

გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი
Grigol Robakidze University

ხელნაწერის უფლებით
With the right of manuscript

ლანა ყურაშვილი
Lana Kurashvili

თანამშრომლობითი სკოლის კონცეფცია და
სახელმწიფო პოლიტიკა

The Concept of a Collaborative School and State Policy

საგანმანათლებლო პროგრამა: საჯარო მმართველობა
Educational programme: Public Administration

დისერტაცია წარდგენილია საჯარო მმართველობის
დოქტორის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
Thesis is presented for obtaining of the PhD Degree in Public
Administration

რეზიუმე
Abstract

თბილისი
Tbilisi

2023

გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ლანა ყურაშვილი

თანამშრომლობითი სკოლის კონცეფცია და
სახელმწიფო პოლიტიკა

საგანმანათლებლო პროგრამა: საჯარო მმართველობა

დისერტაცია წარდგენილია საჯარო მმართველობის
დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

რეზიუმე

თბილისი

2023

გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი

მენიერ-ხელმძღვანელი:
მიხეილ გოგატიშვილი,
ფილოსოფიის დოქტორი,
პროფესორი

დისერტაციის დაცვის თარიღი გამოქვეყნდება
უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე www.gruni.edu.ge

დისერტაციის დაცვა შედგება გრიგოლ რობაქიძის
სახელობის უნივერსიტეტის საჯარო მმართველობისა
და პოლიტიკის სკოლის საატესტაციო - საექსპერტო
კომიტეტის სხდომაზე

დისერტაციის გაცნობა შესაძლებელია გრიგოლ
რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტის
ბიბლიოთეკაში, თბილისი, ირინა ენუქიძის №3
(აღმაშენებლის ხეივანი მე-13 კმ)

სარჩევი

შესავალი.....	1
უცხოური სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა	3
ისტორიული განვითარება	3
დემოკრატია განათლებაში.....	4
ნეოლიბერალური მიდგომა განათლებაში.....	5
განათლების ფილოსოფია.....	6
განათლების პოლიტიკა	6
თანამშრომლობა	7
მშობელთა ჩართულობა.....	7
საერთაშორისო პრაქტიკის მიმოხილვა.....	8
ქართული საგანმანათლებლო სისტემის განვითარება.....	9
თეორიული ჩარჩო.....	12
კვლევის მეთოდოლოგია	14
კვლევის შედეგები, განსჯა და მეცნიერული მიგნებები	16
რეკომენდაციები	20
დასკვნა.....	26

შესავალი

ოცდამეერთე საუკუნეში დემოკრატიული საზოგადოების მშენებლობის და ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარების პროცესში უმნიშვნელოვანესი როლი ენიჭება განათლებას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საზოგადოების მაღალი ინტერესი განათლების ხარისხთან დაკავშირებით და საგანმანათლებლო დაწესებულებების მხრიდან ანგარიშვალდებულების საკითხის აქტუალობა, უფრო და უფრო მეტად ხდება სამეცნიერო წრეების და გადაწყვეტილების მიმღებების ინტერესის საგანი. შესაბამისად, დღის წესრიგში დადგა დემოკრატიულ ღირებულებებზე დაფუძნებული სკოლის მართვის ახალი მოდელის შემოღების საკითხი, რომელიც უპასუხებდა საზოგადოებაში არსებულ მოთხოვნებს განათლების ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.

დემოკრატიულ სამყაროში განათლება სოციალური პროგრესისა და გარდაქმნის ფუნდამენტურ მეთოდად არის მიჩნეული. იგი სოციალურ ინსტიტუტად არის წარმოდგენილი, რომელიც საზოგადოებრივი ცხოვრების ფორმას წარმოადგენს (Dewey, 1916). განათლებაში დემოკრატიული ღირებულებების შემოსვლასთან ერთად ფეხი მოიკიდა ნეოლიბერალურმა და ჰოლისტური განათლების პრინციპებმა, რომელმაც მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა განათლების პოლიტიკაში და ფართომასშტაბიანი რეფორმების საფუძვლად იქცა. განხორციელდა საჯარო სკოლის მართვის სისტემის ცვლილება და ინტერესებულ პირთა მონაწილეობის, ანგარიშვალდებულებისა და სკოლისა და ოჯახის ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპებზე დაფუძნებით. საჯარო სკოლის მართვაში მესამე მხარის შემოყვანით განხორციელდა ერთის მხრივ მშობელთათვის ძალაუფლების გადაცემა და მეორეს მხრივ, სასკოლო განათლებაზე

პასუხისმგებლობის გადანაწილება სახელმწიფოსა და დაინტერესებულ პირებს შორის.

წარმოდგენილი კვლევა შეისწავლის საჯარო სკოლის მართვის აღნიშნული მოდელის ქმედითობის საკითხს. მნიშვნელოვანი აქცენტი კეთდება ქართული კონტექსტის თავისებურებაზე, სადაც საგანმანათლებლო სისტემის განვითარება სავალდებულო, სახელმწიფო სასკოლო სისტემის ჩამოყალიბების მომენტიდან ქვეყნის დამოუკიდებლობამდე, დაკავშირებული იყო ცენტრალიზებულ, ავტორიტარულ და იდეოლოგიზირებულ საგანმანათლებლო სისტემებთან. მით უფრო, რომ ქვეყნის გათავისუფლების შემდეგ, საგანმანათლებლო სისტემის დემოკრატიულ პრინციპებზე მოწყობა რადიკალური და ფართომასშტაბიანი რეფორმებით განხორციელდა. საჯარო სკოლაში მართვის ახალი მოდელის ჩამოყალიბება სამეურვეო საბჭოების შექმნის, ვაუჩერული დაფინანსების შემოღების და დეცენტრალიზაციის პოლიტიკის მხარდაჭერით დაიწყო და მოიცავს განვითარების თხუთმეტწლიან პერიოდს.

კვლევის ვარაუდი მდგომარეობს შემდეგში, რომ განათლების სისტემაში დემოკრატიულ, ნეოლიბერალურ და ჰოლისტური განათლების ფილოსოფიურ-თეორიულ კონსტრუქტებზე დაფუძნებული მართვის თანამშრომლობითი მოდელი შეუსაბამოსაში მოდის სასკოლო სისტემაში არსებულ პრაქტიკასთან, სადაც თანამშრომლობითი სკოლის მართვის ეფექტურობა და ეფექტიანობა დაბალია. შესაბამისად, კვლევის ამოცანებად ჩამოყალიბდა საჯარო სკოლის მართვის არსებული მოდელის შესწავლა დაინტერესებულ პირთა მონაწილეობის, ანგარიშვალდებულებისა და ურთიერთდამოკიდებულების მიმართულებებით, სადაც მნიშვნელოვანი აქცენტი კეთდება სახელმწიფო პოლიტიკის ქმედითობაზე. წარმოდგენილი კვლევის მთავარი მიზანია, დადგინდეს ის საშუალებები, რომლითაც იქმნება საჯარო სასკოლო სისტემაში თანამშრომლობაზე დაფუძნებული მართვის ეფექტური და ეფექტიანი სისტემა.

