ შემთხვევაში დამკირავებლები ყოველთვის ხელმძღვანელობენ იმის აუცილებლობით, რომ: **პირველი**, უზრუნველყოფილი იქნეს დაქირავებულის აღწარმოება; **მეორე**, ორგანიზაციის საქმიანობის განვითარებაში დაინტერესების სტიმულირება; **მესამე**, სოციალური სამართლიანობის პრინციპების რეალიზაცია და, **მეოთხე**, თანამშრომლების შრომის გაზომვა საქონლის ან მომსახურების ფასებში.

შრომის ანაზღაურების (ხელფასის) ორგანიზაცია წარმოადგენს სოციალური, ეკონომიკური, ტექნიკური, ფსიქოლოგიური ხასიათის დონისძიებების კომპლექსს, რომელიც მოწოდებულია, რომ შრომა დაუკავშირდეს მის ანაზღაურებას. ამისათვის გამოიყენება ხელფასის სხვადასხვა სისტემები, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში გავრცელებულია პირდაპირი დროითი, დროითი პრემიული და საკონტრაქტო სატარიფო-საატესტაციო ანაზღაურება კვალიფიკაციის დონის მეშვეობით.

ხელფასის ორგანიზაცია საბიუჯეტო სფეროში ხშირად კრიტიკას იწვევს. განვითარებული ქვეყნები კადრებს სისტემატურად სთავაზობენ პროექტებს, რომლებიც ითვალისწინებს პერსონალის შრომის ანაზღაურების დარგობრივ სისტემას. ამ უკანასკნელს საფუძვლად უდევს ორგანიზაციებისა და დაწესებულებების დაყოფა კატეგორიების მიხედვით (შესრულებული ფუნქციები და საქმიანობის მოცულობა). მოცემულ შემთხვევაში სპეციალისტების ხელფასი განისაზღვრება დაკავებული თანამდებობითა და სამუშაო გამოცდილებით (სტაჟით). ამავდროულად რეკომენდებულია, რომ შენარჩუნებული იქნეს დანამატები (სამეცნიერო ხარისხი და სხვ.). ასევე დაწესდეს ზეტარიფული დანამატი ხელფასზე. მათ შორის მასტიმულირებელი დანამატები შრომის დამაბულობის, ხარისხის მიხედვით და სხვ.

მენეჯერულ ლიტერატურაში მიუთითებენ კადრების მატერიალური სტიმულირების რამდენიმე აუცილებელი პირობის გათვალისწინებაზე. ესენია:

1. ყოველი თანამშრომლისათვის სტიმულირების სისტემის სიმარტივე და მისი იოლი გაგება;
2. წახალისების დადებითი შედეგების ოპერატიულობა;

3. სტიმულირების მოცულობის დაკავშირება ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ და ფსიქოლოგიურ ფაქტორებთან;
4. სამართლიანი სტიმულირების გრძნობის ფორმირება;
5. ორგანიზაციის საქმიანობის საერთო შედეგებისადმი ინტერესების ამაღლება;
6. ლტოლვა საქმიანობისადმი ინდივიდის შედეგების გაუმჯობესებისადმი.

იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლების დაჯილდოების (გასამრჯელოს) სისტემა აგებულია არაეფექტიანად, ის შეიძლება გახდეს დესტაბილიზაციის ფაქტორი, გამოიწვიოს პერსონალის გულგრილობა საკუთარი სამუშაოს მიმართ, შრომის ხარისხის შემცირება, კონფლიქტები და სხვ. უკიდურესი მოვლენებიც კი.

შრომის ანაზღაურების პრობლემა საჭიროებს სისტემურ მიდგომას, რაც გულისხმობს იმას, რომ, ხელფასთან ერთად, გათვალისწინებული უნდა იყოს სხვა ფაქტორებიც, კერძოდ, სადაზღვევო დაგროვებები, ფასისმიერი პოლიტიკა და ა.შ.

სტიმულირება, რომელიც დაკავშირებულია პიროვნების თვითშეფასებასთან, მისი შრომის ფასეულობის აღიარებასთან, ექვემდებარება არასამართლიან კორექტირებას [116,52-53].

საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, სადაც შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება ძალიან ძნელია, შრომის ანაზღაურებას გააჩნია პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა.

აღსანიშნავია, რომ განვითარებული ქვეყნების სასკოლო დაწესებულებებში გარეგანი დაჯილდოების პროცესში პრემიის მეთოდის გამოყენება ყველაზე საკამათო ფორმას წარმოადგენს. ეს უკანასკნელი, თავისი წმინდა არსით, გულისხმობს კომპენსაციის სისტემას, რომელშიც შრომის ანაზღაურება (ხელფასი) ეფუძნება ინდივიდის მუშაობას. კარგი შემსრულებლები იღებენ მეტ თანხას; შედარებით სუსტი შემსრულებლები კი – ნაკლებ ფულს. ძირითადი პრინციპია ის, რომ ზოგიერთი მასწავლებელი ან ხელმძღვანელი გამოიმუშავებს სხვებზე მეტს იგივე სამუშაოს – მხოლოდ კარგად შესრულებისას. თუმცა, როგორც ევროპის განვითარებული ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაშია გავრცელებული, პრემია ემატება ხელფასის

სტანდარტულ თანრიგს და შეადგენს დაქირავებულის შრომის ანაზღაურების მხოლოდ მცირე ნაწილს.

მე-20 საუკუნის დასაწყისიდან პედაგოგებისათვის პრემიის მრავალი ფორმა იქნა შემოღებული ამერიკის შეერთებულ შტატებში (აშშ). ამ მიმართულებით მოქმედება განსაკუთრებით გააქტიურდა 1980-იანი წლების შუა პერიოდში. პირველ მიზეზს საფუძლად ედო დაშვება - მასწავლებლის მოტივაციის გაზრდის იმედი, როდესაც პრემია უზიძგებს განმანათლებელს მეტი მუშაობისა და პროდუქტიულობის გაზრდისაკენ. ხოლო მეორე მიზეზს კი წარმოადგენდა ის, რომ ბევრი პედაგოგი არც ნიჭიერი იყო და არც ეფექტიანი. იდეის არსი მდგომარეობდა იმაში, რომ მოეძებნათ ხელფასის გაზრდის გზები, რათა დაეჯილდოებინათ უკეთესი მასწავლებლები და მოეზიდათ ახალბედა, დამწყები პედაგოგები არაეფექტიან განმანათლებლებზე კოლოსალური თანხების დახარჯვის გარეშე.

თავიანთ კვლევაში მარკ ა. სმაილმა და ჯონ ს.სმარტმა 1990 წელს დაადგინეს, რომ პედაგოგების მიერ პრემიული ანაზღაურების სქემის მხარდაჭერა დამოკიდებულია პრემიის გავლენასა და კოლეგიურ კომუნიკაციაზე მასწავლებლებს შორის. პრემიის მიმართ წინააღმდეგობა, ცხადია, ზრდის კონკურენციას და ამცირებს კოლეგებს შორის თანამშრომლობას. განათლების სისტემის მკვლევარმა ფაიერსტონმაც 1991 წელს სწორედ ამის მსგავსი დასკვნები გააკეთა.

მოცემული პრობლემის სხვა მკვლევარების - ბეთი მალენის, მაიკლ ჯ. მარფის და ენ ვ. ჰართის (1988წ.) მიხედვით, პედაგოგებისთვის პრემიის მიღების კრიტერიუმები ჩვეულებრივ მოიცავს ბრწყინვალე, მოწინავე მასწავლებლად აღიარებას (მაგალითად, საგანმანათლებლო სტანდარტებით დადგენილი პედაგოგიური ჩვევების გამოვლენა, მოსწავლეების ტესტირების გაუმჯობესებული შედეგები) ან სხვა სამუშაოს შესრულებას დამატებითი ანაზღაურების მისაღებად (მაგ., მენტორული სამუშაოს შესრულება, სკოლისგარეშე აქტივობის წარმართვა, სამუშაოდან მოუწყვეტლად სემინარების გამართვა და ა.შ.).

როგორც ცნობილია, აშშ-ში პრემიის ორი ტიპია ფართოდ გავრცელებული. ესენია: ხელფასის ბონუსი და გაზრდილი სტატუსი მაღალი ხარისხის შესრულების საჯარო აღიარებით. ზემოთ მითითებულმა ავტორებმა დაადგინეს, რომ პრემიის სისტემები მნიშვნელოვნად არ ცვლის არც ერთ მოსალოდნელ ჯილდოს. როგორც ხელფასის სარგებელი, ისე პრემია გამოიყენება იმ მიზნით, რომ დაწესდეს დანამატი და არ შემცირდეს შრომის ანაზღაურების ძირითადი ფონდი. თუნდაც პრემიის არსებობის პირობებშიც, პედაგოგის ანაზღაურების უმთავრეს წილს კვლავ ხელფასი შეადგენს, რაც დადგენილია მასწავლებლების განათლების, გამოცდილების საფუძველზე. უფრო მეტიც, პრემიები ამა თუ იმ სახით ფართოდ უნაწილდება ყველას ან თითქმის ყველას, ვინც გააკეთებს მასზე განაცხადს. ასეთ შემთხვევაში პრემია აღიქმება როგორც ძირითადი ხელფასის ზრდა ყველა პედაგოგისათვის. რაც შეეხება სტატუსს, პროცედურული და კოლეგების მხრიდან ურთიერთზეწოლა (პრესი) განაპირობებს იმას, რომ ზემოხსენებული პრემიების რეციპიენტები და ჯილდოები უმთავრესად საიდუმლოდ ინახება. იმ შემთხვევაში, როცა ხდება საჯარო გამომჟღავნება, სასკოლო ორგანიზაციის "სარგებელი" კომპენსირდება კოლეგების სანქციებით.

მიუხედავად იმისა, რომ პრემიული სისტემა ათწლეულების მანძილზე ყალიბდებოდა, უქმდებოდა და თავიდან იქმნებოდა პრემიული სქემების მთელი მრავალფეროვნება, მხოლოდ მცირე მათგანმა გაუძლო დროს. აღსანიშნავია, რომ პრემია არ წარმოადგენს ეკონომიკური თუ სტატუსის ჯილდოების გადანაწილების სიცოცხლისუნარიან მიდგომას სასკოლო დაწესებულებებში. ხელშემწყობ გარემოებათა არსებობის პირობებშიც კი პრემიული სქემების უმეტესობა, სავარაუდოდ, ვერ იქნება წარმატებული და არ წარმოადგენს სტიმულირების გაძლიერების პერსპექტიულ საშუალებას ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში. უმეტესად მასწავლებლები წინააღმდეგები არიან პრემიული სქემების შემოღებისა, რადგან ისინი, როგორც წესი, პედაგოგებს შორის იწვევს განხეთქილებას, კონკურენციასა და კონფლიქტს [70,85].

ნებისმიერი ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება, როგორც 1.2 პარაგრაფში აღნიშნავთ, დიდად არის დამოკიდებული ინდივიდის მაქსიმალურ მოტივირებაზე, რადგან, საბოლოოდ სწორედ პედაგოგების აქტიური და მაღალი ხარისხის შრომით ყალიბდება და ვითარდება მოსწავლე, როგორც დროის მოთხოვნების შესაბამისი ცოდნით აღჭურვილი პიროვნება. შესაბამისად, სწორედ მატერიალური წახალისების ფორმები და მეთოდები წარმოადგენს მასწავლებლის საქმიანობის ინტერესის რეალიზაციის მექანიზმს. თუ როგორ იქნება უზრუნველყოფილი ინდივიდის მატერიალური ინტერესის დაკმაყოფილების ხარისხი, მის ქცევაზეა დამოკიდებული. ყოველივე ეს, ბუნებრივია, განსაზღვრავს როგორც სწავლების მიმართ, ისე ამ პროცესის მაქსიმალურად ეფექტიანად შესრულების მიზნით საკუთარი კვალიფიკაციის პერმანენტულ განვითარებას. ყოველივე ეს, რასაკვირველია, თავის მხრივ, ითხოვს სასწავლო პროცესის პარალელურად პედაგოგის თვითგანვითარებას. რადგან ჩვენი მოსაზრებით, თანამედროვე სწრაფად ცვალებად ეპოქაში, მხოლოდ ერთჯერადი სერტიფიცირებით შეუძლებელია უზრუნველყოფილი იქნეს მასწავლებლის პროფესიული მომზადების შესაბამისობაში მოყვანა, იმ ყოველდღიურ მოთხოვნებთან, რომლებიც დგება უშუალოდ მის წინაშე მოსწავლეების სწავლა/სწავლებისა და აღზრდის პროცესში.

პედაგოგის კვალიფიკაციის ამაღლება უნდა ეფუძნებოდეს მატერიალურ და მორალურ წახალისებას, მისი თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისობის უზრუნველყოფას. ერთი რამ ფაქტია: მასწავლებლის პროფესია მაღალშემოსავლიანი არც ერთ ქვეყანაში არ არის. მას არსად არ აქვს ისეთი ხელფასი, როგორც, ვთქვათ, ბიზნესის სფეროში დასაქმებულ ადამიანებს (აღნიშნულ საკითხს დეტალურად განვიხილავთ წინამდებარე დისერტაციის მეორე თავის მესამე პარაგრაფში). მთავარი, რასაც პედაგოგს სწავლა/სწავლების პროცესი აძლევს, მხოლოდ მატერიალური კომპენსაცია არ არის. განმანათლებლის ხელფასის ზრდა აუცილებელია წარმოადგენდეს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს სტრატეგიულ ამოცანას. მასწავლებელი არ ირჩევს აღნიშნულ პროფესიას გამდიდრების

მოლოდინით. მაგრამ, როგორც ზემოთ ითქვა, განვითარებად ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოში, სადაც ცხოვრების დონე ძალიან დაბალია, შრომის ანაზღაურების სიდიდე ინარჩუნებს საკმაოდ მაღალ მასტიმულირებელ ფუნქციას პედაგოგიურ საქმიანობაში.

როგორც ცნობილია, მატერიალურ ანაზღაურებას პედაგოგისათვის ძალიან დიდი მნიშვნელობა გააჩნია ისეთ სიტუაციაში, როდესაც მოსახლეობის უდიდესი ნაწილი დასაქმებულია საბაზრო ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში, სადაც ანაზღაურება საკმაოდ მაღალია, ყოველივე ეს კი იწვევს მოსახლეობის უდიდესი ნაწილის დიფერენციაციას შემოსავლების მიხედვით. ასეთ პირობებში პედაგოგი, როგორც საზოგადოების აქტიური წევრი, ხედავს, რომ მისი ეკონომიკური მდგომარეობა ქვეყნის სხვა დარგებში დასაქმებულ ადამიანებთან შედარებით უარესდება და იგი რიგ შემთხვევაში ადგილს იკავებს დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობის ფენაში, ე.ი. გამოდის, რომ მასწავლებელი ხვდება „მოწყვლადთა კატეგორიაში.“ რა თქმა უნდა, ეს ყველაფერი არ არის, თუმცა განმანათლებელს, ცხადია, არ უნდა აწუხებდეს პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, ამავდროულად, მან დრო უნდა დაუთმოს თვითგანვითარებას და უმნიშვნელოვანესია, მუდამ იყოს პროფესიული განვითარების პროცესში ჩართული; საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე საჭიროა ის აუცილებელი ხარისხით პასუხობდეს სათანადო ცოდნის გადაცემას მოსწავლეებისათვის და ემსახურებოდეს მათი საფუძვლიანად აღზრდის საქმეს. სწორედ ამიტომ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მართვის ერთ-ერთ უმთავრეს ელემენტს უნდა წარმოადგენდეს პედაგოგების მატერიალური წახალისების არა მარტო ფორმებისა და მეთოდების, არამედ შრომის ანაზღაურების სიდიდის გაწეული შრომის ხარისხთან შესაბამისობაში მოყვანა.

ამ პრობლემის აქტუალობიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, განვიხილოთ პედაგოგების მატერიალური წახალისების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფა, ასევე მისი ამოსავალი პოზიცია, რაც იმაში მდგომარეობს, რომ ის უნდა ითვალისწინებდეს თანამედროვე სწავლა/სწავლების პროცესის შრომატევადობასა და

ხარისხს. ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ, საუბარია ამოსავალ ნორმატიულ-სამართლებრივ საფუძვლებზე, რომლებიც, როგორც პერსპექტივაში გვესახება, უნდა იყოს შემუშავებული ქვეყნის შესაბამის უწყებაში - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში და გარკვეული პროცედურების გავლის შემდეგ ის უნდა გახდეს შრომის მატერიალური ანაზღაურების ფორმების, მეთოდებისა და დონის საფუძველი (რეგლამენტი) ეს მაშინ, როდესაც სტიმულირების დონე შეესაბამება პედაგოგის მიერ შესრულებული სამუშაოს მოცულობას, ამ უკანასკნელის სირთულესა და ხარისხს. ყველაფერმა ამან ასახვა უნდა ჰპოვოს შესაბამის ნორმატიულ დოკუმენტებში, სადაც საჭიროა აღწერილი იყოს შესასრულებელი სამუშაოს პროცედურა და მისდამი მოთხოვნები. ამით ჩვენ კიდევ ერთხელ ვუსვამთ ხაზს მატერიალური სტიმულირებისთვის ნორმატიული დოკუმენტების შექმნის აუცილებლობას. განსაკუთრებით ეს ეხება პედაგოგების ძირითადი სახელფასო განაკვეთის (საბაზისო მინიმუმის) ფორმირებას. რაც შეეხება მის ჩამოყალიბებას, აუცილებელია სწორედ მასზე აიგოს მთლიანად პედაგოგის შრომის სტიმულირების მექანიზმი, რასაკვირველია, მისი ფორმებისა და მეთოდების გათვალისწინებით.

ცნობილია, რომ ნებისმიერი ფორმის (მატერიალური და არამატერიალური) სტიმულირება მიზნად ისახავს პედაგოგის ქცევის სასურველი მიმართულებით წარმართვას და წახალისების განმეორებადობის უზრუნველყოფას. აქ იგულისხმება, რომ სტიმულირების მიზანია მასწავლებლების მოტივირება სასკოლო დაწესებულებებისათვის სასურველი ქცევის განსახორციელებლად. პედაგოგთა ქცევის მართვისადმი ამგვარი მიდგომა არსებითად უპირისპირდება ორგანიზაციის მართვის ადმინისტრაციულ მოდელს, რომელიც უფრო მეტად ეფუძნება გარკვეული დისციპლინური ზომების გამოყენებას. ბევრი მეცნიერი მიიჩნევს, რომ მხოლოდ შიშზე დაფუძნებული ქცევის ხანგრძლივი დროით შენარჩუნება საკამოდ რთულია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში და, ადრე თუ გვიან, მართვის ამგვარი სტილი უკვე მოძველებული ხდება; მისი გამოყენება რისკქვეშ დააყენებს სასკოლო ორგანიზაციის მომავალ წარმატებას. თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში დღითი

დღე ძლიერდება კოლექტივის წევრების მართვის პროცესში ფართო მონაწილეობის მეთოდები, რაც მორალური სტიმულირებისა და ადამიანების აქტიურობის ამაღლების ძლიერ ინსტრუმენტად მიიჩნევა, მაგრამ მატერიალური წახალისების, მისი ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფა, რომელიც მიმართულია შრომის რაოდენობისა და ხარისხის მაქსიმალურ გათვალისწინებაზე, რჩება მეტისმეტად აქტუალურ პრობლემად ყველა ქვეყანაში. განვითარებულ და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში პედაგოგთა ხელფასის ფორმების განსაზღვრული წესი, რომელიც გულისხმობს შრომის რაოდენობისა და ხარისხის მაქსიმალურ გათვალისწინებას, უპირისპირდება საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემას და შეიძლება შეფასდეს, როგორც ჩვენი ქვეყნის ერთ-ერთი უმწვავესი პრობლემა. პრაქტიკული გამოცდილებიდან ცნობილია, რომ მოტივაციაზე ორიენტირებული მიდგომა პედაგოგებში სამუშაოს შესრულების მიმართ დაინტერესებას აღვივებს და ეფექტიანობის გარანტიად იქცევა ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. სწორედ ამ მიმართულებით ვითარდება ეკონომიკური წახალისების სისტემა. ეს უკანასკნელი ერთი მხრივ, სულ უფრო და უფრო შრომატევადი და ინტენსიური ხდება, რაც ითხოვს შესაბამისი დონის მატერიალურ წახალისებას და, მეორე მხრივ, სწავლა/სწავლების ინოვაციური მეთოდები აძლიერებენ სასწავლო დისციპლინების ათვისების დონეს, თანაც პედაგოგიური სწავლების თანამედროვე საგანმანათლებლო სტანდარტებითა და ტექნოლოგიებით. სხვა შემთხვევაში, თუ ეს ასე არაა, მაშინ შეუძლებელი იქნება მოტივირებული პედაგოგის სტიმულირების გარეშე მოღვაწეობა. ერთიც და მეორეც ერთმანეთს ავსებენ და განაპირობებენ ჩვენს შემთხვევაში, პედაგოგის საქმიანობის მაღალი ხარისხისადმი ლტოლვას (რასაკვირველია, თუკი ეს გათვალისწინებული იქნება შრომის ანაზღაურების სისტემაში).

პერსონალის მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიები სულ უფრო მეტად ითვალისწინებს კოლექტივის ეფექტიანი მართვის პროცესში აქტიური საქმიანობის წახალისების მიზნით, მატერიალური სტიმულირების მეთოდებთან ერთად, მორალური სტიმულირების ფართო სპექტრს. სპეციალური მენეჯერული ლიტერატურული

წყაროებიდან ცნობილია, რომ პედაგოგების მოტივაციის გაზრდისთვის ერთმანეთისაგან პირობითად ასხვავებენ მატერიალურ და არამატერიალურ წახალისებას. პირველ კატეგორიაში გაერთიანებულია ისეთი ფორმები და მეთოდები, რომლებიც პედაგოგების ფინანსურ წახალისებას ითვალისწინებს, ასევე მოიცავს მათზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებასა და განსაკუთრებული რთული სამუშაოების შესრულებაზე დაწესებული მატერიალური დაჯილდოების ფორმებს. მეორე კატეგორია – არამატერიალური წახალისება კი წარმატებული მასწავლებლების მორალური დაჯილდოების მეთოდებს აერთიანებს.

როგორც 1.2 პარაგრაფში ვიმსჯელებთ, მატერიალური წახალისება ორიენტირებულია პედაგოგების გარეგან მოტივირებაზე, მაშინ როდესაც არამატერიალური წახალისება განსაკუთრებით ეფექტიანია შინაგანი მოტივაციის გაღვივებისათვის. ჩვენ არ განვიხილავთ პედაგოგის დაინტერესებაზე ზემოქმედების ისეთ ფორმებსა და მეთოდებს, რომლებიც მიეკუთვნებიან არამატერიალურ წახალისებას, რადგან იგი არ შედის მოცემული ნაშრომის კვლევის ამოცანებში და ამიტომ ჩვენი ყურადღება უშუალოდ კონცენტრირებულია მატერიალური სტიმულირების სრულყოფის მიმართულებებზე.

პედაგოგების მატერიალური წახალისების მიზნით მთელი რიგი განვითარებული ქვეყნები, ძირითადი სახელფასო განაკვეთის გარდა, იყენებენ სხვადასხვა ფორმებსა და მეთოდებს, რომლებიც სულ უფრო აქტიურ პოზიციაში ამყოფებს კადრებს რუტინული სამუშაოს შესრულების პროცესში. რა თქმა უნდა, საუბარია დანამატებზე, ხელფასზე, პრემიებსა და სხვადასხვა მატერიალური წახალისების ჯილდოებზე. ფინანსურ სტიმულირებაზე დამყარებული წახალისების სისტემები სულ უფრო და უფრო აქტუალური ხდება თითქმის ყველა სახის ორგანიზაციაში, განსაკუთრებით აშშ-სა და ევროპის ქვეყნებში, რომელთაგან მოწინავე პოზიცია ამერიკის შეერთებულ შტატებს უკავია, სადაც უკვე 1995 წლის მაჩვენებლებით ეკონომიკური სტიმულირების ფორმას ორგანიზაციების 77% მიმართავდა. აღსანიშნავია, რომ ეს მაჩვენებელი დაახლოებით ორჯერ აღემატება იმავე პარამეტრს 1998 წლისათვის. სამწუხაროდ, ჩვენ არ ვფლობთ

უფრო ახალ, ოფიციალურ სტატისტიკას წახალისების ამ ფორმის გამოყენების სიხშირის შესახებ, თუმცა არსებული ეკონომიკური ზრდის ტენდენციის გათვალისწინებით და ჩვენი დაკვირვების საფუძველზე შეიძლება ვიფიქროთ, რომ გარკვეული სახის მატერიალური წახალისების ფორმები დღეს ყველა ორგანიზაციაში, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაშიც, გამოიყენება [60,181-184]. მსგავსი ფორმები გავრცელებულია საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემის სინამდვილეში, რომელთაგან ძირითადია:

❖ **ინდივიდუალური ან ჯგუფური პრემიები/ბონუსები.** აღნიშნული მეთოდი გამოიყენება პედაგოგის/მასწავლებელთა გარკვეული ჯგუფის მიერ გაწეული განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო სამუშაოს სანიმუშოდ შესრულების შემთხვევაში და ითვალისწინებს ყოველთვიურ ანაზღაურებაზე დამატებითი ფულადი „ჯილდოს“ გაცემას. პრემირება მასწავლებლების გარეგანი მოტივირების კლასიკური და ტრადიციული მაგალითია – ქცევის გამოწვევა და „გამყარება“ უკავშირდება განმანათლებლისათვის სასურველ ფინანსურ ჯილდოს. კვლევებით დადგენილია, რომ პრემიების მოცულობის ზრდასა და სამუშაოს შესრულებას შორის ყალიბდება გარკვეული ტენდენციები. პრემიების მოცულობის ზრდა მოტივაციას აძლიერებს მხოლოდ გარკვეული დონის მიღწევამდე. მნიშვნელოვანი ჰიპოთეტური ზღვარის გადალახვის შემდეგ კი ჯილდოს მოცულობის ზრდა უკვე ვეღარ იწვევს მოტივაციის სიძლიერის ცვლილებას. შესაბამისად, ჩვენი აზრით, პედაგოგების წახალისების მხოლოდ ეს მეთოდი არ უნდა იყოს საკმარისი მამოტივირებელი გარემოს შექმნისათვის;

❖ **კალენდარული პრემიები/ბონუსები.** წახალისების წინა ფორმისაგან განსხვავებით, ეს მეთოდი დაკავშირებულია წელიწადის დროებთან და არა პედაგოგების მუშაობის ხარისხთან. როგორც წესი, პრემიები/ბონუსები გაიცემა ერთდროულად ყველა დასაქმებულზე. სასკოლო დაწესებულებები, რომლებიც იყენებენ წახალისების ასეთ ფორმას, მიიჩნევენ, რომ ამ გზით შესაძლებელი ხდება პედაგოგებს შორის არაჯანსაღი

(არასასურველი) კონკურენციისა და წახალისებასთან დაკავშირებული ბევრი სხვა სირთულისაგან თავის დაცვა;

❖ **მატერიალური ჯილდო.** ეს მეთოდი ასევე გამოიყენება ერთჯერადად პედაგოგის განსაკუთრებული წვლილისა და დამსახურების აღსანიშნავად და გამოიხატება რაიმე სახის საჩუქრის გადაცემაში. ჯილდოები მეტ-ნაკლებად დაკავშირებულია ორგანიზაციის სპეციფიკასთან, მის სამუშაოსთან. თუმცა ასევე ხშირია ორგანიზაციის მუშაობასთან დაუკავშირებელი საჩუქრებიც. მაგალითად, მასწავლებლებისთვის ეს შეიძლება იყოს ბილეთის მიღება რომელიმე ცნობილ თეატრალურ წარმოდგენაზე ან სასწავლო ტური ავტორიტეტულ საგანმანათლებლო ორგანიზაციაში. ხშირად გამოიყენება ისეთი საჩუქრებიც, რომლებიც სასურველი და სასიამოვნოა არა მხოლოდ პედაგოგისათვის, არამედ მისი ოჯახისთვისაც. ვფიქრობთ, რომ ასეთი ზრუნვა მასწავლებელსა და მის ოჯახზე პოზიტიურ განწყობას ჩამოაყალიბებს ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მიმართ და, ბუნებრივია, კიდევ უფრო მეტად გააძლიერებს საჩუქრის მამოტივირებელ ეფექტს;

❖ **სპეციალური შეღავათები და სოციალური პროგრამები.** ეს მეთოდი საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ყველაზე ფართოდ გამოიყენება. აღნიშნული მეთოდის არსი მდგომარეობს პედაგოგებისთვის სპეციალური შეღავათების დაწესებასა და სოციალური დახმარებების გაწევაში მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან კავშირის გარეშე. სპეციალური შეღავათების ყველაზე პოპულარული მაგალითებია სადაზღვევო პაკეტი (სახელმწიფოს სრული ან ნაწილობრივი დაფინანსებით), კორპორაციული პროგრამები მობილურ ოპერატორებთან, შეღავათები და ფასდაკლებები კონკრეტულ მაღაზიებში ანდა კონკრეტულ პროდუქციაზე, უფასო ან შეღავათიანი მგზავრობა საჯარო ტრანსპორტში (პედაგოგებისთვის თბილისის მერიის მიერ გაცემული პლასტიკური სამგზავრო ბარათები) და ა.შ. ამგვარი პროგრამების არსებობა, რასაკვირველია, მიმზიდველს ხდის მასწავლებლის პროფესიას და ხელს უწყობს მაღალკვალიფიციური პედაგოგების შენარჩუნებას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.

ამასთან, კვლევის პერიოდში ჩვენს მიერ გამოკითხული სკოლის მენეჯერების უმეტესობა (97%) პედაგოგების მოტივირებისა და წახალისების ყველაზე მნიშვნელოვან ფორმად მატერიალურ სტიმულირებას მიიჩნევს და ამ შეხედულებას ხსნის იმით, რომ ქვეყანაში არსებულ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში მასწავლებლისთვის ფინანსური დანამატი ბევრად უფრო სასურველი და მამოტივირებელია, ვიდრე მორალური წახალისების ფორმები. თუმცა ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში ამ მიმართულებით მეცნიერების მიერ ჩატარებული უამრავი კვლევით დადგინდა, რომ მატერიალურ წახალისებას აქვს საკმაოდ მოკლე მამოტივირებელი ეფექტი და თანამშრომელთა მოტივირება ხანგრძლივი დროით წახალისების უფრო სხვა – შინაგანი მოტივაციის ზრდაზე ორიენტირებულ ფორმებს შეუძლია (ჩვენ ამ შემთხვევაში, რა თქმა უნდა, ვგულისხმობთ განვითარებულ ქვეყნებს). აღნიშნული მიმართულებით ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული კვლევები ეკუთვნის **ამერიკელ ფსიქოლოგს ფრედერიკ ჰერცბერგს [60,186-190]**. მისი ნაშრომი „როგორ გავზარდოთ თანამშრომელთა მოტივაცია?“ (1968წ.) იმ დროისათვის არნახული 1.2-მილიონიანი ტირაჟით დაიბეჭდა და ცნობილი ამერიკული გამოცემების მიერ ყველაზე ხშირად ციტირებულ წყაროდ იქცა. ავტორის აზრით, ორგანიზაციაში (განურჩევლად იმისა, თუ რა ტიპის ორგანიზაციასთან გვაქვს საქმე) მოტივაციის აღმძვრელი ფაქტორები პირობითად შეიძლება ორ ფართო კატეგორიაში მოვათავსოთ – მამოტივირებელი და ჰიგიენური ფაქტორები. ამგვარი დაყოფის შემოთავაზებისთვის მის თეორიას ხშირად „ორი ფაქტორის თეორიას“ უწოდებენ. ქვემოთ მოცემული ცხრილი 1.3.1 აჯამებს **ფ. ჰერცბერგის** მიერ თითოეულ კატეგორიაში მოაზრებულ ფაქტორებს. თეორიის ძირითადი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომელთა ხანგრძლივი დროით მოტივირება შეუძლია ე.წ. ”მოტივატორებს,” ”ჰიგიენური ფაქტორები” კი მხოლოდ სამუშაოთი უკმაყოფილების დონის შემცირებისათვის არის ეფექტიანი. შესაბამისად, მათი გამოყენება თანამშრომელთა მოტივაციისთვის არ არის ქმედითი. მოცემული თეორია, რომელზეც მიდის საუბარი, რა თქმა უნდა, არ აკნინებს ჰიგიენური ფაქტორების ზოგად მნიშვნელობას. ცხადია, მხოლოდ ჰიგიენურ

ფაქტორებს არ შეუძლია თანამშრომელთა მოტივირება და მათი ქცევის მიმართვა ორგანიზაციისათვის სასურველი მიმართულებით. უნდა ითქვას, რომ საკმაოდ იშვიათია შემთხვევები, როდესაც სამუშაო პირობებით უკმაყოფილო ადამიანი განსაკუთრებით მოტივირებულია იმუშაოს ამ ორგანიზაციაში. შესაბამისად, მიუხედავად იმისა, რომ, თეორიის თანახმად, სტიმულირების ძალა ძირითადად "მოტივატორებს" აქვთ, "ჰიგიენური ფაქტორების" არსებობა აუცილებელ და ხელსაყრელ გარემოს ქმნის მოტივატორების ამოქმედებისათვის, ამიტომაც, რასაკვირველია, მათი მნიშვნელობა ძალიან დიდია.

ცხრილი 1.3.1 [112,171]

ფ. ჰერცბერგის თეორიის მიხედვით სასკოლო განათლების სისტემაში თითოეულ კატეგორიაში მოაზრებული ფაქტორები

| მოტივატორები | ჰიგიენური ფაქტორები |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • მიღწევის შესაძლებლობა; • კოლეგებისა და უფროსის დაფასება; • მამოტივირებელი/საინტერესო სამუშაო; • პასუხისმგებლობის განაწილება; • დაწინაურების შესაძლებლობა; • პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა. | <ul style="list-style-type: none"> • ანაზღაურება და სხვა სახის ფინანსური დანამატები; • კომფორტული სამუშაო გარემო; • ურთიერთობები კოლეგებთან; • ხარისხიანი/ ობიექტური შედამხედველობა; • სტატუსი ორგანიზაციის შიგნით; • სტაბილურობა; • სამუშაოს ფიზიკური მახასითებლები და აღჭურვა; • თავისუფალი დრო. |

სწორედ ზემოხსენებულმა თეორიამ მისცა თავის დროზე ბიძგი არაფინანსური წახალისების მეთოდების შემუშავებასა და დამკვიდრებას. მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ჩამოვთვალოთ არამატერიალური წახალისების კონკრეტული მეთოდები, რომლებიც განსაკუთრებით პოპულარულია თანამედროვე ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში. ესენია: საჯარო შექება, საპატიო წოდების მინიჭება და როტაცია/დაწინაურება, რომელთაც, ჩვენი კვლევის ამოცანებიდან გამომდინარე, დეტალურად არ განვიხილავთ.

ამრიგად, **ფ. ჰერცბერგის** თეორიამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მოტივაციის შესწავლაში, თუმცა მან მაინც ვერ შეძლო მასზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინება. შემდგომში მოცემული პრობლემის სხვა მკვლევართათვის ნათელი გახდა, რომ მოტივაციის მექანიზმის ასახსნელად აუცილებელია გარე სამყაროს მრავალრიცხოვანი ქცევითი ასპექტებისა და პარამეტრების განხილვა. სწორედ ასეთი მიდგომის რეალიზაცია განაპირობა მოტივაციის პროცესუალური თეორიების შექმნამ, რომლებიც ჩვენ დეტალურად განვიხილეთ 1.2 პარაგრაფში.

XXI საუკუნის დასაწყისში საქართველოში მასწავლებლების პროფესიული განვითარება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის ერთ-ერთ ყველაზე პრიორიტეტულ ამოცანადაა აღიარებული (რომელიც, სამწუხაროდ, არ მყარდება შესაბამისი ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზით). პედაგოგის ანაზღაურება აუცილებელია უშუალოდ დაუკავშირდეს მის პროფესიონალიზმს. ანაზღაურების ინდივიდუალიზაცია მსოფლიოს ყველა წამყვანი ქვეყნის განათლების სისტემის ერთ-ერთი უმთავრესი პრინციპია, რომელიც თავისთავად მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს მასწავლებლის პროფესიულ განვითარებას და, აქედან გამომდინარე, სწავლა/სწავლების პროცესის ხარისხის ამაღლებას.

პროფესიული განვითარება - ეს არის უწყვეტი ციკლი, რომელიც საკუთარი საქმიანობის ანალიზისა და საჭიროებების დადგენის გარეშე ვერ შედგება. მაგრამ როგორ დავადგინოთ პედაგოგების საჭიროებები? ამისათვის სხვადასხვა მექანიზმი არსებობს, თუნდაც მოსწავლეთა შეფასების შედეგების ანალიზი, ხარისხის მართვის ჯგუფისა თუ

კოლეგების მიერ მასწავლებლის საქმიანობის ანალიზი და სხვა. მაგრამ პედაგოგს, როგორც ინდივიდს, ყველა გარედან შემოთავაზებული რეკომენდაციის ექვექვემ დაყენება შეუძლია, თუ თავად არ დარწმუნდება იმაში, რა სჭირდება თანამედროვე განმანათლებელს სწავლა/სწავლების პროცესის უკეთ წარმართვისათვის. სწორედ ამისათვის შევადგინეთ მასწავლებლის საჭიროებების დადგენის ცხრილი, რომელზეც ჩვენმა რესპოდენტებმა ინდივიდუალურად იმუშავეს, ჩაუღრმავდნენ საკუთარ საქმიანობას, შეაჯერეს სხვადასხვა მონაცემი (მაგალითად, მოსწავლეთა მიღწევები, კოლეგების რეკომენდაციები გაკვეთილებზე ურთიერთდასწრების შემდეგ და სხვ.).

ჩვენს მიერ გამოკითხული პედაგოგების მიერ მათი საჭიროებებისათვის განკუთვნილი შევსებული ცხრილის ანალიზი [დისერტაციის დანართი №1], სახელმწიფოს შესაბამის უწყებას - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს აძლევს სურათს, სად, რომელ სფეროში სჭირდება გაძლიერება პედაგოგს. მასწავლებელმა, რასაკვირველია, თვითონ უნდა დაგეგმოს საკუთარი თვითგანვითარების პროცესი და ის ამას უნდა აკეთებდეს ყოველდღიურად, საჭიროა მას ამისათვის გააჩნდეს მოტივაცია და საქმის კეთების სურვილი.

აღსანიშნავია, რომ თვითგანვითარება ყველა ადამიანის ფუნდამენტური მოთხოვნილებაა, თუმცა, მისი გზები და საშუალებები ინდივიდუალურია, განპირობებულია რა თითოეული ჩვენგანის პიროვნული მახასიათებლებითა და საჭიროებებით. მასწავლებლის თვითგანვითარებაზე ზრუნვა თანამედროვე ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის უპირველესი გამოწვევა უნდა იყოს. პროფესიული განვითარების გარედან შეთავაზებულ აქტივობებთან შედარებით, მასწავლებლის მიერ თვითგანვითარების დაგეგმვა ეფექტიანია, რადგან ის უშუალოდ მიმართულია პედაგოგის შინაგანი რესურსების აქტივიზაციისაკენ და ხელს უწყობს მასწავლებლის მუდმივ პროფესიულ ზრდას, პროფესიაში მაქსიმალურ რეალიზაციას. პროფესიული თვითგანვითარების გეგმის შედგენისას აუცილებელია სამი პირობის დაცვა:

ამოსავალი მდგომარეობის განსაზღვრა, ანუ მასწავლებლის პროფესიული საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, პიროვნული და საქმიანი თვისებების არსებული დონის დადგენა;

- ❖ იმ თეორიული საფუძვლების დამუშავება, რომლებიც მასწავლებელს პროფესიული განვითარებისა და წინსვლის საშუალებას მისცემს;
- ❖ საკუთარი საქმიანობის რეფლექსია, შედეგების ანალიზი და მისი გამოყენება შემდგომი პროფესიული განვითარებისათვის.

მასწავლებლის თვითგანვითარების პროცესი ორი ეტაპისაგან შედგება. პირველ ეტაპზე ხდება საკუთარი საქმიანობის ანალიზი და სუსტი მხარეების დადგენა, აქედან გამომდინარე, საჭიროებების დიაგნოსტიკაც. მეორე - დაგეგმვის ეტაპია, რომლის დროსაც განისაზღვრება თვითგანვითარების სფეროები. მთელი ამ პროცესების განხორციელების შედეგად შეიძლება კარგად დავინახოთ, თუ როგორ შეიძლება ხელი შეუწყოს თავად პედაგოგმა საკუთარ პროფესიულ ზრდასა და თვითრეალიზაციას.

პედაგოგი თვითანალიზისა და დიაგნოსტიკის საფუძველზე, საკუთარი საჭიროებებიდან გამომდინარე, ხელახლა გეგმავს პროფესიული თვითგანვითარების აუცილებლობას. ეს არის პროფესიული სრულყოფის ციკლი, რომელიც ზეაღმავალი სპირალის სახით შეიძლება წარმოვადგინოთ. კვლევის პროცესში სულ გამოვკითხეთ ქალაქების თბილისის, ზუგდიდის, ბათუმის, აფხაზეთის ა/რ 15 საჯარო სკოლის 450 მასწავლებელი და მათგან ასევე სკოლის საქმიანობის შესახებ სხვადასხვა საკითხზე ინფორმაცია მივიღეთ. წინასწარი საცდელი ანკეტური გამოკითხვით დავრწმუნდით, რომ რესპოდენტებიდან ობიექტური და გულწრფელი პასუხების მისაღებად საჭირო იყო: მათი ნდობის მოპოვება; ასევე მათი იმაში დარწმუნება, რომ ანონიმურობა დაცული იქნება და მოპოვებული მასალა სკოლის განვითარებას, სასკოლო განათლების სისტემაში მიმდინარე რეფორმების სრულყოფას, მოსწავლეებისა და მასწავლებლების ინტერესებს გამოადგებოდა. ამასთან ისიც ვნახეთ, რომ ისინი ინდივიდუალურ საუბარში და

შეხვედრებისას უფრო გახსნილები და გულწრფელები არიან. ამიტომ საამისოდ წინასწარ დავიჭირეთ თადარიგი და, ცხადია, ისინიც მოვამზადეთ ჩვენთან ურთიერთობისთვის. ანკეტა ორიენტირებული იყო იმაზე, თუ რა ადგილს უთმობენ რესპოდენტი პედაგოგები შრომის მატერიალურ წახალისებას მათი საქმიანობის სხვა მრავალ მიმართულებასთან ერთად. განმანათლებლების ანკეტური გამოკითხვისას ჩვენთვის, რა თქმა უნდა, დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა მათ ასაკს და მასწავლებლად მუშაობის სტაჟს, გამოცდილებას, რომ შედეგებიც შესაბამისად შეგვეფასებინა. გამოკითხული 450 მასწავლებლიდან 1-დან 10 წლამდე პედაგოგობის სტაჟი ჰქონდა 50 მასწავლებელს (11,1%), 10-დან 20 წლის სტაჟი 150 მასწავლებელს (33,3%), ხოლო 20 და მეტი წლის სტაჟი 250 მასწავლებელს (55,6%). ვფიქრობთ, რესპოდენტების ასეთი შემადგენლობისგან მიღებული ინფორმაცია სანდო და ანგარიშგასაწევი უნდა იყოს. ვურჩიეთ კოლეგებს, გულწრფელად შეევესოთ ანკეტები და კარგად გაეცნობიერებინათ, თუ რამდენად არიან ისინი მზად თვითგანვითარებისათვის, რადგან, რასაკვირველია, სწორედ ამის გაცნობიერების შემდეგ აქვს აზრი საკუთარი პროფესიული მომზადების დიაგნოსტიკას. ზოგად კითხვაზე - "რამდენად არის მზად მასწავლებელი პროფესიული თვითგანვითარებისათვის" - სხვადასხვა პასუხი მივიღეთ, რომელიც კარგად ჩანს დისერტაციის დანართ №2-ში. შესაბამისად, ჩვენ გავაანალიზეთ ქულათა ჯამი და შევაფასეთ პედაგოგების მზაობა თვითგანვითარებისათვის, რის შედეგადაც მივიღეთ შემდეგი სურათი:

- ❖ თვითგანვითარების ხელისშემშლელ ფაქტორად პედაგოგების 55% დაბალ შრომის ანაზღაურებას მიიჩნევს;
- ❖ გამოკითხული რესპოდენტების 5% თვლის, რომ საქართველოში თვითგანვითარების სისტემა არ არის კარგად ჩამოყალიბებული. თვითგანვითარება დამოკიდებულია გარემო პირობებზე;
- ❖ მასწავლებლების 27% ფიქრობს, რომ თვითგანვითარების პროცესი შეჩერებულია;
- ❖ განმანათლებლების 13%-ს კი მიაჩნია, რომ აქტიურია თვითგანვითარების დონე.

ყოველივე ამის საფუძველზე შეგვიძლია გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნა:

პედაგოგის კვალიფიკაციის ამაღლება დამოკიდებული უნდა იყოს იმაზე, თუ როგორ გაუმჯობესდება, პროფესიული განვითარების ეტაპის გავლის შემდეგ, მისი მატერიალური და კარიერული მდგომარეობა. ეს სურათი უნდა იყოს ძალიან ნათელი და წინასწარ ცნობილი მასწავლებლებისთვის. სხვა შემთხვევაში პროფესიულმა თვითგანვითარებამ შეიძლება მიიღოს მხოლოდ ფორმალური სახე და არანაირი დადებითი გავლენა არ მოახდინოს სასკოლო განათლების ხარისხის ამაღლებაზე. თვითგანვითარება და თვითგანახლება ნებისმიერი პროფესიონალის თანდაყოლილი თვისებაა! თუმცა, ბუნებრივია, მთავარი აქცენტი გადატანილი უნდა იქნეს მატერიალური სტიმულირებისა და პროფესიული წახალისების ფაქტორებზე, რომლებიც აუცილებელია ზოგადად ადამიანური რესურსების ეფექტიანად მართვისათვის და ასევე ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში მათი სწორად, სამართლიანად განაწილებისათვის. თუ ეს მომენტი არაა გათვალისწინებული სახელმწიფოს შესაბამისი უწყების - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ, ე.ი. გამოდის, რომ პედაგოგის როგორც პიროვნების მონურ შრომასთან, ანუ ექსპლუატაციასთან, გვაქვს საქმე.

მაშასადამე, ჩვენ განვიხილეთ განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დღეისათვის ყველაზე ფართოდ გამოყენებული და გავრცელებული წახალისების ფინანსური ფორმები და მეთოდები. მათი გაცნობა, გაანალიზება და ლოგიკური გააზრება, ვფიქრობთ, მნიშვნელოვანი იყო სტიმულირების შესახებ ზოგადი შთაბეჭდილების შესაქმნელად, თუმცა მიგვაჩნია, რომ სასკოლო დაწესებულებების ხელმძღვანელობებმა არ უნდა შეიზღუდონ თავი მხოლოდ ზემოთ აღწერილი მეთოდების გამოყენებით. ახლა უკვე, როდესაც ჩვენთვის ცნობილი გახდა ის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც წახალისების სისტემებს უდევს საფუძვლად, კარგი იქნება, თუ ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მენეჯმენტი, საკუთარ პედაგოგიურ პერსონალთან ერთად, მოიფიქრებს და შეიმუშავებს სტიმულირების ორიგინალურ და საინტერესო მეთოდებს, მოცემულ პარაგრაფში განხილული ფორმების კომბინაციითა თუ ინოვაციური მიდგომების შემუშავებით, რასაკვირველია, სკოლის საბიუჯეტო შესაძლებლობიდან და პოტენციალიდან გამომდინარე.

ამრიგად, მიმდინარე პარაგრაფში ჩვენს მიერ ჩატარებულმა ანალიზმა დაგვანახა, რომ:

ყველაზე მთავარი მოტივი მასწავლებლისთვის მის მიერ აღსაზრდელი მოსწავლეებისთვის საფუძვლიანი ცოდნის მიცემა და მათი სასკოლო ცხოვრებაში მაქსიმალურად ჩართულობის დაინტერესებაა. აქვე აღვნიშნავთ იმასაც, რომ პედაგოგი არ უნდა ეძებდეს არსებობისთვის დამატებით გზებსა და საშუალებებს. მასწავლებლის მთავარი საქმიანობა უნდა იყოს საკუთარ თავზე მუდმივი მუშაობა, რათა ის არ ჩამორჩეს თანამედროვე მოთხოვნებს; რადგან პედაგოგი თითქმის 24-საათიან რეჟიმში ჩართულია სასკოლო დაწესებულებაში მიმდინარე პროცესებში, ასევე მოსწავლე-მასწავლებლის კომუნიკაციის გაუმჯობესების ფორმებისა და მეთოდების გზების ძიებაში.

ასე რომ შრომის სტიმულირება, რომელიც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ადამიანის ორგანიზაციაში საქმიანობის ეფექტიანობას, ფაქტობრივად მოიცავს ძირითად ასპექტს - მატერიალურ წახალისებას. ცხადია, ამით უკვე დასტურდება ის, რომ ყოველი ორგანიზაციის, მათ შორის სასკოლო დაწესებულების, ხელმძღვანელმა პედაგოგების წახალისების ფორმებისა და მეთოდების დადგენის პროცესში მაქსიმალური ხარისხით უნდა გაითვალისწინოს მათი ასაკობრივი სტრუქტურა, განწყობა და დამოკიდებულება სტიმულირების ფორმების მიმართ, რომლებიც უნდა იყოს საჯარო განხილვის პროდუქტი და თითოეული განმანათლებლისთვის ხელმისაწვდომი. ყოველივე აღნიშნული, რა თქმა უნდა, საჭიროა აისახოს სასკოლო დაწესებულების შესაბამის დებულებაში. ეს უკანასკნელი კი მიღებული და დამტკიცებული უნდა იყოს სკოლის სამეურვეო და პედაგოგიური საბჭოების მიერ, ე.ი. მას საჭიროა მიეცეს სახელმძღვანელო დოკუმენტის სახე.

თავი მეორე. საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ეკონომიკური სტიმულირების ტრანსფორმაციის ტენდენციების ანალიზი და შეფასება

2.1 ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების რეტროსპექტული ანალიზი

საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაზე, რა თქმა უნდა, მნიშვნელოვნად აისახება საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის გამოწვევები და მსოფლიო ეკონომიკასთან მისი ადაპტაციის პრობლემები. აღნიშნული სისტემის წარმატებების შემოწმების ერთ-ერთი გზა კი, ბუნებრივია, შრომის ბაზარია. ამიტომ პედაგოგების მომზადების სისტემა მაქსიმალურად უნდა პასუხობდეს შესაბამისი ბაზრის მოთხოვნებს. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის ამოცანა თანამედროვე ეტაპზე ისეთი პედაგოგების მომზადებაა, რომელთაც პროფესიულ საქმიანობაში გააჩნიათ ინოვაციური მიდგომები და მოქნილობის უნარი. ამავდროულად, რეტროსპექტული ანალიზის საფუძველზე ქვეყანაში დაგროვებული გამოცდილების შეფასება, ასევე ეროვნული ტრადიციებისა და საქართველოს მოსახლეობის მენტალიტეტის, ისტორიული ტრადიციების გათვალისწინებით უმნიშვნელოვანესია დღევანდელი მოთხოვნების შესაბამისი კადრების მომზადება. საუბარია ისეთი პედაგოგების მომზადებაზე, რომლებიც ფლობენ თანამედროვე მიდგომებს მასწავლებლის პროფესიული საქმიანობის განვითარებაში.

პრაქტიკამ აჩვენა, რომ მიმდინარე რეფორმები ითხოვს სრულიად ახალი და ისეთი ტიპის განათლების სისტემას, რომელიც შეძლებს ადაპტაციას თანამედროვე ევროპის საგანმანათლებლო სისტემასთან. ცვლილებები, საზოგადოებაში ახალი ფასეულობების შემოტანასთან ერთად, ნიშნავს იმ ძველი ფასეულობების უარყოფას, რომლებიც არ პასუხობს საზოგადოების მოთხოვნებს და თანდათან უფასურდება. აღსანიშნავია ისიც, რომ ახალ პირობებში სასკოლო დაწესებულებებს უხდებათ კონკურენციულ გარემოში საქმიანობა. პროფესიონალი, კვალიფიციური პედაგოგების მომზადების მიზნით

დაბანდებულმა თანხებმა უნდა უზრუნველყონ შრომის ხარისხის (ეფექტიანობის) ამაღლება. სასწავლო დაწესებულებებმა აუცილებელია ადეკვატურად მოახდინონ რეაგირება ახალ ცოდნასა და პროფესიებზე წარმოშობილ მოთხოვნაზე, რომელიც კრიტიკულია გარდამავალი პერიოდის ეკონომიკისათვის.

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემას საქართველოში მემკვიდრეობით კარგი დონე აქვს, მაგრამ თანდათან ის შეუსაბამო გახდა თანამედროვეობის მოთხოვნებთან. ქვეყნის განვითარების დღევანდელ ეტაპზე საგანმანათლებლო პოტენციალი შეუსაბამობაშია ქვეყნის განვითარების სტრატეგიულ ამოცანებთან - დაიკავოს ღირსეული ადგილი ევროკავშირში გაერთიანებული ქვეყნების ორგანიზაციაში.

განათლება საკმაოდ რთულ და მრავალმხრივ ურთიერთობათა სისტემაა. ზოგადსაგანმანათლებლო სფერო სისტემატიზებული ცოდნის ათვისების, გონების, ნიჭის, შემეცნებითი უნარის ჩამოყალიბების პროცესია ინდივიდების მიერ მიღებული ცოდნის პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენების მიზნით. იგი ადამიანის სოციალური ფუნქციის განვითარების საშუალებაა. განათლების სისტემის განვითარების ყოველი ისტორიული ეტაპი დაკავშირებული უნდა იყოს საზოგადოების მოთხოვნების განხორციელებასთან, რომლის შესაბამისად განსხვავდებიან განათლების სისტემები, ცოდნის გადაცემის მეთოდები, ორგანიზაციის წესები, მისი სოციალური ფუნქცია და, ბუნებრივია, განათლების დარგში ინვესტირების მიზნებიც.

დღეისათვის საზოგადოების ცხოვრების პირობები მოითხოვს არა მარტო ცოდნის ათვისებას, არამედ ისეთი უნარების გამოვლენასაც, როგორცაა შემოქმედებითობა, დამოუკიდებლობა, თანამშრომლობა, პასუხისმგებლობა, ნებისყოფა, სამართლიანობა და სხვ. ამასთან, საზოგადოების ცხოვრების პირობები ადამიანის სოციალური ფუნქციების განხორციელებასაც ითვალისწინებს. სოციალური გამოცდილების ახალი ელემენტების ათვისება ადამიანს შესაძლებლობას აძლევს არა მარტო წარმატებით დაიმკვიდროს ადგილი საზოგადოებაში, არამედ იყოს კარგი შემსრულებელი, იმოქმედოს

დამოუკიდებლად და შეადგენდეს არსებული სოციალური სისტემის არა პასიურ ნაწილს, არამედ სრულყოფილ ძალასაც.

ამდენად, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა, ერთი მხრივ, უნდა უზრუნველყოფდეს სასწავლო-შემეცნებითი საქმიანობის ორგანიზებას, რომელიც ასახავს საზოგადოების მიმდინარე და პერსპექტიულ მოთხოვნებს, მეორე მხრივ კი, უნდა წარმოადგენდეს ინდივიდების მიერ თავიანთი პირადი ინტერესების სოციალიზაციის გზით საზოგადოების განვითარების საფუძველს.

რეფორმის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი ცოდნის შექმნა და მისი პრაქტიკული გამოყენებაა. ყოველივე ეს საჭიროა აისახოს იმ კანონებშიც, რომელიც განათლებისა და მეცნიერების რეფორმირების სამართლებრივ საფუძველს წარმოადგენს.

საქართველოს დამოუკიდებლობის გამოცხადების დღიდან ქვეყნის განვითარების, დემოკრატიული ცხოვრებისა და სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბების აუცილებელ მოთხოვნად იქცა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმა. საბაზრო ეკონომიკის მშენებლობა და დემოკრატიული ცხოვრების ნორმების დანერგვა უპირველესად განათლების სისტემის ცვლილებებს მოითხოვდა, რომ მემკვიდრეობით მიღებული ცენტრალიზებული და ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური განათლების სისტემა შეცვლილიყო დეცენტრალიზებული, დემოკრატიულობისა და სამართლიანი კონკურენციის პრინციპებზე დაფუძნებული, ცოდნასა და სწავლა/სწავლების პროცესის ხარისხზე ორიენტირებული განათლების სისტემით. ეს მოთხოვნა აისახა ქვეყნის ძირითად კანონში - კონსტიტუციაშიც, მაგრამ გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულში ქვეყანაში განვითარებულმა არახელსაყრელმა პოლიტიკურმა მოვლენებმა ამ მიმართულებით რეალური ნაბიჯების გადადგმა დააყოვნა და მხოლოდ 2001 წლიდან გახდა შესაძლებელი, რომ განათლების სისტემის რეფორმირებას ქვეყანაში უფრო ორგანიზებული და მიზანმიმართული ხასიათი მისცემოდა. ამას ხელი შეუწყო მსოფლიო ბანკის მიერ 60-მილიონიანი კრედიტის გამოყოფამ და მის ფარგლებში "საქართველოს განათლების

სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტის” ამოქმედებამ. ამით შესაძლებელი გახდა პრაქტიკული ნაბიჯების გადადგმა სისტემის ინოვაციურ, დემოკრატიული განვითარების გზაზე გასაყვანად. აღნიშნულმა პროექტმა ახალი იმპულსი შეიძინა 2004 წლის შემდეგ, როდესაც ქვეყნის ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტად, სხვა რამდენიმე მიმართულებასთან ერთად, განათლების სისტემის რეფორმის სიღრმისეულად და დაჩქარებულად განხორციელება იქცა.

წინამდებარე პარაგრაფის მიზანია განსაზღვროს, თუ რამდენად უზრუნველყოფს ბოლო წლებში განხორციელებული რეფორმა და მართვის სისტემის დეცენტრალიზაცია ხარისხიანი განათლების ხელმისაწვდომობას, ასევე იმ ფონს, რომელიც შეიქმნება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში და გახდება მიმზიდველი პედაგოგიური სპეციალობის მიღების მსურველებისთვის. სასკოლო დემოკრატიის პროცესში პედაგოგიური საქმიანობისთვის ყოველგვარი პირობების შექმნამ და, რასაკვირველია, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირებამ უნდა უზრუნველყოს საბაზრო პირობების შესაბამისი მატერიალური წახალისების სისტემის ფორმირება მასწავლებლებისთვის. უმნიშვნელოვანესია იმის შეფასება, დროის მოთხოვნებთან რამდენად შესაბამისობაშია სასკოლო დაწესებულებების პედაგოგების შრომის ანაზღაურების ხარისხი და რამდენადაა მასში გათვალისწინებული ხელფასზე ზემოქმედების სიძლიერე მასწავლებლის მაღალკვალიფიციური, შედეგიანი შრომისადმი განწყობის შესაქმნელად. სხვანაირად ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში თანამედროვეობის მოთხოვნების შესაბამისი ცოდნის მქონე სკოლადამთავრებულების უზრუნველყოფა შეუძლებელი იქნება. ზოგადად, ზემოხსენებული სისტემის ძირეული სასკოლო ორგანიზაციების ეფექტიანად საქმიანობას განაპირობებენ შემდეგი ფაქტორები:

1. ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მართვის სისტემის ხარისხის სრულყოფა და მისი ეფექტიანობის ამაღლების ასპექტები;
2. სასკოლო დაწესებულებების გრძელვადიანი მიზნები, განვითარების ხედვა და პოლიტიკა, მისი განხორციელების შესაბამისი გარემო;

3. ადამიანური რესურსების მართვა (მოტივაცია, მატერიალური და მორალური სტიმულირების ფორმები/მეთოდები, ინდივიდის განვითარება და თვითგანვითარება, სწავლა/სწავლების პროცესი და სხვ.);
4. ფინანსური რესურსები (ფორმირების წყაროები, მათი განაწილება, ტექნიკურ-ორგანიზაციული სფერო, შრომის ანაზღაურება, სასკოლო დაწესებულებებში დასაქმებული პედაგოგების მატერიალური წახალისება);
5. სწავლა/სწავლების პროცესი.

მიუხედავად იმისა, რომ "საქართველოს განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტი" მრავალი კომპონენტისაგან შედგება და გრძელვადიან პერიოდზე არის გათვლილი, შეიძლება ითქვას, რომ მასში ყურადღების მიღმა დარჩენილი შემდეგი უაღრესად მნიშვნელოვანი პრობლემები: ქვეყანას არ გააჩნია ფართო საზოგადოებრივი განხილვების "დაფა," აგრეთვე კომპრომისის საფუძველზე შემუშავებული და სახელმძღვანელოდ მიღებული ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარების სტრატეგიული გეგმა, რომლის არსებობა თავიდან აგვაცილებდა საკანონმდებლო ბაზის რადიკალურ ცვლილებებს, სტრატეგიისა და რუტინის ერთმანეთში აღრევას.

საქართველოში განათლების სისტემის სერიოზული რეორგანიზაცია 2004 წელს დაიწყო და დღემდე გრძელდება. აღნიშნულ პერიოდამდე განათლების სისტემაში მიმდინარე რეფორმებს არაერთგვაროვანი შეფასებები ჰქონდა. თუ ერთი ნაწილი მიიჩნევდა, რომ განათლების რეფორმა საქართველოში მწვავე კრიზისს განიცდის, სხვების მოსაზრებით, რეფორმა არ ეფუძნება ეროვნულ იდეოლოგიას, რადგან სახელმწიფოს ფაქტობრივად არ გააჩნია ეროვნული იდეოლოგიის შესაბამისი ფასეულობების იერარქია. დღემდე განსხვავებული შეხედულებები არსებობს რეფორმების განხორციელების ტემპების, მართვის სახეებისა და ფორმების, სახელმწიფოს როლისა და სხვა საკითხებზე. რაც მთავარია, აღნიშნულმა რეფორმამ ფაქტობრივად ძირეულად გარდაქმნა განათლების სისტემაში სასკოლო დაწესებულებების, მასწავლებლებისა და საზოგადოებრივი ურთიერთობები, რაც იმაში გამოიხატება, რომ აღმოიფხვრა მანკიერი გარიგებები,

კორუფცია და სხვ. მსგავსი მოვლენები. ახალგაზრდებს გაუჩნდათ სწავლის მიღების ფართო ასპარეზი ყოველგვარი პროტექციონიზმის გარეშე. მაგრამ წარმოიშვა პრობლემებიც, კერძოდ: საბაზრო ეკონომიკამ მოახდინა საზოგადოების წევრების დიფერენცირება შემოსავლების დონის მიხედვით. პედაგოგის შრომის ანაზღაურება დარჩა ყურადღების მიღმა. იგი დღესაც მეტისმეტად დაბალია და ვერ უზრუნველყოფს ქვეყნის მომავალი თაობის მასწავლებლის პროფესიით დაინტერესებას. სწორედ ყოველივე ამის გამომწვევი მიზეზია ის, რომ დღეს პედაგოგის პროფესიას ტოვებს მრავალი ადამიანი. შესაბამისად, ისინი იწყებენ სამეწარმეო საქმიანობას. ძალიან მცირეა პედაგოგიურ სპეციალობებზე კონკურსი, რაც ვერ უზრუნველყოფს საუკეთესო მომზადების აბიტურიენტების მოზიდვას. შეფასებების ფონზე ერთი რამ მკაფიოდ და გარკვევით განისაზღვრა: საქართველოში განათლების სისტემის გარდაქმნა გარდამავალ ეტაპზე საბაზრო ეკონომიკისთვის დამახასიათებელი მოთხოვნების შესაბამისდ უნდა წარიმართოს. ინსტიტუციური რეფორმები უნდა ემსახურებოდეს ისეთი პედაგოგების მომზადებას, რომლებიც შეძლებენ საბაზრო ეკონომიკაში ადგილის დამკვიდრებას. რეფორმის შეფასებაც სწორედ ამ თვალსაზრისით უნდა მოხდეს.

2004-2007 წლებში სწორედ ფართო საზოგადოების აქტიური მონაწილეობით მომზადდა ის ძირითადი კანონები, რომლებმაც განათლების სისტემის სამართლებრივი ჩარჩო შექმნეს. 2005 წელს საქართველოს პარლამენტმა მიიღო განათლების სისტემის რეფორმირებისათვის ფუძემდებლური კანონები "ზოგადი განათლების შესახებ" და "უმაღლესი განათლების შესახებ".

ზემოთ ჩამოთვლილმა ახალმა კანონებმა, ერთი მხრივ, საგანმანათლებლო დაწესებულებების საქმიანობის დემოკრატიულობის, პასუხისმგებლობისა და სამართლიანი კონკურენციის ერთიან პრინციპებზე გადაყვანის საფუძველი შექმნა, მეორე მხრივ კი, კანონიერების ჩარჩოში მათ მოქმედებისთვის სრული ავტონომია მიანიჭა.

აღსანიშნავია, რომ დემოგრაფიულმა სიტუაციამ და ურბანიზაციის პროცესმა საქართველოში სასკოლო დაწესებულებების ოპტიმიზაცია განაპირობა, რაც, ჩვენი მოსაზრებით, სავსებით გამართლებულია იმ შემთხვევაში, თუ ეს პროცესი წარიმართება გამჭვირვალედ, საზოგადოების ფართო მონაწილეობით. სასკოლო დაწესებულებების ოპტიმიზაციის მიზნით საქართველოში განხორციელდა საჯარო სკოლების რაოდენობის შემცირება 1014 ერთეულით (32,9%-ით). მაგრამ ამავდროულად, ფუნქციონირება დაიწყო კერძო სკოლებმა, რომელთა რაოდენობა 2003-2012 წლებში თითქმის გაორმაგდა. მათმა რაოდენობამ 2011-2012 სასწავლო წლის დასაწყისისთვის 200 ერთეულს გადააჭარბა. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულმა განაპირობა მოსწავლეთა რიცხოვნობის შემცირება: საჯარო სკოლებში 2008წ სწავლობდა 643,3 ათასი მოსწავლე, 2009წ - 624,5 ათასი მოსწავლე, 2011 წელს - 568,5 ათასი მოსწავლე, 2012 წელს – 559, 4 ათასი მოსწავლე, ხოლო კერძო სკოლებში მიმდინარეობდა მოსწავლეთა რაოდენობის სწრაფი ტემპით ზრდა. 2003-2012 სასწავლო წლებში მოსწავლეთა რაოდენობა საჯარო სკოლებში შემცირდა 139 ათასით (მოსწავლეთა შემცირებას თან მოჰყვა საჯარო სკოლებში მასწავლებელთა რაოდენობის 13%-ით შემცირება), ხოლო კერძო სკოლებში გაიზარდა 34,9 ათასით [142, 76-77].

2003 წლიდან შეიცვალა სკოლების დაფინანსების კრიტერიუმებიც, ამ მხრივ მთავარია ახალი სტანდარტები, მათ შორის ერთ მოსწავლეზე დაფინანსების თანხა. მოსწავლეთა რაოდენობის მიხედვით დგინდება მასწავლებელთა საჭირო რაოდენობაც. ეს სტანდარტები ხშირ შემთხვევაში რეალობას არ შეესაბამება. მოსწავლეთა რაოდენობის შემცირების ტემპი კი სკოლების დაფინანსების მდგომარეობას მეტად არასახარბიელოს ხდის. მაშასადამე, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა გადავიდა ერთ მოსწავლეზე გათვლილი დაფინანსების ვაუჩერულ მოდელზე, სადაც როგორც საჯარო, ისე კერძო სკოლები მოსწავლეების რაოდენობის შესაბამისად იღებენ თანხას სახელმწიფო ბიუჯეტიდან. ამ უკანასკნელიდან კი განათლების დაფინანსების თანხები ყოველწლიურად მცირდება. აღნიშნული სტანდარტი, ერთი მხრივ, ითვლება პროგრესულ მოვლენად, მაგრამ მას გააჩნია უარყოფითიც, რაც გამოიხატება იმაში, რომ იგი არ ითვალისწინებს სასოფლო დასახლებების სკოლებიდან მოსწავლეების დენადობის ტენდენციებს, რადგან მათ სხვა

სკოლაში გადასვლის დროს როგორც წესი, თან მიაქვთ შესაბამისი ვაუჩერი. ყოველივე ამით, ბუნებრივია, უარესდება სასკოლო დაწესებულებების ფინანსური მდგომარეობა. ასეთი სიტუაციების მქონე სასოფლო დასახლებების სასკოლო ორგანიზაციების ვაუჩერულ დაფინანსებას უნდა ჰქონდეს საკომპენსაციო დაცვის მექანიზმი.

არსებითი ცვლილება განხორციელდა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების ცხოვრებაში: ისინი დარეგისტრირდნენ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად, მათთვის გაიხსნა საბანკო ანგარიშები, მათ გადაეცათ ასევე ქონება უზუფრუქტის წესით, როგორც ზემოთ ითქვა, შეიცვალა ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების დაფინანსების წესი: კლასდაფინანსება შეიცვალა ერთ მოსწავლეზე გათვლილი ვაუჩერული დაფინანსებით, შემუშავდა ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები, ეროვნული სასწავლო გეგმა და სხვ. გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის გათვალისწინებით, ვაუჩერული დაფინანსება მნიშვნელოვნად გაიზარდა სოფელში, დაბასა და მაღალმთიან რეგიონებში მდებარე საჯარო სკოლებში. დაფინანსების ძველი მოდელი არ იძლეოდა ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარების საშუალებას. ვაუჩერულ დაფინანსებაში განხორციელებული ცვლილებების საფუძველზე კი სასკოლო ორგანიზაციას შეუძლია, კონკრეტული საჭიროებებიდან გამომდინარე, განსაზღვროს პრიორიტეტები და თავად დაგეგმოს სასკოლო დაწესებულების ბიუჯეტი, სკოლის მენეჯმენტს შეუძლია თანხები მიმართოს იმ პროექტებისა და პროგრამების დაფინანსებაზე, რაც კონკრეტული ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებისთვისაა მნიშვნელოვანი. სკოლების დაფინანსების ახალ მოდელში გათვალისწინებულია ინკლუზიური¹ განათლების სპეციფიკა და სპეციალური საჭიროებების მქონე მოსწავლეებისათვის სასკოლო დაწესებულება დამატებით დაფინანსებას იღებს. თანხა გამიზნულია ინკლუზიური სერვისის (სპეცმასწავლებელი, ფსიქოლოგი, ინკლუზიური

¹----- ინკლუზიური განათლება გულისხმობს სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლის ჩართვას ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სასწავლო პროცესში თანატოლებთან ერთად.

განათლების კოორდინატორი, შესაბამისი ინფრასტრუქტურა, რესურსოთახის აღჭურვა) უზრუნველყოფისათვის. მთის სკოლები დამატებით იღებენ დაფინანსებას წელიწადში 4200 ლარის ოდენობით. თუ რომელიმე სასკოლო ორგანიზაცია ოპტიმიზებულია სხვა საჯარო სკოლასთან, ის ამ შემთხვევაში იღებს შესაბამის დანამატს. სკოლების დაფინანსება ახალი სისტემით მიმდინარეობს, მთის სკოლის დაფინანსება 2013-2014 წლიდან წელიწადში 8000 ლარით გაიზარდა და თვეში გაზრდილი ხელფასებისა და ყველანაირი ძირითადი ხარჯის გაწევის შემდეგ, ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციას 1100 ლარზე მეტი რჩება სხვადასხვა ღონისძიებების დასაგეგმად, მათ შორის გათვალისწინებულია პედაგოგთა მატერიალური წახალისება. სულ ვაუჩერული დაფინანსება მთის სკოლაში თვეში 1600 ლარით გაიზარდა.

ზემოთ აღნიშნულმა სიახლეებმა სასკოლო დაწესებულებებს მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განმტკიცებისა და საკუთარი ფინანსური თუ ადამიანური რესურსების სრული რეალიზება-გამოვლენის საშუალება მისცა. მით უმეტეს, რომ ამოქმედდა პროგრამები: სკოლების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარებისათვის - "ირმის ნახტომი", შენობა-ნაგებობების კაპიტალური შეკეთებისათვის - "იაკობ გოგებაშვილი", სპორტული მოედნების მშენებლობისათვის - "ნიკო ნიკოლაძე". ამ პროგრამების ფარგლებში 2006-2007 წლებში შეკეთდა 778 და აშენდა 32 სკოლა. ახალი მერხებით აღჭურვა 636 სკოლა, სპორტული ინვენტარით - 204 სკოლა. რაიონული ცენტრებისა და სოფლის სკოლებს გადაეცათ 54 სასკოლო ავტობუსი; ლაბორატორია-კაბინეტების აღჭურვისათვის ყოველწლიურად გამოიყოფა 80 მილიონამდე ლარი; კეთდება ხელოვნურსაფარიანი სასკოლო სპორტული მოედნები. ყოველწლიურად იზრდება სასკოლო დაწესებულებების კომპიუტერებით აღჭურვისათვის გამოყოფილი თანხები [8, 7-9]. 2009-2010 წლებში ქვეყნის თითქმის ყველა ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაცია ჩართულია ინტერნეტში .

2007 წლიდან მსოფლიო ბანკის მიერ დაფინანსებული პროგრამა "საქართველოს განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტი" ხორციელდებოდა

სახელწოდებით "ილია ჭავჭავაძე", რომლის მეორე ეტაპი 2010 წლის ბოლოს დასრულდა (პირველი ეტაპი 2004 წლის ნაცვლად 2007 წელს დასრულდა).

საჯარო სამართლის იურიდიულ პირად გამოცხადებამ, საბანკო ანგარიშების გახსნამ და მათთვის ქონების უზუფრუქტის წესით გადაცემამ სასკოლო დაწესებულებებს მათ კუთვნილებაში მყოფი შენობა-ნაგებობების ეფექტიანად გამოყენებისა და დამატებითი სახსრების მოძიების საშუალება მისცა, რაც, ბუნებრივია მათი მატერიალური ბაზის განმტკიცებასა და სოციალური თუ კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება-ჩატარებას მოხმარდება. ყოველივე ეს კი, ცხადია, სკოლის პედაგოგიურ კოლექტივს მოტივირებულს გახდის სასწავლო-აღმზრდელობითი საქმიანობის პროცესის მაღალ დონეზე შესრულებისათვის.

როგორც ზემოთ არაერთხელ აღვნიშნეთ, სკოლებისათვის მნიშვნელოვან ფინანსურ ბერკეტად იქცა კლასდაფინანსების სისტემიდან ერთ მოსწავლეზე გათვლილი დაფინანსების, ე.წ. "ვაუჩერული" დაფინანსების სისტემაზე გადასვლა. ამიერიდან დაფინანსების წყარო სწორედ რომ მოსწავლეებია, ამიტომ სკოლის მენეჯმენტი და პედაგოგიური პერსონალი დაინტერესებულია მიიზიდოს ისინი. ეს კი, რასაკვირველია, მხოლოდ მიმზიდველი სასწავლო გარემოთი შეიძლება. რა თქმა უნდა, ამ უკანასკნელში იგულისხმება სკოლასა და კლასში არსებული ყველა სასწავლო საშუალებისა და რესურსების ერთობლიობა, რომელიც ხელს შეუწყობს სწავლა/სწავლების პროცესის სწორად წარმართვას წინასწარ დაგეგმილი მიზნების მისაღწევად. აქ, ცხადია, იგულისხმება სკოლის მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის დონე, მასწავლებლების ხარისხობრივი შემადგენლობა, უსაფრთხო ფსიქოლოგიური და ფიზიკური ვითარება და სხვ. ასეთ პირობებში მოსალოდნელია სასკოლო ცხოვრებისადმი მშობლების მხრიდან ნდობისა და ინტერესის ამაღლებაც, რადგან ისინი დაინტერესებულები არიან სწავლა/სწავლების, აღზრდისა და განათლების შედეგებით და არჩევანს ამის მიხედვით აკეთებენ. ყოველივე ეს კი, ვფიქრობთ, სკოლებისათვის უაღრესად მნიშვნელოვანია.

თანამედროვე გლობალურ სამყაროში ყოველი ორგანიზაციის, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის, რეფორმირება ეფუძნება ღირებულებათა სისტემის ანალიზს და მათ გათვალისწინებას განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის არჩევისა და რეალიზაციის პროცესში. **სუონსონისა და კინგის** სქემის [130,12-15] იმ ხუთ ღირებულებას, ანუ პოლიტიკის მიზანს, რომელთაც ისტორიულად მნიშვნელოვანი როლი ეკისრებოდა დასავლეთის საზოგადოებათა ჩამოყალიბებაში და რომლებიც განსაკუთრებულად არსებითია საგანმანათლებლო მომსახურებათა გაწევისა და მოხმარების თაობაზე გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, წარმოადგენს **თავისუფლება, თანასწორობა, ძმობა, ეფექტიანობა და ეკონომიკური ზრდა**. საზოგადოებრივი ვითარებიდან გამომდინარე, თითოეულ ზემოთ ჩამოთვლილ ღირებულებას პრიორიტეტულობის თვალსაზრისით ჰქონდა აღმავლობისა და დაღმავლობის პერიოდები, მაგრამ არც ერთ მათგანს თავისი მნიშვნელობა მთლიანად არასოდეს დაუკარგავს.

სუონსონისა და კინგის სქემის ხუთი ღირებულება აწესებს ზოგად ჩარჩოებს, რომელთა ფარგლებშიც შეიძლება სხვადასხვა ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო პოლიტიკის კონტექსტის გაანალიზება. დროის ამა თუ იმ კონკრეტულ მომენტში სხვადასხვა ქვეყნები შეიძლება განსხვავებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ რომელიმე ცალკეულ ღირებულებას. თითოეულ კონკრეტულ საგანმანათლებლო პოლიტიკას გარკვეული როლი აკისრია ერთ-ერთ ან რამდენიმე ზემოთ აღნიშნულ ღირებულებასთან მიმართებაში. კერძოდ, საჭიროებებზე დამყარებულ დაფინანსებას შეხება აქვს ხუთივე ამ ღირებულებასთან. ეს ანალიზი დეტალურადაა ჩამოყალიბებული ცხრილში 2.1.1, რომელიც გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება სპეციფიკური ზოგადსაგანმანათლებლო პოლიტიკის გაანალიზება კონკრეტული ღირებულებების მიმართ ამ უკანასკნელების გამოყენების თვალსაზრისით. ღირებულებათა სქემის გასამარტივებლად თანასწორობასა და ძმობას ერთ ღირებულებად აერთიანებენ. ქვემოთ ჩვენ ვიღებთ თითოეულ პოლიტიკისეულ ღირებულებას და ვუკავშირებთ მას ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის პოლიტიკის ამჟამად გამოყენებაში არსებულ ტიპებს, რომლებიც, რასაკვირველია, ხაზს უსვამს ამ ღირებულების

მნიშვნელობას და ფორმულების საფუძველზე საჭიროებებზე დამყარებული დაფინანსების როლს მის უზრუნველყოფაში.

ცხრილი 2.1.1

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის პოლიტიკის ღირებულებები და განვითარების სტრატეგიები [130,11-12]

| პოლიტიკის ღირებულებები | თანასწორობა და ძმობა | თავისუფლება და არჩევანი | ეფექტიანობა | ეკონომიკური ზრდა და მწარმოებლურობა |
|---|--|--|---|---|
| ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის პოლიტიკის სტრატეგიები | დამატებითი რესურსების გამოყოფა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საჭიროებათა თვალსაზრისით არახელსაყრელ მდგომარეობაში მყოფთა მიღწევების გასაუმჯობესებლად. | სკოლის არჩევის შესაძლებლობა. საზოგადოების მონაწილეობა სკოლის მართვაში. | დეცენტრალიზებული მართვა: რესურსების განაწილები-სა და სასწავლო შედეგებთან კავშირის შესახებ გადაწყვეტი-ლებათა ადგილზე მიღება. | ეროვნული ზოგადსაგანმანათლებლო სტანდარტების სისტემა. სკოლების ანგარიშვალდეზულება პროგნოზირებული სტანდარტების მიღწევასთან დაკავშირებით. |

მართალია, ყველა სახელმწიფოს საშუალება აქვს ჩამოთვლილი ღირებულებებიდან პრიორიტეტულობა ერთ რომელიმე მათგანს ან რამდენიმეს მიანიჭოს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური თუ სხვა პირობების გათვალისწინებით, მაგრამ ყველა ამ ღირებულების მხედველობაში მიღება მაინც უწევთ. ასე მოხდა საქართველოშიც, თუმცა, სისტემის რეფორმირების მთავარ პოლიტიკურ ღირებულებად

თანასწორობა იქნა აღიარებული ქვეყნის ბუნებრივ-ისტორიული და სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით. სწორედ ყოველივე ამის შედეგია იმ ღონისძიებების განხორციელება, რითაც სკოლა ავტონომიური გახდა და შეიქმნა საფუძველი თავისუფლების ღირებულების რეალიზებისა. მთავარ საკითხად რჩება ის, თუ რამდენად შეძლებენ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლები ყოველივე ამის პრაქტიკულ ცხოვრებაში გამოყენებას, შესაძლებლობის რეალობად ქცევას.

სასკოლო რეფორმის გზაზე თანასწორობის ღირებულების განხორციელების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გახდა – კლასდაფინანსებიდან ყოველ მოსწავლეზე გათვალისწინებულ ვაუჩერულ დაფინანსებაზე გადასვლა და სახელმწიფო დაფინანსების გაზრდა. ამან, ერთი მხრივ, განათლების სისტემა გამჭვირვალე გახადა და, მეორე მხრივ, სასწავლო დაწესებულებებს შორის შეიქმნა სამართლიანობის პრინციპზე დაფუძნებული ჯანსაღი კონკურენციული გარემო. ბუნებრივია, ამას უნდა მოჰყვეს განათლების ხარისხის ამაღლებაზე ორიენტაციის გაძლიერებაც. ახლა სკოლები ბიუჯეტის განკარგვისას საკუთარი პრიორიტეტებით იხელმძღვანელებენ, ხოლო ინფრასტრუქტურული განვითარებისათვის სახელმწიფოსგან დამატებით პროგრამულ დახმარებას მიიღებენ, რაც, საბოლოოდ შესაძლებელს გახდის ყოველი სასკოლო ორგანიზაციის ბიუჯეტის ფორმირებას, ანუ იმ წყაროს, საიდანაც ფინანსდება კონკრეტული პედაგოგიური კოლექტივი. ამ უკანასკნელის სიმყარე კი ბევრადაა დამოკიდებული თანამშრომლების მატერიალური მდგომარეობის უზრუნველყოფის პერსპექტივებზე.

2004-2007წწ განათლების საბიუჯეტო დაფინანსება ქვეყანაში 114%-ით გაიზარდა და 295 მლნ.-ზე მეტი შეადგინა, რაც მშპ-ს 2,7%-ია. ეს მაჩვენებელი თითქმის 2-ჯერ ნაკლებია ევროპისა და ცენტრალური აზიის ქვეყნებთან შედარებით.

მიუხედავად ამისა, განათლების ხელმისაწვდომობის მხრივ საქართველოში თანასწორობის ღირებულების რეალიზებაში ხელისშემშლელი არა იმდენად დაფინანსების სიმწირეა, რამდენადაც არსებული სახსრების განაწილების პრინციპი

[9,13]. ამ მხრივ დარეგულირებას ითხოვს მცირეკონტინგენტიან და მრავალკონტინგენტიან სკოლებს შორის სახსრების განაწილების მოდელი, რომელშიც იგულისხმება ერთ მოსწავლეზე გათვლილი ვაუჩერული ღირებულება. ეს კვლავ რჩება აქტუალურ პრობლემად, რადგან 2010 წელს მცირეკონტინგენტიანმა სკოლებმა საერთო რაოდენობის 34% შეადგინა, 53 388 მოსწავლით (საერთო რაოდენობის 9%).

სკოლის მართვის ფუძემდებლური ღირებულებაა აგრეთვე თავისუფლება, ანუ არჩევანის თავისუფლება. სკოლებს ამ ღირებულების რეალიზებაში ისევ ფინანსური დამოუკიდებლობისა და მათთვის დემოკრატიული პრინციპების სასკოლო ცხოვრებაში დანერგვა უწყობს ხელს. ამ თვალსაზრისით, საინტერესოა მოსწავლეების მიერ სკოლის თავისუფალი არჩევანის შესაძლებლობა. ადრინდელი სწავლის ტერიტორიული პრინციპის ნაცვლად, ახლა მოსწავლე საკუთარი ვაუჩერით თავისუფალ არჩევანს აკეთებს, რაც სკოლებს შორის კონკურენციას ზრდის და, შესაბამისად, მათი სწავლა/სწავლების პროცესის ხარისხის ამაღლებას უწყობს ხელს.

თავისუფლების ღირებულების პრინციპია დაცული ეროვნულ სასწავლო გეგმაშიც. სკოლას, საკუთარი საჭიროებებიდან გამომდინარე, შეუძლია სასწავლო გეგმაში 25%-ის ფარგლებში მოახდინოს საგნებს შორის საათების გადანაცვლება, ამასთანავე მასში არსებითი სიახლეა ის, რომ სასწავლო პროცესის ცენტრში მოექცა მოსწავლე. განმანათლებლები შემსწავლელებს სთავაზობენ ალტერნატიულ სახელმძღვანელოებს: 2009 წელს, პირველად ჩვენს ისტორიაში, სახელმწიფომ სახელმძღვანელოების შერჩევის საბოლოო უფლება მასწავლებლებს გადასცა და თვითონ მხოლოდ ექსპერტული შეფასების განხორციელების უფლება დაიტოვა [67,4]. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო სახელმძღვანელოების გრიფირების წესის შემოღება და სკოლის მიერ არჩეული სახელმძღვანელოთი ხუთი წლით სარგებლობის უფლება, რითაც გათვალისწინებულია უპირველესად მოსწავლეებისა და მშობლების ინტერესები. მოსწავლეების ცოდნის შეფასების სისტემა მრავალკომპონენტიანი გახდა. სწავლა/სწავლების პროცესში დიდი ყურადღება მიექცა მოსწავლეებში სათანადო უნარ-

ჩვევების გამომუშავებას, გაიზარდა მასწავლებლების დამოკიდებულება სასწავლო პროცესში მაღალი შედეგების მიღწევის გზების, ხერხებისა და მეთოდების შერჩევაში. მართალია, ამას განსხვავებული აზრი და შეფასება მიეცა, თუმცა, რასაკვირველია, ნებისმიერი სიახლე ყოველთვის იწვევს აზრთა სხვადასხვაობას.

ზოგადად ყოველი რეფორმა ტარდება და, რასაკვირველია, უნდა ხორციელდებოდეს ამ ცვლილებების შედეგების მომხმარებლების ფართო მონაწილეობით. კერძოდ, რადგან ჩვენ ვსაუბრობთ სასკოლო განათლების სისტემის რეფორმირებაზე, პრინციპული მნიშვნელობა გააჩნია მასში სასკოლო პედაგოგების აქტიურ მონაწილეობას, მათი მოსაზრებების, გამოცდილების გათვალისწინებასა და ქვეყნის სასკოლო სისტემაში ევროპული სტანდარტების დანერგვას.

ჯერ კიდევ 2006 წელს, როცა სასკოლო რეფორმის პირველი სერიოზული ღონისძიებები ტარდებოდა, ჩვენს ქვეყანაში ჩამოსული საერთაშორისო აღიარების ექსპერტების – სერ მაიკლ ბარბერის და დევიდ ჰოპკინსის დასკვნაში ხაზგასმით იქნა აღნიშნული: „უკანასკნელი წლების განმავლობაში შევისწავლეთ არაერთი ქვეყნის განათლების რეფორმა, მაგრამ იშვიათად, რომ სადმე გვენახოს ამდენად მწყობრი და დასაბუთებული რეფორმა“ [67,5-7]. მართალია, აღნიშნული შეფასების შემდეგ უკვე რვა წელია გასული, ამ ხნის მანძილზე ბევრი დაწყებული სიახლე შეჩერდა ან დროში გაიწელა, ზოგის შინაარსიც ნაწილობრივ შეიცვალა, მაგრამ მთლიანობაში უნდა ითქვას, რომ რეფორმა შედგა.

სასკოლო რეფორმის მიმდინარეობისას იმ ღირებულებების გათვალისწინება, რაც დასავლეთის ქვეყნების სკოლისთვისაა დამახასიათებელი, საფუძველს ამზადებს უახლოეს მომავალში საქართველოს სასკოლო დაწესებულებები მათი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზით, სწავლა/სწავლების პროცესისა და პედაგოგიური პერსონალის მართვის პრინციპებით მსოფლიოს რიგი მოწინავე ქვეყნების სკოლებს გაუთანაბრდეს, მაგრამ რეფორმით გათვალისწინებული სიახლეების რეალურად განხორციელება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში, რა თქმა უნდა, მთლიანად დამოკიდებულია

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის მოქნილი და კარგად გააზრებული სისტემის შექმნაზე, რომელშიაც გადაწყვეტი ადგილი უკავია პედაგოგიური შრომის ანაზღაურების სისტემის შესაბამის რეფორმირებასა და მის მთლიანად პედაგოგიური შრომის საბოლოო შედეგთან დაკავშირებას.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო დიდ ყურადღებას უთმობს მთელი სასკოლო საგანმანათლებლო სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფას – ზოგად მართვას, დაფინანსებას, დასაქმებულთა პროფესიონალიზმს, კვალიფიკაციის ამაღლებას და ა.შ., რაც მდგომარეობს იმაში, რომ თანამედროვე მოსწავლეს მივცეთ ხარისხიანი განათლება და აღვზარდოთ იგი ღირსეულ ადამიანად. სასკოლო პრაქტიკაში გატარებული ღონისძიებები მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მასწავლებლის ინდივიდუალურ და მთლიანად პედაგოგიური კოლექტივის ქცევაზე, რომელსაც მაქსიმალური ხარისხით განაპირობებს შრომის ანაზღაურების დონე და შესასრულებელი სამუშაოს სირთულე, მოცულობა და ხარისხი, რასაც ჩვენ უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ შემდეგ პარაგრაფებში.