უცხოური სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა

აღნიშნული კვლევის ფარგლებში, შესწავლილ იქნა თანამედროვე ფილოსოფიური ხედვები, სამეცნიერო მიგნებები და საერთაშორისო პრაქტიკა, ასევე, საკითხის სიღრმისეული ანალიზისთვის გამოკვლეულ იქნა ქართული საგანმანათლებლო სისტემის განვითარებასთან დაკავშირებული თავისებურებები.

ისტორიული განვითარება - წარმოდგენილი კვლევის ფარგლებში, უცხოური სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვის საერთო ამოცანა თანამშრომლობით პრინციპზე დაფუძნებული სკოლის მართვის ახალი მოდელისა და მისი მოქმედების არეალის დადგენა იყო. თავდაპირველად წარმოდგენილია სკოლის და ოჯახის დისპოზიციის ისტორიული განვითარება და სახელმწიფოსა და ოჯახს შორის ძალაუფლების განაწილება. აქცენტი კეთდება შვილების განათლებაში მშობლების ჩართულობაზე, რომ უძველესი პერიოდიდანვე, თუკი მშობლები იყვნენ შვილების განათლების ძირითადი წყარო, საზოგადოების განვითარებასთან ერთად, შეიქმნა სასკოლო განათლების კერები და ბავშვის განათლების საკითხი თანდათანობით გავიდა ოჯახის დაქვემდებარებიდან და გადაინაცვლა დარგის სპეციალისტთა, მასწავლებელთა მართვის არეალში. მოგვიანებით შვილების განათლებაზე მშობლების როლის ცვლილებაზე ზეგავლენა მოახდინა რელიგიური მიმდინარეობების გაჩენამ. რელიგიების აღმოცენებასთან ერთად განისაზღვრა საოჯახო აღზრდის საკითხები, შვილების ადგილი და მნიშვნელობა ოჯახში და მშობლების როლი და პასუხისმგებლობები, რომელიც რელიგიური შეხედულებების მიხედვით იყო ფორმირებული. საოჯახო, კერძო და რელიგიური განათლების პრაქტიკას მოჰყვა საყოველთაო, საჯარო, სასკოლო განათლების შემოღება. მნიშვნელოვან ეტაპად ითვლება მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ტექნოლოგიური და მეცნიერული ცვლილებების ეპოქა, როდესაც მშობლებმა გადასცეს შვილის განათლებასთან დაკავშირებული სადავეები სკოლას და სახელმწიფოს. ასევე,

ითვლება, რომ სწავლების პროფესიონალიზაციამ გამოიწვია სკოლასა და ოჯახს შორის არსებული ახლო კავშირის რღვევა (Adams & Christenson, 2000). აღნიშნული მდგომარეობა იმდენად გართულდა, რომ დიდ ბრიტანეთში 1966 წელს იყო შემთხვევები, როცა სკოლის საზღვარი ცარცით იყო შემოხაზული, რომლის იქით გადასვლა მშობლებს არ შეეძლოთ და ითვლებოდა, რომ მშობლებს და მასწავლებლებს სხვადასხვა საქმე ჰქონდათ გასაკეთებელი (Dom & Verhoeven, 2006). თუმცა, 1970-იანი წლებიდან სამეცნიერო წრეებში უკვე აქტიურად იწყება საერთაშორისო დებატები ოჯახი-სკოლის დისპოზიციის შესახებ.

დემოკრატია განათლებაში - სამეცნიერო სფეროში საკითხის შესწავლით გამოწვეული მაღალი ინტერესი დაკავშირებული იყო სასკოლო განათლებაში არსებული ხარვეზების გამოსასწორებლად საჭირო გზების მოძიების სურვილთან და მეორეს მხრივ, სასკოლო სისტემაში დემოკრატიული ღირებულებების დასამკვიდრებლად, რაც თავის მხრივ დემოკრატიული საზოგადოების მშენებლობის ქვაკუთხედს წარმოადგენდა. დემოკრატიულ საზოგადოებაში სკოლაც დემოკრატიულ პრინციპებზე უნდა ყოფილიყო მოწყობილი. შესაბამისად, განხორციელდა დემოკრატიული ღირებულებების საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრირება. ჯონ დიუის მიხედვით „სკოლების პატარა სამყარო უნდა ჰგავდეს საზოგადოების დიდ სამყაროს და ორივე უნდა იყოს დემოკრატიული“ (Dewey, 1916). განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდა მონაწილეობით დემოკრატის პრინციპებზე. კეროლ პეიტემანის მიხედვით, მონაწილეობითი დემოკრატია არის მაქსიმალური ჩართულობა, რომლის შედეგი არის არა მხოლოდ მიღებული გადაწყვეტილება, არამედ თითოეული ინდივიდის სოციალური და პოლიტიკური კაპიტალის განვითარება (Pateman, 1970). დევიდსონი და ელსტაბის მიხედვით, მოქალაქეების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვა ხელს უწყობს აქტიური მოქალაქეების ჩამოყალიბებას და ზრდის მიღებული გადაწყვეტილების სანდოობას და ხარისხს, რომ მონაწილეობის უფლება ითვლება ადამიანის

ფუნდამენტურ სოციალურ უფლებად სამუშაო ადგილზე (Davidson & Elstub, 2014).

ნეოლიბერალური მიდგომა განათლებაში - ფუნდამენტური დემოკრატიული პრინციპის დამკვიდრებასთან ერთად, განხორციელდა სასკოლო სისტემის ნეოლიბერალური პრინციპების შესაბამისად მოწყობა. ნეოლიბერალური მიდგომით განათლების დაქვემდებარება მოხდა ეკონომიკურ ინტერესებზე და განათლებაში საბაზრო პრინციპების დამკვიდრება განხორციელდა. განათლებაში მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა არჩევნის თავისუფლების და მშობლის უფლებების ცნებებმა. სკოლებს და მასწავლებლებს ბრალდებოდათ, რომ ისინი არ აქცევდნენ ყურადღებას მშობლების ხმას, ვინაიდან იცოდნენ, რომ ისინი თავიანთ შვილებს ვერსად წაიყვანდნენ. აქედან გამომდინარე, ნეოლიბერალიზმა ვაუჩერული დაფინანსების სისტემის შემოღებით, მშობლებს მისცა სკოლის არჩევნის რეალური შანსი, როცა ვაუჩერული დაფინანსების პირობებში მშობლები აირჩევდნენ სწორედ იმ სკოლას, რომელიც უკეთესად დააკმაყოფილებდა მათი შვილების საგანმანათლებლო საჭიროებებს. მილტონ ფრიდმანი იყო ერთ-ერთი პირველი ამერიკელი ეკონომისტი, რომელიც მხარს უჭერდა განათლებაში ვაუჩერული სისტემის გამოყენებას და მიიჩნევდა, რომ საბაზრო წესების საშუალებით მოხდებოდა სკოლებში განათლების ხარისხის გაუმჯობესება. ნეოლიბერალური მიდგომით, მშობლებისთვის არჩევნის თავისუფლების მინიჭებასთან ერთად, საგანმანათლებლო დაწესებულების მხრიდან განისაზღვრა ანგარიშვალდებულების საკითხი, რომელიც მშობლების სკოლების მართვის საკითხში მონაწილეობით განხორციელდა. მესამე სექტორის მართვის საკითხებში ჩართვის მიზანი იყო იმის დადგენა, თუ რამდენად მიზანმიმართულად იხარჯებოდა სახელმწიფო თანხა (Roberston, 2007) და მშობლები ერთგვარი მაკონტროლებლის როლში გამოდიოდნენ.

განათლების ფილოსოფია - განათლების ფილოსოფიური სკოლებიც უერთდებიან დემოკრატიული და ნეოლიბერალური მიდგომებით გათვალისწინებულ ძირითად ღირებულებებს. ჯონ დიუის ფილოსოფიური ნაშრომით „დემოკრატია და განათლება“ პირველად განხორციელდა განათლებაში დემოკრატიულ ღირებულებების გადატანა. ჯონ დიუი ყურადღებას ამახვილებს გაზიარებულ საერთო ინტერესებზე და სამოქალაქო და სოციალურ ეფექტიანობაზე. დიუისთვის სამოქალაქო ეფექტიანობა, ანუ კარგი მოქალაქეობა არის ინდივიდის ძალების გააქტიურება პოლიტიკური თვალსაზრისით და მისი ჩართვა კანონშემოქმედებით პროცესებში, სოციალური ეფექტიანობა კი მოიცავს ყველაფერს, რაც გულისხმობს, რომ ერთი ადამიანის გამოცდილება გახდეს ღირებული მეორესთვის, და ადამიანებს ჰქონდეთ შესაძლებლობა მონაწილეობა მიიღონ სხვებისთვის ღირებულ გამოცდილებაში. განათლების მიზნებზე საუბრისას ფილოსოფოსი ჯონ დიუი პრობლემურ საკითხად აყენებს გარედან თავსმოხვეული მიზნების არსებობას - როცა მიზნები არ გამომდინარეობს საკუთარ გამოცდილებაზე აგებული თავისუფალი არჩევანიდან; და რომ მათი ნომინალური მიზნები სხვების დაფარულ მიზნებს უფრო ემსახურება, ვიდრე მათ საკუთარს. ინდივიდის, თემის, საზოგადოების, პლანეტისა და კოსმოსის ურთიერთდამოკიდებულების იდეა წარმოადგენს განათლებაში ჰოლისტური ფილოსოფიური ხედვის საფუძველს. ჰოლისტური განათლების ფილოსოფია არის განათლების პარადიგმა, რომელიც თავის თავში აერთინებს ჰუმანისტური განათლების იდეალისტურ იდეას სულიერ და ფილოსოფიურ იდეებთან და ეფუძნება სულიერების, ერთიანობის, ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპებს თავისუფლების, ავტონომიისა და დემოკრატიის პრინციპებთან ერთად (Rudge, 2010).

განათლების პოლიტიკა - ზემოთ მოცემული ფილოსოფიური ხედვებისა თუ თეორიული შეხედულებების საფუძველზე განისაზღვრა საგანმანათლებლო პოლიტიკის სტრატეგიული მიმართულებები. დასავლეთის კაპიტალისტურ

საზოგადოებებში ნეოლიბერალიზმმა, რომელმაც „ახალი საჯარო მმართველობის“ პოლიტიკის საშუალებით, დაიკავა თავისი უპირატესი ადგილი, წინა პლანზე წამოწია ძალაუფლების ძალაუფლების განაწილების საკითხი. Lawson (2011) მიხედვით ძალაუფლების განაწილების პროცესი დასავლეთის კაპიტალისტურ საზოგადოებებში დაკავშირებულია თანამედროვე პოლიტიკურ დისკურსთან, სადაც დეცენტრალიზაცია, არჩევითობა, პროფესიონალიზმი და პასუხისმგებლობა არის საზოგადოების მართვის უმთავრესი ელემენტები გლობალიზაციის ეპოქაში. დღის წესრიგში დაისვა პასუხისმგებლობის გადანაწილების საკითხი, რაც მოითხოვს სახელმწიფოს, ბაზრის და სამოქალაქო საზოგადოების მხრიდან ერთად მოქმედებას (Hudson, 2007).

თანამშრომლობა - თანამშრომლობა ორგანიზაციული კვლევის და საჯარო ადმინისტრირების მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს (Everett&Jamal, 2004). Gray (1989) განსაზღვრავს თანამშრომლობას, როგორც პროცესს „რომლის დროსაც მხარეები, რომლებიც პრობლემის სხვადასხვა ასპექტს ხედავენ, კონსტრუქციულად წარმოადგენენ საკუთარ განსხვავებულ შეხედულებებს და ეძებენ პრობლემის გადაწყვეტის გზებს, რომელიც საკუთარი შეზღუდული ხედვის მიღმაა წარმოდგენილი“. Mattessich & Monsey (1992) მიერ შემუშავებული წარმატებული თანამშრომლობის მოდელი არის ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად გამოყენებადი მოდელი თანამშრომლობის სფეროში, რომელიც მოიცავს თანამშრომლობის შვიდ ფაქტორს: კონტექსტი, წევრები, პროცესი და ორგანიზაცია, კომუნიკაცია, ფუნქცია, რესურსები და ლიდერობა.

მშობელთა ჩართულობა - მშობელთა ჩართულობის საკითხი მსოფლიოს მასშტაბით საგანმანათლებლო პოლიტიკისა და რეფორმების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხად ითვლება, რომლის სიღრმისეული შესწავლა სამეცნიერო წრეებში 1970-იანი წლებიდან იწყება. სამეცნიერო კვლევების რაოდენობა და მასშტაბი იმდენად გაიზარდა რომ Castelli &

Pepe (2008) კვლევის შედეგად, 1966 წელს მშობელთა ჩართულობაზე დაწერილ ყოველ სტატიაზე 2007 წელს ოცდათხუთმეტი სტატია მოდიოდა. ჯოის ევშტენის მშობელთა ექვსი ტიპის ჩართულობის ჩარჩო არის მსოფლიოს სამეცნიერო სივრცეში ყველაზე ხშირად გამოყენებადი ინსტრუმენტი. აღნიშნული ჩარჩო მოიცავს ბავშვის აღზრდის, კომუნიკაციის, მოხალისეობის, შინ სწავლის, გადაწყვეტილების მიღების და თემთან თანამშრომლობის კომპონენტებს. ათწლეულების მანძილზე ჩატარებული სამეცნიერო კვლევებით დადასტურებულია მშობელთა ჩართულობის დადებითი გავლენა მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე და მის წარმატებებზე. ჰენდერსონი და მაფის 51 კვლევის ანალიზის შედეგად აღნიშნავენ, რომ არსებობს პოზიტიური და დამაჯერებელი კავშირი მშობელთა ჩართულობას და მოსწავლეთა სარგებელს შორის გაუმჯობესებული აკადემიური მოსწრების ჩათვლით (Henderson & Mapp, 2002). ჯეინისის 77 კვლევის (Jeynes, 2005) და ფანი და ჩენის 25 კვლევის მეტა-ანალიზის (Fan & Chen, 2001) შედეგად დადასტურებულია, რომ არსებობს პოზიტიური კავშირი ჩართულობასა და მოსწავლის აკადემიურ მიღწევებს შორის.