აქვე არ შეიძლება გვერდი ავუაროთ განათლების სისტემის რეფორმირების იმ დადებით მოვლენას, რომელიც ეხება სასკოლო დაწესებულების ბიუჯეტის შემუშავების უფლებამოსილ ორგანოს - სამეურვეო საბჭოს; სწორედ ეს უკანასკნელი ამტკიცებს სკოლის ბიუჯეტს. ზემოხსენებული ორგანო უზრუნველყოფს ფინანსური რესურსების განაწილებას და მასვე ენიჭება უფლებამოსილება არეგულიროს მატერიალური წახალისების სისტემა.

რეფორმირების პერიოდი, რომელიც მოიცავს 1995-2013 წლებს, გვაძლევს საშუალებას გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნა: ძალიან სუსტი პოზიცია მდგომარეობს იმაში, რომ პრაქტიკულად მასში ვერ აისახა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების შრომის ანაზღაურების სრულყოფის პრობლემები, რაც მიგვაჩნია სერიოზულ ნაკლოვანებად. იქიდან გამომდინარე, რომ პედაგოგი არის სასკოლო განათლების სისტემის წარმატების საფუძველი, თუ მას არ ექნება შრომის მოცულობისა და ხარისხის შესაბამისი ანაზღაურება, შეუძლებელია ვისაუბროთ

მთლიანად სასწავლო პროცესის ეფექტიანობაზე. მოცემული პარაგრაფის ანალიზიდან იკვეთება, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების მიმდინარეობის პროცესში ყურადღების მიღმა დარჩენილი სასკოლო პედაგოგების მართვის მთელი ჯაჭვის გარკვეული რგოლები, დაწყებული მასწავლებლების საუნივერსიტეტო მომზადებით და დამთავრებული მათი როტაციით. განსაკუთრებით კი საგანგაშოა განმანათლებლების შრომის ანაზღაურების პრობლემების სრულყოფის მიმართულებების უზრუნველყოფა. იმისათვის, რომ ზემოთ ჩამოყალიბებულმა თეზისმა არ მიიღოს დეკლარაციის ხასიათი, 2.2 პარაგრაფში დაწვრილებით განვიხილავთ მასწავლებლების შრომის ანაზღაურების მოქმედ საკანონმდებლო ბაზას.

2.2 პედაგოგების შრომის ანაზღაურების მოქმედი საკანონმდებლო ბაზის შეფასება

პედაგოგის მოტივაციის ფარგლებში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა ექცეოდეს შრომის მატერიალურ ანაზღაურებას და მისი პერსპექტიული განვითარების გამჭვირვალობას. როგორც 2.1 პარაგრაფის – ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების ანალიზმა დაგვანახა, ამ საკითხებს, რომლებიც ეხება შრომის ანაზღაურებას, განსაკუთრებული ადგილი უკავია სოციალურ-შრომითი სფეროს სტრუქტურასა და სოციალური პოლიტიკის პრიორიტეტებში, მაშინ როცა იგი აიხსნება მისი უაღრესად დიდი მნიშვნელობით ადამიანის ცხოველქმედების უზრუნველყოფაში და იმ სპეციფიკური ფუნქციებით, რომლებსაც ის ასრულებს საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში. ამავე დროს სამართლიანობისთვის უნდა ითქვას, რომ ყოველივე ზემოაღნიშნული ჩვენი ქვეყნისთვის მეტისმეტად აქტუალური და მტკივნეული პრობლემაა. ბუნებრივია, პედაგოგი სასკოლო ორგანიზაციაში ცენტრალური ფიგურაა და მისი ამ მიმართულებით სამოტივაციო ქცევის

მატერიალური დაკმაყოფილების გარეშე შეუძლებელი იქნება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის ეფექტიანი რეფორმირება.

კვლევის საგნიდან გამომდინარე, აუცილებელია შესაბამისი სამართლებრივი და ნორმატიული ჩარჩო-დოკუმენტების შესწავლა-ანალიზი. საჭიროა გამოვავლინოთ პედაგოგების სტიმულირების სფეროში არსებული პრობლემები, შევაფასოთ, თუ რამდენად პასუხობს დღეს ამ სფეროში გამოყენებადი სტიმულირების სისტემა პედაგოგის საქმიანობის მამოტივირებელ ფაქტორს. მაშინ როდესაც ქვეყანაში საშუალო ხელფასის დონე მერყეობს 700-დან 750 ლარამდე [142,30], ამ ციფრების ქვედა ზღვარის ფარგლებში იმყოფება საჯარო სკოლის პედაგოგის საშუალო ხელფასი – 243 ლარი (კერძო სკოლაში მასწავლებლის საშუალო ხელფასი განისაზღვრება 300 ლარით) [141, 27].

დღეისათვის, როგორც ანალიზი აჩვენებს, თანამედროვე საქართველოში ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის პედაგოგების შრომის ანაზღაურებასა და მის ორგანიზაციაში მრავალი ნაკლოვანება თუ მწვავე პრობლემაა დაგროვილი, რომელიც არსებითად ამწვავებს მის ეფექტიანად გადაჭრას. ბუნებრივია, მათი თავიდან აცილების გარეშე შეუძლებელი იქნება ისეთი საკვანძო სოციალურ-ეკონომიკური გარდაქმნების ეფექტიანი განხორციელება, როგორცაა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმა.

მოცემულ საკითხში უკეთ გარკვევის მიზნით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია გამოვეყნოთ შრომის ანაზღაურების სფეროში, ასევე ეკონომიკის განვითარებაში არსებული ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც შეიძლება მთელი რიგი ნეგატიური პროცესების მიზეზებად მოგვევლინოს: შრომის ანაზღაურების დაბალი დონე (დღეისათვის სახელმწიფოს მიერ დაწესებული მინიმალური ხელფასი ავტორისეული გაანგარიშებით შეადგენს ფიზიოლოგიური საარსებო მინიმუმის 20%-ზე ცოტა მეტს); ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში, წარმოების მოცულობის ზრდაში, პედაგოგების ფიზიკური და ინტელექტუალური შესაძლებლობების რეალიზაციაში შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი როლის მკვეთრი დაცემა; მასწავლებლის ერთობლივ

შემოსავალში მისი შრომითი წილის შემცირება, რაც პედაგოგის პროფესიის პრესტიჟულობის დაქვეითების მზარდ ტენდენციებსა და შრომის ანაზღაურების დიფერენციაციაზე მეტყველებს.

აღნიშნული პრობლემებიდან გამომდინარეობს მრავალი სხვა წარმოქმნილი წინააღმდეგობა, რომლებიც დაკავშირებულია სოციალური სამართლიანობის პრინციპების დარღვევასთან, რეგიონული თავისებურებების, შრომის პირობების, საჯარო და კერძო საგანმანათლებლო სისტემებს შორის განსხვავებების გაუთვალისწინებლობასთან და ა.შ. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შევჩერდეთ შრომის ანაზღაურების საკვანძო ფუნქციებსა და მათი თავისებურებების გამოვლენაზე.

სპეციალურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში, როგორც ცნობილია, გამოყოფენ ხელფასის ოთხ ძირითად ფუნქციას: **პირველი**, კვლავწარმოებითი ფუნქცია, რომელიც მდგომარეობს სამუშაო ძალის კვლავწარმოების პირობების უზრუნველყოფაში; **მეორე**, მასტიმულირებელი (მოტივაციური) ფუნქცია, რომელიც მიმართულია სასარგებლო საქმიანობის განვითარებაში დაინტერესების ამაღლებაზე; **მესამე**, სოციალური ფუნქცია, ანუ სოციალური სამართლიანობის პრინციპების უზრუნველყოფა, და **მეოთხე**, საადრიცხვო-საწარმოო ფუნქცია, რომელიც ახასიათებს ცოცხალი შრომის მონაწილეობის სიდიდეს პროდუქტის წარმოებაზე გაწეული დანახარჯებისა და ფასის ფორმირების პროცესში.

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, კონკრეტულ შემთხვევაში, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული ინდივიდის შრომის ანაზღაურების ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციებიდან ერთმანეთთან უშუალო კავშირი აქვს პირველ სამ მათგანს. განსაკუთრებით პრიორიტეტულად უნდა მივიჩნიოთ ხელფასის **კვლავწარმოებითი** და **მასტიმულირებელი** ფუნქციები, ამიტომ საჭიროა მათი უფრო ფართოდ განხილვა.

ეს პრინციპები უნივერსალურია სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების ყველა სფეროში, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში. თუ ამ კუთხით ჩვენ

განვიხილავთ ზემოთ ჩამოთვლილ პრინციპებს, მაშინ მოცემულ სფეროში შრომის ანაზღაურების კვლავწარმოებითი ფუნქცია მდგომარეობს ხელფასის ქმედობაუნარიანობაში – მოახდინოს პედაგოგის შრომითი საქმიანობის პროცესში დახარჯული შრომის კომპენსირება. თუ ხელფასი არასაკმარისია სამუშაო ძალის მარტივი კვლავწარმოებისთვისაც, მაშინ, ბუნებრივია, მოცემულ შემთხვევაში ის ვერ ასრულებს თავის კვლავწარმოებით ფუნქციას. ამ უკანასკნელის რეალიზაციის ხარისხი ფასდება მასწავლებლის მიერ მიღებული ხელფასის სიდიდის საარსებო მინიმუმის დონესთან თანაფარდობით.

თუ შრომის ანაზღაურების კვლავწარმოებითი ფუნქციის რეალიზაციისათვის მთავარ პირობას წარმოადგენს მისი ოდენობა, მაშინ მასტიმულირებელი ფუნქცია განისაზღვრება სრულიად სხვა მექანიზმებით და დამოკიდებულებებით. საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, უაღრესად მნიშვნელოვან ამოცანადაა აღიარებული შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი ფუნქციის გაძლიერება. მათ შორის ეს საკითხი მეტისმეტად აქტუალურია ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში იმ თვალსაზრისით, რომ თანამედროვე პედაგოგი 24-საათიან რეჟიმში ორიენტირებული უნდა იყოს სწავლა/სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებაზე, რომელზედაც ზემოქმედების მამოძრავებელ ბერკეტად ითვლება სწორედ შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი როლის გაძლიერება. ხელფასი პროპორციულად დაკავშირებულია უშუალოდ დახარჯული შრომის რაოდენობასა და ხარისხთან. ამ ფუნქციის გონივრულად გამოყენება, რა თქმა უნდა, გადააქცევს მას წარმოების შედეგიანობის ამდლებისა და შრომის ეფექტიანობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ბერკეტად.

ხელფასის მასტიმულირებელი ფუნქცია პედაგოგებს შრომის უკეთესი შედეგების მიღწევისკენ უბიძგებს საკუთარი საქმიანობის წვლილისა და ხელფასის ოდენობებს შორის ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფის გზით. ასე რომ შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი როლი მჟღავნდება მასწავლებლის შრომითი საქმიანობის საბოლოო შედეგებთან ხელფასის ოდენობის ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფაში.

შრომის ანაზღაურების ეფექტიანობის კვლევის აუცილებლობა, უწინარეს ყოვლისა, განპირობებულია საბაზრო ურთიერთობების განვითარებით. შრომის ანაზღაურების ეფექტიანობის ფორმულა შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ, როგორც შექმნილი პროდუქტის (შედგების, ეფექტის) თანაფარდობა ამ პროდუქტის წარმოებისათვის გადახდილ ხელფასთან, ანუ როგორც ხელფასუკუგება. ეფექტიანობის განსაზღვრისადმი ასეთი მიდგომა საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ რაციონალურობის ხარისხი შრომის ანაზღაურების ფონდის ხარჯვაში საზოგადოებრივი პროდუქტის შექმნისას და შევაფასოთ ანაზღაურების მასტიმულირებელი როლი. შრომის ანაზღაურების ეფექტიანობის ამალგება, ვფიქრობთ, იმაში მდგომარეობს, რომ ანაზღაურების ზრდას თან სდევს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარების მაჩვენებლების წინმსწრები გაუმჯობესება.

ხელფასი, როგორც შრომის ფასი, წარმოადგენს პედაგოგის სასიცოცხლო საშუალებათა ფონდის ძირითად ნაწილს, რომელიც მას უნაზღაურდება დახარჯული შრომის რაოდენობისა და ხარისხის შესაბამისად.

შრომის ანაზღაურების ინდივიდუალიზაციის წარმატებული განხორციელება მოითხოვს შრომის შეფასების მეთოდების პერმანენტულ სრულყოფას პედაგოგის საკმარისი მოტივაციისათვის და შრომის ანაზღაურების მუდმივ თუ ცვალებად ნაწილებს შორის განსაზღვრული თანაფარდობის დადგენას იმ „ფსიქოლოგიური ზღვარის“ გათვალისწინებით, რომლის ქვემოთაც ხელფასი კარგავს თავის მასტიმულირებელ როლს და არ აღიქმება, როგორც ადეკვატური ჯილდო შრომისათვის.

ჩვენი აზრით, შრომის ანაზღაურების სისტემის სწორი სტრატეგია უზრუნველყოფს უშუალოდ პედაგოგების დაფასებას, მათი უფლებების დაცვას და, ზოგადად, ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებას. ყოველივე ეს კი, ცხადია, სახელმწიფოს პირდაპირი მოვალეობაა, მით უფრო სოციალურად ორიენტირებულ ქვეყნებში.

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში მასწავლებელთა სახელფასო პოლიტიკა სახელმწიფოს მხრიდან განისაზღვრება საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 21 ოქტომბრის №576 ბრძანებით დამტკიცებული ინსტრუქციით: "საჯარო სკოლების მასწავლებელთა შრომის ანაზღაურების ოდენობისა და პირობების შესახებ." უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ბრძანება და მის მიხედვით დამტკიცებული ინსტრუქცია ერთადერთია (თუ არ ჩავთვლით ამ ბრძანებიდან გამომდინარე სხვა ცვლილებებსა და განმარტებით ბარათებს) ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, რომლითაც ხელმძღვანელობენ ბოლო ცხრა წლის განმავლობაში, მაშინ როცა, სხვა ქვეყნების გამოცდილებიდან გამომდინარე, განსაკუთრებით პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, სადაც აღნიშნულ დარგში ფეხს იკიდებს საბაზრო ურთიერთობები, დაახლოებით სამი წელია მიმდინარეობს პედაგოგის შრომის ანაზღაურების გადასინჯვა მისი სრულყოფის მიზნით.

მიუხედავად იმისა, რომ ინსტრუქცია მკაფიოდ განსაზღვრავს მასწავლებლის ხელფასის გამოანგარიშების წესს, კვლევის პროცესში ჩვენმა არაერთმა დაკვირვებამ აჩვენა, რომ რიგ შემთხვევებში სკოლა პედაგოგთა შრომის ანაზღაურებას დადგენილი წესით არ ანგარიშობს, ასევე არასწორად განისაზღვრება განათლების ცენზი და პედაგოგიური სტაჟი, რაც, ბუნებრივია, თავის მხრივ, ანაზღაურების შეცდომით გამოთვლას და, შესაბამისად, სასკოლო დაწესებულების საბიუჯეტო სახსრების არასწორ ხარჯვასაც იწვევს.

საჯარო სკოლის პედაგოგთა მოქმედი შრომის ანაზღაურების სქემა (როგორც ამას ქვემოთ ცხრილში 2.2.1 დავინახავთ) ითვალისწინებს მასწავლებლების ხელფასების და მათზე დანამატების გაანგარიშების (მინიმალური ზღვარი) პრინციპებს შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- ❖ პედაგოგის განათლება და კვალიფიკაცია;
- ❖ საჯარო სკოლაში პედაგოგის თანამდებობაზე მუშაობის გამოცდილება (სამუშაო სტაჟი);
- ❖ სამუშაოს სპეციფიკა;
- ❖ სამუშაო დატვირთვა მოსწავლეების რაოდენობის მიუხედავად;

- ❖ კლასკომპლექტი (ორ ან ორზე მეტ გაერთიანებულ კლასთან ერთი მასწავლებლის მუშაობა);
- ❖ არაქართულ სკოლებში ქართული ენისა და ლიტერატურის, საქართველოს ისტორიის და საქართველოს გეოგრაფიის სწავლება;
- ❖ კლასის დამრიგებლობა;
- ❖ სამუშაო დატვირთვა სამუშაო საათების მიხედვით.

უნდა ითქვას, რომ შრომის ანაზღაურების სქემის მიხედვით განსაზღვრულია პედაგოგთა განათლებისა და კვალიფიკაციის ხუთი საფეხური:

- ❖ სრული ზოგადი განათლება;
- ❖ პროფესიული განათლება;
- ❖ ბაკალავრის აკადემიური ხარისხი;
- ❖ მაგისტრის აკადემიური ხარისხი, აგრეთვე 5-წლიანი უმაღლესი განათლების დიპლომი, 2000 წლის ჩათვლით მიღებული 4-წლიანი უმაღლესი პედაგოგიური განათლება და 5-წლიანი დაუსწრებელი პედაგოგიური საგანმანათლებლო პროგრამის შედეგად გაცემული დიპლომი;
- ❖ დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი (მეცნიერებათა კანდიდატის ხარისხი).

თითოეულ ზემოთ ჩამოთვლილ საფეხურს მინიჭებული აქვს კოეფიციენტი, რომელიც საბაზო ხელფასზე („ა“) გადამრავლებით განსაზღვრავს პედაგოგის ხელფასს ქვემოთ მოყვანილი ფორმულის („ბ“) მიხედვით:

ა) საბაზო ხელფასის დონედ მიჩნეულია 305 ლარი;

$$ბ) \text{Sal} (m) = \text{Sal} (b) * \text{Ed} (c) + \text{Sal} (b)* \text{Ed} (c) * \text{Ws} (c) + \text{Sal} (b) * \text{WE} (c) * \text{WS} (c)$$

სადაც Sal (m) =გასაანგარიშებელი ერთი თვის სახელფასო განაკვეთი;

Sal (b) = ერთი თვის საბაზო ხელფასი (305) ლარი;

Ed (c) = პედაგოგის განათლების შესაბამისი კოეფიციენტი (0,8; 0,9; 1,0; 1,1; 1,2);

Ws (c) = პედაგოგის სამუშაოს სპეციფიკის კოეფიციენტი (0,15 კლასში მოსწავლეთა ნებისმიერი რაოდენობისათვის);

WE (c) = პედაგოგის სამუშაო სტაჟის შესაბამისი კოეფიციენტი (0,2; 0,5; 0,6).

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ კლასკომპლექტით სწავლება არაქართულ სკოლებში ქართული ენისა და ლიტერატურის, საქართველოს ისტორიისა და საქართველოს გეოგრაფიის სწავლებითა და კლასის დამრიგებლობით განსაზღვრული დანამატები გამოიანგარიშება ცალკე მინიჭებული კოეფიციენტების საბაზო ხელფასზე გადამრავლებით. აღნიშნული დანამატები მოცემული არ არის ზემოთ მითითებულ ფორმულაში, ვინაიდან ისინი დამოკიდებული არ არის პედაგოგთა ცენზისა და სამუშაო გამოცდილებაზე. ზემოხსენებული დანამატები უფრო დაწვრილებით განხილული და მოცემულია ცხრილში 2.2.2.

ცნობილია, რომ პედაგოგთა სამუშაო სტაჟი ითვალისწინებს მასწავლებლის თანამდებობაზე მუშაობის გამოცდილებას: 5 წლამდე, 5-დან 10 წლის ჩათვლით და 10 წლის ზემოთ. თითოეულ საფეხურს მინიჭებული აქვს შესაბამისი კოეფიციენტი, რომელიც პედაგოგთა განათლებისა და სამუშაო დატვირთვის კოეფიციენტებთან ერთობლიობაში განსაზღვრავს ხელფასის განაკვეთს. აღნიშნული კოეფიციენტები დეტალურად განხილული და მოცემულია ცხრილში 2.2.1.

ცხრილი 2.2.1-ის ანალიზიდან ჩანს, რომ განათლების საფეხურზე მინიჭებულ კოეფიციენტებს შორის განსხვავება პედაგოგის ცენზის გათვალისწინებით (მაგისტრატურა, დოქტორანტურა) ძალიან მიზერულია. ეს განსაკუთრებით ეხება დოქტორის ხარისხის მფლობელ პედაგოგს, რომელიც ითვლება უმაღლესი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტად. მას, ბაკალავრიატის ხარისხის კოეფიციენტისგან განსხვავებით, მიკუთვნებული აქვს მხოლოდ 0,2 ერთეული, რაც, რასაკვირველია, არანაირ სტიმულს არ ანიჭებს არც ერთ მსურველს, რომ იმუშაოს სასკოლო დაწესებულებაში ან აიმაღლოს კვალიფიკაცია დოქტორის ხარისხის

მოპოვების გზით. ყოველივე ეს მეტყველებს იმაზე, რომ, ქვემოთ მოცემული ცხრილი 2.2.1-დან გამომდინარე, პედაგოგის მიერ კვალიფიკაციის ამაღლება არ არის საკმარისი სტიმულირების ობიექტად მიჩნეული.

მასწავლებლების ხელფასზე დანამატი მოსწავლეების რაოდენობის მიუხედავად განისაზღვრება 0,15 კოეფიციენტით. დანამატები, რომლებიც განსაზღვრულია კლასკომპლექტით სწავლებისათვის არაქართულ სკოლებში ქართული ენისა და ლიტერატურის, საქართველოს ისტორიის და საქართველოს გეოგრაფიის სწავლებისათვის და ასევე კლასის დამრიგებლობისთვის აგრეთვე განისაზღვრება კოეფიციენტებით. დანამატს კლასის დამრიგებლობისათვის მოსწავლეთა რაოდენობის მიუხედავად მინიჭებული აქვს 0,25 კოეფიციენტი.

პედაგოგს, რომელსაც ეძლევა დანამატი (75 ლარი) და აქვს მასწავლებლის საბაზო კომპიუტერული უნარებისა და ინგლისური ენის ცოდნის დამადასტურებელი სერტიფიკატი, ზემოთ აღნიშნულ დანამატთან ერთად მიეცემა პედაგოგთა ხელფასზე დანამატი ყოველთვიურად 125 ლარის ოდენობით. აგრეთვე, თუ განმანათლებელს აქვს მასწავლებელთა საბაზო კომპიუტერული უნარებისა და ინგლისური ენის ცოდნის დამადასტურებელი სერტიფიკატი და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მმართველობით სფეროში მოქმედი სსიპ – მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორის ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით დადგენილი წესით განეკუთვნება საუკეთესო შედეგების მქონე მასწავლებელს, ხელფასი უნდა შეევისოს 1000 ლარამდე, დამტკიცებული ინსტრუქციით (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 21 ოქტომბრის №576 ბრძანებით) გათვალისწინებული ხელფასისა და ამ უკანასკნელზე დანამატის გათვალისწინებით.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მმართველობით სფეროში მოქმედი სსიპ – მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მასწავლებლის მინიმალური ხელფასი (სრული დატვირთვის შემთხვევაში)

| ბანათლება, კვალიფიკაცია და სამუშაო გამოცდილება | | ბანათლების შესაბამისი კოეფიციენტები | სამუშაო სტაჟი | | |
|--|--|-------------------------------------|---|-----------------|-------------|
| | | | X ≤ 5 წელი | 5 < X ≤ 10 წელი | X > 10 წელი |
| სამუშაო სტაჟის შესაბამისი კოეფიციენტები | | | 0.2 | 0.5 | 0.6 |
| | კოეფიციენტები | 0.15 → | <i>კლასში მოსწავლეთა ნებისმიერი რაოდენობა</i> | | |
| № | ბანათლება და კვალიფიკაცია | | ლარი | | |
| 1 | სრული ზოგადი ბანათლება | 0.8 | 289.75 | 303.48 | 308.05 |
| 2 | პროფესიული ბანათლება | 0.9 | 324.83 | 338.55 | 343.13 |
| 3 | ბაკალავრიატი | 1.0 | 359.90 | 373.63 | 378.20 |
| 4 | მაგისტრატურა | 1.1 | 394.98 | 408.70 | 413.28 |
| 5 | დოქტორი ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი | 1.2 | 430.05 | 443.78 | 448.35 |
| საბაზო ხელფასი = ბაკალავრიატი = 1 თვე | | | 305.00 | | |

| დანამატები კელაგობთა ხელფასებზე სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე (სრული დატვირთვის შემთხვევაში) | | | |
|--|---------------------------------------|--|--|
| | | | კლასის დამრიგებელი |
| | კლასკომპლექტით სწავლა | მასწავლებლები არაქართულ სკოლებში (ქართული ენა და ლიტერატურა, საქართველოს ისტორია და საქართველოს გეოგრაფია) | სადამრიგებლო მოსწავლეთა ნებისმიერი რაოდენობა |
| კოეფიციენტები | 0.1 | 0.1 | 0.25 |
| დანამატის თანხა | 30.50 | 30.50 | 76.25 |
| | საბაზო ხელფასი = ბაკალავრიატი = 1 თვე | 305.00 | |

ცენტრის დირექტორის ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით დადგენილი წესით განეკუთვნება საუკეთესო შედეგების მქონე მასწავლებელს, ხელფასი უნდა შეეგოს 1000 ლარამდე, დამტკიცებული ინსტრუქციით (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 21 ოქტომბრის №576 ბრძანებით) გათვალისწინებული ხელფასისა და ამ უკანასკნელზე დანამატის გათვალისწინებით.

რასაკვირველია, პედაგოგთა ხელფასის გამომანგარიშების მოდელში შესული ცვლილებები, ასევე მინიმალური ხელფასის გაზრდილი ოდენობა, ხშირ შემთხვევაში დღის წესრიგში აყენებს სხვა თანამშრომლების ხელფასების გადახედვის საკითხს და ეს, ცხადია, გასაგებიცაა, თუმცა ადმინისტრაციის ხელფასის განსაზღვრის საკითხი, რა თქმა უნდა, უფრო პრობლემატურადაა მცირეკონტინგენტთან და ე.წ. დეფიციტურ სკოლებში.

როგორც ცნობილია, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2013 წლის 29 იანვრის №04/5 ბრძანების „საჯარო სკოლების მასწავლებელთა შრომის ანაზღაურების ოდენობისა და პირობების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 21 ოქტომბრის №576 ბრძანებაში ცვლილების შეტანის თაობაზე შესაბამისად, განმარტებითი ბარათის მიხედვით, მასწავლებლის საბაზო ხელფასი (ბაკალავრიატი) განისაზღვრება თვეში 305 ლარით.

მასწავლებელთა შრომის ანაზღაურების 245 ლარიდან 305 ლარამდე გაზრდის შემდეგ (ზრდა თითქმის 25%-ით) 2013 წლის სექტემბრიდან ყველა საჯარო სკოლის მენეჯერს, ადმინისტრაციულ-ტექნიკურ პერსონალს ხელფასი მოემატა. 2012-2013 წლების გაზრდილი შრომის ანაზღაურების შედარებითი ანალიზი ასეთია:

- ❖ საჯარო სკოლის დირექტორის საშუალო ხელფასმა, რომელიც 460 ლარს (მინიმუმ 300 ლარი, მაქსიმუმ 1800 ლარი) შეადგენდა, ამჟამად 600 ლარს (მინიმუმ 400 და მაქსიმუმ 1800 ლარი) მიაღწია;

ყოველივე ამის შედეგია ის, რომ:

- ❖ სკოლის მენეჯმენტის, ადმინისტრაციულ-ტექნიკური პერსონალის თანამდებობრივი სარგო საშუალოდ 35 - 45%-ით გაიზარდა;
- ❖ საჯარო სკოლებში საშუალო თანამდებობრივი სარგო შეადგენდა 190 ლარს; 2013 წლის სექტემბრიდან საშუალო თანამდებობრივმა სარგომ მიაღწია 280 ლარს;
- ❖ სკოლებში გაიზარდა მინიმალური თანამდებობრივი სარგო, რომელიც უკვე აღარ არის საარსებო მინიმუმზე ნაკლები და სექტემბრიდან 150 ლარს მიაღწია.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (შსო-ს) მიერ მიღებულ კონვენციასთან ერთად №135 რეკომენდაციით განსაზღვრულია, რომ მინიმალური ხელფასის დადგენის მიზანი უნდა იყოს დაქირავებულ მომუშავეთა სოციალური დაცვის

გარანტია. მინიმალური ხელფასის განსაზღვრისას აუცილებელია, სხვა დანარჩენთან ერთად, მხედველობაში მიღებული იქნეს შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

- ❖ პედაგოგებისა და მათი ოჯახის წევრების მოთხოვნილებები;
- ❖ ქვეყანაში ხელფასის საერთო დონე (700-750 ლარი);
- ❖ ცხოვრების ღირებულება და მისი ცვლილება;
- ❖ ეკონომიკური განვითარების ფაქტორები;
- ❖ შრომის მწარმოებლობის დონე, ასევე დასაქმების მაღალი მასშტაბების მიღწევისა და შენარჩუნების სურვილი.

მინიმალური ხელფასი არის შრომის ბაზარზე სამუშაოს ღირებულების ქვედა ზღვარი, რომელიც შეესაბამება ჯანმრთელობისათვის ნორმალურ პირობებში შესასრულებელი ნაკლებად რთული სამუშაოს შრომის ანაზღაურებას. თეორიული პოზიციებიდან, მინიმალური ხელფასის სიდიდე უნდა იყოს საკმარისი თითოეული პედაგოგის არსებობისათვის აუცილებელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის. მაშასადამე, მინიმალური ხელფასის ეკონომიკური არსი მდგომარეობს მასწავლებლის მიერ მწარმოებლური შრომის უნარის შენარჩუნებისა და სამუშაო ძალის ნორმალურ აღწარმოებაში. მინიმალური ხელფასის გაანგარიშება საჭიროა ხდებოდეს რეალური მინიმალური სამომხმარებლო ბიუჯეტის საფუძველზე. შეიძლება ითქვას, რომ მინიმალური ხელფასი შრომის ანაზღაურების დადგენილი მინიმალური დონეა საათში, დღეში, თვეში (დეტალურად ამ საკითხზე ვიმსჯელებთ წინამდებარე ნაშრომის მეორე თავის მესამე პარაგრაფში).

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩვენი აზრით, მინიმალური ხელფასის განსაზღვრის ძირითადი პრინციპები უნდა იყოს:

- ❖ მასწავლებლების სოციალური დაცვა;
- ❖ ხელფასის სამართლიანი დონის“ მიღწევა, მისი სათანადო დონეზე შენარჩუნება, „თანაბარი შრომისათვის თანაბარი ანაზღაურების“ პრინციპის დამკვიდრება;
- ❖ ინფლაციის ტემპების შესაბამისად მინიმალური ხელფასის სისტემატური ამაღლება;

- ❖ ხელფასის საერთო დონეზე გავლენა (ზემოქმედება);
- ❖ პედაგოგიური სპეციალობის წახალისება.

ამ თვალსაზრისით ხელფასის მინიმალური დონე შეიძლება განვიხილოთ როგორც ეკონომიკური სტაბილიზაციისა და შემოსავლების განაწილების ცვლილებების უზრუნველყოფისაკენ მიმართული პოლიტიკური მექანიზმი [62,270-272].

სახელმწიფო რეგულირების ფუნქციას უნდა მიეკუთვნებოდეს არა მარტო მინიმალური სამომხმარებლო ბიუჯეტისა და ხელფასის განსაზღვრა, არამედ მისი სისტემატური გადასინჯვა. მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ხაზი გავუსვათ იმ კრიტერიუმებს, რომლითაც მთავრობები ხელმძღვანელობენ საჯარო მოხელეებისა და სოციალური სფეროს მუშაკების ხელფასის დონის განსაზღვრის პროცესში:

- ❖ სამომხმარებლო საქონლისა და მომსახურებაზე ფასების ზრდა, ინფლაციის ტენდენციები (ცხოვრების ღირებულების დონე);
- ❖ საშუალო ხელფასის ზრდა, სამუშაო ძალის ბაზრის კონიუნქტურის დინამიკა;
- ❖ საერთო-ეკონომიკური პირობები და სხვ. ცვლილებები.

აღნიშნული ფაქტორები განსაზღვრავენ გადასინჯვის პერიოდსაც. თუ გავითვალისწინებთ საქართველოს დღევანდელ მდგომარეობას და ინფლაციის ტემპებს, ასეთი გადასინჯვა უნდა ხდებოდეს პერიოდულად.

გარდა ზემოაღნიშნულისა, ვფიქრობთ, შრომის ანაზღაურების სრულყოფის პროცესში, გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი პირობები:

- ❖ სასკოლო დაწესებულებების ფინანსური მდგომარეობა;
- ❖ ქვეყნის შიგნით კერძო სკოლების გამოცდილება, ასევე სხვა, განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნების საჯარო სკოლების პრაქტიკა;
- ❖ აღნიშნული სფეროს სახელმწიფო რეგულირების გამოცდილება;
- ❖ ხელფასის მასტიმულირებელი ფუნქციის გაძლიერება და მისი დონის დაკავშირება პედაგოგის შრომის ხარისხთან.

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის შრომის ანაზღაურების ფორმები და მეთოდები განიცდის მუდმივი სრულყოფის პროცესს იმის გამო, რომ იზრდება თანამედროვე პედაგოგის მოთხოვნები შრომის ხარისხის დონის მიმართ. ყოველივე ეს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, დარგის პროფკავშირული ორგანიზაციებისა და სხვა ამ საკითხებით დაინტერესებული დაწესებულებების მუდმივი ზრუნვის საგანი უნდა იყოს. ისინი სისტემატურად უნდა აფასებდნენ შრომის ანაზღაურებაზე მიმართული სახსრების ეფექტიანობას.

ცხრილი 2.2.3

მოცემულია № სასკოლო დაწესებულების ბიუჯეტის ზოგადი სტრუქტურა:

| № | შემოსავალი, % | გასავალი, % |
|---------|---|--|
| 1 | სახელმწიფო სახსრები, სკოლის ვაუჩერი - 99 | შრომის ანაზღაურება გეგმით 87, მათ შორის საშემოსავლო გადასახადი - 17,4 |
| 2 | სასკოლო ფართისა და კომერციული საქმიანობით შემოსავლები-0 | კომუნალური ხარჯები - 2 |
| 3 | შემოწირულობები-0 | საკანცელარიო ხარჯები (სასკოლო თვალსაჩინოებების შეძენის ხარჯები) - 1,5 |
| 4 | მოზიდული ფონდები - 0 | სპეცპროგრამების მომსახურების ხარჯები- 0 |
| 5 | შემოსავალი დარიცხული პროცენტით - 1 | სამეურნეო ხარჯები - 2 |
| 6 | | საკომუნიკაციო ხარჯები -0,5 |
| 7 | | სხვა ხარჯები: ა)კაპიტალური ხარჯები (ინფრასტრუქტურა, რემონტი და სხვ.) - 5; ბ)საკონსულტაციო დაცვისა და კომპიუტერის მომსახურება - 2 |
| | | |
| | აქტივი 100 | პასივი 100 |
| ბალანსი | | |

დღევანდელ პირობებში ქვეყნის საჯარო სკოლებს გააჩნია საკუთარი ბიუჯეტი, რომელშიც ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ყველა მოსალოდნელი შემოსავალი და ხარჯი აისახება [ცხრილი 2.2.3]. ბიუჯეტის შედგენისას მოსალოდნელი შემოსავლები უნდა შეფასდეს, ანუ განისაზღვროს სავარაუდო თანხა. შემოსავლების წყაროები აუცილებელია იდენტიფიცირდეს.

როგორც 2.1 პარაგრაფში აღვნიშნავთ, საჯარო სკოლებს გახსნილი აქვთ საბანკო ანგარიშსწორების ანგარიში, რომლის მიხედვითაც ხდება ანგარიშსწორება. როგორც მოცემული სქემიდან ჩანს, შემოსავლები თითქმის მთლიანად ვაუჩერებზე მოდის.

ვაუჩერი სახელმწიფოს მიერ მოსაწვლისათვის გადაცემული ფინანსური ინსტრუმენტია, რომელიც შემსწავლელის ზოგადი განათლების მიღების დასაფინანსებლადაა განკუთვნილი.

სასკოლო დაწესებულებას უფლება აქვს მოიზიდოს შემოსავალი ეკონომიკური საქმიანობით, თუ ეს მავნე ზეგავლენას არ ახდენს მოსწავლეთა ფიზიკურ და ზნეობრივ განვითარებაზე.

დაფინანსების ასეთი წყაროები შეიძლება იყოს:

- ❖ შესაბამისი ბიუჯეტიდან გამოყოფილი მიზნობრივი სახსრები (მაგ. გრანტი);
- ❖ ხელშეკრულების საფუძველზე შესრულებული სამუშაოდან მიღებული შემოსავალი (მაგალითად, დამატებითი საგანმანათლებლო მომსახურება, წრეები);
- ❖ საქართველოს კანონმდებლობით ნებადართული სხვა შემოსავლები (მაგალითად, ბანკის პროცენტი, იჯარა).

ნებისმიერი გადაწყვეტილება, რომელიც დაკავშირებულია სასკოლო დაწესებულების ქონებასთან, შეთანხმებულია საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან.

ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის ხარჯები სამ ჯგუფად იყოფა:

1. შრომის ანაზღაურება – ძირითადი სახელფასო ფონდის განსაზღვრისათვის პირველ რიგში შეიმუშავება სასწავლო გეგმის განრიგი და დგინდება შესაბამისი საშტატო მოთხოვნები;
2. საქონელი და მომსახურება (საოპერაციო ხარჯები):
 - ❖ კომუნალური დანახარჯი;
 - ❖ საოფისე (საკანცელარიო და სახარჯი მასალები, შენობებისა და სხვ. ძირითადი საშუალებების მოვლასთან დაკავშირებული ხარჯები, წარმომადგენლობითი ხარჯები, სადაზღვევო და სხვ.);
 - ❖ მცირეფასიანი საქონლის შესყიდვა;
3. კაპიტალური ხარჯები არის გადასახდელები, რომელთა მიზანია კაპიტალური აქტივების, საქონლის, მიწის, არამატერიალური აქტივების, შენობა-ნაგებობების, მანქანა-დანადგარების, სატრანსპორტო და სხვ. ძირითადი საშუალებების შეძენა, კაპიტალური რემონტი, მშენებლობა და რეკონსტრუქცია.

სასკოლო დაწესებულების ბიუჯეტის ხარჯებში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს გადასახადებს (საშემოსავლო, მოგების, ქონების გადასახადი).

თანამედროვე ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების დაფინანსების წყაროებიდან მთავარია სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი თანხები, თუმცა ასევე მნიშვნელოვანია კერძო შემოწირულობები და მოძიებული ან კომერციული საქმიანობიდან მიღებული სახსრებიც. ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის ფინანსური შესაძლებლობების შესახებ აუცილებელია იცოდეს სასკოლო საზოგადოებამ, იგი გამჭვირვალე და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველასთვის და საჭიროა მიმართული იყოს სასწავლო პროცესისათვის სასურველი გარემოს შესაქმნელად, სწავლა/სწავლების შესაბამისი პირობების უზრუნველსაყოფად, სტრატეგიული გეგმის შესასრულებელი აქტივობების განსახორციელებლად. ფინანსების გამჭვირვალობა ხელს უწყობს სასკოლო დაწესებულების წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულებაში ჩართული ადამიანების წახალისებას, მენეჯმენტის მიმართ ნდობის ხარისხის ამაღლებას და თანხების მიზნობრივ და ასევე ეფექტიან გამოყენებას. აქედან პირველი - მიზნობრივი

გულისხმობს განსაზღვრული, კონკრეტული და დასახული ამოცანების მიღწევას, ხოლო მეორე - ფინანსების ეფექტიანი გამოყენება ნიშნავს სკოლის მიზნების მისაღწევად რესურსების ოპტიმალურად ხარჯვას. საბოლოოდ სკოლის ფინანსური მართვა მდგომარეობს არა მარტო სასურველი შედეგების მიღწევაში, არამედ მის განხორციელებაში შესაძლო მცირე დანახარჯებით, რესურსების ოპტიმალური გამოყენებით. სკოლის ფინანსურ მართვას ახორციელებს ხელმძღვანელი და სამეურვეო საბჭო. კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ [მუხლები 51,52] განსაზღვრავს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ფინანსების, ანგარიშგებისა და საბუღალტრო აღრიცხვის ზოგად წესებსა და ფუნქციებს, [168,90] ამასთან, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ განსაზღვრული წესები ზოგადად ასახავს ფუნქცია/მოვალეობების გადანაწილებას სკოლის მმართველ ორგანოებსა და პასუხისმგებელ პირებს შორის.

აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფოს მიერ სკოლების დაფინანსების მოდელი მართვის სისტემის რეფორმირებად საქართველოში რამდენჯერმე შეიცვალა. 2005 წელს შემუშავებული მოდელის მიხედვით, სკოლები ფინანსდებოდა შემსწავლელების კონტინგენტის მიხედვით, თითოეულ მოსწავლეზე ვაუჩერის გაცემით, მაგრამ უნდა ითქვას, რომ ამ ფორმულას სერიოზული ხარვეზები აღმოაჩნდა: სკოლების დაფინანსების მოცემული სისტემით 60-65%-ს საშუალება არ ჰქონდა საკუთარი ბიუჯეტით მასწავლებლებისათვის შრომის ანაზღაურება გაეცა და კომუნალური გადასახადები დაეფარა. ამ დანაკლისს მათ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო უნაზღაურებდა. ამიტომ 2011 წლიდან სკოლების დაფინანსების ახალი ფორმულა შემუშავდა, რომელიც ითვალისწინებს: ა) მოსწავლეთა რაოდენობას; ბ) ეროვნულ სასწავლო გეგმას; გ) საბაზისო დაფინანსებას, რამაც სკოლებს საშუალება მისცა, რომ უზრუნველყონ პედაგოგთა სახელფასო ფონდის ფორმირება და ინფრასტრუქტურის განვითარებისათვის საჭირო გარკვეული მოცულობის სახსრების შექმნა.

წინამდებარე საკვლევი ნაშრომის შესრულების პროცესში ჩვენ შევისწავლეთ სასკოლო დაწესებულებების საბიუჯეტო საქმიანობის პროცესი. პირველ რიგში ის საკითხები, რომლებიც ეხება საკუთრივ ბიუჯეტის შედგენის პროცედურას და მასში მოცემული მუხლების დასაბუთებას, ასევე იმის დადგენას, თუ რამდენად ემთხვევა ერთმანეთს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარების გეგმები და მათი ფინანსური შესაძლებლობები. აგრეთვე ვინაა ჩართული სკოლის ბიუჯეტის ფორმირებაში და როგორია მისი დამტკიცების პროცედურა, როგორ ხორციელდება მისი შესრულების მონიტორინგი. სკოლებთან ინტენსიურმა კომუნიკაციამ, მშობელთა და მასწავლებელთა ანკეტური გამოკითხვისა და დირექტორთა ინტერვიუების მასალების ანალიზმა დაგვანახა, რომ სკოლები დადებითად აფასებენ ბოლო წლებში განხორციელებულ რეფორმებს, მათ შორის ფინანსირების, ბიუჯეტირებისა და მონიტორინგის სფეროშიც, მაგრამ, როგორც გაირკვა, ყველა სკოლის სამეურვეო საბჭო, ასევე მენეჯერი ეფექტიანად მაინც ვერ წარმართავს სკოლის ბიუჯეტის ფორმირების პროცესს. ძირითადად სკოლის ხელმძღვანელები გამოდიან ბიუჯეტის შემდგენელი და მონიტორინგის განხორციელებელიც. სამეურვეო საბჭოები ფორმალურად ამტკიცებენ, კენჭს უყრიან მას. კითხვაზე „რა შეიცვალა მართვის თვალსაზრისით თქვენს სკოლაში?“ გამოკითხულ მასწავლებელთა 65%-ის პასუხი იყო შემდეგი: „ბევრი არაფერი, ყველაფერს ისევ დირექტორი აკეთებს“. შეკითხვაზე „დაგეგმვა-ბიუჯეტირებისა და მონიტორინგის თვალსაზრისით?“ – პასუხი ზოგადია „ყველა დოკუმენტი ხელმძღვანელის გასაკეთებელია, თუმცა საჯაროობა გაიზარდა.“ ბიუჯეტის შედგენასთან დაკავშირებით რამდენიმე დირექტორის პასუხი შემდეგი იყო: „სკოლას ჰყავს ფინანსური მენეჯერი (ბუღალტერი), ის ადგენს სკოლის ბიუჯეტს, რომელსაც მონიტორინგს უწევს საგანმანათლებლო რესურსცენტრის ფინანსისტი.“ როგორც გამოიკვეთა, ზოგიერთ სკოლაში ბიუჯეტირების, ფინანსების განკარგვისა და კონტროლის საკითხი ასე გამარტივებული და გაუბრალოებულია. რასაკვირველია, ასეთ სასკოლო დაწესებულებებს შედეგებიც ისეთივე აქვთ, როგორც დამოკიდებულება აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით.

2011-2013 წლებში ჩვენს მიერ პედაგოგების ანკეტური გამოკითხვის მიხედვით გამოიკვეთა, რომ რესპოდენტ მასწავლებელთა 70%-მა (გამოკითხა 450 მასწავლებელი) გამოთქვა მოსაზრება, რომ ისინი მზად არიან დატოვონ პედაგოგიური საქმიანობა და შეიცვალონ პროფესია, თუ მათ ბაზარი უკეთეს, სხვა სფეროში მოღვაწეობას შესთავაზებს 1000-ლარიანი შრომის ანაზღაურების პირობებში. გამოდის, რომ დღევანდელი პედაგოგების ფსიქოლოგია მიმართულია იქითკენ, რომ მხოლოდ 1000 ლარის ფარგლებში შრომის ანაზღაურების პირობებში ისინი შეიძლება დარჩნენ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში და გააგრძელონ საკუთარი საქმიანობა. აქ მხოლოდ ემოციებზე არაა საუბარი, არამედ ქალაქებში მცხოვრები პედაგოგების განწყობაა გამოვლენილი. რადგან ხშირ შემთხვევაში უმეტესი მათგანის 3-4 სულიან ოჯახებში მხოლოდ ერთადერთი დასაქმებული არის მასწავლებელი, რაც მიანიშნებს იმაზე, რომ მთლიანად ოჯახის შემოსავალი მისი წევრების ზემოთ აღნიშნული სულადობის მიხედვით აღმოჩნდება სიღარიბის ზღვარს მიღმა.

ამრიგად, ხელფასის ფუნქციონირების ყველა ასპექტის მიხედვით, ჩვენი ქვეყნის გამოცდილების გაანალიზების, განზოგადების, შრომის ანაზღაურების მოქმედი ფორმებისა და სისტემების, ძირითადი ელემენტების განხილვის, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეების გამოვლენისა და პრაქტიკის გაზიარების საფუძველზე ჩამოყალიბებულია საქართველოში შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის სრულყოფისა და ხელფასის რეფორმირების ძირითადი მიმართულებები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მინიმალური ხელფასის განსაზღვრისა და მისი სახელმწიფო რეგულირების საკითხებს. დასაბუთებულია ხელფასის რეფორმირებისა და მისთვის საჭირო შესაბამისი ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზის შექმნის აუცილებლობა. გავანალიზეთ და შევისწავლეთ სამართლებრივი ბაზა, რომელთა საფუძველზე იმართება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა. შესაბამისად, გამოვლინდა, რომ ცენტრალური ხელისუფლებისა და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ არც ერთ მნიშვნელოვან თუ უმნიშვნელო ოფიციალურ დოკუმენტში არაა ასახული პედაგოგების სტიმულირების სრულყოფის პრობლემები. არ

არსებობს შრომის ანაზღაურების განმსაზღვრელი პარამეტრების ამსახველი დოკუმენტაცია და იგი ეფუძნება საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს რიგით ბრძანებას (ინსტრუქციებს, განმარტებით ბარათებს), რომელშიც ძალიან მწირედ არის ასახული, თუ რატომ და რის საფუძველზე ხდება პედაგოგთა შრომის წახალისების სიდიდის განსაზღვრა და რამდენადაა იგი დაკავშირებული მათი პროფესიული საქმიანობის უკუგების ხარისხთან (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის №576 ბრძანება, რომელიც გამოქვეყნებულია 2005წ. და მისგან გამომდინარე ცვლილებები). რაც მთავარია, ზოგადსაგანმანათლებლო სფეროში პედაგოგთა შრომის ანაზღაურების სრულყოფის მიმართულებას აკლია სისტემატურობა, არ ვლინდება კავშირი შრომის ხარისხსა და მის ანაზღაურებას შორის. ყოველივე ეს, რასაკვირველია, აკნინებს და აფერხებს ამ მიმართულებით რეფორმირების პროცესს, რადგანაც თავად ამ რეფორმის გამტარებელი მასწავლებლები ვერ ხედავენ იმ დადებით ტენდენციებს, რომლებიც ხელს შეუწყობდა მათი პედაგოგიური საქმიანობის გაგრძელებასა და საკუთარი შრომის შედეგების შეფასებას. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ასეთი სურათის შემდეგ სასურველია სხვა ქვეყნების პედაგოგების შრომის ანაზღაურების თანამედროვე გამოცდილების საფუძველზე, მასწავლებლების შრომის ანაზღაურების მდგომარეობისა და განვითარების ტენდენციების ანალიზი, შეფასება და განზოგადება, რომელსაც ჩვენ განვიხილავთ შემდეგ პარაგრაფში.

2.3 განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების სრულყოფის მიმართულებები

მსოფლიოს მთელ რიგ ქვეყნებში ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისა და განვითარების პროცესში დაგროვებულია საკმაოდ დიდი

პრაქტიკული გამოცდილება. ასევე აქტიურად მიმდინარეობს გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში მატერიალური სტიმულირების სრულყოფასთან დაკავშირებული თეორიული კვლევები და პრაქტიკული ღონისძიებების გატარება. ყოველივე აღნიშნულის ანალიზი და შეფასება საშუალებას იძლევა, რომ საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემაში განვაზოგადოთ და შემოქმედებითად გამოვიყენოთ განათლების სფეროში მენეჯმენტის მიღწევები, განსაკუთრებით ის გამოცდილება, რომელიც დაკავშირებულია პედაგოგების წახალისების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფასთან და თანამედროვე სასკოლო განათლების სისტემის მოთხოვნებისადმი შესაბამისობაში მოყვანასთან; რასაკვირველია, ზემოხსენებული განვითარებული და ასევე განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე მდგომარეობისა და პერსპექტივის გათვალისწინებით. ამ შემთხვევაში საუბარი მიდის მხოლოდ მიდგომებზე, თუ როგორი გზით, რა ფორმებითა და მეთოდებით ხდება პედაგოგის შრომის სიდიდისა და მისი ხარისხის დაკავშირება მატერიალური წახალისების სისტემასთან; რადგან ყოველი სიახლის დანერგვას, მათ შორის სოციალურ-ეკონომიკურ მართვაში, ასევე ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, სჭირდება შესაბამისი სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემო.

ლიტერატურული წყაროებიდან ირკვევა, რომ ევროპის ქვეყნებში სასკოლო დაფინანსებისა და პედაგოგთა შრომის ანაზღაურების სისტემები ერთმანეთისგან განსხვავებულია, რომელთა დაჯგუფების შედეგად შესაძლებელი გახდა სამი ძირითადი მოდელის გამოყოფა: **პირველი**, დაფინანსების შესახებ ყველა გადაწყვეტილება მიიღება უმაღლეს დონეზე, სასკოლო ორგანიზაცია ფინანსდება ცენტრალური ბიუჯეტიდან; **მეორე**, დაფინანსების შესახებ ზოგიერთ გადაწყვეტილებას იღებენ სახელმწიფოს უმაღლესი ორგანოები, ზოგს კი - ადგილობრივი ხელისუფლება (მაგალითად, პედაგოგიურ პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯებისთვის პასუხისმგებლები არიან სახელმწიფო ორგანოები, ხოლო სხვა სახის ხარჯებისთვის - ადგილობრივი თვითმმართველობები); **მესამე**, დაფინანსების შესახებ ძირითად გადაწყვეტილებას იღებს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულება. ამ ქვეყნებში სასკოლო ორგანიზაციებს

მინიჭებული აქვთ თავისუფლება, დამოუკიდებლად მოიპოვონ დამატებითი შემოსავლების წყაროები, მაგალითად, გააქირონ ფართი, საზოგადოებას შესთავაზონ საგანმანათლებლო კურსები, გაყიდონ სხვადასხვა სახის მომსახურება და სხვ.

ბოლო წლებში აშშ-ში, საფრანგეთსა და სხვა განვითარებულ ქვეყნებში ფართო გავრცელება ჰპოვა პედაგოგების მოღვაწეობის შედეგების შეფასებაზე დაფუძნებულმა შრომის ანაზღაურების ინდივიდუალიზაციამ. დამსახურების შეფასების არსი მდგომარეობს შემდეგში: მასწავლებლებს, რომლებსაც აქვთ ერთნაირი კვალიფიკაცია და სრული საათობრივი დატვირთვა, თავისი უნარ-ჩვევებისა და მათთვის საჭირო სხვა ინდივიდუალური კომპეტენციების, მუშაობის სტაჟის, მიზანდასახულობის, მოტივებისა და მისწრაფებების წყალობით, შეუძლიათ მიაღწიონ უფრო განსხვავებული, მაღალი ხარისხის შედეგებს. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი და სხვ. უნიკალური, პედაგოგისთვის საჭირო თვისებების გამოვლენა აისახება შრომის ანაზღაურებაზე, რაც მიიღწევა სარგოების დიფერენციაციით თანრიგის (ან ადმინისტრაციულ-ტექნიკური თანამდებობის) ჩარჩოებში.

პედაგოგის უნიკალურ შედეგებზე ორიენტირებული შრომის ანაზღაურების პრაქტიკის ანალიზი აჩვენებს, თუ როგორ ფართოვდება მოცემული კატეგორიის მასწავლებლების კონტინგენტი, რომელზეც ის ვრცელდება. თავდაპირველად ამ მიმართულებით სასკოლო დაწესებულებების შრომის ანაზღაურების ზემოთ აღნიშნულმა მეთოდმა გამოყენება ჰპოვა ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მენეჯერებსა და ადმინისტრაციულ-ტექნიკურ პერსონალზე, რომელთა შრომის შედეგების ასახვა შეუძლებელი იყო რაიმე ზუსტი მაჩვენებლებით, თუმცა თანდათანობით მასწავლებლების შრომის შინაარსის დაახლოების ობიექტურმა შეფასებამ შესაძლებელი გახადა მათ ანაზღაურებაში ზემოხსენებული მეთოდის დანერგვა.

როგორც ცნობილია, ზოგადად ნებისმიერი ქვეყნის მინიმალური ხელფასის განსაზღვრაში უმნიშვნელოვანესი როლი აკისრია **რაციონალურ სამომხმარებლო ბიუჯეტს**, შესაბამისად, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია განვიხილოთ მისი სტრუქტურა. იგი

ასახავს საქონლისა და მომსახურების მოხმარებას, შინამეურნეობების უზრუნველყოფას კულტურულ-საყოფაცხოვრებო და სამეურნეო დანიშნულების საქონლით მეცნიერულად დასაბუთებული ნორმებისა და ნორმატივების საფუძველზე, რომელიც აკმაყოფილებს ადამიანის გონივრულ მოთხოვნებს. ეს სოციალური ნორმატივი ორიენტირებულია რეალურ საზოგადოებრივ სარგებლიანობაზე და წარმოადგენს საზოგადოებაში მიღწეული მოხმარების რეალური დონის შეფასების მნიშვნელოვან კრიტერიუმს. ნათელია, რომ ჩვენი და ყოფილი პოსტსაბჭოთა ქვეყნების მოსახლეობის მოხმარების ფაქტობრივი სტრუქტურა ჯერ კიდევ შორსაა რაციონალურისაგან [62,275]. ბელარუსსა და რუსეთში მინიმალური სამომხმარებლო ბიუჯეტის სტრუქტურაში კვების პროდუქტების ხვედრითი წონა 40%-დან 60%-ის ფარგლებში მერყეობს, ხოლო საქართველოში - 70%-ის [ცხრილი 2.3.1].

რუსეთის ფედერაცია. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ქვეყანა უარყოფს ევროკავშირთან ურთიერთობას, მაინც ამ მიმართულებით მოძრაობს. აღსანიშნავია, რომ რუსეთის ფედერაციაში გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში შენარჩუნებული იქნა ერთიანი სატარიფო სისტემა (ესს), რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს 18 თანრიგს.

ცხრილი 2.3.1

მინიმალური სამომხმარებლო ბიუჯეტის სტრუქტურა ბელარუსში, რუსეთსა და საქართველოში, % [62, 276]

| № | საქონელი, მომსახურება (%) | ბელარუსი | რუსეთი | საქართველო |
|---|----------------------------|----------|--------|------------|
| 1 | კვების პროდუქტები | 57.7 | 45.1 | 70.0 |
| 2 | არასასურსათო საქონელი | 33.8 | 39.0 | 19.3 |
| 3 | მომსახურება | 5.9 | 13.2 | 7.2 |
| 4 | გადასახადები და შენატანები | 2.6 | 2.7 | 3.5 |
| | სულ | 100 | 100 | 100 |

თითოეულ თანრიგს შეესაბამება გარკვეული სიდიდის სატარიფო კოეფიციენტი. ესენია: პირველი -1; მეორე- 1,3; მესამე- 1,7; მეოთხე -1,91; მეხუთე-2,16; მეექვსე-2,44; მეშვიდე-2,76; მერვე-3,12; მეცხრე-3,53; მათე-3,99; მეთერთმეტე- 4,51; მეთორმეტე- 5,10; მეცამეტე-5,76; მეთოთხმეტე-6,51; მეთხუთმეტე-7,36; მეთექვსმეტე- 8,17; მეჩვიდმეტე- 9,07; მეთვრამეტე-10,07. აღსანიშნავია, რომ პირველი თანრიგის სატარიფო განაკვეთი წესდება რუსეთის ფედერაციის მთავრობის მიერ. ყოველი სპეციალობის მიხედვით განისაზღვრება თანრიგების დიაპაზონი, რომლის საზღვრებშიც ხდება ტარიფის დიფერენცირება. რუსეთის ფედერაციის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, 2007 წლის მონაცემებით, საშუალო ხელფასი შეადგენს 9500 რუსულ რუბლს, რაც დაახლოებით 300-350\$ ეკვივალენტია. ქვეყანაში სასკოლო დაწესებულებების პედაგოგების შრომის ანაზღაურების სისტემა დიფერენცირებულია როგორც დარგობრივი, ისე ტერიტორიული ნიშნებით. ასეთი მიდგომა, გარდა დარგობრივი თავისებურებებისა, ასევე ითვალისწინებს ქვეყნის შესაბამისი ბუნებრივ-კლიმატური და საყოფაცხოვრებო პროცესების მხედველობაში მიღებას.

2010 წლიდან პედაგოგების შრომის ანაზღაურების ორი პროგრამა განხორციელდა, რომლებიც, რასაკვირველია, დღესაც მოქმედებს: **პირველი**, "განათლების მოდერნიზაციის კომპლექსური პროექტი" და, **მეორე**, "სკოლებში შრომის ანაზღაურების ახალი სისტემა." ამ უკანასკნელზე გადასვლის ტენდენცია განსაკუთრებით შესამჩნევი გახდა ბოლო წლებში. მოდელი საკმაოდ მიმზიდველია და მასზე გადასვლის პროცესი მიმდინარეობს ძალიან მაღალი ინტენსივობით.

ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგების შრომის ანაზღაურების მოდელები მუდმივ ცვალებადობას განიცდის სპეციალური სახელმწიფო პროგრამის "განათლების მოდერნიზაცია" ფარგლებში. რაც მთავარია, მისი სრულყოფის მიმართულებებისა და გაუმჯობესების პროცესში ფართო მონაწილეობის შესაძლებლობა ეძლევა უშუალოდ სასკოლო განათლების სისტემის

მუშაკებს. ზემოაღნიშნულ მოდელში უმნიშვნელოვანესი პოზიცია უკავია პედაგოგების შრომის მატერიალურ წახალისებას.

მთლიანობაში რუსეთის ფედერაციაში პედაგოგების შრომის ანაზღაურების სისტემა ეფუძნება სახელისუფლებო ორგანოების მიერ დადგენილ ნორმატივებს, რომლებიც ითვალისწინებს პედაგოგის მიერ დახარჯული შრომის რაოდენობასა და ხარისხს (საკვალიფიკაციო ცნობარი, სატარიფო კოეფიციენტი და პედაგოგის შრომის ანაზღაურება დადგენილი საათობრივი განაკვეთის მიხედვით).

ერთიან სატარიფო სისტემაში მთავარი შეფასება ხდებოდა მასწავლებლების ხარისხის კვალიფიკაციის მაჩვენებლებით, დასაქმებულის სამუშაო სტაჟით და ა.შ. მის მიერ მიღწეული მუშაობის შედეგებით, პრემიებით და წამახალისებელი თანხებით გამოიხატებოდა (მაგალითად, 25% ზეგანაკვეთური ფონდი, რომელმაც ბოლო დროს დაკარგა თავისი მნიშვნელობა). ახალ სახელფასო სისტემებში ყურადღების გამახვილება ხდება სამუშაოს შედეგებზე და კვალიფიკაციის მახასიათებლები გადავიდა მეორე ადგილზე. გარდა ამისა, ფედერალური კანონმდებლობის როგორც მარეგულირებელი ორგანოს როლი დაყვანილია მინიმუმამდე. ერთიანმა სატარიფო სისტემამ, რომელიც იყო ერთ სივრცეში, დაკარგა მნიშვნელობა არა მხოლოდ დარგობრივად, არამედ ტერიტორიული ნიშნით - გადახდის სისტემების მართვა - პრეროგატივაა მთავარი განმკარგველის საბიუჯეტო სახსრების, ანუ რეგიონული და მუნიციპალური განათლების ხელისუფლებისა. ეს გარემოება აიხსნება მოდელებით, რომლებიც შემოღებული იქნა გარკვეულ რეგიონებში. მონაწილე რეგიონების უმრავლესობამ დანერგა ახალი სისტემა, დაფუძნებული და რეკომენდებული ფედერაციის მიერ "მოწაფე საათებით", როდესაც მასწავლებლის ხელფასი ხდება დამოკიდებული კლასში ბავშვების რაოდენობაზე. მასში მასწავლებლის კვალიფიკაციის მახასიათებლები ნაკლებ გავლენას ახდენს ხელფასზე, წამახალისებელი დანამატები დამოკიდებულია მასწავლებლის შრომის ხარისხზე. ეს მოდელი განსხვავდებოდა ერთიანი სატარიფო სისტემისგან და მან გამოიწვია ბევრი კამათი.

ამასთან, ბევრმა რეგიონმა აირჩია "ტრადიციული" გზა, ამჯობინეს საკვალიფიკაციო მახასიათებლები, ასევე შეავსეს მასტიმულირებელი ნაწილები და თანდათან გაზარდეს (დახვეწეს) განვითარებადი მექანიზმები.

ზოგადად, სახელფასო სისტემა, რომელიც ჩამოყალიბდა და ამჟამადაც განვითარების პროცესშია დღეს განსხვავებული კოეფიციენტებით განისაზღვრება, კერძოდ, მაქსიმუმ ხელფასის საბაზო ნაწილი კვალიფიკაციის მაჩვენებლებით და მასტიმულირებელი დანამატებით ან პირიქით.

ერთ „პოლუსზე“ აღმონჩდა სანქტ პეტერბურგის მოდელი, სადაც ხელფასების 90%-ს შეადგენდა განაკვეთები და სარგოები, ხოლო წამახალისებელი გასაცემი პრემია კი - 10%-ს. მეორე „პოლუსზე“ განთავსდა რუსეთის ფედერაციის განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ რეკომენდებული სამოდულო მეთოდოლოგია, სადაც საკვალიფიკაციო მახასიათებლების აღრიცხვა მინიმალურია და შეცვლილია ისეთი ფაქტორებით, როგორც არის კლასების შევსება და პრიორიტეტული საგნები, მასტიმულირებელი გასაცემი პრემია დაყვანილია 30%-მდე [163, 1-15].

ვფიქრობთ, უაღრესად მნიშვნელოვანია განვიხილოთ მოსკოვის ადმინისტრაციის მიერ სასკოლო განათლების სისტემაში დადგენილი პედაგოგის შრომის ანაზღაურების ბადა. ეს უკანასკნელი გულისხმობს მოცემულ სკოლაში მოსწავლე-საათის ღირებულებით კოეფიციენტების გამოყენებას, რომელიც დადგენილია ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის შრომის ანაზღაურების სისტემის დებულებაში. ამავდროულად ხდება ზემოაღნიშნული კოეფიციენტის გათვალისწინება თითოეული საგნის პედაგოგის ხელფასის განსაზღვრისას. მაგალითად, ინფორმატიკის პედაგოგმა, რომელსაც გააჩნია უმაღლესი კვალიფიკაცია და მუშაობს მოცემულ სკოლაში საათობრივ ანაზღაურებაზე, ატარებს კვირაში 2 სთ-ს მეშვიდე კლასში, აკადემიური საათების საშუალო რაოდენობა თვეში შეადგენს 72,8 საათს, მისი საათების მიხედვით გამოიყენება კოეფიციენტი ანაზღაურების შესახებ დებულების შესაბამისად შემდეგი ფორმულით: მოცემული საათის ღირებულება (10,4) X კვალიფიკაციის კოეფიციენტი (1,15) X ქვეჯგუფის კოეფიციენტი (მისი არსებობის

შემთხვევაში) $(1,5) \times$ რვეულების გასწორების კოეფიციენტი $(1,1) \times$ საგნის კოეფიციენტი $(1,15)$ \times მოსწავლეთა რაოდენობა $(15) \times$ საათების რაოდენობა (6 სთ). რადგან მარტის თვეში 1 კვირა არდადეგებია, ინფორმატიკის მასწავლებელმა გამოიმუშავა 6 სთ ამ თვეში (2 სთ \times 3 კვირა). ამრიგად, მარტის თვეში პედაგოგმა უნდა მიიღოს ქვემოთ მოცემული ფორმულის შესაბამისი ანაზღაურება: $10,4 \times 1,15 \times 1,5 \times 1,1 \times 1,15 \times 15$ მოსწავლე \times 6 სთ. ერთიანი სატარიფო ბადისა და პედაგოგის უმაღლესი კვალიფიკაციის ამსახველი მეცამეტე თანრიგის მიხედვით, რომელიც = 21313 ერთეული : 72,8 სთ \times 6 სთ = 1756,57 ფულის ერთეულს [152, 1-2].

ქვემოთ მოცემული ცხრილი 2.3.2-ის ანალიზიდან გამოიკვეთა, რომ რუსეთის ფედერაციაში სასკოლო დაწესებულებებში დასაქმებული პედაგოგების ხელფასის ორიენტირს წარმოადგენს ქვეყანაში საშუალო ხელფასის დონე, ხოლო საქართველოში კი - საარსებო მინიმუმი. ყურადღება უნდა გავამახვილოთ იმ ფაქტზე, რომ რუსეთის ფედერაციაში საერთოდ არ ენიჭება მნიშვნელობა მასწავლებლის სამუშაო გამოცდილებას (სტაჟს). რუსულ მოდელში გათვალისწინებულია კლასში მოსწავლეთა რაოდენობა, ხოლო ქართულში სამუშაო დატვირთვის კოეფიციენტი მოსწავლეთა რაოდენობის მიუხედავად 0,15 შეადგენს. რუსეთის ფედერაციაში თითოეულ სასწავლო დისციპლინას (საგანს) მინიჭებული აქვს საკუთარი კოეფიციენტი. შრომის ანაზღაურების სქემაში რვეულების გასწორების კოეფიციენტსაც კი იყენებენ, რაც, ვფიქრობთ, აუცილებლად გასათვალისწინებელია ქართულ მოდელშიც.

მიზანშეწონილად მიგვაჩნია განვიხილოთ კალუგის ოლქის სასწავლო დაწესებულებებში პედაგოგების შრომის ანაზღაურების ახალი სქემა. აღნიშნულ სისტემაზე გადასვლა 2008 წლის 1 სექტემბრიდან განხორციელდა შემდეგი პრინციპების საფუძველზე:

- საგანმანათლებლო დაწესებულებებში საბიუჯეტო სახსრების დაყვანა მოხდა ფინანსური ნორმატივების შესაბამისად;
- შრომის ანაზღაურების ფონდის დაყოფა საბაზო და მასტიმულირებელ ნაწილებად;

- შრომის ანაზღაურების ფონდის მასტიმულირებელი ნაწილის განაწილების დადგენა საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისა და პროფკავშირის მონაწილეობით.

ცხრილი 2.3.2

მოცემულია სასკოლო განათლების სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების ხელფასის

საერთო სიდიდეზე მოქმედი ფაქტორების შედარებითი ანალიზი რუსეთის ფედერაციასა და საქართველოში

| პედაგოგის შრომის ანაზღაურების განმსაზღვრელი კრიტერიუმები | | თანხვედრა /განსხვავება (+) (-) | |
|---|--|-----------------------------------|-------------------|
| ქართული მოდელი | რუსული მოდელი | საქართველო | რუსეთის ფედერაცია |
| 1.საბაზო ხელფასი (195\$ეკვივალენტია) | 1.საბაზო ხელფასი (710\$ ეკვივალენტია) | + | + |
| 2.პედაგოგის განათლება და კვალიფიკაცია | 2.კვალიფიკაციის კოეფიციენტი | + | + |
| 3.საჯარო სკოლაში პედაგოგის თანამდებობაზე მუშაობის გამოცდილება (სამუშაო სტაჟი) | 3.მოცემული საათის ღირებულება | + | - |
| 4.სამუშაოს სპეციფიკა; | 4.ქვეჯგუფის კოეფიციენტი (მისი არსებობის შემთხვევაში) | + | - |
| 5.სამუშაო დატვირთვა მოსწავლეების რაოდენობის მიუხედავად; | 5.რვეულების გასწორების კოეფიციენტი; | + | - |
| | 6.საგნის კოეფიციენტი | - | + |
| | 7.მოსწავლეების რაოდენობა; | - | + |
| | 8.საათების რაოდენობა | + | + |

შრომის ანაზღაურების რეგიონული სისტემა მოიცავს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში შრომის ანაზღაურების ჩამოყალიბებისა და საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელმძღვანელების მასტიმულირებელი ცენტრალიზებული ფონდის ჩამოყალიბების წესებს; ასევე საგანმანათლებლო დაწესებულებების მუშაკთა შრომის ანაზღაურების იმ საარსებო მინიმუმამდე დანამატებით შევსებას, რაც კალუგის ოლქის მუშა-მოსამსახურისთვის არის დაწესებული.

შრომის ანაზღაურების რეგიონული სისტემის დანერგვა საშუალებას იძლევა, რომ ეს პროცესი განისაზღვროს მუშაობის ხარისხით, მასწავლებლის საქმიანობის გათვალისწინებით, ასევე განხორციელდეს განმანათლებლების ერთნაირი შრომის ანაზღაურების შეფასების ლიკვიდაცია, ამასთან მოხდეს სახელმწიფო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ჩართვა მასტიმულირებელი ფონდის განაწილების საქმეში. ეს სისტემა საშუალებას იძლევა პედაგოგებს აუმაღლოს მოტივაცია, შეიქმნას სათანადო პირობები მასწავლებელთა მაღალკვალიფიციური კადრების მოსაზიდად, გაძლიერდეს მასტიმულირებელი დანამატების გაცემა, რომელიც უშუალოდ დამოკიდებული იქნება შრომის ხარისხზე.

შრომის ანაზღაურების ახალი რეგიონული სისტემა ითვალისწინებს საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელმძღვანელების როლის ზრდას სახსრების განაწილების საქმეში, ასევე - შტატების ოპტიმიზაციის, სასწავლო პროცესის ორგანიზებისა და მასწავლებლების საათობრივი დატვირთვის სრულყოფის პროცესებს. ზემოხსენებული სისტემა საშუალებას იძლევა მოიზიდონ ახალგაზრდა კადრები, რადგან წინათ პედაგოგის ხელფასი დამოკიდებული იყო მუშაობის სტაჟზე, საკვალიფიკაციო მაჩვენებლებსა და სამუშაო (საათობრივ) დატვირთვაზე, ახალგაზრდა პედაგოგის ხელფასი შეიძლება გაუტოლდეს მათ მხოლოდ 10 და 20 წლის შემდეგ. შრომის ანაზღაურების ახალი სისტემა აძლევს საშუალებას ახალგაზრდა მასწავლებელს, თუ ის ახერხებს შრომის ხარისხის სათანადო დონეზე აყვანას, მიიღოს მაღალი ანაზღაურება სამუშაო სტაჟის მიუხედავად. პრაქტიკა

აჩვენებს, რომ ახალგაზრდა კადრები აქტიურად ცდილობენ თანამედროვე საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების დანერგვას, მეცადინეობისას იყენებენ რთულ ტექნიკურ საშუალებებს, აქტიურად ეწევიან მოსწავლეების შემოქმედებითი და სპორტული მუშაობის ორგანიზებას. ეს ყველაფერი შეიძლება სკოლის მენეჯმენტის მიერ შეფასდეს და მან სათანადო ანაზღაურება განახორციელოს.

აღსანიშნავია, რომ დირექტორის როლიც შეიცვალა. ხელმძღვანელი არა მარტო ორგანიზებას უწევს სასწავლო პროცესს, არამედ იგი კარგად უნდა იყოს ჩახედული კანონებსა და ფინანსურ საკითხებში, ფლობდეს მენეჯერულ უნარ-ჩვევებს. ძველი სისტემა ხელმძღვანელს არ აძლევდა საშუალებასა და სტიმულს სასკოლო დაწესებულების შრომითი და ფინანსური რესურსების უფრო მოქნილად განკარგვისთვის. შრომის ანაზღაურების ფონდი გათვლილი იყო საშტატო ერთეულების რაოდენობაზე, დაწესებულებისთვის მოგებიანი არ იყო ამ ერთეულების შეკვეცა. ახლა კი სასკოლო ორგანიზაციის შრომის ანაზღაურების ფონდი განისაზღვრება რეგიონული ხარჯთაღრიცხვის ნორმატივით, სპეციალური გამასწორებელი კოეფიციენტით და მოსწავლეთა რაოდენობით, რომელიც არ შეიძლება შეიცვალოს სათანადო მიზეზების გარეშე. შესაბამისად, ხელმძღვანელმა ამ ფონდის ფარგლებში ისე უნდა შეადგინოს საშტატო განრიგი, რომ მიიღოს თავისი თანამშრომლების მუშაობის მაქსიმალური ეფექტი. დირექტორისა და მისი მოადგილეების ხელფასი დამოკიდებულია სკოლის პედაგოგების ხელფასზე და დაწესებულების მენეჯმენტი მატერიალურად არის დაინტერესებული თავისი თანამშრომლების შემოსავლების გაზრდაზე. დირექტორების მუშაობის შედეგები ფასდება და სტიმულირდება მუნიციპალური რაიონების განათლების მართვის ორგანოების მიერ.

“განათლების შესახებ” რუსეთის ფედერაციის კანონის თანახმად, სახელმწიფო უზრუნველყოფს მოქალაქეთა უფლებების დაცვას საჯარო და უფასო სკოლამდელი, დაწყებითი, საბაზო და საშუალო ზოგადი განათლების მიღებაზე, აგრეთვე

დამატებითი განათლების ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში, ადგილობრივ ბიუჯეტში სუბსიდიების საკმარისი ოდენობით გამოყოფა ძირითადი საგანმანათლებლო პროგრამების რეალიზებისთვის, სახელმძღვანელოებისა და სასწავლო ნივთების შეძენისთვის, სწავლებაში ტექნიკური საშუალებების გამოყენებისთვის, მასალებისა და სამეურნეო ხარჯებისთვის (გარდა შენობის კომუნალური ხარჯებისა) სრულდება კალუგის ოლქში დადგენილი კანონმდებლობით.

შრომის ანაზღაურების რეგიონული სისტემა ითვალისწინებს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხელფასის ფონდის ჩამოყალიბებას ფინანსური ნორმატივებით, მოსწავლეთა რაოდენობითა და სპეციალური გამასწორებელი კოეფიციენტით, რომელიც ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების მიერ არის დადგენილი და დამოკიდებულია საგანმანათლებლო მომსახურების მოცულობაზე. ყოველწლიურად ეს ნორმატივები გადაიხედება და სწორდება იმის მიხედვით, თუ როგორ იცვლება შრომის ანაზღაურების სისტემა, საბიუჯეტო სფეროში შრომის ანაზღაურების ინდექსის მომატება და ასევე მოსალოდნელი საარსებო მინიმუმის ზრდა. კანონის მიღებისას ფინანსური ნორმატივები გაიზარდა 2,3- ჯერ.

ფინანსური ნორმატივის 90% მოიცავს სკოლის ყველა თანამშრომლის შრომის ანაზღაურებას, შესაბამისად, რამდენადაც მეტია ნორმატივი, მით უფრო მეტი სახსრები გამოიყოფა სკოლის პერსონალის ხელფასზე.

შრომის ანაზღაურების ფონდის ჩამოყალიბება საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხდება ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების მიერ შესაბამისი ფინანსური ნორმატივის გამრავლებით საშუალოწლიურ მოსწავლეთა რაოდენობასა და სპეციალურ გამასწორებელი კოეფიციენტზე. ეს უკანასკნელი დგინდება ყოველი სკოლისთვის ცალ-ცალკე, იგი დამოკიდებულია საგანმანათლებლო მუშაობის მოცულობაზე და ითვალისწინებს შემდეგ ფაქტორებს: გახანგრძლივებული

ჯგუფების რაოდენობას, წრეობრივი მუშაობის საათების რაოდენობას, კლასების ქვეჯგუფებად გაყოფას ცალკეული საგნების შესწავლის დროს და ა. შ.

შრომის ანაზღაურების შემუშავებული ფონდიდან გამოიყოფა თანხები: ხელმძღვანელების მასტიმულირებელი ცენტრალური ფონდისთვის (5%), საგანმანათლებლო დაწესებულებების თანამშრომლების პრემიების ცენტრალური ფონდისთვის, იმ მიზნით, რომ მიიყვანონ ხელფასი საარსებო მინიმუმამდე, რომელიც დადგენილია კალუგის ოლქში შრომისუნარიანი მოსახლეობისთვის (6%).

საგანმანათლებლო დაწესებულებების შრომის ანაზღაურების ფონდი, გარდა ამისა, შედგება საბაზო და მასტიმულირებელი ნაწილებისგან. მასტიმულირებელი ნაწილი შეადგენს შრომის ანაზღაურების ფონდის არანაკლებ 22%-ს და არაუმეტეს 40%-ს.

ფონდის საბაზო ნაწილი უზრუნველყოფს ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის გარანტირებულ შრომის ანაზღაურებას (საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელმძღვანელი, სტრუქტურული ერთეულის მმართველი, სკოლის დირექტორის მოადგილეები და სხვ.), იმ პედაგოგების შრომის ანაზღაურებას, რომლებსაც უშუალოდ მიჰყავთ სასწავლო პროცესი (მასწავლებლები), ასევე სასწავლო-დამხმარე პერსონალის შრომის ანაზღაურებას (ადმინისტრატორები, ფსიქოლოგები, სოციალური დატვირთვის მქონე პედაგოგები, დამატებითი განათლების პედაგოგები, ორგანიზატორები და ა. შ.).

ხელფასის საბაზო ნაწილი უზრუნველყოფს იმ პედაგოგების გარანტირებულ შრომის ანაზღაურებას, რომლებიც უშუალოდ ჩართულები არიან სასწავლო პროცესში და მათთვის გამოიყოფა სახსრების არანაკლებ 70%.

მოწაფე-საათი წარმოადგენს სააღრიცხვო სიდიდეს, რომელიც დგინდება ყველა სკოლაში ცალ-ცალკე ყოველ სასწავლო წელს გაანგარიშების მეთოდის შესაბამისად და აღნიშნავს პედაგოგის ერთი საათის მუშაობის ღირებულებას ერთ მოსწავლესთან.

ერთი მოწაფე-საათის ღირებულება გამოითვლება შემდეგი ფორმულით:

$$\Phi O T a_3 \times 34$$

$$CTII = \frac{\text{-----}}{(a1 \times b1 + a2 \times b2 + a3 \times b3 + \dots + a10 \times b10 + a11 \times b11) \times 52}$$

სადაც CTII ერთი მოწაფე-საათის ღირებულებაა;

52 – კვირების რაოდენობა წელიწადში;

34 - კვირების რაოდენობა სასწავლო წელიწადში;

$\Phi O T a_3$ - შრომის ანაზღაურების ფონდის ნაწილი, რომელიც გამოყოფილია პედაგოგიური პერსონალის საათების ანაზღაურებაზე, რომლებსაც უშუალოდ მიჰყავთ სასწავლო პროცესი.

$a1$ - მოსწავლეთა რაოდენობა პირველ კლასებში;

$a2$ - მოსწავლეთა რაოდენობა მეორე კლასებში;

$a3$ - მოსწავლეთა რაოდენობა მესამე კლასებში;

$a11$ - მოსწავლეთა რაოდენობა მეთერთმეტე კლასებში;

$b1$ - საათების წლიური რაოდენობა სასწავლო გეგმით პირველ კლასში;

$b2$ - საათების წლიური რაოდენობა სასწავლო გეგმით მეორე კლასში;

$b3$ - საათების წლიური რაოდენობა სასწავლო გეგმით მესამე კლასში;

$b11$ - საათების წლიური რაოდენობა სასწავლო გეგმით მეთერთმეტე კლასში.

შრომის ანაზღაურების რეგიონული სისტემის კანონის თანახმად, მასტიმულირებელი ფონდიდან არანაკლებ 70% დაეთმობა პედაგოგიურ და

დამხმარე სასწავლო პერსონალს და 30% ადმინისტრაციულ და სხვა დამხმარე პერსონალს.

ყველა სკოლაში უნდა იყოს შემუშავებული და დამტკიცებული დებულება დირექტორების ბრძანებით მასტიმულირებელი ფონდის განაწილების შესახებ. დებულების შემუშავებაში მონაწილეობის მიღება შეუძლია თითოეულ მუშაკს, ასევე მმართველ ორგანოებს, პროფკავშირებს და სხვ. სახელმწიფო საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს.

დებულებაში უნდა იყოს მითითებული ნებისმიერი მუშაკის შრომის შეფასების კრიტერიუმები, სტიმულირების ფონდის ოდენობა და გადახდის პერიოდულობა. ამავე დებულებით განისაზღვრება აგრეთვე იმ პირთა სია, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ამ ფონდის განაწილებაზე. ასევე შეიძლება შეიქმნას სკოლაში სპეციალური კომისია, რომელიც მუშაობს დამტკიცებული რეგლამენტით. ზემოხსენებული პირების მოვალეობაში შედის მუშაკთა მიღწევების გათვალისწინება წახალისების ფონდის განაწილების დროს. კომისიაში შეიძლება შევიდეს: ყველა მუშაკი, მშობლები, ასევე მმართველი ორგანოები, პროფკავშირები და სხვ. სახელმწიფო საზოგადოებრივი ორგანიზაციები.

საგანმანათლებლო დაწესებულებების შრომის ანაზღაურების ფონდის მასტიმულირებელი ნაწილი უზრუნველყოფს მომუშავეთა ყველა კატეგორიის წახალისებას შემდეგი კრიტერიუმებით:

- შესრულებული სამუშაოს სირთულეების მიხედვით;
- საგანმანათლებლო დაწესებულებების იმ პედაგოგიური პერსონალის დანამატი, რომლებიც გამოიყენებენ სახელმწიფოს საგანმანათლებლო სტანდარტის რეგიონულ კომპონენტს დაწყებითი განათლებისთვის;

- საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ფიზიკური აღზრდის მასწავლებლების დანამატი, რომლებიც ატარებენ დამატებით სპორტულ და ფიზიკური აღზრდის სასწავლო გეგმის ზევით მუშაობას;

- წამახალისებელი განაცემები;

- პრემიები შრომის შედეგების მიხედვით.

შრომის ანაზღაურების ფონდის მასტიმულირებელი ნაწილის კონკრეტული დანამატები ყველა სკოლას დადგენილი უნდა ჰქონდეს დამოუკიდებლად, დებულების შესაბამისად. ხელფასის მასტიმულირებელი ნაწილი აუცილებელია დამოკიდებული იყოს სასკოლო განათლების განვითარების პოლიტიკაზე, საქმიანობის პრიორიტეტსა და სპეციფიკაზე. დანამატების ოდენობა დგინდება წესდებით და იგი კალუგის ოლქის კანონით არ არის შეზღუდული. დანამატები შესაძლებელია დადგენილი იყოს როგორც პროცენტულად, ისე თანხებში.

საგანმანათლებლო დაწესებულებებში თანამშრომლების პრემიების მინიჭების პირობები და წესი განისაზღვრება შრომის შედეგების მიხედვით, მათ შორის შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლებით, თანამშრომლების ძირითადი კატეგორიებით. ზემოაღნიშნული წესი დგინდება კოლექტიური ხელშეკრულებით ან დამსაქმებლის ნორმატიული აქტებით, იგი მიღებულია პროფკავშირის ანდა განათლების დაწესებულების არჩეული წარმომადგენლის მოსაზრებებიდან გამომდინარე.

საგანმანათლებლო დაწესებულებებში თანამშრომლების პრემიების კონკრეტული ოდენობა განისაზღვრება კოლექტიური ხელშეკრულებით ან დამსაქმებლის ნორმატიული აქტებით, რომლებიც განსაზღვრულია პროფკავშირის ან განათლების დაწესებულების არჩეული წარმომადგენლის თვალსაზრისის საფუძველზე და ასევე ხელისუფლების ორგანოების მიერ, რომლებიც უზრუნველყოფენ სახელმწიფო საჯარო მართვას საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

სახელმწიფო-საზოგადოებრივი ორგანოების როლი განათლების განვითარების საქმეში განმტკიცებულია რუსეთის ფედერაციის “განათლების შესახებ” კანონის შესაბამისად. ამ უკანასკნელს ექვემდებარებიან სკოლის პედაგოგიური საბჭო, სამეურვეო საბჭო, მმართველობითი საბჭო და სხვ. ისინი არიან სკოლის თვითმმართველობის კოლეგიური ორგანოები, რომლების უფლებამოსილება განისაზღვრება საგანმანათლებლო დაწესებულების წესდებით.

კალუგის ოლქის კანონმდებლობა ”ზოგადი განათლების მუშაკთა შრომის ანაზღაურების რეგიონული სისტემის შესახებ” უფლებას აძლევს ასეთ ორგანოებს მიიღონ მონაწილეობა სკოლის მუშაკთა შრომის ხარისხის სტიმულირების სისტემის განსაზღვრაში, შრომის ანაზღაურების ფონდის მასტიმულირებელი ნაწილის განმარტებაში. მაგალითად, სკოლის პედაგოგიურ საბჭოს შეუძლია წარუდგინოს წინადადებები სკოლის მენეჯერს ცალკეული მუშაკების პრემირების შესახებ, ასევე უზრუნველყოს სხვადასხვა სარგებლის ჩამოყალიბება; აგრეთვე შეუძლია შეათანხმოს ადგილობრივი აქტები შრომის ანაზღაურების ფონდის განაწილების წესთან; ამასთანავე საბჭოს შეუძლია შექმნას სპეციალური კომისია საპრემიო ფონდის განაწილების შესახებ.

სკოლის დაფინანსება 2007 წლიდან ხდება კალუგის ოლქის დამტკიცებული კანონიდან გამომდინარე - ფინანსური ნორმატივიდან. ამ უკანასკნელის 90% მოიცავს მუშაკთა დარიცხულ ხელფასს შრომის ანაზღაურების სახსრებიდან: დირექტორების, მათი მოადგილეების (სასწავლო ნაწილების), მასწავლებლების, ფსიქოლოგებისა და ა.შ. 2011 წლის სექტემბრიდან დაფინანსების ნორმატივები გაიზარდა 40.8%-ით, შესაბამისად, მითითებული პროცენტით გაიზარდა როგორც ხელფასები, ისე წამახალისებელი დანამატები.

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში შრომის ანაზღაურების ფონდი იყოფა საბაზო და მასტიმულირებელ ნაწილებად თანაფარდობით 70/30. ფონდის საბაზო ნაწილი უზრუნველყოფს სკოლის ყველა მუშაკის შრომის ანაზღაურებისთვის

საჭირო თანხას, აქედან გამომდინარე, თუ საბაზო ნაწილი გაიზრდება, მაშინ ხელფასები, რა თქმა უნდა, იქნება მეტი.

მასტიმულირებელი ნაწილი მიმართულია შრომის ხარისხსა და შედეგზე, რადგან სკოლის მუშაკები აჩვენებენ სხვადასხვა შედეგებს თავიანთ მუშაობაში, მასტიმულირებელი თანხა განაწილდება არა თანაბრად, არამედ თითოეული მუშაკის შრომის კონკრეტული შედეგით. ასე რომ ხელფასი ეზრდება ყველას, მაგრამ არაერთნაირად, არამედ ზოგიერთს 40.8%-ით, ზოგიერთს კი ნაკლებად.