საერთაშორისო პრაქტიკის მიმოხილვა - ერთ-ერთი პირველი დოკუმენტი მშობელთა როლზე სკოლაში არის ამერიკის შეერთებულ შტატებში Coleman Report, 1966 და დიდ ბრიტანეთში, Plowden Report, 1967. მშობელთა ჩართულობის საკითხის აქტუალობა წარმოდგენილია შემდეგ ევროპულ და საერთაშორისო დოკუმენტებში: Commission Staff Working Paper, Schools for the 21st Century. Commission of the European Communities, 2007. Charter of the Rights and Responsibilities of Parents in Europe. European Parents' Association, 2008. Involve Parents, Improve School. Education, Audio-visual and Culture Executive Agency, 2009. How can we Make Schools Work Better? The World Bank, 2012. Parental Involvement in Selected PISA Countries and Economies. Organisation for Economic Cooperation and Development, Working Papers, No 73. 2012. ქვეყნების გამოცდილების მიმოხილვებიდან ირკვევა ქვეყნებს

შორის არსებული განსხვავებები და თავისებურებები თანამედროვე განათლების პოლიტიკის დაკვეთის განხორციელების პროცესში. განსხვავებები განპირობებულია, როგორც სოციო-კულტურული მახასიათებლებიდან, ასევე ქვეყნების პოლიტიკური სისტემებიდანაც.

ქართული საგანმანათლებლო სისტემის განვითარება

ქართული საგანმანათლებლო სისტემის განვითარების თავისებურება მნიშვნელოვნად გამოარჩევს აღნიშნულ კონტექსტს და სიღრმისეული შესწავლის საგანს წარმოადგენს. საქართველოში საჯარო განათლების სისტემა ჩამოყალიბდა ქვეყნის რუსეთის იმპერიის შემადგენლობაში ყოფნის პერიოდში. შესაბამისად, ქართული განათლების სისტემის ფორმირებაზე ზეგავლენა მოახდინა ცარიზმის რუსიფიკატორულმა პოლიტიკამ. აღნიშნულ პერიოდში ქართული ენის წინააღმდეგ მიმართულ რუსიფიკატორული პოლიტიკის წინააღმდეგ მნიშვნელოვანია ქართველთა შორის წერა-კითხვის გამავრცელებელი საზოგადოების მიერ განხორციელებული საქმიანობა. რუსეთის იმპერიაში მომხდარი რევოლუციის შემდეგ, 1918 წელს საქართველოში დამოუკიდებლობის გამოცხადებისთანავე ჩამოყალიბდა სახალხო განათლების სამინისტრო და დაიწყო აქტიური მუშაობა ასწლოვანი რუსიფიკატორული პოლიტიკის შედეგების ნიველირების, ეროვნული ფასეულობების დამკვიდრების, დემოკრატიული და ევროპული ღირებულებების დანერგვის მიმართულებით. დამოუკიდებლობის სამწლიან პერიოდში განხორციელდა უმნიშვნელოვანესი რეფორმები ქართული საგანმანათლებლო სისტემის ევროპულ ღირებულებებთან ინტეგრაციისთვის, სადაც აქცენტი კეთდებოდა გერმანიის საგანმანათლებლო სისტემაზე, მარია მონტესორის, ელენ პარკერსტის ე.წ. “დალტონ გეგმის“, ფრიდრიხ ფრებელის, ჯონ ლოკისა, ჟან-ჟაკ რუსოს და სხვა ევროპელ განმანათლებელთა შეხედულებებსა და თეორიებზე. შესაბამისად, ცარისტული სისტემისთვის

დამახასიათებელ მორჩილებს, ფიზიკური სასჯელის, ზეპირობის, მასწავლებელზე ორიენტირებულობის, ცხოვრებისგან მოწყვეტილი ცოდნის მიღებისა და ადამიანის ბუნების უგულვებელყოფის პრაქტიკას ქართველმა ხალხმა დაუპირისპირა ევროპული ღირებულებები პიროვნების თავისუფლების, დამოუკიდებლობის, თვითრეგულაცია - თვითაქტივობის, შემოქმედებითობის, მოტივირების, თამაშის მეთოდის, თანაგრძნობის, პიროვნებად ფორმირების, ცხოვრების რეალური გამოცდილებისა და მოსწავლეზე ორიენტირებული გარემოს შესახებ.

საქართველოს სამწლიანი თავისუფლების საბჭოთა კავშირის მარწუხებით შენაცვლებას მოჰყვა ქართული საგანმანათლებლო სისტემის განვითარების შეფერხება და საბჭოთა პოლიტიკურ რელსებზე გადასვლა. საბჭოთა ხელისუფლების პირობებში განათლების სისტემის რეფორმის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანი ახალი სოციალური წყობის შექმნა იყო. იდეოლოგიური ხედვის ირგვლივ მასების მობილიზაციისთვის სოციალისტურ საზოგადოებაში სკოლებს პოლიტიკური და ეკონომიკური ფუნქციები დაეკისრა. ოჯახი-სკოლის თანამშრომლობა ერთ-ერთ უმთავრეს მიმართულებად ცხადდებოდა, სადაც ჩართული იყო არა მხოლოდ სკოლა, ოჯახებთან თანამშრომლობის კონკრეტული პროგრამებით, არამედ ახალგაზრდული ორგანიზაციები და მთელი საზოგადოება. სკოლისა და ოჯახის მჭიდრო კომუნიკაციის დამკვიდრებული პრაქტიკა მასწავლებლებისა და ბავშვების კულტის შექმნის გზით, ცენტრალიზებული მართვის სისტემის ქვეშ და მასობრივი კონტროლის საშუალებით აღწევდა ხელისუფლების მიერ ახალი საზოგადოების შექმნის პროცესში განათლებისთვის დაკისრებული მისიის შესრულებას. სკოლისა და ოჯახის ერთიანობა მაღალი საზოგადოებრივი ჩართულობის გზით ახალი თაობის აღზრდისკენ მიმართულ ძლიერ იარაღად იქცა, რომლითაც მოხერხდა თაობებში კომუნისტური იდეოლოგიის დანერგვა და სახელმწიფო, პარტიული მიზნების განხორციელება.