ხელფასი განისაზღვრება რუსეთის ფედერაციის შრომის კოდექსით. იგი გულისხმობს მუშაკის შრომის ანაზღაურებას, რომელიც დამოკიდებულია მის კვალიფიკაციაზე, შრომის სირთულეზე, რაოდენობაზე, ხარისხსა და შესრულებული სამუშაოების პირობებზე, ასევე საკომპენსაციო განაცემებზე (დანამატები და დახმარებები საკომპენსაციო სახის, მათ შორის შრომის პირობები, განსხვავებული ნორმისგან, განსაკუთრებულ კლიმატურ პირობებში და ა.შ.), მასტიმულირებელ დანამატებზე, პრემიებსა და სხვა წახალისებებზე. პედაგოგების საშუალო ხელფასი გამოითვლება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით და არა მხოლოდ ჩატარებული საგაკვეთილო საათების საფუძველზე.

კალუგის ოლქის საგანმანათლებლო დაწესებულებების შრომის ანაზღაურების სისტემის უმთავრესი თვისებაა პედაგოგების შრომის ხარისხის მიხედვით სტიმულირება. განათლების ხარისხი უნდა იყოს სრულ შესაბამისობაში საგანმანათლებლო სტანდარტებთან და მომხმარებლებთან (მოსწავლეები და მშობლები), ასევე სახელმწიფოსა და საზოგადოების ინტერესებთან. თითოეული მასწავლებლის შრომის ხარისხი შეიძლება შეფასდეს მისი პროფესიული მოღვაწეობის შედეგის საფუძველზე: სწავლა/სწავლების შედეგითა და ხარისხით, მისი მოსწავლეების ცოდნითა და აღმზრდელობითი ხარისხით, ატესტაციის შედეგებით, მოსწავლეთა ცოდნის ხარისხის მონიტორინგით, პედაგოგის მიერ ჩატარებული ღონისძიებების ხარისხით, დონითა და ა. შ.

მასწავლებელთა ხელფასის ზრდის მიზანია მათი მატერიალური პირობების გაუმჯობესება. არანაკლებ მნიშვნელოვანია პედაგოგის მოტივაციის გაღვივება მისი შრომის ხარისხის გაუმჯობესებაში და ასევე აუცილებელია საზოგადოებაში განმანათლებლის სოციალურ-ეკონომიკური პრესტიჟის ამაღლება. სწორედ ამაზე იყო გათვლილი ჩვენს მიერ მიმდინარე პარაგრაფში გაანალიზებული პროექტი. მასწავლებლის ხელფასის ზრდა არის მნიშვნელოვანი, თუმცა ამავდროულად ეს არ არის საკმარისი საშუალება სასურველი შედეგის მისაღწევად.

თანამშრომლების შრომის ანაზღაურება შედგება გარანტირებული ხელფასისაგან (სარგო), ასევე საკომპენსაციო და მასტიმულირებელი სახის დანამატებისაგან. ფინანსური ნორმატივის გაზრდის შედეგად შესაბამისად იზრდება სახსრები, რომლებიც გამოიყოფა სარგოების ანაზღაურებასა და სტიმულირებაზე. მასტიმულირებელი დანამატები დგინდება იმ მუშაკებზე, რომლების მუშაობის ხარისხი აღწევს უმაღლეს მაჩვენებლებს სასწავლო პროცესისა და კლასგარეშე საქმიანობის ორგანიზებაში, მშობლებთან მუშაობაში. შესაბამისად, რაც უფრო მეტია შრომის ხარისხის მაჩვენებლები, მით უფრო მეტი თანხები გაიცემა კონკრეტულ მუშაკზე მასტიმულირებელი ფონდიდან.

ფედერალური კანონის მიხედვით “რუსეთის ფედერაციის განათლების შესახებ” პედაგოგიურ მუშაკთა სამართლებლივი სტატუსის განსაზღვრაში გათვალისწინებულია, რომ რუსეთის ფედერაციის სუბიექტი სკოლის ფინანსური ნორმატივის განსაზღვრისას ითვალისწინებს საგანმანათლებლო დაწესებულებების პედაგოგების ხელფასის დონეს არანაკლებ რეგიონის ეკონომიკაში დასაქმებულ მუშაკთა საშუალო ხელფასზე. კალუგის ოლქში აღნიშნული მეთოდი გამოიყენება დღეს უკვე რეალურად, ნორმატივის ინდექსაციაა 40.8% და გამოითვლება, როგორც სხვაობა ოლქში მასწავლებლის საშუალო ხელფასსა და იმ მუშაკთა საშუალო ხელფასის სავარაუდო ღირებულებას შორის, რომელიც დასაქმებულია რეგიონის ეკონომიკაში 2011 წლის მდგომარეობით. კალუგის ოლქის განათლებისა და

მეცნიერების სამინისტრო შემდგომში გეგმავს გააგრძელოს ფინანსური ნორმატივების გამოთვლა ზემოაღნიშნულის შესაბამისად. ამ კანონის ფორმულირების მიღება შესაძლებელს გახდის ყოველწლიურად გამოთვლილი იქნეს სკოლების დაფინანსების მოცულობა, რომელიც პირდაპირ დამოკიდებულია რეგიონის მცხოვრების კეთილდღეობაზე [156, 3-10].

სამართლიანობისთვის უნდა აღვნიშნოთ, რომ როგორც ევროპაში, ისე მსოფლიოს ბევრ სხვა ქვეყანაში მასწავლებელთა შერჩევისა და პროფესიული განვითარების საკითხებს უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ. ევროპის სახელმწიფოთა უმეტესობაში მასწავლებელთა პროფესიული ზრდის მრავალსაფეხურიანი სისტემები არსებობს და კვალიფიკაციის საბაზო დონისთვის მინიმალური ხელფასი კანონმდებლობითაა განსაზღვრული. დიდ ბრიტანეთში სისტემა ხუთსაფეხურიანია, დამწყები პედაგოგის წლიური საშუალო ხელფასი 15-20 ათასი გირვანქა-სტერლინგია, უმაღლესი კვალიფიკაციის, ე.წ. „ლიდერი-მასწავლებლის“ ანაზღაურება კი – 100 ათასი და მეტი გირვანქა სტერლინგი. ე.ი. გამოდის, რომ „ლიდერი მასწავლებლის“ შრომის ანაზღაურება 5-ჯერ აღემატება დამწყები პედაგოგის საშუალო ხელფასს.

საინტერესოა, რომ სხვადასხვა ქვეყნის განათლების სისტემები ხშირად რადიკალურად განსხვავდება ერთმანეთისგან. როგორც კვლევამ ცხადყო, მიუხედავად შესწავლილი ქვეყნების განსხვავებული ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და კულტურული კონტექსტებისა, საუკეთესო სისტემების წარმატებას სამი ძირითადი პრინციპი განაპირობებს. ესენია: **პირველი**, წარმატებული და მოტივირებული სტუდენტების მასწავლებლის პროფესიით დაინტერესება; **მეორე**, მათი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა და, **მესამე**, სისტემის ჩამოყალიბება და განვითარება, სადაც მასწავლებელს საშუალება ექნება, მოსწავლეებს სწავლისათვის საუკეთესო სასწავლო გარემო შეუქმნას. როგორც ვხედავთ, სამივე ფაქტორი პედაგოგს უკავშირდება.

რიგ ქვეყნებში, სადაც მოსწავლეები გამოირჩევიან კარგი აკადემიური მოსწრებით, სკოლები საუკეთესო მასწავლებლებს ქირაობენ და მათ საწყის ეტაპზევე

კარგ (მაგრამ არა ძალიან მაღალ) ხელფასს უნიშნავენ. მოტივირებული, დამწყები მასწავლებლებისათვის წახალისების ზემოხსენებული სისტემის შექმნა ხელს უწყობს პედაგოგის სტატუსის ამაღლებას. ეს კი სკოლას საშუალებას აძლევს, უკეთესი განმანათლებლები მიიზიდოს მომავალში.

სინგაპურში უნივერსიტეტის ყველა კურსდამთავრებულს არ ეძლევა იმის შესაძლებლობა, რომ გაიაროს პროფესიული მომზადების ტრენინგი მასწავლებელთათვის. ამიტომ ცენტრალიზებულ დონეზე ხდება თითოეული კანდიდატის ტესტირება და კომპეტენციების შეფასება. საბოლოოდ სახელმწიფოს მიერ შერჩეულ კანდიდატებს საშუალება ეძლევათ, გაიარონ ფუნდამენტური ტრენინგი მასწავლებლობისთვის მოსამზადებლად. სინგაპურის მსგავსად, ფინეთშიც, სადაც განათლების სისტემის მმართველობა მკვეთრად დეცენტრალიზებულია, მასწავლებლობის კანდიდატების სელექცია კომპლექსური შეფასების სისტემის საშუალებით ხდება.

ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, რომ სინგაპურსა და სამხრეთ კორეაში მასწავლებლების ზედმიწევნითი შერჩევა მხოლოდ დაწყებითი კლასებისათვის ხდება. რაც შეეხება საშუალო საფეხურის პედაგოგებს, სელექციის პრინციპი რადიკალურად განსხვავებულია. ყველა კანდიდატს აქვს საშუალება, გაიაროს პროფესიული მომზადების ტრენინგი, თუმცა კონკურსი მასწავლებლის ადგილის მოსაპოვებლად ძალიან მაღალია. შესაბამისად, საუკეთესო მასწავლებლებისათვის ამ საფეხურზე სწავლება არ არის მიმზიდველი და მათი საუკეთესო ნაწილი ცდილობს, სამუშაო ადგილი დაწყებით კლასებში მოიპოვოს. რაც მთავარია, ეს განსხვავება არა მხოლოდ სტატუსზე, არამედ შრომის ანაზღაურებაზეც აისახება [140,25].

ამრიგად, კარგ ხელფასს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. მიუხედავად ამისა, როგორც საერთაშორისო კვლევები ცხადყოფს, მასწავლებლები იშვიათად აღიარებენ, რომ მათთვის ხელფასი გადამწყვეტია. ისინი ხშირად იმეორებენ: „ჩვენ, მასწავლებლები, ხელფასისთვის არ ვმუშაობთ,“ თუმცა ყველა იმ სისტემაში, სადაც

სკოლები წარმატებულია, მასწავლებლებს მაღალი ანაზღაურება აქვთ. აღსანიშნავია ისიც, რომ ქვეყნებში, სადაც პედაგოგის შრომის ანაზღაურება საშუალო ხელფასის ნიშნულს აღემატება (მაგალითად, ესპანეთში, გერმანიასა და შვეიცარიაში: მასწავლებლის სასტარტო ხელფასი ევროპაში ყველაზე მაღალია), მათი პროდუქტიულობა და მოსწავლეების აკადემიური მოსწრება შედარებით დაბალია.

სწავლა/სწავლება მასწავლებლისა და მოსწავლის სწორ და ეფექტიან კომუნიკაციას ეფუძნება. საუკეთესო სისტემებში ცხადად არის გარკვეული, რას მოიცავს სწორად და შედეგიანად წარმართული სასწავლო პროცესი, რომელიც, თავის მხრივ, ასევე გულისხმობს პედაგოგის პროფესიის გააზრებულ სტიმულირებას.

პოლონეთი. ისე, როგორც სხვა ქვეყნებში, ბევრი პედაგოგი ორ ადგილზე მუშაობს, მხოლოდ იმგვარად, რომ კვირაში **27**-საათიან ლიმიტს არ გადააჭარბოს. ამავე დროს ყველა მასწავლებელი ვალდებულია კვირაში ორჯერ მაინც სკოლაში დამატებითი (არასაგაკვეთილო) საათები გაატაროს - მოსწავლეები ექსკურსიაზე წაიყვანოს ან რაიმე წრე გახსნას და იქ ამეცადინოს. პოლონელი პედაგოგის საშუალო ხელფასი თვეში **800** დოლარია. თუმცა ქვეყნის სხვადასხვა ოლქში მცხოვრები მასწავლებლები „**ბონუსებითაც**“ სარგებლობენ, რაც ტრანსპორტით გადაადგილებაზე **50%-იან** ფასდაკლებასა და სპეციალური აქციების დარიგებაში გამოიხატება, რომლის გადაცვლა მაღაზიაში პროდუქტებზე შეიძლება. პოლონელი განმანათლებლები თავიანთი კლასების მოსწავლეებს კერძო გაკვეთილებს არ უტარებენ. ეს არაეთიკურად მიიჩნევა.

ისრაელი. ქვეყანაში პედაგოგები არაერთხელ გამოსულან ქუჩაში და მოუთხოვიათ ხელფასის მომატება. საშუალოდ ებრაელი მასწავლებლები **1000** დოლარზე ოდნავ მეტს იღებენ, მაშინ როდესაც ისრაელში საშუალო ხელფასი ორჯერ მეტია, **2500** დოლარი. პედაგოგების უმეტესობა იძულებულია ირეპეტიტოროს. ხელფასის გაზრდა შეიძლება მეორე აკადემიური ხარისხის მიღებით და კვალიფიკაციის ამაღლებით, თუმცა მაქსიმუმ ამით პედაგოგის ხელფასი შესაძლებელია დაახლოებით **20%**-ით გაიზარდოს. მაგრამ ამჟამად ისრაელში განათლების რეფორმა მიმდინარეობს. მისი მიზანია ახალგაზრდა და

პერსპექტიული პედაგოგების მოზიდვა მასწავლებლის პროფესიაში. დაწყებითი კლასების პედაგოგების ხელფასი **1350** დოლარია, მაგრამ კვირაში 24 საათის ნაცვლად მათ 40 საათი უწევთ მუშაობა. ახალი პირობები მალე სხვა პედაგოგებზეც გავრცელდება. ებრაელ მასწავლებლებს ოფიციალური დასვენების დღის გარდა (შაბათი) კვირის განმავლობაში შეუძლიათ ორი დღე დაისვენონ. ექვს წელიწადში ერთხელ კი მასწავლებელი „შემოქმედებით შვებულებაში“ (ერთი წლით) ისე გადის, რომ არც სამსახურიდან ითხოვენ და ხელფასიც სრულად უნაზღაურდება.

ინგლისი. მასწავლებელთა პროფესიულ მომზადებას კერძო საგანმანათლებლო ორგანიზაციები ახორციელებენ, სკოლების ტრენინგისა და განვითარების ეროვნული სააგენტო აკონტროლებს, რომ დამწყები მასწავლებლის მოსამზადებელი კურსები პედაგოგიური პრაქტიკის დიდ სეგმენტს მოიცავდეს (სულ ცოტა, 24 კვირა წელიწადში). ამ პირობის დარღვევის შემთხვევაში, შესაძლოა, ლიცენზირებულ ორგანიზაციას დაფინანსება შეუმცირონ, ან უარეს შემთხვევაში, სრულიად შეუწყვიტონ.

თურქეთი. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყანაში საზოგადოება მართლაც პატივისცემით ეპყრობა მასწავლებელს, მისი ხელფასი საშუალოზე ოდნავ მაღალია და დაახლოებით **1000** დოლარს შეადგენს. სამეცნიერო ხარისხისთვის პედაგოგს **200-300** დოლარი ემატება, კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებისთვის - **200 დოლარი**, ხოლო თუ შვილები ჰყავს - **100-170 დოლარი**. ამასთან, მასწავლებლები სარგებლობენ 50%-იანი სატრანსპორტო ფასდაკლებით.

საფრანგეთი. საქართველოში მასწავლებელთა სერტიფიცირება აქტუალური თემაა. ამიტომ მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია განვიხილოთ ასევე საფრანგეთის პრაქტიკული გამოცდილება და მისი შედეგები, რომლის კოპირება და გარკვეული ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით გამოყენება საქართველოს სასკოლო განათლების სისტემის რეფორმირების პროცესში, ჩვენი აზრით, ძალიან საინტერესოა. მხოლოდ ჩვენს ქვეყანაში მოღვაწე პედაგოგები არ გადიან სერტიფიცირების გზას, რაც,

ვფიქრობთ, აუცილებლად გასავლელი, საინტერესო გზაა. ის მასწავლებლების მოტივაციის ამაღლებასა და მათ პროფესიულ გამოცდილებას ზრდის.

მასწავლებლის 18-საათიანი დატვირთვა ერთი კვირის განმავლობაში რამდენიმე სკოლაზე ნაწილდება. შესაძლოა პედაგოგს ერთდროულად ორ სხვადასხვა ქალაქში მოუწიოს გაკვეთილების ჩატარება, ვთქვათ, მარსელსა და ავინიონში. ერთადერთი, რაც მას ამ შემთხვევაში გულს უმშვიდებს, სატრანსპორტო ხარჯია, რომელსაც სახელმწიფო უნაზღაურებს. დისკომფორტზე თვალის დახუჭვა ბევრ მასწავლებელს ნორმალური ანაზღაურების გამო უღირს. ფრანგი პედაგოგების ხელფასი **1500-2000 ევროა** (საფრანგეთში საშუალო ხელფასი **2068 ევროა**). ასევე გამოიყენება პედაგოგების პრემირების ფორმები (მცირე პრემიები **100-130 ევროს** ფარგლებში). მასწავლებელი ფლობს „პროფესიულ ბარათსაც“, რომლითაც უფასოდ სარგებლობს ეროვნულ მუზეუმში [145, 18].

გერმანია. ქვეყანაში საშუალო ხელფასი **2500 ევროა**, მაშინ როცა მასწავლებლის შრომა გაცილებით ძვირად - **3500 ევროდ** ფასობს. პედაგოგი კვირაში 25 საგაკვეთილო საათს ატარებს. გერმანიის ეკონომიკური პოტენციალი, რასაკვირველია, შეუდარებელია საქართველოსთან, მაგრამ ეს ციფრები, ჯერ ერთი, იმაზე მიუთითებს, თუ როგორ აფასებს სახელმწიფო პედაგოგიურ მოღვაწეობას და მეორე იმაზე, რომ გერმანიაში პედაგოგი მიეკუთვნება საჯარო მოხელეს, რაც გულისხმობს იმას, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ქვეყნისთვის განმანათლებელი და, ზოგადად, მასწავლებლის პროფესია. პედაგოგს სახელმწიფო მოხელის სტატუსი მთელი სიცოცხლის მანძილზე აქვს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ქვეყანა მასწავლებელს მთელი სიცოცხლის განმავლობაში იცავს. აღნიშნული სტატუსი მას გადასახადებს უმცირებს და მაღალი პენსიის მიღების წინაპირობას უქმნის, თუმცა ხელფასის პარალელურად, გერმანელ მასწავლებელს რამდენიმე საგანში გაკვეთილის ჩატარება უნდა შეეძლოს. გერმანიაში ხშირია შემთხვევა, როდესაც პედაგოგი ერთდროულად ასწავლის რამდენიმე საგანს: ფიზიკას, გერმანულ ლიტერატურასა და ფიზიკურ აღზრდას. სკოლაში მუშაობის უფლების მოსაპოვებლად მასწავლებელი მკაცრ სახელმწიფო გამოცდებს აბარებს და ამის შემდეგ იწყებს სამსახურის ძებნას. გერმანიაში

მასწავლებელს თავისუფალი გრაფიკი აქვს. არავინ აიძულებს მას სკოლაში ჯდომას, თუ იმ დღეს იგი მხოლოდ ერთ გაკვეთილს ატარებს. პოლონეთის მსგავსად, კერძო გაკვეთილებს მასწავლებლები თავიანთ მოსწავლეებს არ უტარებენ.

გერმანიაში ითვლება, რომ მეთოდოლოგია, დიდაქტიკა და სასკოლო რეფორმა ვერაფერს გახდება, თუ თავად მასწავლებელი არ იქნება ძლიერი პიროვნება. ქვეყანაში მასწავლებელთა განათლების პროგრამებს, მრავალრიცხოვან მხარდამჭერთან ერთად, არაერთი კრიტიკოსიც ჰყავს, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ყველა მათგანი ერთხმად აღიარებს სამ ძირითად პრინციპს: **პირველი**, მასწავლებელმა ზედმიწევნით უნდა იცოდეს საგანი; **მეორე**, მას უნდა შეეძლოს წარმატებული სასწავლო პროცესის წარმართვა და, **მესამე**, ის უნდა იყოს ძლიერი პიროვნება.

მესამე პრინციპი, რომელიც მასწავლებლის პიროვნებას ეხება, სიახლეა პედაგოგების მომზადების პროგრამაში და საგნის ცოდნასა თუ სწავლების მეთოდების ფლობასთან არის გათანაბრებული. უნივერსიტეტის დონეზე მასწავლებლების მომზადების პროგრამებში მათი პიროვნული განვითარებისთვის მიმართულებების მთელი წყებაა გათვალისწინებული: რიტორიკა, სტრესის დაძლევის მეთოდები, დროის მენეჯმენტი და ა.შ.

გერმანულ სახელმწიფოში ძალიან დიდი ყურადღება ექცევა განათლების შესაბამისი სისტემისათვის პედაგოგების მომზადებას; როგორც ირკვევა, ეს პრობლემა აქტუალურია არა მარტო ჩვენს ქვეყანაში, არამედ მთელ მსოფლიოში. კერძოდ, ისეთ განვითარებულ ქვეყანაში, როგორცაა გერმანია. მაგალითად, როგორც გერმანიის განათლების სამინისტროს მასწავლებელთა განათლების დეპარტამენტის უფროსი, **ედვინ სტილერი** ამბობს: "ჩვენთვის არამხოლოდ ის როდია მნიშვნელოვანი, რომ მასწავლებელთა მომზადების საუკეთესო მოდელი შევქმნათ, არამედ ჩვენი თავსატეხია ისიც, როგორ გავხადოთ მასწავლებლის პროფესია მომავალი თაობისათვის მიმზიდველი. თუ ასე არ მოხდა, მასწავლებელთა არსებული დეფიციტი უკეთესობისკენ არ შეიცვლება და სერიოზული პრობლემები

შეგვექმნება”[135, 27]. საუნივერსიტეტო განათლება ითვლება მასწავლებლების წარმატების უმთავრეს საფუძვლად, რომ მან ეფექტიანად განახორციელოს თავისი საქმიანობა, მაგრამ ეს მაინც მხოლოდ ფუნდამენტია: ამიტომ, რადგან მასწავლებლის პროფესია არის პრაქტიკული პროფესია და, შესაბამისად, პედაგოგების განათლების მთავარი ქვაკუთხედი სასკოლო პრაქტიკაა, ამ კონცეფციიდან გამომდინარე, გერმანიაში თვლიან, რომ მასწავლებლების მომზადების ინოვაციური სისტემა, რომელიც ნორდრაინ-ვესტფალიის (გერმანიის) განათლების სისტემამ შეიმუშავა, უმთავრესად პრაქტიკაზეა ორიენტირებული და ორი საფეხურისგან შედგება: **პირველი საფეხური**, სანამ აბიტურიენტი გადაწყვეტს მასწავლებლის პროფესიას დაეუფლოს, იგი ვალდებულია სკოლაში გაიაროს ორკვირიანი შესავალი პრაქტიკა პროფესიაში. ამ დროს აბიტურიენტი აკვირდება სასწავლო პროცესს როგორც მოსწავლის, ისე მასწავლებლისა და დირექციის პერსპექტივიდან, იღებს პირველად ინფრომაციას იმაზე, როგორ იგეგმება სასწავლო პროცესი. ორკვირიანი შესავალი პრაქტიკა სკოლის მიერ არ ფასდება; მას ერთადერთი მიზანი აქვს - დაარწმუნოს აბიტურიენტი, რომ მისი გადაწყვეტილება, გახდეს მასწავლებელი, ჭეშმარიტია ან პირიქით.

მასწავლებლის პროფესიის დაუფლებას ბევრი სტუდენტი ცდილობს, მაგრამ ამ გზას მხოლოდ ნაწილი მიჰყვება ბოლომდე. დანარჩენები ან უნივერსიტეტში სწავლის პერიოდშივე გადადიან სხვა ფაკულტეტზე, ანდა საქმიანობის დაწყებიდან სამი წლის განმავლობაში ანებებენ თავს მასწავლებლობას და სხვა მიმართულებას ეუფლებიან. სტუდენტების ზემოაღნიშნული დინამიკა სახელმწიფოს საკმაოდ ძვირი უჯდება, საკმარისი რაოდენობის მასწავლებელი კი მაინც არ ჰყავს, ამიტომ იგი ხელს უწყობს სტუდენტს, თავიდანვე გააცნობიეროს, რას ნიშნავს პედაგოგობა, რა სირთულები ახლავს და რა სარგებლობა მოაქვს ამ პროფესიას. ასეთი პოლიტიკის მიზანია, სახელმწიფომ არა მარტო მოამზადოს მასწავლებელი, არამედ შეინარჩუნოს კიდეც. **მეორე საფეხური**, პრაქტიკის მომდევნო ეტაპს მომავალი მასწავლებელი ბაკალავრიატში სწავლის დროს გადის. ეს პროცესი ოთხ კვირას მოიცავს; მისი

მიზანია, სტუდენტმა საწყისი ორიენტაცია მიიღოს მასწავლებლის პროფესიის შესახებ. ამ პრაქტიკას აფასებენ მენტორ-მასწავლებელი და უნივერსიტეტის პროფესორი, რაც გავლენას ახდენს სტუდენტის საბოლოო შეფასებაზე. პრაქტიკის განმავლობაში სტუდენტს საშუალება აქვს ჩაატაროს მცირე მასშტაბის პრაქტიკული გამოკვლევა სკოლაში მენტორის ხელმძღვანელობით. შედეგები სტუდენტის პორტფოლიოში (პორტფოლიო – სტუდენტის პირადი მიღწევების „ყულაბა“) აისახება.

იმისთვის, რომ სტუდენტმა მასწავლებლობის უფლება მოიპოვოს, აუცილებელია მაგისტრის ხარისხი. მაგისტრატურაში სწავლის პირველივე სემესტრიდან მომავალი მასწავლებელი თითქმის ნახევარ დროს სკოლაში ატარებს. სამაგისტრო ნაშრომისთვის მას სკოლასთან მჭიდრო თანამშრომლობა სჭირდება. ამ დროისთვის სკოლას იგი თავის მომავალ სამუშაო ადგილად მოიაზრებს.

მას შემდეგ, რაც სტუდენტი უნივერსიტეტში თეორიული ნაწილის შესწავლას დაასრულებს, მისთვის იწყება განათლების ახალი და დამამთავრებელი საფეხური. ეს არის მაძიებლობის პერიოდი. ნორდრაინ-ვესტფალიაში მომავალი მასწავლებელი 18 თვის განმავლობაში მუშაობს სკოლაში მაძიებლად და მხოლოდ ამის შემდეგ ეძლევა უფლება, დამოუკიდებელი პედაგოგი გახდეს. განათლების რეფორმატორების ერთ ნაწილს მიაჩნია, რომ თვრამეტვიანი მაძიებლობის პერიოდი ართულებს მასწავლებლების მომზადების პროგრამას და ამის გამო შესაძლოა მრავალმა აბიტურიენტმა თქვას უარი პედაგოგის პროფესიის დაუფლებაზე, მაგრამ ამ იდეის დამცველების არგუმენტი არანაკლებ ძლიერია: იმისთვის, რომ მასწავლებელმა დამოუკიდებლად და, რაც მთავარია, მაღალკვალიფიციურად იმუშაოს მოსწავლესთან, აუცილებელია საფუძვლიანი მომზადება და ამ გზაზე ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საფეხურია მაძიებლობა, როცა მომავალი მასწავლებელი საბოლოოდ დახელოვნდება პროფესიაში.

აშშ-ს სახელმწიფო ბიუჯეტი სამ დონეს მოიცავს. ესენია: ფედერალური, შტატებისა და ადგილობრივი ბიუჯეტები. ცნობილია, რომ განათლება ფინანსდება

შტატების ბიუჯეტიდან. თუ ერთმანეთს შევადარებთ ფედერალური და შტატების ბიუჯეტების ხარჯვით ნაწილებს, დავინახავთ, რომ ფედერალურ დონეზე ყველაზე მეტად ფინანსდება სოციალური უსაფრთხოება - \$496 მლრდ, ხოლო შტატების დონეზე – განათლება – \$595 მლრდ. მაშასადამე, აშშ-ს კონსოლიდირებული სახელმწიფო ბიუჯეტის პირველი მუხლი არის განათლება. ეს არ არის გასაკვირი, რადგან აშშ-ს მთავრობა და საზოგადოება მომავალ, გრძელვადიან და სტაბილურ კეთილდღეობას ყველაზე მეტად სწორედ განათლების პროგრესს უკავშირებს [68,54-56].

საშუალოდ ევროპაში განათლებაზე საბიუჯეტო ასიგნება, მშპ-სთან მიმართებაში, 5-6%-ს შეადგენს, ლიტვაში – 5-8%-ს, ხოლო საქართველოში – 2,4%-ს.

რასაკვირველია, მასწავლებლების მეტ ანაზღაურებასა და წახალისებას სჭირდება გაცილებით მეტი საბიუჯეტო მხარდაჭერა. განვითარებულ ქვეყნებში სწორედ რომ კოლოსალურია განათლების სფეროს დაფინანსება.

ამჯერად გავეცნოთ მონაცემებს იმის შესახებ, ევროპის წამყვანი ქვეყნები თუ რამდენ დოლარს ხარჯავენ მოსახლეობის ერთ სულზე განათლებაში [30,47]:

1. ლუქსემბურგი – 3600;
2. ნორვეგია – 2800;
3. შვედეთი – 2600;
4. დიდი ბრიტანეთი – 2300;
5. ნიდერლანდები – 2100;
6. საქართველო - 50 (ავტორისეული გაანგარიშებით).

ფინეთში პედაგოგებს შრომის ანაზღაურება ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციაში (OECD) შემავალი ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელზე

მხოლოდ მცირედ მაღალი აქვთ [ცხრილი 2.3.3]. ამ ქვეყანაში, 2013 წლის მონაცემებით, მასწავლებლის ხელფასი თვეში 2500 ევროს შეადგენს.

სასწავლო წლის დამთავრებისთანავე სკოლა ყველა განმანათლებელს ითხოვს და ახალ სასწავლო წელს კონკურსის საფუძველზე იღებს. მასწავლებელი შრომითი ხელშეკრულებით მუშაობს. ზოგჯერ ერთ ადგილზე მუშაობის მსურველად 12 პედაგოგი მოდის. უპირატესობით ახალგაზრდა პედაგოგები სარგებლობენ. კვალიფიკაციის ამაღლებაზე პედაგოგი თვითონვე ზრუნავს.

ფინეთის მთავრობა დარწმუნებულია, რომ ქვეყნის ლიდერობა საგანმანათლებლო სფეროში დაბანდებული სოლიდური ოდენობის ინვესტიციის შედეგია - მასწავლებლობის ყველა მსურველი იღებს საკმაოდ მაღალი ხარისხის სამწლიან პოსტსაბაკალავრო მომზადებას სახელმწიფოს ხარჯზე. მოსამზადებელ კურსზე ისინი სწავლობენ კურიკულუმების შედგენას ნებისმიერი დონისა და უნარების მქონე მოსწავლეების ჯგუფებისთვის.

მასწავლებლების განათლების დონის ამაღლება და მომზადების ხარისხის გაუმჯობესება ფინეთში გასული საუკუნის 1970-იანი წლების ბოლოს დაიწყო. ქვეყანაში მიღებული იქნა მტკიცე გადაწყვეტილება, რომ თუ მასწავლებლების კვალიფიკაციის ამაღლებაში დააბანდებდნენ თანხებს, შესაძლებელი გახდებოდა სკოლებისთვის მეტი ავტონომიის მინიჭება სწავლებასთან დაკავშირებული ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღებისას.

მასწავლებლობის კანდიდატებს საკმაოდ მკაცრი კრიტერიუმებით არჩევენ. პედაგოგობის მსურველთაგან, რომლებსაც ბაკალავრიატი აქვთ დამთავრებული, მხოლოდ 15 პროცენტი იღებს გადამზადების უფლებას და გაივლის სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებულ სამწლიან კურსს. გარდა იმისა, რომ მათთვის სწავლა უფასოა, ისინი სტიპენდიასაც იღებენ. აშშ-სგან განსხვავებით (სადაც მასწავლებლობის მსურველები ან კრედიტს (სესხს) იღებენ მასწავლებლის პროფესიის დასაუფლებლად, სადაც შრომის ანაზღაურება არცთუ ისე მაღალია, ან უმნიშვნელო ტრენინგს გადიან. აშშ-ში ახალბედა პედაგოგის ხელფასი წელიწადში \$30-35 ათასია, ხოლო გამოცდილის

–\$ 60 ათასი). ფინეთმა უშურველად ჩადო ინვესტიცია თანაბრად კვალიფიციური მასწავლებლების მომზადებაში, რისთვისაც საუკეთესო კანდიდატებს გულმოდგინედ არჩევს და, იქიდან გამომდინარე, რომ მასწავლებელთა ტრენინგპროგრამებზე დიდი კონკურსია, ამ სფეროში რაიმე სახის დანაკლისი დიდ იშვიათობას წარმოადგენს.

ცხრილი 2.3.3

მასწავლებლების ხელფასის წლიური მონაცემები (ათასი, აშშ-ს დოლარის ეკვივალენტით, 2011 წლის მონაცემების მიხედვით) [149, 1]

| ქვეყანა | საბაზო ხელფასი |
|---|----------------|
| ფინეთი | 29.029 |
| გერმანია | 47.488 |
| აშშ | 36.858 |
| ესპანეთი | 35.881 |
| საფრანგეთი | 24.334 |
| დიდი ბრიტანეთი (ინგლისი) | 30.289 |
| შვეიცარია | 47.330 |
| OECD (ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის) საშუალო | 28.523 |
| საქართველო (ავტორისეული გაანგარიშებით) | 1.781 |

მასწავლებლების მომზადება გულისხმობს სწავლების სტრატეგიებთან დაკავშირებულ ვრცელ საკურსო ნაშრომს, რომელშიც უპირატესობა ენიჭება კვლევაზე დაფუძნებულ სწავლებას და ერთწლიან სტაჟირებას უნივერსიტეტების სკოლებში, სადაც ინერგება და „გამოიცდება“ ინოვაციური სასწავლო პროგრამები. მასწავლებლები კვლევით მეთოდებში იწვრთნებიან, რომ ხელი შეუწყონ საგანმანათლებლო სისტემის ორიენტირებას კონკრეტული პრობლემების გადაჭრაზე.

ფინეთში მასწავლებლების უმრავლესობას აქვს მაგისტრის ხარისხი როგორც საკუთარ სპეციალობაში, ისე განათლების მენეჯმენტში. მათ კარგად აქვთ ათვისებული კვლევითი მეთოდები და, ზოგადად, პედაგოგიური პრაქტიკა. ამის

კვალობაზე ისინი იოლად ახერხებენ ოპტიმალური ინსტრუქციების შექმნას, რომლებიც სწავლების პროცესში ძალზე ეფექტიანად მუშაობს [42, 46-48].

რაც მთავარია, სასკოლო განათლების რეფორმის ამ პრინციპებს ფინეთი სისტემატურად ახორციელებდა და ამჟამადაც მუდმივად აგრძელებს აღნიშნულ საქმეს. საოცარია, რომ ამ პატარა ერმა მთელი ქვეყნის მასშტაბით ისეთი რეფორმა გაატარა, რომლის ელემენტებმაც სხვა ქვეყნების საგანმანათლებლო სისტემის სტრატეგიებშიც კპოვა ასახვა. სახელმწიფო ან პროვინციულ დონეებზე მსგავსი სტრატეგიები შეიმუშავეს ავსტრალიაში, ახალ ზელანდიასა და კანადაშიც, ასევე - ჩინეთის ზოგიერთ პროვინციაში, კერძოდ, ჰონკონგსა და მაკაოში, სადაც ისეთივე დადებითი შედეგები მიიღეს, როგორც ფინეთში.

ფინეთი ძირითადად მასწავლებლებზეა ფოკუსირებული და არა შიდა ტესტირებებზე. ამ ქვეყანაში არ არსებობს ტესტირებები. აღმაფრთოვანებული სწორედ ის არის, რომ პროფესიონალიზმის ასეთი მაღალი დონის შექმნით მათ შეუძლიათ უბრალოდ ენდონ საკუთარ მასწავლებლებს. ფინელების დევიზია - "ენდე პროფესიონალიზმის საშუალებით". ძლიერ და სუსტ სკოლებს შორის განსხვავება ოთხ პროცენტზე ნაკლებია და მათ ამგვარი მაჩვენებელი აქვთ იმ პირობებში, როდესაც ქვეყანაში არ არსებობს არავითარი ტესტირება პედაგოგებისათვის. ფინელები მართლაც მიიჩნევენ თანამედროვე განმანათლებლებს მეცნიერებად, ხოლო საკლასო ოთახებს კი - ლაბორატორიებად.

მალტა. მასწავლებლობა საკმაოდ პოპულარული პროფესიაა მალტაზე. სახელმწიფო ცდილობს, მრავალმხრივ დააინტერესოს დამწყები თუ უკვე გამოცდილი პედაგოგი. მალტის ევროკავშირში შესვლის შემდეგ განათლების სისტემის დაფინანსება ყოველწლიურად იზრდება. მასწავლებლების შრომის ანაზღაურება თანრიგების მიხედვით მერყეობს. თანრიგების 9-საფეხურიანი სისტემა, მზარდი ხელფასების გარდა, დამატებით შეღავათებსაც გულისხმობს. უკანასკნელი წლების განმავლობაში მთავრობამ სესხებისა და გრანტების გამოყოფა დაიწყო სტუდენტებისთვის, მათ შორის კი – პედაგოგიურ სპეციალობებზე შემსვლელებისთვის [37,36-37].

ზემოთ ჩამოთვლილი და გაანალიზებული ქვეყნების ეკონომიკური დონე, ბუნებრივია, დიდად განსხვავდება ქართული სახელმწიფოს საბიუჯეტო შესაძლებლობებისაგან, თუმცა საკითხისადმი ამგვარი მიდგომა, რომელზედაც ჩვენ გვინდა მივანიშნოთ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მესვეურებს, იმასთან დაკავშირებით, თუ რა როლს ანიჭებს ყოველი ქვეყანა სასკოლო განათლებას კაცობრიობის განვითარების ცოდნის ეპოქაში გადასვლის პროცესში, ყოველივე ზემოხსენებული, რა თქმა უნდა, პოპულარულს ხდის განათლების სისტემას პროფესიული საქმიანობისათვის.

ამრიგად, ჩვენს მიერ ზემოთ განხილული განვითარებული ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის სრულყოფაში დაგროვებული პრაქტიკული გამოცდილება გვაჩვენებს იმ გზას, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს საბოლოო მიმართულება. აქედან დასკვნა: პედაგოგების შრომის ანაზღაურების სისტემა თანამედროვე საქართველოში ეფუძნება რუტინულ პროცესს, რაც მნიშვნელოვნად აფერხებს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირებასა და მასში დასაქმებული მასწავლებლების მატერიალურ დაინტერესებას კვალიფიკაციის პერმანენტულ სრულყოფაში და ყოველივე ამის საფუძველზე, შედეგად ვიღებთ დაბალი განათლების ხარისხის მქონე სკოლადამთავრებულის ატესტატით გამოშვებას სასკოლო დაწესებულებიდან უმაღლეს სასწავლებელში.

**თავი მესამე. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში დასაქმებული
პედაგოგების შრომითი საქმიანობის საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული
მატერიალური სტიმულირების ფორმები და მეთოდები**

**3.1 პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და
მეთოდების სრულყოფის მიმართულებები**

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის სოციალური პასუხისმგებლობაა ისეთი სასწავლო პროცესის შექმნა, რომელიც მოსწავლეს მოამზადებს და კონკურენტუნარიანს გახდის საერთაშორისო მასშტაბით. მან უნდა შეძლოს მულტიკულტურულ მსოფლიოში ცხოვრებისა და მუშაობის გაგრძელება. ამის აუცილებელი წინაპირობა კი ინტერკულტურული განათლებაა, რომლის არსი უპირველესად საჭიროა პედაგოგებმა გაიზიარონ. მულტიკულტურულ განათლებასთან დაკავშირებული მრავალი პროექტი ევროპის ბევრ ქვეყანაში უკვე განხორციელდა და ამჟამადც მუდმივი განვითარების პროცესშია. საქართველოს ამოცანა იყო, არის და იქნება შეიქმნას მსგავსი სასწავლო პროგრამა, რომელიც აუცილებელია ეფუძნებოდეს მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების თანამედროვე მიღწევებს. მულტიკულტურული განათლების პროექტი რთულია. ამიტომაც საჭიროა ღირებული, შესაბამისი დონის სასწავლო-საგანმანათლებლო პროექტები შეიქმნას. აღნიშნულ პროექტებში განსაკუთრებული ყურადღების ცენტრში უნდა იყვნენ მოქცეული ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგები, მათი დროის მოთხოვნის დონის შესაბამისობის უზრუნველყოფის დონისძიებათა კომპლექსის დასახვით, რომელშიაც ფრიად მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მატერიალური წახალისების სრულყოფას იმ მიმართულებით, რომ იგი დაკავშირებული უნდა იყოს არა მარტო შრომის მოცულობის სიდიდესთან, არამედ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებასთან. სწორედ თანამედროვე განმანათლებლები უნდა იყვნენ მაღალმოტივირებული ასეთი სახის სასწავლო პროგრამის რეალიზაციაში. მაშასადამე, პედაგოგის წახალისების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს

ბერკეტს წარმოადგენს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში ეკონომიკური სტიმულირების შესაბამისი დონის მექანიზმის გათვალისწინება.

ქვეყნის სასკოლო განათლების სისტემის პედაგოგების ეფექტიანობის ამაღლების მრავალმიმართულებიან ასპექტებს შორის ფრიად მნიშვნელოვანი ადგილი უნდა ჰპოვოს კარგად გააზრებულმა საკადრო პოლიტიკის შემუშავებამ, რომელშიაც მოიაზრება არა მარტო პედაგოგების მიმართ მოთხოვნების ამაღლება, არამედ მათი საგანმანათლებლო სტანდარტებთან შესაბამისობა. ყოველივე ამის გათვალისწინებით შესაძლებელი გახდება თანამედროვე ცოდნის ეპოქის მასტიმულირებელი მექანიზმების ფორმებისა და მეთოდების განსაზღვრა. სწორედ ასეთი სახის პროგრამების რეალურ ცხოვრებაში გატარების სუბიექტს წარმოადგენს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა, რომელიც შეიმუშავებს ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემაში წამოჭრილი დასახული ამოცანების მიღწევის შიდა განვითარების სპეციალურ პროგრამას. სასკოლო ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული პროგრამების ძირითადი განმხორციელებლები არიან მასში დასაქმებული პედაგოგები.

ჩვენი პოზიცია გამომდინარეობს იქიდან, რომ მასწავლებლის დაინტერესება მოსწავლეებისთვის მაღალი ხარისხის ცოდნის მიცემაში მჭიდროდაა დაკავშირებული პედაგოგის როგორც შრომის ანაზღაურების დონესთან, ისე სხვა მატერიალური და მორალური წახალისების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფასთან. არა მხოლოდ თანამედროვე განმანათლებელი, არამედ პედაგოგიური სპეციალობის არჩევანის წინაშე მდგარი აბიტურიენტიც უნდა ხედავდეს საკუთარ პერსპექტიულ მდგომარეობას მასწავლებლის რანგში, იმის შესახებ, თუ როგორ იქნება დაფასებული მისი პედაგოგიური საქმიანობა, როგორ აისახება მისი კვალიფიკაცია მატერიალურ და მორალურ სტიმულირებასა და მისი სასიცოცხლო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. ამრიგად, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკასთან დაკავშირებული ყველა ღონისძიება (პედაგოგების საუნივერსიტეტო განათლება, მათი შერჩევა, დასაქმება, პროფესიული განვითარება, მატერიალური და მორალური სისტემების გამოყენება და სხვ.) უნდა აისახოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარების სპეციალურ სახელმწიფო პროგრამებში.

ჩატარებული კვლევის შედეგები საშუალებას გვაძლევს, რომ მოცემულ პარაგრაფში ჩამოვყალიბოთ ამოცანათა სპექტრი, რომელთა გადაწყვეტა ხელს შეუწყობს ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარებას არა მარტო დღევანდელი, არამედ მომავალი მოთხოვნილებების შესაბამისად.

პედაგოგების წახალისების მდგომარეობის პრობლემის კვლევის პერიოდში გამოვლინდა მრავალი ნაკლოვანება, რომლებზედაც ხშირად საუბრობდნენ სასკოლო დაწესებულებების დირექტორები. დავადგინეთ, რომ შიდასასკოლო მართვის უმთავრეს პრობლემათა შორის, რომელსაც კვლევაში ჩართული ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების მენეჯერების უმრავლესობა აცხადებდა, არის სწორედ ფინანსური რესურსების უკმარისობა. როგორც არაერთხელ აღვნიშნეთ, ეს ფაქტი არ გამხდარა ანალიზის, შესწავლისა და განზოგადების თემა. შედეგად გვაქვს სისტემა, რომელიც არაა ჯეროვნად დაკავშირებული პედაგოგიური საქმიანობის საბოლოო პროდუქტის ხარისხთან - მოსწავლის მიერ მიღებული ცოდნის დონესთან.

ამრიგად, იმისათვის, რომ პედაგოგის პროფესია გახდეს პოპულარული, აუცილებელია ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა უზრუნველყოფილი იქნეს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მასწავლებლებით, განმანათლებლების მომავალი თაობების ცვლის პროცესი განხორციელდეს უმტკივნეულოდ, არ შეიქმნას პედაგოგების დეფიციტი. ამისათვის საჭიროა სახელმწიფომ განახორციელოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მასწავლებლების ფორმირებისათვის კონკურენციული გარემოს შექმნა. ამ ამოცანის გადაწყვეტის ერთ-ერთი ქმედობაუნარიანი ბერკეტია პედაგოგის პროფესიის შრომის ანაზღაურების სისტემის სრულყოფა და მისი მუდმივი განვითარება. მთავარია, რომ ყოველი სკოლადამთავრებული, რომელსაც სურვილი აქვს გახდეს პედაგოგი, ხედავდეს ამ საქმიანობიდან მიღებულ მოსალოდნელ სიკეთეს პერსპექტივაში. ჩვენ, რა თქმა უნდა, ვაცნობიერებთ საქართველოს დღევანდელ საბიუჯეტო შესაძლებლობებს, მაგრამ როდესაც საქმე ეხება მომავალი თაობისათვის საფუძვლიანი განათლების მიღებას, ვფიქრობთ, მათთვის თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისი ცოდნის მიცემა მაინც უნდა იყოს ქვეყნის უპირველესი პრიორიტეტი, რადგან თანამედროვე სახელმწიფოებს, მათ შორის საქართველოს, უწევს ცოდნის ეპოქაში შესაბამისი ინსტიტუტების ფორმირება. წარმატება ამ მიმართულებით განაპირობებს ქვეყნის მომავალს. განსაკუთრებით კი

ეს უნდა მიმდინარეობდეს უფრო წინმსწრები და მზარდი ტემპებით იმისათვის, რომ განვითარებადმა საქართველომ რაც შეიძლება სწრაფად დასძლიოს ობიექტური მიზეზებით ევროპის განვითარებული ქვეყნებისგან ჩამორჩენა, რომლებთანაც ინტეგრაციის პირველი ნაბიჯები ქვეყანამ უკვე გადადგა.

ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ და ანალიზმა გამოკვეთა, რომ პედაგოგიური საქმიანობის პროცესში დანახული მტკივნეული პრობლემები ითხოვს დადებითად გადაჭრის მიმართულებების ზოგიერთი ფორმებისა და მეთოდების ძიებას. პირველ რიგში, ჩვენი კვლევის პრობლემატიკიდან გამომდინარე, განვიხილავთ მხოლოდ იმ საკითხებს, რომლებიც ყველაზე მეტად დაკავშირებულია პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების ფორმების სრულყოფასთან.

ამ საკითხების შესწავლა, გაანალიზება და მათი ლოგიკურად გააზრება საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ რამდენიმე ძირითადი მიმართულება:

❖ **ფოკუსირება სამუშაოს მხოლოდ ცალკეულ ელემენტებზე** (იგულისხმება პედაგოგის მიერ შეძენილი ტენდენცია გააკეთოს მხოლოდ ის, რისთვისაც მას უნაზღაურდება შრომა და ელის შესაბამის წახალისებას). ყოველივე ზემოაღნიშნული უნდა ჩაანაცვლოს პედაგოგების სტიმულირების ისეთმა სისტემამ, რომელიც დაეფუძნება სამუშაოს შესრულების შეფასების ობიექტურ კრიტერიუმებს. რაც უფრო მჭიდროდ და ნათლად დააკავშირებს ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მენეჯმენტი კონკრეტული პედაგოგის მიღწეულ შედეგებს წახალისებასთან, მით უფრო მეტად ვითარდება ეს ფსიქოლოგია, რაც საბოლოოდ დასაქმებული მასწავლებლის ყურადღებას ადუნებს სამუშაოს სხვა, არანაკლებ მნიშვნელოვანი კომპონენტების მიმართ;

ჩვენი მრავალწლიანი დაკვირვებისა და კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ხშირად სასკოლო დაწესებულების მენეჯერი ცდილობს პედაგოგების წახალისება დაუკავშიროს მოსწავლეების მიერ მიღწეულ შედეგებს, უფრო კონკრეტულად კი სხვადასხვა სახის ტესტებში მათ მიერ მიღებულ ქულებს. ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მასწავლებლებში ჩნდება ტენდენცია, მიმართონ მაქსიმალური ყურადღება მოსწავლეებისთვის ხარისხიანი ზოგადი განათლების მიცემისკენ. განმანათლებლები

ცდილობენ ხელი შეუწყონ შემსწავლელების განვითარებასა და მეცადინეობას ტესტირებისთვის. ამ უკანასკნელისთვის მომზადება, მოსწავლეების აღზრდა-განათლებასა და განვითარებაზე ზრუნვა ყოველთვის სხვადასხვანაირია. როდესაც სასკოლო დაწესებულება იწყებს შემსწავლელების ტესტირების შედეგებისთვის პედაგოგების სტიმულირებას, მასწავლებლებმა შეიძლება ყურადღების მიღმა დატოვონ ბავშვების განვითარებისთვის მნიშვნელოვანი აქტივობები და გადაერთონ მოსწავლეთა მომზადებაზე ტესტირებისთვის – ანუ პედაგოგებში ვითარდება ფსიქოლოგია „ვაკეთებ მხოლოდ იმას, რისთვისაც ხელფასს მიხდებიან“. ეს პრობლემა დღეს განსაკუთრებით აქტუალურია საქართველოში. კვლევებით დავადგინეთ, რომ გაძლიერებულმა ფოკუსმა ტესტირებაზე და მოსწავლეთა შედეგების დაკავშირებამ მასწავლებლის, ზოგადასაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მენეჯმენტისა და სასკოლო საზოგადოების შეფასებებთან მნიშვნელოვნად დააქვეითა სწავლა/სწავლების პროცესის ხარისხი საჯარო სკოლებში. მიუხედავად ამისა, კვლევაში ჩართული რესპოდენტი სკოლის მენეჯერები თვლიან, რომ პედაგოგების წახალისების ერთ-ერთი ქმედითი საშუალება შეიძლება იყოს პრემირება. ისინი არგუმენტად ასახელებენ იმ ფაქტს, რომ პრემია უნდა გაიცეს მოსწავლეების მიერ ნაჩვენები კონკრეტული შედეგების მიხედვით, კერძოდ, თუ კლასში მოსწავლეების 70% გადალახავს ტესტური დავალებების 50%-ს. ჩვენი აზრით, ტესტირება იქნება საკმაოდ მარტივი, იაფი და სწრაფი, თუ ის ონლაინმეთოდით ჩატარდება. გამოკითხული სკოლის მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ პრემიის გამოთვლის მრავალი ფორმულის შემუშავება შეიძლება, მაგრამ მთავარია ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი პრინციპის დაცვა – როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, პრემიის ოდენობა უნდა განისაზღვროს მოსწავლეების მიერ მიღებული ქულების საფუძველზე. აქ საუბარია იმაზე, რომ, დადებითთან ერთად, პედაგოგების წახალისების დაკავშირებას მოსწავლეების მიერ მიღწეულ შედეგებთან, რასაკვირველია, გააჩნია უარყოფითი მხარეც, რომელიც შემდეგში მდგომარეობს: მოსწავლეების ტესტებზე დამოკიდებულების შედეგია სწორედ ის ფაქტი, რომ თანამედროვე მოზარდები ვერ ახერხებენ ვერბალურ აზროვნებას;

❖ არათანამშრომლობითი გარემოს (შიდაკონფლიქტური სიტუაციის) ჩამოყალიბება სისტემატურ წახალისებასთან კიდევ ერთი მჭიდროდ დაკავშირებული პრობლემაა.

გარემოში, სადაც ჯილდოს (გასამრჯელოს) იღებენ ხშირად ერთი და იმავე მასწავლებლები, მნიშვნელოვანი დაბრკოლება ხდება სასკოლო დაწესებულების შიგნით დაგროვილი უნიკალური ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებისათვის, პედაგოგების კოოპერაციისათვის. პროფესიული თვითგანვითარების საკითხის კვლევისას ჩვენ საგანგებოდ შევჩერდით ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში პოზიტიური, სწავლაზე ორიენტირებული გარემოს შექმნის საჭიროებაზე, რის შედეგადაც დავადგინეთ, რომ მხოლოდ თანამშრომლობის, ურთიერთსწავლებისა და კოლექტივის მიერ მიღებული გამოცდილების მუდმივი ანალიზით არის შესაძლებელი წარმატების მიღწევა. რასაკვირველია, თანამშრომლობაზე ყველაზე მეტად ორიენტირებული მასწავლებელიც კი კარგავს ამ სურვილს მას შემდეგ, რაც დაინახავს, რომ მისი გამოცდილება და დახმარება კოლეგის (და არა მისი) „დაჯილდოების“ საბაზი ხდება, ყოველივე ეს კი მნიშვნელოვნად იწვევს სასკოლო ორგანიზაციის შიდა კლიმატის არევას და ძალიან მოკლე დროში ნეგატიურად აისახება მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობასა და წარმატებაზე. ზემოთქმულიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დავიწყებას მიეცეს მასწავლებლებს შორის პრემიების განაწილების სოციალისტური მეთოდი. შესაბამისად, პედაგოგის საზოგადოებრივი მოღვაწეობის ამსახველი სამართლიანი ჯილდოს დაწესებაში აუცილებელია აქტიური მონაწილეობა მიიღონ სასკოლო დაწესებულების სამეურვეო საბჭომ, მოსწავლეთა თვითმმართველობამ და მენეჯმენტმა;

❖ **თანამშრომლის კონტროლს მიღმა არსებული ფაქტორების გაუთვალისწინებლობა** – ჩვენს მიერ პედაგოგის შრომის წახალისების პრაქტიკის კვლევისას ყველაზე ხშირად დასახელებული პრობლემაა. ვფიქრობთ, ნებისმიერი სამუშაოს შესრულების ხარისხი დამოკიდებულია არა მხოლოდ პედაგოგის შესაძლებლობასა და კვალიფიკაციაზე, არამედ მის კონტროლს მიღმა არსებულ სხვა მრავალ ფაქტორზეც. შესაბამისად, უსამართლოდ მიგვაჩნია პედაგოგების სტიმულირების დაკავშირება მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ამგვარ ფაქტორებს შორის შეიძლება მოვიაზროთ მოსწავლეების ოჯახური მდგომარეობა, სოციალური სტატუსი, სასკოლო

დაწესებულებაში არსებული საგანმანათლებლო რესურსების რაოდენობა/ხარისხი და ა.შ., რომლებიც უბრალოდ არ აძლევს პედაგოგებს შესაძლებლობას მნიშვნელოვან და სხვა სასკოლო ორგანიზაციების მსგავს წარმატებებს მიაღწიონ შემსწავლელებთან მუშაობაში. აღნიშნული სირთულეების გაუთვალისწინებლობამ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მენეჯმენტის მხრიდან შეიძლება განავითაროს პედაგოგებში უსამართლობისა და დისკრიმინაციის განცდა, რაც, საბოლოოდ ნეგატიურად აისახება მათ შრომის მოტივაციასა და ეფექტიანობაზე;

❖ **ფსიქოლოგიური კონტრაქტის დარღვევა** წახალისების ყველაზე იდეალური სისტემისთვისაც კი დამახასიათებელი პრობლემაა. ერთი სასწავლო წლის განმავლობაში სტიმულირების მრავალჯერადი გამოყენებაც კი უკვე საკმარისია იმისათვის, რომ პედაგოგებში ჩამოყალიბდეს იმის მოლოდინი, რომ მათ მიერ სანიმუშოდ შესრულებული სამუშაო წახალისებული და „დანახული“, აღიარებული იქნება სასკოლო დაწესებულების მენეჯმენტის მიერ. არსებითად ეს მოლოდინი სწორედ ისაა, რის მიღწევასაც ცდილობს ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის ადმინისტრაცია სტიმულირების სისტემის დანერგვისას. ამ დაუწერელ ურთიერთმოლოდინებს მეცნიერები **ფსიქოლოგიურ კონტრაქტს** უწოდებენ [60, 182-183]. აღსანიშნავია, რომ სხვადასხვა ფაქტორის გავლენით არ არის გამორიცხული (მეტიც, საკმაოდ ხშირიცაა), რომ ყოველი სასკოლო დაწესებულების მასწავლებლის ცხოვრებაში დადგეს მომენტი, როდესაც კონკრეტულ მიღწევას (წარმატებას) არ მოჰყვება „ჯილდო“, რაც უკვე შემდგარი ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ერთგვარი დარღვევაა. ასეთ სიტუაციებში ხშირად მასწავლებლებს იმედგაცრუება ეუფლებათ, რაც ნეგატიურად აისახება მათ შრომის კმაყოფილებასა და ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიმართ ნდობის ხარისხზე;

❖ **გადატვირთვა და სტრესი** – სტიმულირების სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებული კიდევ ერთი ძალიან აქტუალური პრობლემაა. მისი არსი საკმაოდ მარტივი და გასაგებია – როდესაც სასკოლო დაწესებულების მენეჯმენტი პედაგოგებს აწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, რომ განსაკუთრებულად კარგად ან დიდი მოცულობით შესრულებული სამუშაო წახალისებული და დაჯილდოებული იქნება, რა თქმა უნდა, პედაგოგების უმრავლესობა

ეცდება უფრო დიდი პასუხისმგებლობა და სამუშაო აიღოს საკუთარ თავზე, ვიდრე მას რეალურად შეუძლია რომ შეასრულოს, ეს კი აუცილებლად გამოიწვევს გადაღლას, გამოფიტვას, პროფესიულ სტრესსა და პროდუქტიულობის დაქვეითებას. პროფესიული სტრესის, პროდუქტიულობის დაქვეითების და გადატვირთვის მექანიზმი მნიშვნელოვანი პრობლემაა თანამედროვე ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში. ამიტომ აუცილებელია სასკოლო ორგანიზაციის მენეჯმენტი ფიქრობდეს ამ მხრივ არსებულ რისკზე და შესაბამის პრევენციულ ღონისძიებებს ატარებდეს აღნიშნული მიმართულებით.

თანამედროვე კონკურენციულ გარემოში სასკოლო დაწესებულების წარმატებისათვის საჭიროა სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის არსებობა. შედეგიანად განსაზღვრული წახალისების სისტემა ეხმარება ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციას მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვასა და მათ შენარჩუნებაში, აგრეთვე პედაგოგების პროფესიული პოტენციალის გამოვლენაში სასკოლო დაწესებულების სასარგებლოდ.

მამასადამე, აუცილებელია, რომ სტიმულირების სისტემის გამოყენება სასკოლო დაწესებულების ორგანიზაციული კულტურის განუყოფელი ნაწილი იყოს. იგი ხაზს უნდა უსვამდეს და ეხმიანებოდეს იმ ღირებულებებს, რომლებიც სასკოლო დაწესებულებას აქვს და საჭიროა ქმნიდეს ხელსაყრელ გარემოს სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის. ამისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციების მენეჯერებს მუდამ ახსოვდეთ ჩვენს მიერ ზემოთ განხილული პრობლემები, აუცილებელია სათანადო სიფრთხილითა და პასუხისმგებლობით გამოიყენონ წახალისების მექანიზმები.

21-ე საუკუნეში საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგის შრომის ანაზღაურების დადგენილი სიდიდე, ყოველგვარი დანამატით, აფრთხობს დღევანდელ ახალგაზრდებს, რომლებიც ამთავრებენ სკოლას. იმისათვის, რომ მათ აირჩიონ პედაგოგის პროფესია, უნდა ჰქონდეთ გამოკვეთილი წარმოდგენა, როცა ისინი დაასრულებენ სწავლებასა და ჩამოყალიბებას, როგორც მასწავლებლები, რა შანსი ექნებათ მათ საბოლოოდ, შეძლებენ თუ არა პედაგოგიური მოღვაწეობით მოიწყონ პირადი ცხოვრება და არ განიცდიდნენ მუდმივ შიშს, რომ ისინი ვერ გამოკვებავენ საკუთარ ოჯახებს მასწავლებლის შრომის ანაზღაურებით. სწორედ ამიტომ წარჩინებული აბიტურიენტების უმრავლესობა

დღეს უკვე არ ირჩევს ამ სპეციალობას. აღსანიშნავია, რომ ჩვენი ანკეტური გამოკითხვებით (რესპოდენტი იყო 250 მეთორმეტეკლასელი), საქართველოს რეგიონების რამდენიმე სკოლაში (ქალაქების თბილისის, ზუგდიდის, ბათუმის და აფხაზეთის ა/რ საჯარო სკოლები) მეთორმეტეკლასელებთან საუბრის შედეგად დავადგინეთ, რომ 2013 წელს მათი უმრავლესობა (99%) არ გამოთქვამს სურვილს ჩააბარონ განათლების ფაკულტეტზე მიუხედავად იმისა, რომ სახელმწიფომ განათლების ფაკულტეტი 2013 წელს აბიტურიენტებისთვის ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართულებად გამოაცხადა. ეს სიტუაცია, რა თქმა უნდა, მნიშვნელოვნად ამცირებს მომავალში თანამედროვე ცოდნით აღჭურვილი სასკოლო პედაგოგების როტაციის შესაძლებლობას. რასაკვირველია, როდესაც ვსაუბრობთ ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმის გაუმჯობესებაზე ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, ჩვენ ვგულისხმობთ მის შესაბამისობას პედაგოგის კვალიფიკაციასთან, რომლის ამაღლება დღევანდელ სწრაფად ცვალებად სამყაროში წარმოადგენს ზემოხსენებული სისტემის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს.

ჩვენს ქვეყანაში, ბუნებრივია, მოსაწესრიგებელია მასწავლებლის სტიმულირების პრაქტიკა. დღეს არსებული ბერკეტებით ფაქტობრივად, შეუძლებელია პედაგოგს გაუჩინო უკეთ მუშაობის სურვილი. თანამედროვე განმანათლებელი (განსაკუთრებით ქალაქებში) ძალზე ცუდ ვითარებაში იმყოფება. ის ფაქტობრივად იმის მცდელობაშია, რომ ფიზიკურად გადაირჩინოს თავი, გაექცეს სასკოლო დაწესებულებას, დამატებით იმუშაოს ან კერძო მოსწავლეები აიყვანოს და ცოტათი მაინც გაიუმჯობესოს ფინანსური მდგომარეობა. საქართველოში მასწავლებლის პროფესია იმდენად არაპრესტიჟული გახდა, რომ განათლების ფაკულტეტის სტუდენტების აბსოლუტურ უმრავლესობას არ სურს პედაგოგობა. აქედან გამომდინარე, სრულიად ნათელია, თუ რატომ დაეცა ჩვენს ქვეყანაში მასწავლებლის პრესტიჟი საზოგადოების თვალში, რატომ არა აქვთ სკოლის უფროსკლასელებს ლტოლვა პედაგოგის პროფესიისადმი, რატომ აღიქვამენ მასწავლებელს ხელმოცარულ ადამიანად. ფაქტი ჯიუტია: ეს პრობლემა კოპლექსურ ჭრილშია გადასაწყვეტი, მხედველობაში გვაქვს ფაქტორების სიმრავლე, მასწავლებლის ხელფასიდან დაწყებული მისი სტიმულირებით დამთავრებული. საქართველოში აუცილებელია ხორციელდებოდეს პედაგოგიური

სპეციალობის წახალისება, რაც უნდა იყოს უმნიშვნელოვანესი ელემენტი, ქვეყნის შესაბამისი საგანმანათლებლო უწყების - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ შემუშავებული სასკოლო დაწესებულების განვითარების სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილი. ეს უნდა მოიცავდეს სტიმულირების ციკლს: **პირველი**, აბიტურიენტის წახალისება, რომ მან მიიღოს პედაგოგიური განათლება (მისი უნივერსიტეტში სწავლის ხარჯების დაფარვა, სტუდენტისთვის დაწესებული საფასურისგან გათავისუფლება); **მეორე**, გადახედილი უნდა იქნეს სატარიფო განაკვეთები იმ მიმართულებით, რომ დამწყები პედაგოგის საბაზო ხელფასი იწვევდეს გარკვეულ ინტერესს პედაგოგიური სპეციალობის არჩევაზე; **მესამე**, სასკოლო დაწესებულებაში მუშაობის სურვილი; **მეოთხე**, უნდა ხორციელდებოდეს ქმედითი წახალისება კვალიფიკაციის ამაღლებაზე (მაგისტრატურა, დოქტორანტურა) და, **მეხუთე**, ისე, როგორც ეს მოქმედებს მსოფლიოს რიგ განვითარებულ ქვეყნებში, პედაგოგიური სპეციალობა უნდა გაუთანაბრდეს საჯარო მოხელის სტატუსს. ასევე უმნიშვნელოვანესია გადაიხედოს საპენსიო სისტემა საქართველოში. ამ საკითხებს დაწვრილებით განვიხილავთ მოცემული დისერტაციის მესამე თავის მეორე პარაგრაფში.

უკვე აღარავინ დაობს იმის შესახებ, რომ ახალმა ათასწლეულმა ცხოვრების ყველა სფერო ძირეულად შეცვალა. მოთხოვნების შესაბამისად იცვლება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მიზნები და ამოცანები. ბუნებრივია, საზოგადოების განვითარების მოთხოვნების თანამედროვე ეტაპზე ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის პედაგოგები უფრო მეტი გამოწვევის პირისპირ დგანან. ჩვენს კვლევებში არაერთხელ იქნა გაცხადებული და ხაზგასმული პედაგოგებისთვის უწყვეტი პროფესიული განვითარების მნიშვნელობის შესახებ. განათლების ხარისხის ამაღლება სასკოლო დაწესებულებაში პედაგოგის შრომის ინტენსიფიკაციას უკავშირდება.

აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ უწყვეტი პროფესიული განვითარების აუცილებლობის შესახებ ერთხმად აღიარებენ სხვადასხვა სფეროს წარმომადგენელი პროფესიონალები. აშკარაა, რომ კვალიფიკაციის ამაღლება, ზრდა და განვითარება არასდროს არ უნდა შეწყდეს, განსაკუთრებით კი ისეთ სწრაფად ცვალებად სამყაროში, როგორშიც ჩვენ

ვცხოვრობთ. წინამდებარე პარაგრაფში ვისაუბრებთ იმ კომპონენტების ერთობლიობაზე, რომლებიც განაპირობებენ ხარისხიან უწყვეტ პროფესიულ განვითარებას.

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება გულისხმობს იმ საქმიანობების ერთობლიობას, რაც განმანათლებელს ხელს უწყობს პროფესიულ და კარიერულ ზრდაში. ეს ღონისძიებები ხორციელდება როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ გარემოში: იწყება საუნივერსიტეტო განათლებით და გრძელდება მასწავლებლის ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციაში მოღვაწეობის ბოლო დღემდე. იგი ყველაზე ეფექტიანი მაშინაა, როდესაც ის უწყვეტ პროცესს წარმოადგენს. ყოველივე აღნიშნული სავალდებულოდ ითვლება ევროპის 20-ზე მეტ ქვეყანაში და მისი მიღწევის ოფიციალურ დადასტურებას წარმოადგენს სერტიფიცირება, რომელიც, თუ კანონს დავეყრდნობით, 2015 წლიდან საქართველოშიც აუცილებელ მნიშვნელობას შეიძენს. ამასთან მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება აუცილებელია არა მხოლოდ პედაგოგობის უფლების მოსაპოვებლად თუ შესანარჩუნებლად, არამედ ის უმნიშვნელოვანესია უკეთესი საგანმანათლებლო შედეგების მისაღწევად.

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისათვის, პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების პერმანენტული სრულყოფისათვის ეფექტიანი სისტემის შექმნა სასკოლო ორგანიზაციის მენეჯმენტის უპირველესი ამოცანა და სტრატეგიული განვითარების გეგმის განუყოფელი ნაწილი უნდა იყოს, რადგან უმთავრესად მასზეა დამოკიდებული სასკოლო დაწესებულების წარმატება, სწავლა/სწავლებისა და კვლევის ინოვაციური მეთოდებისა და ტექნოლოგიების დანერგვა, სასწავლო პროცესის სრულყოფა და მასწავლებელთა მოტივაციის ამაღლება.

უწყვეტი პროფესიული განვითარების სპეციფიკიდან გამომდინარე, **ალიარება და დაჯილდოება**, როგორც მისი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გარე მამოტივირებელი ფაქტორი, დაკავშირებულია შემდეგ კომპონენტებთან: უნდა არსებობდეს მიმზიდველი შიდასასკოლო გარემო, რომელიც წახალისებს და გაააქტიურებს თანამედროვე მასწავლებლებს. აქ ვგულისხმობთ ხელფასის ზრდას, დაწინაურებას, სატრენინგო პროგრამების უფასოდ გავლის შესაძლებლობასა და ა.შ. ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ დაგვანახა, რომ ის პედაგოგები (რესპოდენტი მასწავლებლების 7%), რომლებიც ჩართულები არიან სატრენინგო პროგრამებში,

სურვილს გამოთქვამენ, რომ მათი ძალისხმევა აღიარონ, თუნდაც ეს არ მოიაზრებოდეს პროფესიულ განვითარებაში წამყვან ძალად. ყოველივე ზემოაღნიშნული შექმნის უწყვეტი პროფესიული განვითარების მასტიმულირებელ გარემოს სკოლებში. კვალიფიკაციის ამაღლების კომპონენტი რომ გამოაკლდეს, რა თქმა უნდა, საზოგადოებაში გაჩნდება საფუძვლიანი ეჭვი განვითარების ხარისხის ან უწყვეტობის თაობაზე. აქედან გამომდინარე, სწორედ ამ კომპონენტის მხედველობაში მიღება/გათვალისწინებით უნდა დაიგეგმოს მასწავლებლებისათვის უწყვეტი პროფესიული განვითარება და შემდგომ ამ პროცესის ანალიზი.

პროფესიული განვითარების წახალისება სხვადასხვა ღონისძიებების ერთობლიობა უფროა, ვიდრე დამოუკიდებელი მეთოდი. როგორც სახელწოდებიდანაც ჩანს, მისი მიზანია პედაგოგებში პროფესიული განვითარებისა და საკუთარ თავზე მუდმივად მუშაობის სურვილისა და მოტივაციის განმტკიცება. პროფესიული განვითარების წახალისების უამრავი ფორმა გამოიყენება ამჟამად სახელმწიფო დონეზეც (დანამატები სერტიფიცირებული პედაგოგებისთვის, სპეციალური კრედიტები პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში მონაწილეობისათვის, ინგლისურისა და კომპიუტერის მცოდნე პედაგოგებისთვის და ა. შ.), თუმცა ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მენეჯერს შეუძლია დამატებით სასკოლო ორგანიზაციის საჭიროებებზე უფრო მეტად მორგებული ფორმების მოფიქრება და პრაქტიკაში დანერგვა. ამ ეტაპზე სასკოლო ორგანიზაციის დონეზე გამოყენებული წახალისებების ყველაზე პოპულარული ფორმებია, მაგალითად, წლის საუკეთესო პედაგოგის გამოვლენა ან პროექტებსა და პროგრამებში მასწავლებლების ჩართულობისათვის ფინანსური დანამატების სისტემის შემოღება. ცხადია, წახალისების კონკრეტული ფორმების გამოყენება მჭიდროდ არის დაკავშირებული ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის საბიუჯეტო შესაძლებლობებთან, თუმცა სტიმულირების ფორმების გამოყენება მხოლოდ კერძო და მაღალბიუჯეტო სკოლებს როდი შეუძლიათ. ამ კვლევისა და მიღებული პასუხების ანალიზის შედეგად იბადება აზრი იმის შესახებ, რომ პედაგოგის სასურველი ქცევის წახალისება შესაძლებელია არა მხოლოდ ფინანსური დაჯილდოების გზით, არამედ არაფინანსურად გამყარებული ქცევა ბევრად უფრო ძლიერია და უფრო ხანგრძლივად შენარჩუნებადი, ვიდრე ფინანსურად სტიმულირებული ქცევა. ასე რომ, ისე როგორც ბევრ სხვა შემთხვევაში, აქაც მიდგომის წარმატება დიდად არის

დამოკიდებული სასკოლო დაწესებულების მენეჯერის შემოქმედებითიანობასა და ინიციატივიანობაზე [60,163-164].

საქართველოს სოფლის სკოლებში აუცილებელია დაიშვას საგაკვეთილო საათების მცირე დატვირთვაზე ახალგაზრდა სპეციალისტების დასაქმება, მათი სოფლად დამაგრებისა და ასევე მასწავლებლების მომავალი თაობის რეზერვის შესაქმნელად, კვალიფიციურ სპეციალისტებად მომზადებისა და რეგიონებში პედაგოგების მოსალოდნელი დეფიციტის თავიდან ასაცილებლად.

მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საქართველოში პედაგოგებზე დაწესდეს ქალაქებსა და სოფლებს შორის განსხვავებული შრომის ანაზღაურება, ისე როგორც ეს სისტემა მიღებულია და მოქმედებს ევროპის განვითარებულ და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში.

იმ შემთხვევაში, თუ ჩვენ გამოვიყენებთ ევროპის განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების გამოცდილებას, პედაგოგების საბაზისო ხელფასის დონის განსაზღვრა უნდა ხდებოდეს სახელმწიფოს შესაბამისი უწყებების მიერ საარსებო მინიმუმის, რაციონალური სამომხმარებლო ბიუჯეტის ან ქვეყანაში ჩამოყალიბებული საშუალო ხელფასის დონის გათვალისწინებით.

როგორც 1.2 პარაგრაფში აღვნიშნავთ, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავია პედაგოგების მატერიალურ ანაზღაურებას, მისი ფორმებისა და მეთოდების განვითარებას. ამიტომ ქვეყნის განათლების სისტემამ პრობლემების უპირველეს პოზიციაზე უნდა დააყენოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგების მატერიალური წახალისების ფორმებისა და მეთოდების მუდმივი სრულყოფა. მსგავსი სისტემა, რომელიც უნდა ეფუძნებოდეს ჩამოყალიბებულ, გავრცელებულ, აპრობირებულ მეთოდოლოგიასა და მეთოდებს ჩვენს ქვეყანაში არ გამოიყენება. ყოველ შემთხვევაში შესაბამისი დოკუმენტი ჩვენ ვერ მოვიპოვეთ როგორც საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში, ისე ვერც საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროში.

3.2 პედაგოგების შრომის ხარისხისა და შესაბამისი ანაზღაურების

განმსაზღვრელი ჩარჩო-მოდელის (პროფესიოგრამის) ფორმირება

XXI საუკუნე მასწავლებელს ინოვაციური გამოწვევების წინაშე აყენებს, სკოლის მენეჯმენტისგან კი მოითხოვს მართვის ახალ სტილსა და ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარებისათვის სათანადო სტრატეგიებს. დღეს სასკოლო ორგანიზაციამ აღსაზრდელებს, თანამედროვე მზარდი მოთხოვნების შესაბამისად, ახალი ტიპის უნარები უნდა განუვითაროს. ესენია: კრიტიკული აზროვნება, პრობლემების გადაჭრის უნარი, ლიდერობა, ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო და მედია უნარები. აქედან გამომდინარე, პედაგოგსაც აუცილებელია გააჩნდეს ყოველივე ამის შესაბამისი - ახალი ტიპის უნარები. ესენია: მაგალითად, საკუთარი სწავლების მართვა და პროფესიის ინოვაციებით გამდიდრება, კარიერის დაგეგმვა და სიახლეებთან ადაპტაცია და ა. შ. ყოველივე ეს, რასაკვირველია, უნდა აისახოს საგანმანათლებლო სტანდარტებში. შრომის ანაზღაურება საჭიროა შეესაბამებოდეს პედაგოგების მიერ დახარჯული შრომის რაოდენობასა და ხარისხს, რომელიც სტიმულს მისცემს მათ მუდმივად აიმაღლონ კვალიფიკაცია და უპასუხოთ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის სწრაფად ცვალებად მოთხოვნებს.

ჩვენ ვიზიარებთ ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორის, 12-წლიანი სამუშაო გამოცდილების მქონე ინგლისურის მასწავლებლის, სკოლის მენეჯერის - **ტონი ვაგნერის** მოსაზრებას იმასთან დაკავშირებით, რომ: იმ რეალურად ღირებულ თვისებებს შორის, რომელსაც მოითხოვს თანამედროვე ეკონომიკა და შრომის ბაზარი, სასკოლო დაწესებულებაში სწავლის დამთავრებამდე მოსწავლემ უნდა შეიძინოს 7 ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისება იმისათვის, რომ შემდგომში იშოვოს და შეინარჩუნოს მაღალანაზღაურებადი სამსახური, ჰქონდეს წარმატებული კარიერა და იყოს ქვეყნის ღირსეული მოქალაქე. ზემოთ აღნიშნული თვისებებია: 1. კრიტიკული აზროვნება და პრობლემების გადაჭრის უნარი; 2. მულტიკულტურულ გარემოში გუნდური მუშაობის და გავლენით ლიდერობის უნარი; 3. სისხარტე და ადაპტაციის უნარი; 4. ინიციატივა და მეწარმეობის უნარი; 5. ეფექტიანი წერისა და კომუნიკაციის უნარი; 6. საჭირო ინფორმაციის მოპოვება და ანალიზი; 7. ცნობისმოყვარეობა და

წარმოდგენის უნარი. აღნიშნული თვისებები მთავარ როლს თამაშობს ინოვაციაში. ეს უკანასკნელი კი არის ის, რაც ამოდრავებს ეკონომიკას და ძალიან მნიშვნელოვანია, ზოგადად, კაცობრიობის განვითარებისათვის. სამწუხაროდ, დღეს არც ერთი ჩამოთვლილი თვისება სასკოლო დაწესებულებებში არ ისწავლება და არ მოწმდება. ეს არ არის არც ერთი პედაგოგისა და ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მენეჯმენტის ბრალი, ყოველივე აღნიშნულის გამომწვევი უმთავრესი მიზეზია მოძველებული სისტემა, რომელიც საუკუნის წინ შეიქმნა და დღემდე არ განუცდია ცვლილება [133, 1-3].

იმისათვის, რომ მოსწავლეებს XXI საუკუნეში საჭირო შემოქმედებითი და ანალიტიკური უნარ-ჩვევები განუვითარდეთ, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, განმანათლებლებმა თავად უნდა ისწავლონ ისე სწავლება, რომ მაღალი დონის სააზროვნო უნარ-ჩვევები და ქცევითი მოდელები წარმოაჩინონ. ამ რთული მისიის შესასრულებლად, უაღრესად მნიშვნელოვანია, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემამ პედაგოგები უზრუნველყოს უფრო ეფექტიანი მომზადებით (კერძოდ, პროფესიული განვითარების სტიმულირების ფორმებით), ვიდრე ეს აქამდე ტრადიციულად ხორციელდებოდა. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის უმთავრესი ამოცანის სწავლა/სწავლებისა და აღზრდის პროცესის წარმმართველი, რასაკვირველია, პედაგოგია. ამიტომ ბუნებრივია, თუ „მასწავლებლებმა მომავალი საზოგადოების წევრები სირთულეებისათვის უნდა მოამზადონ, მაშინ თავად უნდა შეძლონ მათთან გამკლავება. ამისათვის კი, მათ უნდა შეიძინონ გარკვეული უნარ-ჩვევები და თავად გახდნენ „მოწინავე მოსწავლეები ამ საზოგადოებაში“ [19,18].

ცნობილია, რომ საგანმანათლებლო სტანდარტები გასული საუკუნის ბოლო წლებში და 21-ე საუკუნის დასაწყისში აქტუალური თემა გახდა მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის განათლების სისტემაში. ზოგადად, საგანმანათლებლო სტანდარტებზე დისკუსია პირველად მეოცე საუკუნის ოთხმოციან წლებში ამერიკის შეერთებულ შტატებში დაიწყო. ისინი განათლებაში გამოიყენება მომავალი კადრების მომზადებისა და ასევე მათი პროფესიული განვითარების, თვითშეფასების მიზნით, რათა მასწავლებელმა ან სკოლის მენეჯერმა თავად შეძლოს შეაფასოს, რამდენად არის შესაბამისობაში მისი ცოდნა და უნარები იმ სტანდარტებთან, რომელიც სახელმწიფოს მიერ აღიარებულია, როგორც მისაღწევი და

სასურველი შედეგი. საგანმანათლებლო სტანდარტების შემუშავება ხანგრძლივი, შრომატევადი და ძალზე საპასუხისმგებლო საქმეა. ამაში ჩართულები უნდა იყვნენ როგორც ექსპერტები, ფსიქოლოგები და განათლების სისტემაში ჩახედული სპეციალისტები, ისე თავად მასწავლებლები. ამ უკანასკნელების ჩართვა აღნიშნულ სამუშაო პროცესში საჭიროა წარმოადგენდეს ერთ-ერთ აუცილებელ პირობას, რადგან მასწავლებლების მიერ გამოთქმული შენიშვნები და შემოთავაზებები მნიშვნელოვანია მაქსიმალურად იქნეს გათვალისწინებული. წინააღმდეგ შემთხვევაში სტანდარტი ვერ იქნება ქმედითი დოკუმენტი და ის პრაქტიკაში ვერ განხორციელდება. ზოგადად, სტანდარტი დინამიკურია და, შესაბამისად, იგი პერიოდულად საჭიროებს გადასინჯვას. სხვადასხვა საერთაშორისო კვლევის ჩატარებამ და შედეგების ანალიზმა ბევრი განვითარებული ქვეყანა დააფიქრა საგანმანათლებლო სტანდარტების აუცილებლობაზე განათლების სისტემაში. ამგვარი სტანდარტები იცავს ქვეყნებს საერთაშორისო დონეზე ცუდი შედეგების ჩვენებისაგან და ასევე განაპირობებს განათლების ხარისხის მართვას სახელმწიფოში. ამიტომ მასწავლებლის პროფესია რეგულირებად და სახელმწიფოს მიერ ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართულებად რჩება მრავალ ქვეყანაში. საგანმანათლებლო სტანდარტების შემოღება თავისთავად ბევრ სიახლეს ამკვიდრებს პროფესიაში და, შესაბამისად, მასწავლებელმა მის მიერ წლების განმავლობაში დაგროვილ ცოდნასა და გამოცდილებას სისტემატურად უნდა გადახედოს და გადასინჯოს ისინი ახალ მოთხოვნებთან მიმართებაში. საგანმანათლებლო სტანდარტების შემოღებამ მასწავლებელი მიაჩვია იმას, რომ ცოდნა სწრაფად იცვლება და მას მუდმივი განახლება სჭირდება [132,30].

საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის სასწავლო დაწესებულებებში პედაგოგების შრომის ანაზღაურება ისე, როგორც ეს მიღებულია ევროპის განვითარებულ ქვეყნებსა და პოსტსაბჭოთა სივრცეში, უნდა ეფუძნებოდეს საგანმანათლებლო სტანდარტებს, რომლებიც საჭიროა მოიცავდნენ დროის შესაბამის მოთხოვნებსა და პედაგოგების კვალიფიკაციას. თანამედროვე სწრაფად ცვალებადობის პირობებში აუცილებელია პერიოდულად იწარმოოს მათმა გადასინჯვამ და გარკვეულ პერიოდში შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით, მოცემული საგანმანათლებლო სტანდარტების მოთხოვნების სკალირების მიხედვით

მოხდეს პედაგოგების დაყოფა კატეგორიებად, რომელსაც საჭიროა შეესაბამებოდეს კვალიფიკაციის განმასხვავებელი კოეფიციენტი და სატარიფო განაკვეთი. ჩვენს ქვეყანაში კი პედაგოგების შრომის ანაზღაურების ზრდა და შესაბამისობაში მოყვანა დაკავშირებულია მორიგი ჩინოვნიკის სუბიექტურ შეხედულებასთან და, როგორც წესი, ემთხვევა ქვეყანაში მიმდინარე საარჩევნო კამპანიას, რაც გამოიხატება იმაში, რომ ხელფასის დანამატები იღებს არაჯანმრთელი და არასახელმწიფოებრივი მიდგომის შინაარსს.

სასკოლო დაწესებულებებში დასაქმებული პედაგოგების სტატუსის ამაღლების მიზნით, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, მათი პროფესიული საქმიანობისა და შრომის სირთულის განმსაზღვრელი ავტორისეული სქემის - პროფესიოგრამის შემოთავაზება. ფაქტობრივად ის წარმოადგენს მასწავლებლის პროფესიული საქმიანობის სტანდარტის მოდელს, რომლის შესრულებასთან უნდა იყოს დაკავშირებული პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების სრულყოფა, მათი ეკონომიკური კეთილდღეობა, მუდმივი ლტოლვა კვალიფიკაციის ამაღლებისადმი, რაც იძლევა სამხრევ სარგებელს განმანათლებლისთვის, სასკოლო დაწესებულებისთვის და სახელმწიფოსთვის. ეს სქემა აღწერს პედაგოგიური საქმიანობის პირობებს, ქმნის შესაბამისი სატარიფო კოეფიციენტებისა და განაკვეთების ჩამოყალიბების საფუძველს. პროფესიოგრამა, რა თქმა უნდა აუცილებელია ეფუძნებოდეს ზემოხსენებულ საგანმანათლებლო სტანდარტებს. მასწავლებლის პროფესია ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და კომპეტენციების ერთობლიობაა, რომელთა ფლობა დღეს აუცილებელია განათლების სფეროში შრომითი საქმიანობისათვის და მათი შექმნა შესაძლებელია სწავლის ანდა შესაბამის სფეროში საქმიანობის შედეგად. პედაგოგიური მოღვაწეობა მასწავლებლის ძირითადი საქმეა, იგი შრომითი საქმიანობაა, რომელიც მოითხოვს განსაზღვრულ მომზადებას და წარმოადგენს მისი შემოსავლის მთავარ წყაროს. ჩვენს მიერ შემოთავაზებულმა მოდელმა ასახვა უნდა ჰპოვოს საგანმანათლებლო სტანდარტებში, რომელთა მიხედვითაც შესაძლებელი გახდება პედაგოგის შრომის ანაზღაურების განსაზღვრა.

პროფესიოგრამას გააჩნია შემდეგი სახე:

პედაგოგების პროფესიული საქმიანობის განმსაზღვრელი მოდელი
(პროფესიოგრამა)

| განყოფილება | განყოფილების შინაარსი |
|-------------------------------------|--|
| პროფესია | <ul style="list-style-type: none"> ❖ სკოლის მასწავლებელი; ❖ სამუშაოს არეალი. |
| მასწავლებლის შრომის პროცესი | <ul style="list-style-type: none"> ❖ მოსწავლის სწავლება და აღზრდა; ❖ შემოქმედებითიანობა; ❖ ინოვაციური ტექნოლოგიების ფლობა; ❖ კლასში სასურველი და მიმზიდველი სასწავლო კლიმატის შექმნა; ❖ უცხო ენის (ენების) ცოდნა; ❖ სწავლა/სწავლების ეფექტიანი მეთოდებისა და კლასის მართვის სტილის გამოყენება; ❖ საგაკვეთილო გეგმის საინტერესოდ შედგენა. |
| შრომის სანიტარულ-ჰიგიენური პირობები | <ul style="list-style-type: none"> ❖ სისუფთავე საკლასო ოთახებში; ❖ მოწესრიგებული სასადილო ოთახი; ❖ სამუშაო რეჟიმი და დასვენება; ❖ სამუშაო დრო; ❖ დაზღვევა; ❖ შვებულება. |
| ფსიქოფიზიოლოგიური მოთხოვნები | <ul style="list-style-type: none"> ❖ ყურადღებიანი დამოკიდებულება; ❖ შინაარსიანი სამუშაო; ❖ სამუშაოს მოცულობა; ❖ ინტერესები; ❖ თანასწორობაა, როცა ყველა პედაგოგს სამუშაოს შესრულება ერთნაირად არ შეუძლია (შესაძლებლობის ფსიქო-ფიზიოლოგიური და ინტელექტუალური მაჩვენებლები), მაგრამ უფლება აქვს შეეძლოს. ეს არის ყველა განმანათლებლისთვის თანაზომიერი შეზღუდვის |

| | |
|---|---|
| | <p>უფლება, ანუ მათი უფლება-ვალდებულებების განხორციელება რეგულირდება ერთი საზომით, შესაბამისად, თავისუფლება ყველა მასწავლებლისთვის ერთნაირად ნორმირებულია ან უნდა იყოს ასე, რადგან მოქმედებს თანასწორობის პრინციპი.</p> |
| <p>პროფესიული უნარ-ჩვევები</p> | <p>პედაგოგის მიერ 21-ე საუკუნის შესაბამისი სწავლების მოდელების ფლობა:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ სწავლისა და ინოვაციის უნარები; ❖ ინფორმაციის, მედიისა და ტექნოლოგიური უნარები; ❖ ცხოვრებისა და კარიერის უნარები; ❖ ადაპტირების, კომუნიკაციის, წარმოსახვის უნარები; ❖ სწავლებისადმი ინტერესი; ❖ ლიდერობა; ❖ მოდელირება, თანამშრომლობის ჩვევები და რისკისადმი მზაობა. |
| <p>პედაგოგების მომზადებაზე მოთხოვნები და კვალიფიკაციის ამაღლება</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ პროფესიული მომზადების დრო და შესაძლებლობა; ❖ პროფესიული თვითგანვითარების პერსპექტივა; ❖ პედაგოგების პროფესიული თვითგანვითარების უფრო მეტად დაინტერესების მიზნით მათი ინფორმირებულობა შესაბამისი შრომის ანაზღაურების შესახებ; კვალიფიკაციის ამაღლების გათვალისწინება შრომის ანაზღაურებაში. |

როდესაც ჩვენ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების შრომის ანაზღაურებას ვაფასებთ, მისი განხილვა, სხვა მასთან დაკავშირებული პრობლემისგან განყენებულად, ძალიან სერიოზულ შეცდომად უნდა ჩაითვალოს. როგორც ეკონომიკის ყველა სფეროში (მატერიალურ და არამატერიალურ წარმოების დარგებში) შრომის ანაზღაურება ყოველთვის უკავშირდებოდა, უკავშირდება და საჭიროა დაუკავშირდეს შრომის ხარისხს.