საქართველოს საბჭოთა კავშირიდან გამოსვლის და დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ დაიწყო რეფორმების დიდი ტალღა, რომელიც მიმართული იყო ერთის მხრივ, საბჭოთა მემკვიდრეობის სრული აღმოფხვრისკენ და მეორეს მხრივ, დასავლურ ღირებულებებზე ორიენტირებისკენ. ცვლილებები განხორციელდა როგორც საკანონმდებლო ბაზის ევროპული საგანმანათლებლო სტანდარტებთან შესაბამისობის ურზუნველყოფის, ასევე, სისტემის ფინანსური და ადმინისტრაციული მოწყობის, სწავლა-სწავლების შინაარსისა და თეორიული მიდგომების ცვლილებების მიმართულებით. ზოგადი განათლების შესახებ 2005 წელს მიღებული კანონის მიხედვით მშობლებს მიენიჭათ არჩევნის თავისუფლება, შემოდებულ იქნა ვაუჩერული დაფინანსების სისტემა, რომლის საშუალებითაც მშობლებს შეეძლოთ აერჩიათ მათთვის სასურველი სკოლა. ასევე, შეიქმნა სამეურვეო საბჭოები და დაიწყო დეცენტრალიზებული საგანმანათლებლო სისტემის მიმართულებით მნიშვნელოვანი ნაბიჯების გადადგმა. საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში 2005 წელს ჩატარებული სამეურვეო საბჭოების პირველი არჩევნების შედეგად დაიწყო სკოლის მართვის ახალი მოდელის დამკვიდრება. სკოლის თვითმმართველობის უმაღლესი არჩევით ორგანოში დაცული იყო წარმომადგენლობის პრინციპი მასწავლებლების, მშობლების, მოსწავლეებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლების სახით. აღნიშნული ორგანოს შექმნით სრულად შეიცვალა სკოლის მართვის არსებული იერარქიული სისტემა და გადაწყვეტილების მიღების ფუნქციით ჩაერთო სკოლის მართვის უმნიშვნელოვანესი საკითხების გადაწყვეტაში. თუმცა, მოგვიანებით კანონში ზოგადი განათლების შესახებ განხორციელებული ცვლილებებით, ექსპერტების შეფასებით, მოხდა დეცენტრალიზაციის შესუსტება, სამინისტროს გაძლიერება და ცენტრალიზებულ მოდელზე დაბრუნება. საქართველოში მშობელთა ჩართულობის მიმართულებით განხორციელებული ადგილობრივი და საერთაშორისო კვლევებით და განათლების ექსპერტების შეფასებით, დღის

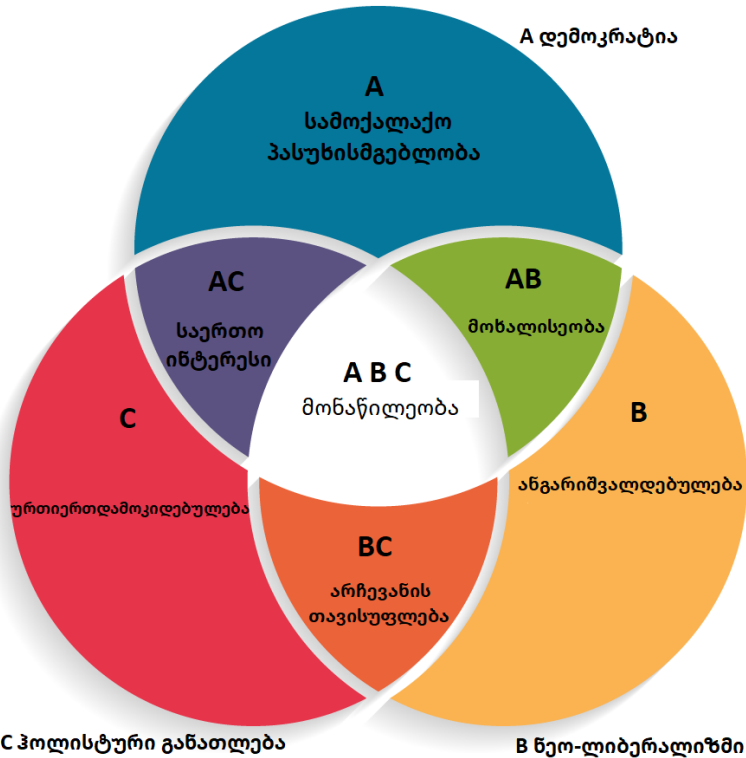
წესრიგში დგება აღნიშნული მიმართულებით ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში არსებული ხარვეზების შესახებ, ინფორმირებულობის ნაკლებობის, სკოლისა და ოჯახის დისტანცირების, უნდობლობის, დაბალი მოტივაციის, სასკოლო რესურსების ნაკლებობის, დროის უქონლობის, საკუთარი უფლება-მოვალეობების არცოდნისა და ზოგადად, სახელმწიფოში არათანმიმდევრული პოლიტიკის მიმართულებით. საქართველოში საგანმანათლებლო სისტემის რეფორმები მიმართულია დემოკრატიული ღირებულებების ინტეგრირებისკენ, თუმცა, აღნიშნული რეფორმების წარმატება-წარუმატებლობის შესახებ კითხვის ნიშნები საკმაოდ დიდია როგორც პროფესიულ წრეებში, ასევე მთელ საზოგადოებაში, რაც დასტურდება განათლების ხარისხთან დაკავშირებული საერთაშორისო კვლევების შედეგებითაც ქვეყნის მასშტაბით.

თეორიული ჩარჩო

კვლევის ფარგლებში გამოიყო ის ძირითადი თეორიები - დემოკრატიული, ნეოლიბერალური, ჰოლისტური განათლების, რომელიც საფუძვლად დაედო ცვლილებებს საგანმანათლებლო პოლიტიკაში. მართალია, სამეცნიერო წრეებში საკითხის შესწავლის პრაქტიკა ძირითადად წარმოდგენილია ცალ-ცალკე - დემოკრატიული ღირებულებების, ნეოლიბერალური მიდგომის და ჰოლისტური განათლების პრინციპებიდან გამომდინარე. თუმცა, ვინაიდან აღნიშნული თეორიები ურთიერთდაკავშირებულია და რიგ შემთხვევებში ერთმანეთისგან გამომდინარეც, მნიშვნელოვანია, განხორციელდეს სამივე თეორიული ბაზის ერთმანეთთან დაკავშირება და ერთიან ჭრილში წარმოდგენა, რაც საკითხთან მიმართებაში არსებული დივერსიფიცირებული მიდგომების გაერთიანების საშუალებას იძლევა, რომ მოხდეს საჯარო მართვასთან დაკავშირებული კომპლექსური საკითხების მთლიანობაში წარმოდგენა და აღნიშნულ თეორიული ჩარჩოს მიხედვით პოსტ-საბჭოთა ქვეყნის კონტექსტის შესწავლა კი

მნიშვნელოვანწილად გამოარჩევს წარმოდგენილ კვლევას სხვა მსგავსი კვლევებისგან.