ამ პრინციპებით ხელმძღვანელობენ ევროპის წამყვანი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნები. სწორედ აღნიშნული მიმართულებით მიმდინარეობს პედაგოგის ანაზღაურების სრულყოფა, როგორც ამას გვიჩვენებს ჩვენს მიერ წინამდებარე დისერტაციის მეორე თავის მესამე პარაგრაფში გაანალიზებული რუსეთის ფედერაციის, ასევე კალუგის ოლქის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დასაქმებული პედაგოგების შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და მეთოდების განვითარება.

საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სივრცესა და საზოგადოებაში ბოლო დროს გავრცელებულია აზრი იმის შესახებ, რომ პედაგოგების უმრავლესობას სერტიფიცირება არ სურთ, უფრო მეტიც, მათ ეშინიათ ამ პროცესის, თუმცა ჩვენ კვლევების შედეგად დავადგინეთ, რომ ეს ასე არ არის. გამოკითხული 450 მასწავლებლიდან 360 (80%) ფიქრობს, რომ პედაგოგი არ არის კვალიფიკაციის ამაღლების წინააღმდეგი. ამავედროულად დანარჩენი 90 (20%) პედაგოგი კრიტიკას გამოთქვამს სერტიფიცირების ამჟამად არსებული მოდელის მიმართ, განმანათლებლები თვლიან, რომ აუცილებელია მისი შეცვლა და პერმანენტული სრულყოფა. უაღრესად მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია, რომ განმანათლებლის შეფასების ძირითადი კომპონენტი და უმთავრესი ინდიკატორი უნდა გახდეს მის მიერ ჩატარებული გაკვეთილი.

იმისათვის, რომ რეალურად ამაღლდეს მასწავლებელთა კვალიფიკაცია სასკოლო დაწესებულებაში და, შესაბამისად, ჩატარდეს ხარისხიანი გაკვეთილები, გარდა დღემდე განხორციელებული ღონისძიებებისა (მასწავლებელთა სახლები, სერტიფიცირება და სხვ.), საჭიროა ყველა ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციაში გამოიყოს ახალი საშტატო ერთეული და დასაქმდეს პროფესიული განვითარების თითო მენეჯერი. ამ უკანასკნელის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია კი უნდა იყოს სწავლა/სწავლების მონიტორინგი ხარვეზებისა და დადებითი მხარეების იდენტიფიცირებისათვის. რასაკვირველია, მონიტორინგის მიზანი იქნება არა რაიმე სანქციების დაწესება/განხორციელება, არამედ სრული მხარდაჭერა/თანადგომა მასწავლებლებისადმი, როცა მისი გაკვეთილი ნაკლებადხარისხიანია. რაც უფრო არაეფექტიანია მასწავლებლის გაკვეთილი, მით უფრო

მეტად სჭირდება მას მხარდაჭერა საკუთარი პროფესიული განვითარებისათვის ზრუნვის სახით.

ბუნებრივია, პროფესიული განვითარების მენეჯერის ფუნქცია უნდა იყოს აგრეთვე ხშირი ტრენინგების, სემინარების, სამოდულო გაკვეთილების, დისკუსიების, გაკვეთილების პედაგოგებთან ერთად დაგეგმვა/ჩატარებისა და პროფესიული განვითარებისკენ მიმართული სხვა ღონისძიებების განხორციელება.

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენება არის სასკოლო ორგანიზაციის მართვის ეფექტიანობის როგორც წინაპირობა, ისე შედეგი. სკოლის მთავარი მისია ხორციელდება კვალიფიციური პედაგოგების მეშვეობით. მართვის ინოვაციური სისტემა სკოლის მენეჯერს ავალდებულებს პედაგოგების სწორად შერჩევას. ამასთან, სკოლის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია მასწავლებლებს ხელსაყრელი სამუშაო პირობები შეუქმნას, უზრუნველყოს მათი შრომის შესაბამისი ანაზღაურება. ამ უკანასკნელს, როგორც პიროვნების ქცევის განმსაზღვრელ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, რომელიც განაპირობებს სასკოლო განათლების წარმატებას, პედაგოგის სოციალურ დაცვას, ჩვენ განვიხილავთ, როგორც მოსწავლეების სამოქალაქო აღზრდისა და პიროვნებად ჩამოყალიბების აუცილებელ პირობას.

პედაგოგების შრომის სტიმულირებაში უაღრესად მნიშვნელოვანია ბიუჯეტის ფორმირება, რომელშიც უმთავრესი ადგილი უკავია შრომის ანაზღაურებას. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ფინანსების ეფექტიანი მართვა და ბიუჯეტის მუხლების მიხედვით ფინანსური რესურსების განაწილება ასევე ემსახურება პედაგოგების მაღალხარისხიანი შრომის წამახალისებელი სხვადასხვა ფორმების პრაქტიკაში დანერგვას. სასკოლო განათლების სისტემის რეფორმის წარმატებით განხორციელებაში ფინანსების ეფექტიანი მართვის გადამწყვეტი მნიშვნელობისა და ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციების პრაქტიკულ საქმიანობაში ამ მიმართულებით სერიოზული ნაკლოვანებების არსებობის გამო მიზანშეწონილად მიგვაჩნია:

1. სამეურვეო საბჭოებმა დირექტორებთან ერთად სასკოლო დაწესებულების განვითარების გეგმებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრისას არსებითი მნიშვნელობა უნდა მიანიჭონ

ფინანსური შესაძლებლობის ფორმირებას, ასევე შემოსავლების რეალურ პროგნოზირებას. მათ ამ პროცესში საჭიროა აქტიურად ჩართონ სასკოლო საზოგადოების წარმომადგენლები და მაქსიმალურად ხელი შეუწყონ საბიუჯეტო გამჭვირვალობის უზრუნველყოფას;

2. აუცილებელია დიდ სკოლებში სპეციალური ფინანსური კომიტეტების შექმნა, რომელთაც სამეურვეო საბჭო უხელმძღვანელებს. შესაბამისად, დროთა განმავლობაში სკოლებს ფინანსების მართვისას შიდასასკოლო პროცედურების შემოღების უფლებაც მიეცემათ, მაგრამ გასათვალისწინებელია, რომ ამ საქმეში წარმატებას მხოლოდ მაშინ მიაღწევენ, თუ მასში ჩართული იქნებიან კომპეტენტური ადამიანები, რომლებმაც საქმეც იციან და სკოლის წარმატებითაც არიან დაინტერესებული. მიუხედავად იმისა, რომ სკოლის ფინანსურ მართვაში სასკოლო საზოგადოების აქტიური მონაწილეობაა გათვალისწინებული, ბუნებრივია, ძირითადი პასუხისმგებლობა მაინც სამეურვეო საბჭოსა და სკოლის დირექტორს აკისრიათ;

3. ფინანსების მართვაში სამეურვეო საბჭოების ფართო მონაწილეობისა და მათი პასუხისმგებლობის ამაღლების მიზნით საბჭოებში წევრების არჩევისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს სასკოლო ცხოვრებისადმი მათ ინტერესს, ასევე ფინანსური საკითხების ცოდნას და სხვ.;

4. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომ უნდა იზრუნოს, რომ მეტი ყურადღება მიექცეს სკოლებიდან შესულ წინადადებებს საბაზო სკოლების განსხვავებული დაფინანსების, პირველკლასელთა მცირეკონტინგენტისა და ჯგუფების კლასკომპლექტის გარეშე სწავლების, საკლასო ოთახებში მოსწავლეების ზღვრული რაოდენობის შესახებ და სხვ.;

5. სასკოლო ორგანიზაციამ დამატებითი ფინანსური სახსრების მოძიების მიზნით საჭიროა ხელი შეუწყოს:

- ❖ მშობელთა ნებაყოფლობითი შემოწირულობების წყაროების ზრდას (რაც უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სათანადოდ დასაბუთებული პროგრამული თუ საპროექტო შეთავაზებებით);
- ❖ სხვადასხვა სახის გრანტის მოპოვების სტიმულირებასა და ამ პროცესის ხელშეწყობას;
- ❖ სკოლის კურსდამთავრებულთა დახმარებასა და მხარდაჭერას;

- ❖ სამეწარმეო-კომერციულ საქმიანობას;
- ❖ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებასთან არსებული ფასიანი აკადემიური, შემოქმედებითი და სპორტული წრეებიდან მიღებული რესურსების მობილიზებას;
- ❖ სკოლის მენეჯმენტისა და პედაგოგების მიერ მომზადებული საგანმანათლებლო რესურსების (სატრენინგო პროგრამები, პროფესიული ჟურნალები, თვალსაჩინოებები, სემინარები და ა. შ.) რეალიზებას;
- ❖ ფასიანი საგანმანათლებლო მომსახურებით მიღებული რესურსების ეფექტიანად ხარჯვას;
- ❖ მოსწავლეთა ნამუშევრებისა თუ ნაკეთობების რეალიზებას.

ვფიქრობთ, ზემოაღნიშნული ღონისძიებების გატარებით, სასკოლო საზოგადოების მიერ ფინანსური მართვის მნიშვნელობის სრულად გაცნობიერებით და ამ პროცესისადმი ხელშეწყობით წარმატებით განხორციელდება ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარების ეს უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიაც, რომელიც, თავის მხრივ, ბუნებრივია, ემყარება ადამიანური რესურსების ეფექტიან მართვას.

ზოგადსაგანმანათლებლო სფეროში და მართვის სისტემაში შექმნილი მდგომარეობის გაუმჯობესებისათვის მნიშვნელოვანია, სკოლების დაფინანსების სისტემის გადახედვა და დაფინანსების ფორმულის სრულყოფა ქვეყნის მასშტაბით ხარისხიანი განათლების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის მიზნით.

ამრიგად, შრომის სტიმულირება, რომელიც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ადამიანის ორგანიზაციაში საქმიანობის ეფექტიანობას, ფაქტობრივად მოიცავს ორ ძირითად ასპექტს - მატერიალურ და არამატერიალურ წახალისებას და, ცხადია, ამით უკვე დასტურდება ის, რომ ყოველი ორგანიზაციის, მათ შორის სასკოლო დაწესებულების, ხელმძღვანელმა პედაგოგების წახალისების ფორმებისა და მეთოდების დადგენის პროცესში მაქსიმალური ხარისხით უნდა გაითვალისწინოს მათი ასაკობრივი სტრუქტურა, განწყობა და დამოკიდებულება სტიმულირების ფორმების მიმართ, რომლებიც უნდა იყოს საჯარო განხილვის პროდუქტი და თითოეული განმანათლებლისთვის ხელმისაწვდომი. ყოველივე აღნიშნული, რა თქმა უნდა, საჭიროა აისახოს სასკოლო დაწესებულების შესაბამის დებულებაში.

ეს უკანასკნელი კი მიღებული და დამტკიცებული უნდა იყოს სკოლის სამეურვეო და პედაგოგიური საბჭოების მიერ, ე.ი. მას საჭიროა მიეცეს სახელმძღვანელო დოკუმენტის სახე.

როგორც ცნობილია, სასკოლო დაწესებულებაში დასაქმებული პედაგოგები დღემდე მრავალი მიზეზის გამო მუშაობენ. მათ შორის: უმუშევრობის შიშით, მიკუთვნების განცდით ან შეჩვევის გამო. მასწავლებლებისთვის უმთავრესია: **პირველი**, სამართლიანი ანაზღაურება - განმანათლებლები რჩებიან ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციაში, თუ აქვთ მათი უნარების, შედეგების და ძალისხმევის შესაბამისი ანაზღაურება. ისე, როგორც საზოგადოებრივ საქმიანობაში დასაქმებული ყოველი ინდივიდი, ასევე პედაგოგებიც დაინტერესებულები არიან, რომ მათი შრომის ანაზღაურება შეესაბამებოდეს დახარჯული შრომის რაოდენობასა და ხარისხს. საუბარია, როგორც კონკრეტულ ხელფასსა და ბენეფიტებზე, ისე შრომის დაფასებისა და აღიარების წახალისების სხვა სახის ფორმებზე; **მეორე**, ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციებში მასწავლებლები ვითარდებიან - საუკეთესოები რჩებიან, როცა ისინი მუდმივად ახალს სწავლობენ, იზრდებიან და არა მხოლოდ საქმის კეთების ხარჯზე, არამედ იმიტაც, რომ სასკოლო დაწესებულება მუდმივად ზრუნავს მათი კვალიფიკაციის ამაღლებასა და ცოდნის სრულყოფაზე; **მესამე**, შიდასასკოლო ურთიერთობები - ძალიან არსებითია მასწავლებლისათვის, თუ ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციაში მუშაობენ პატივსაცემი, შესაფერისი და მსგავსი კოლეგები, რომლებთანაც კომუნიკაცია ფრიად სასიამოვნო და პოზიტიურია; **მეოთხე**, შინაარსიანი სამუშაო და, **მეხუთე**, პედაგოგებს სურთ, იმუშაონ დაწესებულებაში, სადაც შესაძლებლობა ექნებათ აკეთონ ის საქმე, რომელიც ახლოს არის მათ ინტერესებთან, ძალიან მოსწონთ და უყვართ. შესაბამისად, ყველა ხელმძღვანელი უნდა ცდილობდეს ამ პუნქტების მიხედვით სასკოლო ორგანიზაციის შეფასებას და იმ მიმართულებების გაძლიერებას, სადაც მოიკოჭლებს იგი. თუ ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულება ამ პირობებს კარგად აკმაყოფილებს, იქ იმუშავენ ყველაზე მოტივირებული, კომპეტენტური პედაგოგები. ეს პირდაპირ კავშირშია ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მიღწევებთან, შედეგებთან, მშობლებისა და მოსწავლეების კმაყოფილებასთან და ასევე პედაგოგების უმთავრეს მიზანთან - მათ შემოსავლებთან.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევების შედეგად გამოიკვეთა, რომ განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის უპირველესი პირობა კარგი მასწავლებელია და არა სხვა ელემენტები (ინფრასტრუქტურა, სახელმძღვანელოები, მეთოდика და სხვ.). რა თქმა უნდა, ყველაფერს სათანადო ადგილი აქვს, მაგრამ კარგი პედაგოგის გარეშე სასკოლო ორგანიზაციის მართვის არც ერთი ინსტრუმენტი თავისთავად შესაბამის შედეგს არ იძლევა. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია, რომ სახელმწიფო და საზოგადოება **პირველი**, სათანადოდ უნდა აფასებდნენ პედაგოგებს და მათ საქმიანობას; **მეორე**, პედაგოგის შრომის ანაზღაურება "ღირსების შემნახველი" უნდა იყოს. მასწავლებლის ხელფასი არ უნდა მიეზღოს მხოლოდ საარსებო მინიმუმის დონეს, არამედ აუცილებელია, რომ იგი შეესაბამებოდეს საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპს და საჭიროა მაქსიმალურად დაკავშირებული იყოს ცოდნის ეპოქასთან; **მესამე**, სახელმწიფოში უნდა მოქმედებდეს პედაგოგების მომზადებისა და მუდმივი პროფესიული თვითგანვითარების სათანადოდ გააზრებული და ორგანიზებული სისტემა (მართალია, ფუნქციონირებს მასწავლებლის სახლები, მაგრამ საჭიროა ტრენინგ/სემინარებისთვის გამოყენებადი ამჟამად არსებული თემატიკის სრულყოფა); **მეოთხე**, აუცილებელია არსებობდეს პედაგოგების პერმანენტული კვალიფიკაციის ამაღლების გამართული მექანიზმი და სხვ.

სამართლიანობისთვის უნდა ითქვას, რომ მასწავლებლის პროფესია, სტრესულობის თვალსაზრისით, პროფესიების პირველ სამეულშია. ბუნებრივია, კითხვაზე, რატომ უნდა გაეზარდოთ მასწავლებლებს ხელფასი საქართველოში? პასუხის სოციალური დატვირთვა ისედაც ნათელია, ხოლო რაც შეეხება ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ძირითად მიზანთან, სწავლა/სწავლების პროცესის ხარისხის ზრდასთან კავშირს, შევეცდებით პასუხები პუნქტობრივად ჩამოვაყალიბოთ:

1. ხელფასის დაბალი დონის შენარჩუნება საბიუჯეტო რესურსების უკმარისობის არგუმენტით ხელს უშლის იმ ძირითად მიზანს, რის განხორციელებას აპირებს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო - განათლების ხარისხის ზრდას. ფაქტია, რომ კვალიფიციური მასწავლებლების საკმაოდ ნაწილი კერძო სასკოლო დაწესებულებებში არიან

დასაქმებულები. ამის მიზეზია არა მარტო ის, რომ ასეთ ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციებში მათი შრომის ანაზღაურება უფრო მაღალია (სხვათა შორის განსხვავება საჯარო და კერძო სკოლების ხელფასებს შორის დიდი არ არის. მასწავლებლის საშუალო ხელფასი საჯარო სკოლაში 243 ლარია, ხოლო კერძოში კი - 300 ლარი), არამედ სასწავლო პროცესის ორგანიზების ხარისხის მაღალი დონე. ყოველივე ამას, რასაკვირველია, თავისი ობიექტური მიზეზები აქვს;

2. საჯარო სკოლებშიც ძალიან ბევრი კვალიფიციური მასწავლებელი მუშაობს, თუმცა მათი უმეტესობა ფინანსური მოტივაციის ნაკლებობას განიცდის. ცნობილია, რომ მხოლოდ ენთუზიაზმზე დამყარებული საქმიანობა დროთა განმავლობაში აქტუალობას კარგავს. ჩვენი პირადი პედაგოგიური საქმიანობიდან გამომდინარე, წლების განმავლობაში გვიწევს ურთიერთობა საქართველოს საჯარო თუ კერძო სკოლების მასწავლებლებთან. მათ შორის ბევრი კვალიფიციური და ძლიერი სპეციალისტია, რომლებიც განიცდიან უკმარისობის გრძნობას, განსაკუთრებით კი მათი შრომის რაოდენობისა და ხარისხის თვალსაზრისით.

ეს პრობლემა სახელმწიფოს შესაბამისი უწყების - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ზრუნვის საგანია და აღნიშნული ჩანს თუნდაც იქიდან, რომ 2013 წელს პედაგოგების ხელფასი 25%-ით გაიზარდა გასულ წლებთან მიმართებაში. 2012 წლამდე ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში მოქმედი სრული საათობრივი დატვირთვის (18 სთ) მქონე პედაგოგის საბაზისო ხელფასი 245 ლარი, 2013 წელს 305 ლარამდე გაიზარდა (25%-ით), რამაც შეიძლება მნიშვნელოვანწილად შეამსუბუქოს არსებული პრობლემა. ეს, რასაკვირველია, დადებითად იმოქმედებს პედაგოგების დაინტერესების რეალიზაციის საქმეში. აღსანიშნავია, რომ 5 წელზე ნაკლები სამუშაო გამოცდილების სრული დატვირთვის (18სთ) მქონე პედაგოგის შრომის ანაზღაურების სიდიდე 395 ლარით განისაზღვრება, ხოლო თუ მასწავლებელს 5-დან 10 წლამდე სამუშაო გამოცდილება აქვს - 405 ლარით, 10 წელზე მეტი სტაჟის მქონე პედაგოგის ანაზღაურება საშუალოდ შეადგენს 425 ლარს. აქედან შეიძლება დავასკვნათ, რომ მასწავლებლის ხელფასი ქვეყნის საშუალო ხელფასის 32,4%-ს შეადგენს.

როგორც ფაქტი, შრომის ანაზღაურების ერთჯერადი მომატება შეიძლება ჩაითვალოს დადებით მიღწევად მიუხედავად იმისა, რომ ხელფასის მხოლოდ 25%-ით ზრდამ პედაგოგების ძალიან დიდ ნაწილში გარკვეული იმედგაცრუება გამოიწვია. ჩვენი აზრით, ამას ხელი შეუწყო იმანაც, რომ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს პედაგოგიური საზოგადოებისათვის არ განუმარტავს ამ ნაბიჯის გადადგმის წინაპირობები და ასევე მომავალი მოძრაობები აღნიშნული მიმართულებით. ხელფასის ზრდას ქვეყანაში გააჩნია თავისი ეკონომიკური ლოგიკა, მან არ უნდა გამოიწვიოს ინფლაციური პროცესები. ამიტომაც, რომ ყველა ქვეყანაში ხორციელდება ხელფასის ეტაპობრივი ზრდის პოლიტიკა და, თუ ეს უკანასკნელი გათვითცნობიერებულია პედაგოგიური საზოგადოების მიერ, მაშინ ნაკლებ ზიანს აყენებს ხელფასის შემდგომი ზრდის მოლოდინში მყოფ ადამიანებს, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში დასაქმებული მასწავლებლების კონტინგენტს, განსაკუთრებით კი ახალგაზრდა თაობის წარმომადგენლებს, რომლებიც უპერსპექტივობის გამო თავს ანებებენ პედაგოგიურ საქმიანობას. ბუნებრივია, კარგად გვესმის, რომ ეკონომიკური ფაქტორების გათვალისწინების გარეშე წინასწარ ასეთი დაპირების გაცემა ძალიან ძნელია. ვფიქრობთ, ასეთი განმარტებები და დაპირებები მასწავლებლების უმეტესობისათვის გასაგები და მისაღები იქნება, გარკვეულ უკმაყოფილებას ჩააქრობს და, რა თქმა უნდა, მცირეოდენი იმედის ნაპერწკალს მაინც გააჩენს პედაგოგებში, რაც, ჩვენი აზრით, ძალიან მნიშვნელოვანია მათი მოტივაციისთვის.

როგორც ზემოთ ითქვა, ჩვენს ქვეყანაში მასწავლებლის შრომის ანაზღაურება ერთ-ერთი ყველაზე დაბალია. არასერტიფიცირებული პედაგოგის ნომინალური ხელფასი, უკეთეს შემთხვევაში (კვირაში 18-საათიანი დატვირთვა და კლასის დამრიგებლობა), 2013 წლის მონაცემებით 305-395 ლარს აღწევს; სერტიფიცირებულ პედაგოგებს კიდევ ემატებათ 75 ან 125 ლარი, მთლიანად ნომინალური ხელფასის სიდიდე დანამატით ამ კატეგორიის პედაგოგებისთვის შეადგენს 380 - 470 ლარს.

აქ, რა თქმა უნდა, არ ვგულისხმობთ პედაგოგების ძალიან მცირე ნაწილს, რომლებმაც ჩააბარეს გამოცდა უცხო ენისა და კომპიუტერის ფლობაში და მხოლოდ საუკეთესო შედეგის შემთხვევაში, მათი ნომინალური ხელფასი შეადგენს 1000 ლარს.

ცხრილი 3.2.2

მასწავლებლების ასაკობრივი სტრუქტურის, მათი რაოდენობის შესახებ 2012 წლის მონაცემები [137, 4]

| მასწავლებლების ასაკობრივი სტრუქტურა | | | | | | |
|--|--------------------|-------|-------|-------|----------------------|-------------------|
| ასაკობრივი ჯგუფები | 20 წელზე ნაკლები | 20-30 | 30-40 | 40-50 | 50- და წინა საპენსიო | საპენსიო და ზევით |
| რაოდენობა | 24 | 7057 | 16410 | 17756 | 18084 | 10497 |
| ასაკობრივი ჯგუფების წილი საერთო რაოდენობაში, % | 0,003 | 10,10 | 23,50 | 25,43 | 25,90 | 15,03 |
| სულ | 69828 მასწავლებელი | | | | | |

საერთაშორისო და ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციების კვლევების შედეგების თანახმად, [129, 24] 2018 წლისათვის ქვეყანაში საჭირო იქნება 20 000-მდე ახალი, თანამედროვე ცოდნით აღჭურვილი მასწავლებლის მომზადება იმ დაშვებით, რომ არსებული კონტინგენტი დატოვებს სამსახურს მხოლოდ საპენსიო ასაკის მიღწევისას; თუ თბილისში პედაგოგების რაოდენობა საჭიროზე მეტია, რეგიონები განიცდიან მასწავლებლების მკვეთრ დეფიციტს. რამდენიმე საგანში კატასტროფული მდგომარეობაა (მუსიკა, სპორტი, სამოქალაქო განათლება, ხელოვნება, დაწყებითი კლასების პედაგოგი და ა.შ.), ასევე არასახარბიელო ვითარებაა საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების განმანათლებლების ნაკლებობის მხრივაც. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების

სამინისტროს მონაცემებით დღეს კერძო და საჯარო სკოლებში 69828 მასწავლებელია დასაქმებული [ცხრილი 3.2.2].

დედაქალაქსა და რეგიონებში 50 წლის და მეტი ასაკის მასწავლებლების ყველაზე დიდი ჯგუფია, ხოლო ნაკლებასაკიანი ჯგუფების რაოდენობა სულ უფრო და უფრო მცირდება. პედაგოგების ასაკობრივი სტრუქტურის შესახებ არსებული მონაცემები მეტყველებს, რომ ეს პროფესია, როგორც ზემოთ ითქვა, ახალგაზრდებისთვის კარგავს მიმზიდველობას. დღევანდელი სტატისტიკური მონაცემებით, საქართველოში წინასაპენსიო, საპენსიო და ზევით ასაკის პედაგოგები მასწავლებლების საერთო რაოდენობაში აჭარბებს 41%-ს (თითქმის 28 000 მასწავლებელი).

ეს რაც შეეხება საჯარო და კერძო სკოლებში დასაქმებული პედაგოგების ასაკობრივ სტრუქტურას დღევანდელი მონაცემებით. ახლა კი განვიხილავთ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დასახული ღონისძიებების მიმდინარეობისა და შედეგების გავლენას საჯარო და კერძო სკოლების პედაგოგების კვალიფიკაციის ღონის ამაღლების საქმესა და მასწავლებლების მატერიალური სტიმულირების ხარისხზე.

დღეისათვის განმანათლებლების საერთო რაოდენობა, როგორც ცხრილი 3.2.2-დან ჩანს, არის 69.828. მასწავლებლების საერთო რაოდენობიდან სერტიფიცირებულია 8.606 პედაგოგი, მათ შორის მამრ. -394, ხოლო მდედრ.- 8.212.

არსებული სტატისტიკის თანახმად, საქართველოში სამი წლის განმავლობაში (2010-2012წწ.) 69.828 პედაგოგიდან სერტიფიცირებულია 9.895 (14,4%). ეს პროცესი თუ ასეთი ტემპით გაგრძელდა, შეუძლებელი იქნება, რომ 2015 წლის დამდეგამდე მოხდეს მასწავლებლების სრული კონტინგენტის სერტიფიცირება. კანონი კი 2015 წლის იანვრიდან პედაგოგობის უფლებისათვის მათ ავალდებულებს იყვნენ სერტიფიცირებულები. ამ მოსაზრებას ასევე ამყარებს ის რეალობა, რომ სასერტიფიკაციო გამოცდები ტარდება წელიწადში ერთხელ, შესაბამისად კი, დარჩენილია მხოლოდ ორი

საგამოცდო ციკლი (მაგრამ ეს სულ სხვა პრობლემაა და არ წარმოადგენს ჩვენი კვლევის საგანს).

თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად მოსწავლეების სასკოლო კონტინგენტის გამოშვების უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, ძალიან დიდი მნიშვნელობა გააჩნია პედაგოგების მაღალკვალიფიციურ შრომაში დაინტერესების სისტემის ფორმირებას, რაც, თავის მხრივ, ამაღლებს ამ პროფესიის პრესტიჟს და გაზრდის აღნიშნული სპეციალობის მიღების მსურველთა რაოდენობას. ეს კი გააჩენს გარკვეულ პერსპექტივას იმისა, რომ შეიქმნას პედაგოგების შერჩევის კონკურენციული გარემო, როგორც ეს ნორმალურ მდგომარეობას წარმოადგენს ევროპის ქვეყნებში. ამ მიმართულებით მასწავლებლის პროფესიის პრესტიჟის ზრდას, სხვა თანაბარ პირობებში, ხელს შეუწყობს შემდეგი ღონისძიებები:

ა) მასწავლებლის შრომის ანაზღაურების წლიური დონე (არასერტიფიცირებულის) ერთ პედაგოგზე არ უნდა იყოს მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ-ს) სიდიდეზე ნაკლები ქვეყნის ერთ სულ მოსახლეზე გაანგარიშებით. მშპ-ზე ხელფასის მიბმა უზრუნველყოფს მასწავლებლის შრომის ანაზღაურების მნიშვნელოვან ზრდას ეკონომიკის განვითარების კვალობაზე;

ბ) ხელფასის ზრდის ტენდენციები უნდა ითვალისწინებდეს რეალური შესაძლებლობებით მასწავლებლის სტატუსის ამაღლებას, კარიერულ კიბეზე მის წინსვლას, რომელიც უნდა ასახავდეს განმანათლებლის კომპეტენციების ზრდას. მაშასადამე, მასწავლებლის ხელფასის ზრდა უშუალოდ უნდა დაუკავშირდეს მის მიერ კვალიფიკაციის ამაღლებას და საჭიროა შედარებით ნაკლები ხარისხით ითვალისწინებდეს პედაგოგიური საქმიანობის სამუშაო გამოცდილებას (სტაჟს), რადგან საგანმანათლებლო სისტემაში მუშაობა ყოველთვის არ გულისხმობს მასწავლებლების კომპეტენციების აუცილებელ ზრდას, თუმცა, რასაკვირველია, ყოველმხრივ უნდა იყვნენ დაფასებული გამორჩეულად წარმატებული, ღვაწლმოსილი და მოწინავე მასწავლებლები. აუცილებელია შეიქმნას განსაკუთრებული სოციალურ-ეკონომიკური პირობები, აქ საუბარია პედაგოგების მატერიალური და მორალური წახალისების ეფექტიან სისტემაზე, ასევე იმაზე, თუ

რამდენად დადებითად იქნება გადაწყვეტილი პედაგოგებისთვის საჯარო მოხელის სტატუსის მინიჭება. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს უნდა გააჩნდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარების სტრატეგიული ხედვა, მათ შორის პედაგოგისადმი მოთხოვნების ზრდისა და შესაბამისი მატერიალური წახალისების პოლიტიკის ტენდენციების შესახებ. რასაკვირველია, სტრატეგიული ხედვა, მით უფრო სტრატეგიული მინიშნებები რაოდენობრივი მაჩვენებლებით დაუშვებელია, მაგრამ ყველა ქვეყანა ამას აკეთებს და ჩვენს ქვეყანაშიც საზოგადოებას უნდა გააჩნდეს პერსპექტიული ხედვა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარების შესახებ, მათ შორის იმ მზარდ მოთხოვნებზე, რომლებიც წაეყენება უახლოეს მომავალში სასკოლო დაწესებულებებში დასაქმებულ პედაგოგებს და როგორ იქნება დაფასებული მათ მიერ დახარჯული შრომა ისეთ სპეციფიკურ და აქტუალურ სფეროში - როგორცაა განათლება.

კვლევის შედეგების ანალიზმა, შეფასებამ და განზოგადებამ გვიჩვენა, რომ საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგიური საქმიანობის მატერიალური და სხვა ფორმის წახალისების ძირეული გარდაქმნა აუცილებელია, რაც, ჩვენი აზრით, უნდა მოიცავდეს შემდეგ მიმართულებებს:

ა) მასწავლებლის შრომის ანაზღაურების საბაზისო მინიმუმის დადგენას, რომელიც საჭიროა განისაზღვროს ქვეყანაში ჩამოყალიბებული საშუალო ხელფასის სიდიდიდან გამომდინარე და მისი მოცულობა არ უნდა იყოს იმაზე ნაკლები, როგორც ეს ჩამოყალიბებულია ევროპაში (45%-დან 60-65%-მდე).

ბ) ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში აუცილებელია შემუშავდეს დასაქმებული პედაგოგის მიერ შესასრულებელი სამუშაოების საგანმანათლებლო სტანდარტები, რომლების გადახედვა უნდა მიმდინარეობდეს ყოველ სამ წელიწადში ერთხელ მაინც. როგორც მიმდინარე პარაგრაფში აღვნიშნავთ, თითოეულ სასკოლო დაწესებულებას საჭიროა ჰქონდეს შედგენილი საორიენტაციო პროფესიოგრამა, რომელიც მაქსიმალური შესაძლებლობებით აღწერს თანამედროვე ცოდნის ეპოქის მიერ წაყენებულ მოთხოვნებს დიფერენცირებული სკალით. ყოველივე ეს გახდება პედაგოგის როგორც საბაზისო სიდიდის ხელფასის დონის, ისე

უმეტესწილად მუშაობის ხარისხისა და კვალიფიკაციის გათვალისწინების საფუძველი სხვადასხვა დამატებითი შრომის ანაზღაურების ფორმებში. ზემოაღნიშნული ჩარჩოდებულების ფორმირება უნდა მოიცავდეს რამდენიმე ეტაპს: პირველი, შესაბამისი განათლების მიღების მსურველების წახალისების სისტემასა და სახელმწიფოს მხრიდან პედაგოგიური პროფილის სტუდენტებისთვის ბაკალავრიატის, მაგისტრატურისა და დოქტორანტურის სწავლის სრული დაფინანსება, შეკვეთების წესით, რომელსაც საჭიროებს ყოველწლიურად ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის პედაგოგების თაობების ცვლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება (პედაგოგების საერთო რაოდენობის 15-20%, ანუ 7-10 ათასი მასწავლებელი). შრომის ანაზღაურების საბაზისო დონის განსაზღვრა უნდა ითვალისწინებდეს ქვეყნის მოსახლეობის 1 სულზე მშპ-ს ან საჯარო სტრუქტურებში დასაქმებული მუშაკების საშუალო ხელფასის სიდიდეებს; მეორე, საჭიროა გადაიხედოს საბაზისო სატარიფო სისტემა, რომ სრული დატვირთვის მქონე პედაგოგს შესაძლებლობა ჰქონდეს მთელი მისი საგაკვეთილო და არასაგაკვეთილო შრომით დაიკმაყოფილოს პირველადი მოთხოვნილებები; მესამე, საპენსიო ასაკის თაობების ცვლის წახალისება. აქ საუბარია ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საპენსიო ასაკის პედაგოგების პენსიაზე გასვლის წახალისებაზე, რაც გულისხმობს, რომ ასეთი კატეგორიის პედაგოგებზე გავრცელდება საჯარო მოხელის პენსიის ფორმირების დებულება. ეს მიდგომა, რასაკვირველია, ხელს შეუწყობს მასწავლებლების ჯანმრთელ როტაციას.

ამრიგად, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ჩვენ ვიღებთ პედაგოგების ეფექტიანი მართვის ინოვაციურ და ერთიან მოდელს. რა თქმა უნდა, ეს უკანასკნელი საჭიროებს ლოგიკურ გააზრებას და მის ფორმირებაში გამოცდილ მასწავლებლებს, განათლების სისტემაში ჩახედულ სპეციალისტებს, განათლების სისტემის მმართველ რგოლებს, სხვა სახელმწიფო უწყებებს შორის აქტიურ კონსულტაციებსა და კოორდინაციას. რასაკვირველია, გაიზრდება საზოგადოების მიერ განმანათლებლის კვალიფიკაციის მოთხოვნა, რაც, ვფიქრობთ, ძალიან მნიშვნელოვანია დროის გარკვეულ მონაკვეთში, რომლის დასაწყისი და დასასრული მკვეთრად იქნება განსაზღვრული და აუცილებლად შესაბამისობაში იქნება რეალობასთან იმისათვის, რომ პედაგოგებისთვის ყოველივე

ზემოხსენებული სიახლე არ იყოს მიუღწეველი მოლოდინი. თუ ეს ღონისძიება დადებითად გადაწყდება, ქვეყანაში მნიშვნელოვნად გაიზრდება მასწავლებლის სპეციალობის მიღების მსურველთა კონტინგენტი და შეიქმნება ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგის შერჩევის ჯანსაღი კონკურენციული გარემო. ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, განმანათლებლების კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხი გადაინაცვლებს უშუალოდ მასწავლებლის სპეციალობის მსურველის ან დასაქმებული პედაგოგის პირად კომპეტენციებში, ხოლო სახელმწიფოს ზრუნვის საგნად დარჩება მხოლოდ მაკონტროლებელი როლის ფუნქციის გაწევა და შესაბამისი გარემოს შექმნა. სხვა ზემოთ აღწერილი მიმართულებების განხორციელებასთან ერთად, უმნიშვნელოვანესია მასწავლებლების მატერიალური წახალისების შიდასასკოლო ფორმების განვითარება, რაც პერსონალურად უნდა იმართებოდეს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მენეჯმენტის მიერ.

ჩვენი აზრით, აუცილებელია, რომ ქვეყნის მართვის შესაბამის სუბიექტებს შორის განხორციელდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მართვის უფლებამოსილებების გადანაწილება. ამით უზრუნველყოფილი იქნება მართვის დელეგირება რეგიონულ და ადგილობრივ თვითმმართველობებში. პირველ რიგში იმისათვის, რომ რეალურად დაინერგოს ეს სიახლე, აუცილებელია წარმოდგენილი იქნეს ადგილობრივი მოსახლეობის პოზიცია. რა არის საერთოდ თვითმმართველობის არსი? თვითმმართველობის აზრი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, ბუნებრივია არ არის ყოველთვის კომპეტენტური და ინფორმაციას არ ფლობს ამა თუ იმ სოფელსა და ხეობაში მომუშავე სკოლების სპეციფიკის შესახებ, აგრეთვე იმ მიზნებთან დაკავშირებით, რომლებიც ამ ტერიტორიულ ერთეულს შეიძლება ჰქონდეს. ქვეყნის შესაბამის უწყებას - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ადგილობრივი თვითმმართველობები მისცემენ საჭირო ინფორმაციას ისეთი უაღრესად მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ, როგორც არის სასკოლო დაწესებულებების ოპტიმიზაცია, გახსნა ან დახურვა. ეს, რასაკვირველია, ძალიან ფაქიზი თემაა და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ხშირად მართლაც არ გააჩნია ინფორმაცია, მაგალითად, კონკრეტულ ერთეულში,

როგორია დემოგრაფიული ზრდის შესაძლებლობა. თუ ჩვენ იქ სკოლას გავხსნით, ის არ იქნება 3-ბავშვიანი, არამედ – 50-ბავშვიანი ან მეტი, რაც, ცხადია, ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციების შედეგზე ორიენტირებულ ფუნქციონირებას გულისხმობს. ამით უზრუნველყოფილი იქნება ადგილობრივ თვითმმართველობებში მიმდინარე პროექტების კოორდინაცია: გაზიფიკაცია, გზის გაყვანა თუ წყლის და ა.შ. აქ ძალიან მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ეროვნული სასწავლო გეგმა, იმ ძირითად პარამეტრებზეა ორიენტირებული, რომელსაც ადგენს ზემოხსენებული სამინისტრო, მაგრამ სპეციფიკაციას – კონკრეტულად ამა თუ იმ სოფელს რა სჭირდება, მათემატიკის გაძლიერებული სწავლება თუ სხვ. – ამას დანერგილი სიახლის საფუძველზე საზოგადოება გადაწყვეტს სასკოლო დაწესებულებებთან ერთად. რა თქმა უნდა, ადგილობრივი თვითმმართველობებივე იქნებიან ჩართულები, თუკი რეგიონში რაიმე დონორული პროექტი განხორციელდება. აღვნიშნავთ, რომ ეს არის მხოლოდ მონახაზი, რომელიც ეფუძნება ამერიკულ და, განსაკუთრებით, ევროპულ გამოცდილებას. სწორედ მათი ინტეგრირების მცდელობის დაგეგმვა ქართული სასკოლო საგანმანათლებლო სისტემის რეალობაში, ვფიქრობთ, ეფექტიანი იქნება. ბუნებრივია, ამის შემდეგ უფრო მყარ ნიადაგზე იდგება საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, რომ შესთავაზოს საზოგადოებას სასკოლო განათლების სისტემის მართვის ინოვაციური პრინციპები. ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ ყოველივე ამის შედეგად ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მართვის დროს შენარჩუნებული იქნება სწავლა/სწავლების მაღალი სტანდარტები.

თუ ადგილობრივი თვითმმართველობები თავიანთი კონკრეტული შემადგენლობით იმუშავენ ამ საკითხების მოსაგვარებლად და სკოლის დირექციას მიაწოდებენ სასარგებლო რჩევა/რეკომენდაციებს, შეისწავლიან და სამართლიანად წარუდგენენ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ოპტიმიზაციასა და სექტორების (აქ ვგულისხმობთ რუსულ ან სხვ. სექტორს) დამატებასთან დაკავშირებულ წინადადებებს, შეძლებენ მოლაპარაკებებს დონორ ორგანიზაციებთან სასკოლო დაწესებულებების პროექტებისათვის დამატებითი რესურსების მოძიების მიზნით,

მოახერხებენ მუნიციპალიტეტებსა და რეგიონებში მიმდინარე პროექტების კოორდინაციას, ვფიქრობთ, სწორედ ასეთ შემთხვევებში გაიზრდება თითოეული ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მენეჯმენტისა და პედაგოგიური კოლექტივის მოტივაცია სწავლა/სწავლების პროცესის ხარისხის ამაღლებასთან მიმართებაში.

დასკვნა / რეკომენდაციები

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირების მოცემული ასპექტის კვლევამ საშუალება მოგვცა შემდგენიარად ჩამოგვეყალიბებინა როგორც თეორიულ-მეთოდოლოგიური და მეთოდური რეკომენდაციები, ისე პრაქტიკული დასკვნები:

1. ქვეყნის შესაბამის უწყებას - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს აუცილებელია გააჩნდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის განვითარების სტრატეგიული ხედვა, რომელმაც ასახვა უნდა ჰპოვოს შესაბამის კონცეფციაში და, რა თქმა უნდა, მასში განსაკუთრებული ადგილი უნდა ეკავოს აღნიშნული სისტემის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს - ადამიანურ ფაქტორს, რაც მოქმედ ნორმატიულ-საკანონმდებლო აქტებში არ არის ასახული. საჭიროა, რომ შემუშავებული კონცეფციის საფუძველზე იქმნებოდეს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის სახელმძღვანელო ჩარჩო-დებულება, რომლითაც უნდა ხელმძღვანელობდნენ სასკოლო ორგანიზაციების მენეჯერები და მათთვის მინიჭებული უფლებამოსილების საფუძველზე მნიშვნელოვანია არეგულირებდნენ პედაგოგიური კოლექტივის წევრების სტიმულირების დიფერენცირების ფორმებსა და მეთოდებს.
2. საბაზრო ურთიერთობების პირობებში, როცა ძლიერდება მოსახლეობის ლტოლვა მატერიალური კეთილდღეობის ზრდისაკენ და ყალიბდება ცხოვრების დონის ამაღლების ტენდენცია, ისე, როგორც არასდროს, ყოფიერება განსაზღვრავს შეგნებას. ეს თეზისი არ ეწინააღმდეგება **აბრაჰამ მასლოუს** თეორიას, არამედ, პირიქით, იგი გულისხმობს, რომ ინდივიდმა ჯერ უნდა უზრუნველყოს საკუთარი სასიცოცხლო შემოსავალი, შემდეგ კი მას

უჩნდება იდეები, მისწრაფებები, რომლებსაც ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანების შრომის ეფექტიანი უკუგებისთვის. სწორედ ამიტომაც საჭირო, რომ სასკოლო განათლების სისტემისადმი პროფესიული ინტერესების გაძლიერებას უნდა გააჩნდეს მატერიალური სტიმულირების ისეთი კონცეფცია, რომლიდან გამომდინარე პედაგოგის პროფესიის მსურველი დაინახავს საკუთარ პერსპექტივას და დაუკავშირებს მას თავის სამომავლო საქმიანობას.