დიაგრამა 1 - დემოკრატიული, ნეოლიბერალური და ჰოლისტური პრინციპების ურთიერთგადამკვეთი ჩარჩო



წარმოდგენილ მოდელში გამოსახული სამი წრე შეესაბამება დემოკრატიულ, ნეოლიბერალურ და ჰოლისტურ მიდგომებს, რომელთაგან: A წარმოადგენს დემოკრატიულ ღირებულებებს, B - ნეოლიბერალურს და C - ჰოლისტურს. ასევე წარმოდგენილია სამი წრის ერთმანეთთან გადამკვეთი წერტილები AB, BC და AC სახით და ბოლოს გამოკვეთილია

სამივე წრის ურთიერთგადამკვეთი წერტილი - ABC. შემუშავებულ თეორიულ ჩარჩოს მთავარი ცნებები გამოყოფილია დამოუკიდებელი, გადამკვეთი და ურთიერთგადამკვეთი ცნებების სახით. დამოუკიდებელ ცნებებად გამოიყო:

A - დემოკრატია - „სამოქალაქო პასუხისმგებლობა“

B - ნეოლიბერალიზმი - „ანგარიშვალდებულება“

C - ჰოლისტური განათლება - „ურთიერთდამოკიდებულება“

ერთმანეთის გადამკვეთ ცნებებად გამოიყო:

AB - დემოკრატია/ნეოლიბერალიზმი - „მოხალისეობა“

BC - ნეოლიბერალიზმი/ჰოლისტური განათლება - „არჩევნის თავისუფლება“

AC - დემოკრატია/ჰოლისტური განათლება - „გაზიარებულო/საერთო ინტერესები“

თეორიული ჩარჩოში სამივე თეორიის ურთიერთგადამკვეთ ცნებებად გამოიყო:

ABC-დემოკრატია/ნეოლიბერალიზმი/ჰოლისტური განათლება- „მონაწილეობითობა“

კვლევის საგნის ძირითად ცნებას წარმოადგენს თანამშრომლობა, რომელიც აერთიანებს მონაწილეობის, ანგარიშვალდებულების და ურთიერთდამოკიდებულების ცნებებს. თითოეული ზემოთ დასახელებული ცნება წარმოადგენს თანამედროვე პერიოდში საჯარო სკოლის მართვის განმსაზღვრელ უმთავრეს ელემენტს.

კვლევის მეთოდოლოგია

აღნიშნულ კვლევაში გამოყენებულ იქნა თვისებრივი კვლევა, შემთხვევის შესწავლის მეთოდი, დაკვირვების, ფოკუს-ჯგუფებისა და სიღრმისეულ ინტერვიუების ინსტრუმენტები. დოკუმენტების შესწავლისა და ისტორიული კვლევის საშუალებით გამოკვლეულ იქნა როგორც ქართულ საგანმანათლებლო სისტემის განვითარებაზე ზემოქმედი ფაქტორები, ასევე, თანამედროვე პერიოდში შემუშავებული საკანონმდებლო ბაზის მახასიათებლები. კვლევის ფარგლებში განხორციელდა რაოდენობრივი მონაცემების დამუშავება.

ტრიანგულაციის მეთოდის საშუალებით ერთმანეთთან შედარდა კვლევის სხვადასხვა ფაზების შედეგები და პრობლემა შესწავლილ იქნა სხვადასხვა პერსპექტივიდან, რამაც გააძლიერა მიღებული კვლევის შედეგების სარწმუნოება. მონაცემები დამუშავდა კონტენტ-ანალიზის და შესაბამისი პროგრამული საშუალებებით. კვლევის უშუალო ობიექტებად განისაზღვრა დედაქალაქის, ქალაქის, მთის და მაღალმთიანი რეგიონის საჯარო სკოლის დირექტორები, მასწავლებლები, მოსწავლეები, მშობლები და ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლები, ასევე, გადაწყვეტილების მიმღებები, პოლიტიკის შემქმნელები, განათლების ექსპერტები და დარგობრივი სპეციალისტები. კვლევის ინსტრუმენტად გამოყენებულ იქნა მსოფლიოს მასშტაბით ფართოდ გამოყენებული და სტანდარტიზებული მონაცემთა შეგროვების საშუალებები. საკვლევი საკითხის შესასწავლად კონცეფტუალური ჩარჩოებიდან და მოდელებიდან აქცენტი გაკეთდა მონაწილეობის მიმართულებით არნშტაინის მოდელზე „მონაწილეობის კიბე“, მშობელთა ჩართულობასთან მიმართებაში ჯოის ეფშტენის „მშობელთა ექვსი ტიპის ჩართულობის ჩარჩო“-ზე და თანამშრომლობის მიმართულებით, მატესიჩ და მონსეის მიერ შემუშავებულ წარმატებული თანამშრომლობის მოდელზე. წარმოდგენილი მოდელებიდან გამოიყო საკვლევი საკითხის შესაბამისი კომპონენტები და აღნიშნულ კომპონენტებზე დაფუძნებით, განხორციელდა კვლევის კითხვების ფორმულირება. კვლევის ხანგრძლივობა მოიცავდა ერთ სასწავლო წელს, რომლითაც მოხერხდა თითოეულ სამიხნე ჯგუფთან მუშაობისას სასკოლო საქმიანობის სრული ერთწლიანი ციკლი ყოფილიყო წარმოდგენილი, რომ ნათელი და ერთიანი სურათის დანახვა ყოფილიყო შესაძლებელი და არა ფრაგმენტული. კვლევის შეზღუდვას წარმოადგენდა მსოფლიო პანდემიის შედეგად შექმნილი ვითარება. აღნიშნული ვითარებით მოსალოდნელი შეფერხებების თავიდან აცილება განხორციელდა კვლევითი საქმიანობის ონლაინ ფორმატში გადატანით. ეთიკური მოთხოვნების დაცვის საკითხი გათვალისწინებულ იქნა ემპირიული კვლევის ყოველ ეტაპზე.

მხოლოდ შეთანხმებების, ნებართვების აღების, ინფორმირებულობის, მჭიდრო კომუნიკაციის, კონფიდენციალობის დაცვის, მაქსიმალური თავისუფლების, სანდო და კეთილგანწყობილ გარემო პირობებში მიმდინარეობდა კვლევის თითოეული ეტაპი.

კვლევის შედეგები, განსჯა და მეცნიერული მიგნებები

სამიზნე სკოლებში, თანამშრომლობის პრინციპებზე დაფუძნებული სკოლის მართვის დემოკრატიული მოდელის შესწავლის მიზნით, განხორციელდა დაკვირვებები, სამუშაო შეხვედრები, ფოკუს-ჯგუფები, სასკოლო დოკუმენტების შესწავლა და სიღრმისეული ინტერვიუები. აღნიშნული ინფორმაცია დაჯამდა, მოხდა სხვადასხვა წყაროდან მიღებული ინფორმაციის ურთიერთშედარება, საერთო და განმასხვავებელი ნიშნების გამოყოფა და შესაბამისი დასკვნების გამოტანა. თავდაპირველად იწყება ქართული საკანონმდებლო ბაზის ანალიზით, შემდეგ თანმიმდევრულად არის წარმოდგენილი კვლევის შედეგები მიღებული სამეურვეო საბჭოს წევრებისგან, სკოლის დირექტორებისგან, დარგობრივი სპეციალისტებისგან, განათლების ექსპერტებისგან და გადაწყვეტილების მიმღებებისგან.

კვლევის ფარგლებში სიღრმისეულ ინტერვიუებში მონაწილე რესპოდენტებთან გასაუბრება ორი კუთხიდან იქნა შესწავლილი ერთის მხრივ, პიროვნული, ინდივიდუალური და მეორეს მხრივ, ჯგუფის თვალთახედვიდან. განხორციელდა გასაუბრების შედეგად მიღებული ინფორმაციისა და დაკვირვების შედეგების ერთმანეთთან შეჯერება. ჩატარებული ემპირიული კვლევის შედეგები წარმოდგენილია თეორიულ ჩარჩოსა და კვლევის ინსტრუმენტებზე დაფუძნებით, რამდენიმე მსხვილი მიმართულებით, რომელიც დაჯგუფდა მომიჯნავე ცნებებიდან გამომდინარე. ესენია: მონაწილეობა/ძალაუფლების განაწილება, ანგარიშვალდებულება/არჩევნის თავისუფლება,

მოხალისეობა/სოციალური პასუხისმგებლობა, გაზიარებული ინტერესები/ურთიერთდამოკიდებულება და ცალკე თავად არის წარმოდგენილი ორგანიზაციული და პროცედურული საკითხები. აღნიშნული საკითხები შესწავლილ იქნა დამოკიდებულება-ქვევის და ქვევა-დამოკიდებულების ურთიერთკავშირის გათვალისწინებით და ვერბალურ-არავერბალურ სიგნალებზე დაკვირვების გზით, რომლითაც ინტერვიუს პროცესში ხდებოდა რესპოდენტისთვის დაფარული და უცნობი აღქმების გამოვლენა და შესწავლა, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენდა მაქსიმალურად რელევანტური და სანდო ინფორმაციის მიღებაზე.

მთავარი მიგნებები და აღმოჩენები:

- სკოლის მართვის ახალი მოდელის შემოტანა უკავშირდება გარედან თავსმოხვეული მიზნის ზემოდან ქვემოთ რეფორმის განხორციელებას და პოლიტიკური გადაწყვეტილების ხასიათს ატარებს, ვიდრე საჭიროებაზე დაფუძნებულ აუცილებლობას.
- საქართველოში, პოსტ-საბჭოთა ქვეყანაში, ერთი სისტემის სრულიად ახალი სისტემით შეცვლასთან დაკავშირებული რეფორმა ხასიათდებოდა ბუნდოვანებით, გაურკვეველობით, არათანმიმდევრული სტრატეგიით, ინფორმირებულობის ნაკლებობითა და თვითდინებაზე მიშვების პრაქტიკით.
- საქართველოს, როგორც პოსტ-საბჭოთა ქვეყნის საზოგადოების ცნობიერება - აღქმები, დამოკიდებულებები და ქვევა - კვლევის ფარგლებში გამოყოფილ ცნებებთან - მონაწილეობა, ანგარიშვალდებულება, გაზიარებული/საერთო ინტერესები, მოხალისეობა, არჩევნის თავისუფლება, სამოქალაქო პასუხისმგებლობა - მიმართებაში, შეუსაბამობაში მოდის თეორიებით გათვალისწინებულ შინაარსთან.
- ნეოლიბერალური საბაზრო პრინციპების შემოდება და ანგარიშვალდებულება, როგორც კონტროლის ფორმა

გამოკითხულებს შორის ნაკლებად მისაღებ ფორმად არის დასახელებული სკოლის მართვაში მონაწილე სუბიექტების მიერ და აქცენტი კეთდება დემოკრატიულ ცნებებზე სამოქალაქო პასუხისმგებლობის და ჰოლისტური განათლების ხედვებზე ერთიანობის, მთლიანობის და ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ, რომლის საფუძველია ნდობა, ურთიერთპატივისცემა და თანამშრომლობა.

- სამეურვეო საბჭოში წარმოდგენილ მშობლები ნაკლებად გამოხატავენ ინტერესს სკოლის მართვასთან, ფინანსებთან და იურიდიულ საკითხებთან მიმართებაში. მათი რეალური ინტერესის საგანი უშუალოდ ბავშვების სწავლა-სწავლებასთან და დისციპლინასთან დაკავშირებული საკითხებია.
- სკოლის პოლიტიკაში ანგარიშვალდებულების საკითხი ფორმალურ, მექანიკურ ხასიათს ატარებს და ორმხრივი ანგარიშვალდებულების საკითხი საერთოდ არ არის წარმოდგენილი;
- სკოლის ხელმძღვანელთა მხრიდან აღიარებულია სამეურვეო საბჭოს ფიქტიური ადგილი სასკოლო ცხოვრებაში და გამოიკვეთა ორი სახის მიდგომა: ნაწილი დირექტორების ფორმალურ ურთიერთობებს ინარჩუნებს აღნიშნული ორგანოსთან თანამშრომლობისას, ნაწილი კი, ცდილობს საკუთარი რესურსით დაეხმაროს აღნიშნულ ორგანოს ამოქმედებაში.
- საბჭოს შემადგენლობიდან გამოიკვეთა მასწავლებელთა ძალაუფლების უპირატესობა ერთის მხრივ სკოლის, როგორც ინსტიტუციური მხარის წარმომადგენლის, მეტად კომპეტენტურობის და ასევე, საბჭოს შემადგენლობაში ყველაზე მეტი ვადით ყოფნის შედეგად, მაშინ, როცა, მოსწავლეები იცვლებიან ყოველწლიურად, მშობლები - შვილების მიერ სკოლის საფეხურის ცვლილებასთან ერთად, ხოლო ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლები გამოიკვეთენ, როგორც უფუნქციო ორგანოს ყველაზე უფუნქციო წარმომადგენლებად.