3. პედაგოგის კვალიფიკაციის ამაღლება დამოკიდებული უნდა იყოს იმასთან, თუ როგორ გაუმჯობესდება, გარკვეული ეტაპის გავლის შემდეგ მისი მატერიალური და კარიერული მდგომარეობა. ეს სურათი უნდა იყოს ძალიან ნათელი და წინასწარ ცნობილი მასწავლებლებისთვის. სხვა შემთხვევაში პროფესიულმა თვითგანვითარებამ შეიძლება მიიღოს მხოლოდ ფორმალური სახე და არანაირი დადებითი გავლენა არ მოახდინოს სასკოლო განათლების ხარისხის ამაღლებაზე. ამასთან, ბუნებრივია, მთავარი აქცენტი გადატანილი უნდა იქნეს მატერიალური სტიმულირებისა და პროფესიული წახალისების ფაქტორებზე, რომლებიც აუცილებელია, ზოგადად, ადამიანური რესურსების ეფექტიანად მართვისათვის და ასევე ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში მათი სწორად, სამართლიანად განაწილებისათვის. თუ ეს მომენტი არაა გათვალისწინებული სახელმწიფოს შესაბამისი უწყების - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ, გამოდის, რომ პედაგოგის როგორც პიროვნების მონურ შრომასთან, ანუ ექსპლუატაციასთან გვაქვს საქმე.

4. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში მიმდინარე რეფორმების შესწავლის, ანალიზის და განზოგადების შედეგად გამოვლენილია, რომ პროცესის მიღმა დარჩა აღნიშნული სფეროს რეფორმირების ცენტრალური ფიგურა - პედაგოგი, მისი სამოტივაციო მექანიზმი, მატერიალურ ანაზღაურებაში შრომის მოცულობისა და ხარისხის გათვალისწინება, ისე, როგორც ეს მიღებულია განვითარებული და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების სასკოლო განათლების სისტემაში;

5. ჩვენ გავაანალიზეთ და შევისწავლეთ ნორმატიულ-საკანონმდებლო ბაზა, რომლის საფუძველზე იმართება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა. შესაბამისად, დავინახეთ, რომ

ცენტრალური ხელისუფლებისა და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ არც ერთ მნიშვნელოვან თუ უმნიშვნელო ოფიციალურ დოკუმენტში არაა ასახული პედაგოგების სტიმულირების სისტემა, არ არსებობს შრომის ანაზღაურების განმსაზღვრელი პარამეტრების ამსახველი დოკუმენტაცია. ყოველივე ეს, რასაკვირველია, აკნინებს და აფერხებს ამ მიმართულებით რეფორმირების პროცესს, რადგანაც თავად ამ რეფორმის გამტარებელი მასწავლებლები ვერ ხედავენ იმ დადებით ტენდენციებს, რომლებიც ხელს შეუწყობდა მათი პედაგოგიური ხელოვნების ამაღლებასა და საქმიანობის შედეგების შეფასებას.

6. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავია პედაგოგების მატერიალურ ანაზღაურებას, მისი ფორმებისა და მეთოდების განვითარებას. ამიტომ, ქვეყნის განათლების სისტემამ ამჟამად არსებული პრობლემების მოწინავე პოზიციაზე უნდა დააყენოს სასკოლო განათლების სისტემაში პედაგოგების მატერიალური წახალისების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფა. მსგავსი სისტემა, რომელიც უნდა ეფუძნებოდეს ჩამოყალიბებულ, გავრცელებულ, აპრობირებულ მეთოდოლოგიასა და მეთოდებს, ქვეყანაში არ გამოიყენება.

7. თანამედროვე საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მართვაში გამოყენებადი შრომის სტიმულირება საჭიროებს პედაგოგების კატეგორიების მიხედვით დაყოფას (სკალირებას). ამ კატეგორიებში ხელფასის გაანგარიშების საფუძველი იქნება პროფესიოგრამა (სატარიფო საკვალიფიკაციო ცნობარი, სატარიფო კოეფიციენტი და შესაბამისი სატარიფო განაკვეთი). განმანათლებლებისადმი კატეგორიების მინიჭება უნდა ხდებოდეს ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა, ყოველი მასწავლებლის შემოქმედებითი აზროვნებისა და საქმიანობის ხარისხის შეფასების მიხედვით. საქართველოს განათლების სისტემაში საჭიროა დამკვიდრდეს თანრიგების მინიჭების წესი, რის საფუძველზეც უნდა განისაზღვროს შესაბამისი კოეფიციენტი. აქედან გამომდინარე, თითოეული თანრიგის თანამშრომლისთვის საბაზისო ხელფასი გადამრავლდება მის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე მიკუთვნებულ კოეფიციენტზე. საუბარია იმაზე, რომ ქვეყანაში არსებობდეს მკაცრი ნორმატიული დოკუმენტები, რომლებიც უნდა შექმნას საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრომ, შესაბამისი დარგობრივი პროფესიული კავშირებისა და

განათლების მოცემული სისტემის სპეციალისტების აქტიური მონაწილეობით. ქვეყანაში მასწავლებლების შრომის ანაზღაურების მოქმედი დებულება უნდა ითვალისწინებდეს ხელფასის ტარიფიკაციას. საჭიროა პედაგოგების შრომის ანაზღაურების სისტემას საფუძვლად დაედოს ცოდნა, უნარ-ჩვევები და პედაგოგიური მეცნიერების ასპექტის ახალი მიღწევები.

გაუმართლებელია პედაგოგიური გამოცდილების (სტაჟის) მაღალი ხარისხით გათვალისწინება მასწავლებლის შრომის ანაზღაურების დროს. მთავარია, თანამედროვე განმანათლებელი მზად იყოს და პასუხობდეს დროის მოთხოვნის (საგანმანათლებლო სტანდარტების) შესაბამისი ცოდნის დონის გამოვლენას;

8. ისე, როგორც ეს მიღებულია ევროპისა და გარდამავალი ეკონომიკის პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, სადაც სკოლების 70-75% იმყოფება მუნიციპალიტეტების მართვის კომპეტენციებში, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, საქართველოს სასკოლო დაწესებულებების მმართველობაზე უშუალო პასუხისმგებლობა დაეკისროს ადგილობრივ თვითმმართველობებს;

9. საქართველოში აუცილებელია ხორციელდებოდეს პედაგოგიური სპეციალობის წახალისება, რაც უნდა იყოს განათლების სისტემის საკადრო პოლიტიკის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი, ქვეყნის შესაბამისი საგანმანათლებლო უწყების მიერ შემუშავებული სასკოლო დაწესებულების განვითარების სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილი. იგი უნდა მოიცავდეს სტიმულირების ციკლს: **პირველი**, აბიტურიენტის წახალისება, რომ მან მიიღოს პედაგოგიური განათლება (საბიუჯეტო დაფინანსება); **მეორე**, გადახდილი უნდა იქნეს სატარიფო განაკვეთები იმ მიმართულებით, რომ დამწყები პედაგოგის საბაზო ხელფასი ასტიმულირებდეს პედაგოგიური სპეციალობის არჩევას; **მესამე**, სასკოლო დაწესებულებაში მუშაობის სურვილი; **მეოთხე**, უნდა იყოს ქმედითი წახალისება პედაგოგების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე (მაგისტრატურა, დოქტორანტურა) და, **მეხუთე**, ისე, როგორც ეს მოქმედებს მსოფლიოს რიგ განვითარებულ ქვეყნებში, პედაგოგიური სპეციალობა უნდა გაუთანაბრდეს საჯარო მოხელის სტატუსს შესაბამისი

საპენსიო უზრუნველყოფის სისტემით. აქედან გამომდინარე, საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, მსგავსად რიგი ევროპის ქვეყნებისა, საჭიროა დასაქმებულ პედაგოგებს მიენიჭოთ საჯარო მოხელის სტატუსი შესაბამისი კატეგორიის ყველა სოციალური სიკეთის გამოყენების უფლებით.

10. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის სასწავლო დაწესებულებებში პედაგოგების შრომის ანაზღაურება ისე, როგორც ეს მიღებულია ევროპის განვითარებულ ქვეყნებსა და პოსტსაბჭოთა სივრცეში, უნდა ეფუძნებოდეს საგანმანათლებლო სტანდარტებს, რომელიც საჭიროა მოიცავდეს დროის შესაბამის მოთხოვნებსა და პედაგოგების კვალიფიკაციას;

დაბოლოს, სახელმწიფოს შესაბამისი უწყების მიერ სასკოლო დაწესებულებების პედაგოგების სტატუსის ამაღლების მიზნით აუცილებელია მათი პროფესიული საქმიანობისა და შრომის შესაბამისი ანაზღაურების ამსახველი პროფესიოგრამის სქემის შემუშავება. იგი ხელს შეუწყობს სასკოლო პედაგოგების მატერიალური სტიმულირების სრულყოფას, უზრუნველყოფს არა მარტო მათ ეკონომიკურ კეთილდღეობას, არამედ მუდმივ ლტოლვას კვალიფიკაციის ამაღლებისადმი, რაც, ჩვენი აზრით, მოიტანს სამმხრივ სარგებელს პედაგოგისთვის, სასკოლო დაწესებულებისთვის და სახელმწიფოსთვის. სასკოლო დაწესებულების მენეჯმენტს უნდა მიეცეს საშუალება თვითონ შეაფასოს პედაგოგის პროფესიული შესაძლებლობები და შრომის ხარისხი, სახელმძღვანელოდ მიღებული საგანმანათლებლო სტანდარტების მეშვეობით დაადგინოს ასევე განმანათლებლების კატეგორიები, რომლებიც ასახავს თანამედროვე მასწავლებლისადმი წაყენებულ ყველა მოთხოვნას (პროფესიოგრამა).

გამოყენებული ლიტერატურა:

ქართული გამოცემის ლიტერატურული წყაროები:

1. არმსტრონგი მ., „ადამიანური რესურსების მართვა,“ თბ., 2004წ.;
2. აქუბარდია თ., „განათლების ეკონომიკური პოლიტიკა“, თბ., 2010წ.;
3. ბარამიძე ნ., „შორეული მოტივაციური ქცევა და სწავლა“, გამომცემლობა „აჭარა“, ბათ., 1995წ.;
4. ბარამიძე ნ., „შრომის, როგორც ნებისმიერი ქცევის სტრუქტურის შესახებ“, კრ. „ფსიქოლოგიური გამოკვლევები“, გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელობის უნივერსიტეტი, ბათ., 2010წ.;
5. ბედოშვილი თ., წიქარიშვილი ქ., ვანიშვილი მ., „შრომის ანაზღაურების რეგულირების პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები საქართველოში“, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული, თბ., 2013წ.;
6. ბერიძე რ., „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“; შოთა რუსთაველის სახელმწ. უნ-ტის სოც. მეცნ., ბიზნესისა და სამართალმც. ფაკ., ეკონ. მეცნ. დეპარტამენტი, ბიზნესის სკოლა. თბ., უნივერსალი, 2009წ., 199გვ.;
7. ბრეტი პ., გალარდი პ.მ., სალემა მ.ლ., „მასწავლებელთა კომპეტენციების ჩარჩო“, გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბ., 2009წ.;
8. „განათლებისა და მეცნიერების რეფორმა საქართველოში 2004-2007“, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, თბ., 2007წ., გვ.15-16;

9. განათლების სისტემის გარდაქმნისა და განმტკიცების პროექტის „ილია ჭავჭავაძე“ შეფასება, გამომცემლობა „საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, თბ., 2007წ.;
10. გოგლიჩიძე ა., ”საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემის მდგომარეობისა და მართვის ანალიზი,” USAID, FROM THE AMERICAN PEOPLE, GEORGIA, 2010წ., 29 ივნისი, MC Group – Policy and Management Consulting Group;
11. გოგლიჩიძე ა., კობახიძე მ., ლაცაბიძე გ., ”დამხმარე სახელმძღვანელო სკოლის დირექტორებისთვის,” მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბ., 2010წ.;
12. გოგობია რ.,” ეკონომიკური ინტერესები წარმოებით ურთიერთობათა სისტემაში”, გამომცემლობა ”მეცნიერება”, თბ., 1980წ.;
13. გვენცაძე ნ., ”ადამიანური რესურსების მართვა”; სახელმძღვ., სტუ. ,თბ. : ტექნ. უნ-ტი, 2008წ. 148გვ. ; - ISBN: 978- 9941-14-156-0;
14. გურაბანიძე ვ., “ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი”, ქუთაისის სამართლისა და ეკონ. უნ-ტი, თბ. : [ინოვაცია], 2009წ, გვ. 432, გვ. 373-414, ISBN: 978-9941-9119-3-4;
15. დიასამიძე ა., ”თანამედროვე სკოლის მართვის სტრატეგიები”(აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის საჯარო სკოლების მაგალითზე), დისერტაცია განათლების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად, სპეციალობა: პედაგოგიკის თეორია და ისტორია, ბათ., 2012წ.;
16. დეკანოიძე ხ., ”სწავლების პროცესში, მასწავლებელია მთავარი ფიგურა”, ჟურნალი “მასწავლებელი”, №4, გამომცემლობა ”მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი”, თბ., 2012წ.; გვ.6;
17. თაკალანძე ლ., ”ზიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა,” რედ. ჭითანავა ნ., თბ., 2006წ.;

18. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ., "მენეჯმენტი – ნაწილი I", საგამომცემლო სახლი "ტექნიკური უნივერსიტეტი", თბ., 2009წ., გვ. 17-19;
19. თერნბული ჯ., „პროფესიონალი მასწავლებლის 9 მახასიათებელი,“ პრაქტიკული გზამკვლევი პროფესიული წარმატებისთვის, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ცენტრი, თბ., 2009.;
20. ინგოროყვა ნ., „მე ვენდობი მასწავლებელს“, ჟურნალი „მასწავლებელი“, №6, გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი“, თბ., 2012წ., გვ. 6-7;
21. ინგოროყვა ნ., „მასწავლებლობა – ძალაუფლება.“ ინტერვიუ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრთან, ჟურნალი „მასწავლებელი“ თბ., 2011წ.; გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი“;
22. კახურაშვილი ი., „ფინური განათლების საინტერესო თავისებურებანი“, ჟურნალი „მასწავლებელი“, №4, გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი“, თბ., 2012წ.; გვ. 28-29;
23. „ლიდერობის ხელოვნება“, ჟურ. „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული. მეორე გამოცემა, თბ., 2012წ.;
24. ლომაია ც., ” ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი”, თბ., [ევროპული უნ-ტი], 2009წ., გვ. 302-303. - ISBN: 978-9941-0-1255-6;
25. ლორთქიფანიძე ბ., ”რამდენიმე მოსაზრება საგანმანათლებლო სფეროში დაგეგმილი ზოგიერთი ცვლილების შესახებ”, გაზეთი ”ახალი განათლება”, გვ. 9, №1 (595), თბ., 2013წ.;
26. მაკლეინი ქ., ბოლი ტ., ”პროფესიული განვითარება”, სასწავლო და პროფესიული გარემო, დამხმარე სახელმძღვანელო, გვ. 146-155, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ცენტრი, თბ., 2009წ.;

27. მეგრელიშვილი ს., “დაჯილდოებისა და კომპენსაციის როლი პერსონალის მოტივაციაში”, ჟურნალი “ეკონომიკა”, №7-8, 161-167; 2011წ.;
28. მეგრელიშვილი ს., “პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების ფსიქოლოგიური ასპექტები”, ჟურნალი “ეკონომიკა და ბიზნესი”, №4, 127-136, 2011წ.;
29. მეგრელიშვილი ს., “სტიმულირებისა და მოტივაციის პროცესების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური რეგულირება სამეწარმეო საქმიანობაში”, ბიზნესის მართვის დოქტორის მოსაპოვებლად წარმოდგენილი დისერტაცია, ბათ., 2012 წ.;
30. მენქიუ გ. ნ., “ეკონომიკის პრინციპები”, გამომცემლობა “დიოგენე”, თბ., 2000წ.;
31. “მიეცეს თავისუფლება საქართველოს სკოლებს? შეფასება: გაზარდა თუ არა დეცენტრალიზაციამ საზოგადოების წინაშე ქართული სკოლების ანგარიშვალდებულება;” “საერთაშორისო გამჭვირვალობა -საქართველო”;
32. მიმოხილვა “განათლება და მეცნიერება”, მომზადებული ა(ა)იპ “ევროპული არჩევანი საქართველოსთვის“-ს მიერ 2010 წლის სექტემბერ-დეკემბერში “ფრიდრიხ ებერტის ფონდის” მხარდაჭერით ჩატარებული კონფერენციების მიხედვით; გვ. 1-4; თბ., 2010წ.;
33. ნაჭყებია დ., “შვიდი პუნქტი”, გაზეთი “ახალი განათლება”, გვ.3-4, №39 (593), თბ., 2012წ.;
34. ნეფარიძე თ., „XXI საუკუნის მასწავლებლის გამოწვევები“, ჟურნალი „მასწავლებელი“, №4, თბ. 2012წ.; გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი“; გვ. 19-20;
35. ოუენსი რ.ჯ., ვალესკი თ.ს., “ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში,” ლიდერობა და სკოლის რეფორმა, USAID, თბ., 2012წ.;
36. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ., რედ. პაიჭაძე ნ., “ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი”, თსუ. - თბ., 2011წ., გვ. 278-279. - ISBN: 978-9941-9176-5-3;
37. ონოფრიენკო თ., “მალტა - ქვეყანა, სადაც არ იციან, რა არის შატალო”, ჟურნალი “მასწავლებელი”, გვ. 36-37, №4, გამომცემლობა “მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი”, თბ., 2009წ.;

38. რევიშვილი ნ., "ვალთაოთ, რომ ჩვენც, ზრდასრული და გონიერი ადამიანები, ზოგჯერ ცვდებით!", ჟურნალი "მასწავლებელი", №5, გამომცემლობა "მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი", თბ., 2012წ., გვ.6;
39. "როგორ ვმართოთ თანამშრომლები," UNDP, გვ. 224, თბ., 2008წ.;
40. სართანია ვ., „განათლების რეფორმა და მისი შედეგები საქართველოში“, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემია, შრომები, XI ტომი, გამომცემლობა „სიახლე“. თბ., 2013წ., გვ. 454-465;
41. საქართველოში მიმდინარე განათლების რეფორმის მიმოხილვა, გაზეთი „24 საათი“, 15 ნოემბერი, თბ., 2006წ.;
42. სიროტა დ., თინიკაშვილი დ., „ფინური განათლების წარმატების საიდუმლო“, ჟურნალი „მასწავლებელი“, №1, გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი“, თბ., 2012წ., გვ. 46-48;
43. „სკოლის მართვის სახელმძღვანელო“, თავისუფლების ინსტიტუტი, თბ., 2006წ., გვ. 109-110;
44. "სკოლების განახლება საქართველოში," გზამკვლევი სკოლის განვითარებისთვის, თბ., 2005წ., გვ. 20;
45. ფარესაშვილი ნ., ქემელაშვილი გ., "ორგანიზაციული ქცევა"; თბ., უნივერსალი, 2010წ.;
46. შავერდაშვილი თ., „სერტიფიცირება – საფრანგეთის გამოცდილება,“ ჟურნალი „მასწავლებელი“, №2, თბ., 2011წ.; გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი“, გვ. 54-55;
47. შამუგია ა., „საკადრო პოლიტიკა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის რეფორმირებაში,“ ჟურ. „ახალი ეკონომისტი“, გამომცემლობა „ლოი“, №1, თბ., 2013 წ., აპრილი, გვ. 44-49;
48. შამუგია ა., „პედაგოგიური კოლექტივის მართვა საჯარო სკოლაში,“ ჟურ. „ინტელექტი“, №1 (45), თბ., აპრილი 2013წ., გვ. 31-34;

49. შამუგია ა., „საკადრო პოლიტიკა განვითარებული ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში“, ჟურ. „გადასახადები“, გამომცემლობა „ბიზნეს ინტელექტი“ აპრილი-მაისი №4-5, თბ., 2013წ., გვ. 75-84;
50. შამუგია ა., „კომუნიკაცია და მისი მნიშვნელობა სასწავლო პროცესში“, ჟურ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №2, მაისი, თბ., 2013წ., გვ. 77-81;
51. შამუგია ა., „ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმი ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში“, ჟურ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №4, ივლისი, თბ., 2013წ., გვ.28-33;
52. შამუგია ა., „მოტივაციის მნიშვნელობა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში“, ჟურ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №5, სექტემბერი, თბ., 2013წ., გვ. 36-38;
53. შამუგია ა., „ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა როგორც ინდივიდის ეკონომიკური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი, ჟურ. ”ბიზნესი და კანონმდებლობა”, №6, ოქტომბერი, თბ., 2013წ., გვ. 65-69;
54. შამუგია ა., „პედაგოგიური კადრების ეკონომიკური სტიმულირების გადაწყვეტის ძირითადი მიმართულებები“, ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელობის უნივერსიტეტი, საერთაშორისო კონფერენცია, მოხსენება/სტატია, ქუთ., 2013წ.;
55. შამუგია ა., „მოტივაცია და მისი როლი სასწავლო პროცესში“, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი / პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, საერთაშორისო კონფერენცია, მოხსენება/სტატია, თბ., 2013წ.;
56. შამუგია ა., ”განვითარებული ქვეყნების ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში პედაგოგიური კადრების მატერიალური სტიმულირების განვითარების ტენდენციების შეფასება,” ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი /პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, შრომების კრებული, თბ., 2013წ.;

57. შამუგია ა., „პედაგოგიური კადრების მატერიალური წახალისება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში,” ჟურ. „ზიზნესი და კანონმდებლობა”, №1, თებერვალი, თბ., 2014წ.;
58. შამუგია ა., „პედაგოგების შრომის ხარისხისა და შესაბამისი ანაზღაურების განმსაზღვრელი ჩარჩო-მოდელის (პროფესიოგრამის) ფორმირება,” ჟურ. „ზიზნესი და კანონმდებლობა, №2, მარტი, თბ., 2014წ.;
59. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., „მენეჯმენტის საფუძვლები,” გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2008წ.;
60. ჩაჩხიანი ქ., კობახიძე მ., გაბაშვილი მ., „სკოლის დირექტორის პრაქტიკული გზამკვლევი“, „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბ., 2011წ., გვ. 177, 181-191;
61. ჩიქავა ლ., „საარსებო მინიმუმი და რაციონალური სამომხმარებლო კალათა“, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემია, შრომები, 10 ტომი, გამომცემლობა „სიახლე“. თბ., 2012წ., გვ. 5-21;
62. ცარციძე მ., „შრომის ანაზღაურების ორგანიზაციის ძირითადი მიმართულებები საქართველოში“, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემია, შრომები, 10 ტომი, გამომცემლობა „სიახლე“. თბ., 2012წ., გვ. 266-291;
63. ცუცქირიძე ზ., „ჰუმანური პედაგოგიკის რაინდი“, გაზეთი „ახალი განათლება“, თბ., 2011წ., 14-20 აპრილი;
64. ჭითანავა ნ., „საბაზრო ეკონომიკის რეგულირება (ორგანიზაციული პრობლემები),“ ნაწილი I, საქართველოს რესპუბლიკის ეკონომიკის სამინისტროს ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი, თბ., 1995წ.;
65. ხარებავა რ., „ფირმის ეკონომიკური სტრატეგიები“, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2012წ., გვ. 537-554;
66. ხომერიკი თ., „მენეჯმენტი,” საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“, თბ., 2006წ.;
67. ჯანაშია ს., „განათლების რეფორმის 5 წელი“, გაზეთი „ტაბულა“. თბ., 2011 წლის 1 აგვისტო;

68. ჯელაძე ე., „ტექნოლოგიები და განათლება ამერიკაში,“ ჟურნალი „მასწავლებელი“, გამომცემლობა „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი“; თბ., 2011წ., გვ. 54-56;
69. ჯულაყიძე ე., ჯულაყიძე შ. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი,“ ქუთ., აწსუ, 2011წ.;
70. ჰოი უკ., მისკელი ს.გ., „განათლების სფეროს ადმინისტრირება,“ თეორია, კვლევა და პრაქტიკა, რედ., ჩუბინიძე ნ., კაკაჩია მ., მეექვსე გამოცემა, USAID, თბ., 2012 წ.

ლიტერატურა ინგლისურ ენაზე:

71. Alderfer C. P., “Existence, Relatedness and Growth”- Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press, 1972, 74 pp;
72. Alderfer C. P., ”The practice of organizational diagnosis: theory and methods,” Oxford University Press, Nov. 1, 1972, 201- 301 pp;
73. Alderfer C. P., “Change processes in organizations, Yale University, 1971.,21-46 pp;
74. Ames A. C., “Motivation: What teachers need to know.” University of Illinois, 1991;
75. Anderson B.A., Puur A., Silver B.D., Soova H., Voormann R., “ Use of bonuses as an incentive for employee motivation.” A pilot survey in Estonia. International Journal of Public Opinion Research. 1994; 6:1:64-71 pp;
76. Argyris C., “Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual.” New York: 1957, Harper. OCLC 243920, 163;
77. Baker G.P., Jensen M.C. and Murphy K.J.,” Compensation and incentives: Practice Versus Theory.” Journal of Finance, №43, pp. 593-616, 1988;
78. Baumeister R., & Leary M. R., “The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation.” Psychological Bulletin, 117, 497-529 pp, 1995;
79. Berk M.L., Edwards W.S., Gay N.L.,“The use of a prepaid incentive to convert non productive employees into responders.” Evaluation and the Health Professions.,1993, 16:2:239-245pp;

80. Berk M.L, Mathiowetz N.A., Ward E.P., White A.A., “The effect of prepaid promised incentives: results of a controlled experiment.” *Journal of Official Statistics*. 1997;3:4:449-457pp;
81. Berry S.H., Kanouse D.E., “Employees response to a mailed survey: an experiment in timing of payment.” *Public Opinion Quarterly*. 1999;51:102-114pp;
82. Buhler M. P., “Human Resource Management,” A Streetwise Publication;
83. Fidler B., “Strategic Planning for School Improvement”, *Financial Times Management*, 1996;
84. French W.L., Bell C.H., “Organization Development,” NY., 1995;
85. Gomez-Mejia R. L., Balkin B. D., Cardy L. R., “Managing Human Resources,” Prentice Hall Publications, 1998;
86. Gorton R.A, Alston J.A., Snowdon P. I., “School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations,” 7th edition. McGraw –Hill, 2008;
87. Guest D.E., “Human Resource Management and Industrial Relations,” *Journal of Management Studies*: vol. 24. No 5, 1987;
88. Hales C., “Managing Through Organization,” L., 1993;
89. Kaufman R., Herman J., & Watters K., “Educational Planning: Strategic, Tactical and Operational”, The Scarecrow Press, Inc., 2002;
90. Kaufman R., “Mapping Educational Success,” Newberry Park, CA. Corwin Press, 1992;
91. Kaufman R., “Mega-Plannig: A Framework for educational”, *International Journal for Educational Reform*. Vol. 4 (3), 259-270pp, 1996;
92. Krapp A., & Weidemann B., “Paedagogische Psychologie”, Weinheim: Beltz, 2001;
93. Marshall K., “Rethinking Teacher Supervision & Evolution, How To Work Smart, Build Collaboration And Close The Achievement Gap.” Jossye-Bass, 2009;
94. Moore D. K., “Effective Instructional Strategies – From Theory to Practice”, SAGE Publication Inc, 2009;
95. Nortouse P. G., “Leadership Theory and Practice,” 5th edition. Thousand Oaks: Sage, 2007;
96. Orren G., “Persuasion: The Sciece and Art of Effective influence. John F. Kennedy school of Government,” Harvard University, 2009;
97. Pintrich R. P., “A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching context”, *Journal of Educational Psychology*, vol 95, N°4 667-686., 2003;
98. “Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results,” UNDP, 2009;

99. Sergiovani Th. J., "The Principalship. A Reflective Tractice Perspective," 6th edition. Allyn & Bacon, 2008;
100. Stephen B., "Managing human resources: personnel management in transition", John Wiley & Sons, Dec, 19, 2005, 103 pp;
101. Stephen B., Keith S., "Personnel management: a comprehensive guide to theory and practice", Wiley-Blackwell, 2000, pp 189;
102. Teglas H., "Professional development", New York: Holt Rinehart And Winston, 2006;
103. Theobald A. M., "Increasing Students' Motivation: Strategies for Middle and High School Teachers." Corwin Press, 2006;
104. UNESCO, "Strategic planning Organizational arrangements", International Institute for Educational Planning, 2010;
105. Valentine E.P., "Strategic management in education: A focus on strategic Planning", Boston: Allyn & Bacon, 1991.

ლიტერატურა რუსულ ენაზე:

106. Ансофф И., "Стратегическое управление": Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989;
107. Бовыкин В.И., «Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления.» – М.: Экономика, 1997. – 368 стр.;
108. Веззюк Е. С., "Руководство современной школой," М., 1993;
109. Виханский О., "Стратегическое управление". М.: Гардарики, 1998;
110. Волгин Н.А., Кушлин В. И., Новикова В. Е., Ткаченко А. А., "Экономическая и Социальная политика", М.: РАГС, 2010 ;
111. Волгин Н.А., Дудников С. В., "Оплата труда государственных служащих: анализ, зарубежный опыт, новые подходы." – М., 2000;
112. Зайцев Л. Г., Соколова М. И., "Организационное поведение": учебник, М.: Экономистъ, 2005;
113. Калинина А.Э., "Развитие Информационного пространства региональной хозяйственной системы (на примере рынка труда и занятости)," стр. 14-274, Волгоград, 2005;

114. Конвенция Мот № 131 «Об установлении минимальной заработной платы»;
115. Краиг Г ., “Психология развития.” Санкт-Петербург: Питер, 2002;
116. Кротова Н.В., Клеппер Е.В., “УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ “; Москва, “Финансы и статистика”, стр. 7-318, 2006;
117. Кубанов А.Я., Дуракова И.Б., Высшее образование, “УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ “Организации Стратегия, Маркетинг, интернационализация, Учебное пособие; стр. 9-296, М., Инфра-М 2005;
118. Маслоу А., “Мотивация и личность,” 3-е изд, 2008;
119. Панов А., “Стратегический менеджмент”, изд. М .: -Юнити 2002 г;
120. Петров А., “Стратегический менеджмент”/ Спб: Питер, 2008г;
121. Питер Ф., Друкер, “Задачи менеджмента в XXI веке,” Учебное пособие. М., 2007;
122. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С .К., и др. Ред.: Фэй Л., Рэнделль Р., КУРС МВА по Стратегическому менеджменту, Пер. с англ. 2-е изд., Стр. 7-590., Аксион БКГ. М., 2005;
123. Реан А.А., Коломинский Я.Л., “Социальная педагогическая психология”, 2000;
124. Уайтли Ф., «Мотивация», 2005, стр. 160;
125. Управление занятостью населения на муниципальном уровне (на примере города Волжского) Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Бессарабова Н.В. , Краснодар, 2004;
126. Шпренгер Р. К., “ Мифы мотивации. Выходы из тупика ”, Духовное познание, 2004.

ი ნ ფ ო რ მ ა ც ი ა გ ლ ო ბ ა ლ უ რ ი ქ ს ე ლ ი დ ა ნ :

127. ბოჭორიშვილი მ., ”აბრაჰამ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია და პედაგოგიკა”, გვ. 28; ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, საგანმანათლებლო რესურსები; თბ., 2012-2014წ.;
128. ბლოგები განათლების შესახებ - ბლოგერების სახლი, <http://blogger.ge/post/3161#sthash.taKWlPj7.dpuf>, თბ., 2012-2014წ.;
129. განათლების მართვის საინფორმაციო სისტემის ვებგვერდი, <http://www.emis.ge>;

130. გოგლიჩიძე ა., “საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემის მდგომარეობისა და მართვის ანალიზი,” [http:// www.google.ge /](http://www.google.ge/) 29 ივნისი, თბ., 2010 წ.;
131. ელბაქიძე ნ., “მასწავლებელთა განათლება გერმანიაში,” გვ.27, ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, საგანმანათლებლო რესურსები; თბ., 2012-2014წ.;
132. ელბაქიძე ნ., “პროფესიული სტანდარტები განათლებაში,” ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, გვ.30, საგანმანათლებლო რესურსები, თბ., 2012წ.;
133. ვაგნერი ტ., 7 თვისება , რომელიც მოსწავლემ სკოლაში უნდა შეიძინოს;
134. კახურაშვილი ი., ”მასწავლებელი თვითონ უნდა გახდეს სიახლეების დამკვეთი”, ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, გვ.12, საგანმანათლებლო რესურსები, თბ., 2013წ.;
135. კახურაშვილი ი., ”როგორ ცხოვრობენ მასწავლებლები სხვა ქვეყნებში”, გვ. 18; ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, საგანმანათლებლო რესურსები; თბ., 2012-2014წ.;
136. ”მასწავლებლის პროფესიული საჭიროებების დადგენის ცხრილი,” გვ. 16; ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, საგანმანათლებლო რესურსები; თბ., 2012-2014წ.;
137. <http://liberali.ge/ge/liberali/articles/113580/> ”მასწავლებელთა მომზადების და კარიერული ზრდის კონცეფცია”;
138. ნოზაძე გ.,”მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების თანამედროვე მოდელები”, გვ.23; ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, საგანმანათლებლო რესურსები; თბ., 2012-2014წ.;
139. პოპიაშვილი ნ., ”უწყვეტი პროფესიული განვითარება, მისი მნიშვნელობა და მახასიათებლები,” გვ. 22; ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, საგანმანათლებლო რესურსები; თბ., 2012-2014წ.;
140. რევიშვილი ნ., ”ქვეყნის განათლების სისტემა და მასწავლებელი”, გვ.25, ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, საგანმანათლებლო რესურსები; თბ., 2012-2014წ.;
141. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ვებგვერდი <http://www.mes.gov.ge>;
142. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური [http://www. geostat.ge](http://www.geostat.ge);

143. "სკოლების ფინანსური მართვის განვითარება საქართველოში" [http:// www.education.ge](http://www.education.ge), თბ., 26 იანვარი, 2010წ.;
144. შურღაია ა., "განათლების ფილოსოფია და პედაგოგიური პროცესის მართვის პრობლემა თანამედროვე სკოლაში", ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, საგანმანათლებლო რესურსები; თბ., 2012-2014წ.;
145. ხოფერია რ., "განათლების სისტემა ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში" გვ.7, ინტერნეტგაზეთი www.mastsavlebeli.ge, საგანმანათლებლო რესურსები; თბ., 2013წ.;
146. <http://catalog.edu.ge/index.php?module=statistics&page=statistics&item-id=38>;
147. <http://www.hcs.harvard.edu/~jus/0303/bishay.pdf>;
148. <http://marketer.ge/motivaciis-gazrda>;
149. http://www.oecd-ilibrary.org/education/teachers-salaries-2013-1_teachsal-table-2013-1-en, გვ.1;
150. www.petrolpower.ru/minimalnaja-zarabotn.html;
151. <http://marketer.ge/motivaciis-gazrda>;
152. http://www.otraslychet.ru/article.php?rubr_type=rt_journal&rubr_id=1&page_id=14376
Журнал « Учет в сфере образования » № 6, июнь 2013 г.;
153. Ивановна Н., Жулина, Е., "Европейские системы оплаты труда"; <http://lib.rus.ec/b/204761/read>;
154. "Коллективные системы стимулирования труда в развитых странах." 2012; www.jobgrade.ru/modules/Article.php?;
155. <http://www.resobr.ru/materials/37/4996/#b> Особенности применения квалификационных характеристик должностей работников образования, руководителей и специалистов высшего и дополнительного профессионального образования;
156. Портал органов власти Калужской области "Заработная плата учителя: вопросы и ответы»;
157. Потребительский бюджет. institutki2008.ru/Potrebitel'sky-biudzhnet.html Прожиточный минимум и потребительский бюджет... www.vuzlib.net/beta3/html/1/4799/4842;
158. Правовое регулирование заработной платы: вопросы теории и практики. 2012. politeconom.ru, 2012;
159. Прожиточный минимум и потребительский бюджет. <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/4799/4842/> Потребительская корзина: нищим флешка не в радость. http://news.finance.ua/ru/~2/0/all/2012/01/03/264694_03.01.2012;

160. Разработка системы оплаты труда педагогических работников: На примере учителей общеобразовательных школ тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.05, кандидат экономических наук Поскочинова, Григорьевна О.;
161. Структура минимального потребительского бюджета. www.bibliotekar.ru/ekonomika-8-2/116.htm;
162. Тейлор У.Ф., “Принципы научного управления”, <http://www.hobos.ru/content/view/290/28/> , 2002, 14-15 стр.;
163. http://www.cmprog.org/pubs/Article_NSOT_reg_life_lev.doc, Типенко Н.Г., ”Новые системы оплаты труда в школах” - Центр ...

ვებ-გვერდებიდან გამოყენებული მასალა უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 10.01.2014წ.

ნორმატიული აქტები და კანონმდებლობა:

164. ”ადამიანის უფლებათა და ძირითად თავისუფლებათა დაცვის ევროპული კონვენცია”;
165. მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტი, მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ცენტრი, თბ., 2008წ.;
166. ”მასწავლებლის მომზადებისა და პროფესიული განვითარების კონცეფცია”, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, თბ., 2006წ.
167. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანება №576, 2005 წ.;
168. საქართველოს კანონი ”ზოგადი განათლების შესახებ”, 2004წ.;
169. საქართველოს კონსტიტუცია, 1995წ.;

170. საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებულება №192 "მინიმალური ხელფასისა და საარსებო მინიმუმის თანაფარდობის გაუმჯობესების 2002-2005 წლების სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ", 22.04.2002წ.;

171. საქართველოს შრომის კოდექსი, 17.12.2010წ., პარლამენტი, ორგანული კანონი №4113, თავი-VII, მუხლი 31.

მოცემულია კრებსითი ანკეტის შედეგები, რომლებიც დაჯამებულია ჩვენი რესპოდენტების (ქალაქების ზუგდიდის, ბათუმის, აფხაზეთის ა/რ და თბილისის საჯარო სკოლებში გამოკითხული 450 მასწავლებლის) პასუხების საფუძველზე

| № | | დიახ (%) | ნაწილობრივ (%) |
|---|---|----------|----------------|
| 1 | კმაყოფილი ხართ თუ არა თქვენი პროფესიული მომზადებით? | 60 | 40 |
| 2 | რომელი მიმართულებით ისურვებდით პროფესიულ განვითარებას? | | |
| | • სამეცნიერო-თეორიული (საგნობრივი); | | 20 |
| | • მეთოდური; | | 20 |
| | • ფსიქოლოგიურ-პედაგოგიური. | | 60 |
| 3 | მიგაჩნიათ თუ არა მიზანშეწონილად გაიდრმავოთ თქვენი პროფესიული ცოდნა შემდეგ საკითხებზე: | | |
| | • გრძელვადიანი (თემატური) დაგეგმვა; | | 10 |
| | • სხვადასხვა ტიპის გაკვეთილების დაგეგმვა; | | 7 |
| | • თანამედროვე პედაგოგიური ტექნოლოგიების დანერგვა; | | 6 |
| | • სწავლების ეფექტიანი მეთოდები და ხერხები; | | 4 |
| | • კლასის მართვის სტილი; | | 17 |
| | • სწავლების დიფერენცირება/ინდივიდუალიზაცია; | | 11 |
| | • მოსწავლეთა და საკუთარი საქმიანობის შედეგების შეფასება და ანალიზი; | | 21 |
| | • მოსწავლეთა სასწავლო-შემეცნებითი საქმიანობის ორგანიზება (კლასში და კლასს გარეთ); | | 14 |
| | • მოსწავლეთა ცოდნისა და უნარების კონტროლი და კორექცია; | | 3 |
| | • მასწავლებლის საქმიანობის ორგანიზება; | | 2 |
| | • სხვა მიმართულება. | | 5 |
| 4 | წარმოადგენს თუ არა თქვენთვის სირთულეს: | | |
| | • საგაკვეთილო მიზნების ფორმულირება; | | 2 |
| | • მოსწავლეთა საქმიანობების ორგანიზება მიზნების მისაღწევად; | | 5 |

| | | |
|---|---|----|
| | • მიზნის მისაღწევი საქმიანობების, მეთოდების შერჩევა; | 7 |
| | • პრობლემური საკითხების ფორმულირება / განსაზღვრა; | 3 |
| | • მოსწავლეთა კვლევითი საქმიანობის ორგანიზება გაკვეთილზე; | 8 |
| | • მოსწავლეთათვის სხვადასხვა სირთულის დავალებების მომზადება; | 1 |
| | • მოსწავლეთა მოტივაციისა და ჩართულობის უზრუნველყოფა; | 6 |
| | • მოსწავლეთა შორის თანამშრომლობის უზრუნველყოფა; | 1 |
| | • მოსწავლეთა თვითშეფასებისა და ურთიერთშეფასების ორგანიზება; | 7 |
| | • მოსწავლეთა ცოდნისა და უნარების კონტროლი და კორექცია; | 5 |
| | • მოსწავლეთა შემოქმედებითი უნარების განვითარება; | 2 |
| | • მოსწავლეთა წახალისების სხვადასხვა ფორმის შერჩევა და გამოყენება; | 3 |
| | • ინტეგრირებული თემების განსაზღვრა; | 5 |
| | • გაკვეთილისათვის სასწავლო რესურსების, მასალების შერჩევა; | 14 |
| | • სასწავლო პროექტებზე მუშაობა; | 13 |
| | სხვა მიმართულება. | 18 |
| 5 | რა შეთხვევაში გექნებათ პროფესიული განვითარების იმაზე უფრო მეტი მოტივაცია, ვიდრე დღეს გაქვთ? | |
| | • უფრო მაღალი შრომის ანაზღაურების; | 75 |
| | • ნებისმიერი შრომის ანაზღაურების შემთხვევაში; | 2 |
| | • მაკმაყოფილებს ამჟამინდელი ხელფასი; | 5 |
| | • სკოლის საბიუჯეტო შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, პრემიისა და წახალისების სისტემის დანერგვა იქნებოდა პედაგოგიური საქმიანობის სტიმული. | 18 |

მოცემულია კრებსითი ანკეტის შედეგები, რომლებიც დაჯამებულია ჩვენი რესპოდენტების (ქალაქების ზუგდიდის, ბათუმის, აფხაზეთის ა/რ და თბილისის საჯარო სკოლებში გამოკითხული 450 მასწავლებლის) პასუხების საფუძველზე

| № | დებულება/ კომპეტენციები | პედაგოგები (%) |
|----|--|----------------|
| 1 | “მე ყოველთვის ვაფასებ საკუთარ თავს. “ | 2,2 |
| 2 | “მე ყოველთვის ვიტოვებ დროს თვითგანვითარებისათვის, როგორი დაკავებულიც უნდა ვიყო სკოლისა თუ საოჯახო საქმეებით.” | 1,6 |
| 3 | “წარმოქმნილი სირთულეები არ მაშინებს, პირიქით, ზრდის ჩემს აქტიურობას.” | 2,3 |
| 4 | “მე ყოველთვის ვემბე უკუკავშირს, რადგან ის მებმარება უკეთესად შევაფასო ჩემი საქმიანობა, შესაძლებლობები და პიროვნული თვისებები.” | 1,3 |
| 5 | “მე ყოველთვის ვპოულობ დროს საკუთარი საქმიანობის რეფლექსიისათვის.” | 0,4 |
| 6 | “მე ვაანალიზებ ჩემს ემოციებსა და გამოცდილებას.” | 1,8 |
| 7 | “მე ბევრს ვკითხულობ.” | 3,0 |
| 8 | “მე ხშირად ვერთვები კონსტრუქციულ კამათში ჩემთვის საინტერესო საკითხებზე.” | 0,5 |
| 9 | “მე მჯერა ჩემი შესაძლებლობების.” | 1,5 |
| 10 | “მე ვცდილობ, ვიყო ღია და გულწრფელი.” | 3,8 |
| 11 | “მე ვაცნობიერებ იმ ზეგავლენას, რომელსაც ჩემზე ახდენენ ირგვლივ მყოფი ადამიანები.” | 2,7 |
| 12 | “მე ვმართავ საკუთარ პროფესიულ განვითარებას და ვიღებ დადებით შედეგებს.” | 1,5 |
| 13 | “მე სიამოვნებას მანიჭებს ახლის ათვისება.” | 5,2 |
| 14 | “მე არ მაშინებს ჩემზე დაკისრებული მაღალი პასუხისმგებლობა.” | 11,0 |
| 15 | “მე დადებითად შევხვდებოდი სამსახურში ჩემს დაწინაურებას.” | 6,2 |
| 16 | “მე უფრო მონდომებით ვიმუშავებ, თუ მექნება იმაზე მეტი შრომის ანაზღაურება, ვიდრე დღეს მაქვს.” | 55,0 |