- სკოლა-ოჯახის ურთიერდამოკიდებულების მიმართულებით მნიშვნელოვანი ცვლილებები გამოიკვეთა მსოფლიო პანდემიის შედეგად, როცა სკოლისა და ოჯახების დისტანცირების მრავალწლიანი პრობლემა, შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე შეიცვალა და სკოლებმა დაიხიეს უკან, ვინაიდან მათ მოუწიათ ოჯახებში „სტუმრობა“ საკუთარი მისიის შესასრულებლად და მშობლებმა კი მეტად დაინახეს სკოლის საქმიანობა, რომელიც მათთვის დაფარული და უცნობი იყო სკოლის კარჩაკეტილი ბუნებიდან გამომდინარე.
- მშობლების, მასწავლებლების და მოსწავლეების მზაობა სასკოლო საქმიანობაში ჩართულობასთან დაკავშირებით დაბალია; სკოლის მართვის არსებულ მოდელში ჩართულ სუბიექტთა კომპეტენტურობა, როგორც თემატური კუთხით, ასევე უნარ-ჩვევების მიმართულებით მნიშვნელოვნად დაბალია და ინდივიდუალურ რესურსებზეა დაფუძნებული.
- სახელმწიფო პოლიტიკა შესაბამისობაში მოდის მსოფლიოს მასშტაბით არსებულ მოთხოვნებთან საკანონმდებლო ბაზის მიმართულებით, თუმცა, განხორციელებული რეფორმის მექანიკური და ზედაპირული ხასიათის და თვითდინებაზე მიშვების გამო, მისი ქმედითობის ხარისხი იმდენად დაბალია, რომ როგორც დირექტორები, ასევე საბჭოს წევრები, განათლების ექსპერტები, დარგობრივი სპეციალისტები თუ გადაწყვეტილების მიმღებები ერთხმად აღიარებენ, რომ აღნიშნული რგოლი ფიქტიურ ხასიათს ატარებს სასკოლო ცხოვრებაში. დღის წესრიგში დგას საკანონმდებლო ბაზის დახვეწა-გაუმჯობესების საკითხი.

რეკომენდაციები

- განათლებაში მსხვილმასშტაბიანი რეფორმების განხორციელებისას, რომელიც გულისხმობს აზროვნების, რწმენის, დამოკიდებულების, აღქმისა და ქცევის უმთავრესი ელემენტების კომპლექსურ ერთიანობის ცვლილებებს საზოგადოებაში მნიშვნელოვანია, გათვალისწინებულ იქნას ცვლილებასთან დაკავშირებული მეცნიერული მიგნებები ცვლილებისადმი ადამიანის ბუნებრივი წინააღმდეგობისა და საზოგადოების კულტურული თავისებურებების შესახებ. აუცილებელია, განხორციელდეს ცვლილების არსის და მნიშვნელობის შესახებ საგანმანათლებლო სფეროს წარმომადგენლების ინფორმირება. ყველა მონაწილემ კარგად უნდა იცოდეს, რატომ ტარდება რეფორმა, რა არის მისი მიზანი, როგორ ხორციელდება იგი და ასევე, როგორია მისი წონა და მნიშვნელოვნება სხვა საგანმანათლებლო რეფორმებს შორის.
- პოლიტიკის განმსაზღვრელების მხრიდან მხარდაჭერის მნიშვნელობა ძალიან მაღალია, ვინაიდან, მართვის დემოკრატიული პრინციპების სასკოლო განათლების სისტემაში დანერგვა სახელმწიფო პოლიტიკის დაკვეთას წარმოადგენს, შესაბამისად, დამკვეთი უნდა იყოს დაინტერესებული მის მიერ ინიცირებული პოლიტიკის წარმატებით განხორციელებაზე. ნებისმიერი სისტემის მნიშვნელოვანი და მსხვილი მიმართულებების სამართავად თუ ზედამხედველობისთვის იქმნება ცალკეული საჯარო სამართლის იურიდიული პირები, სამსახურები, დეპარტამენტები თუ სამმართველოები, რომლებიც კურირებენ და მონიტორინგს უწევენ შესაბამისი სფეროების გამართულ მუშაობას. სკოლებში მენეჯმენტის ახალი მოდელის და მისი ერთ-ერთი მთავარი რგოლის, სამეურვეო საბჭოს გამართული მუშაობის უზრუნველყოფას ხელს შეუწყობს სისტემური ზედამხედველობის არსებობა, მანამ, სანამ სამოქალაქო

საზოგადოების მზაობა არ იქნება საკმარისად მაღალ დონეზე წარმოდგენილი.

- ცენტრალიზებული საგანმანათლებლო სისტემიდან დეცენტრალიზებულ სისტემაზე გადასვლა უმნიშვნელოვანესია. სკოლის მართვის წარმოდგენილი მოდელის ეფექტიანი და ეფექტური ფუნქციონირებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ავტონომიურობა.
- სკოლის მართვის დემოკრატიული მოდელის განახლებისთვის მნიშვნელოვანია დივერსიფიცირებული მიდგომის დანერგვა. საკანონდებლო ბაზა უნდა იყოს მოქნილი, რომ სკოლებში ადგილობრივი საჭიროებებიდან გამომდინარე განხორციელდეს საჯარო სკოლის მართვის შესაბამისი მოდელის შერჩევა: შესაძლოა, სკოლაში, სადაც სამეურვეო საბჭოს მუშაობამ გაამართლა, დარჩეს აღნიშნული რგოლი გადაწყვეტილების მიმღების ფუნქციით, ხოლო, სადაც გადაწყვეტილების მიმღების ფუნქცია არ არის წარმოდგენილი, შესაძლოა, სამეურვეო საბჭოს ჰქონდეს მხოლოდ საკონსულტაციო ფუნქცია. ასევე, სკოლებში სადაც ბიუჯეტისა და ფინანსური მართვის საკითხები შესაძლოა, საერთოდ არ წარმოადგენდეს ინტერესის საგანს ან არ იყოს კომპეტენტურობის ხარისხი წარმოდგენილი, შესაძლებელია, სამეურვეო საბჭომ პრიორიტეტულ სამუშაო მიმართულებად განსაზღვროს სხვა საკითხები. იმ სოფლებსა და რაიონებში, სადაც მცირეკონტიგენტის სკოლებია წარმოდგენილი, რამდენიმე ათეული მოსწავლით, შესაძლოა, აღნიშნული სკოლებისთვის შეიქმნას ერთი სამეურვეო საბჭო, რომელიც განხორციელებს მის დაქვემდებარებაში შემავალი სკოლების მართვას.
- არსებული მოდელის ქმედითობის გაძლიერებისთვის შესაძლოა, განხორციელდეს საკანონმდებლო ცვლილებები - სამეურვეო საბჭოსთვის რეალური ძალაუფლების მინიჭება, საბჭოს მუშაობის დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფა, ასევე, საბჭოს ფუნქციებთან, პროცედურებთან, ვადებთან და საქმისწარმოებასთან

დაკავშირებული საკითხების ნათლად და ცხადად გაწერა. საბჭოს ფუნქციებთან, პროცედურებთან და საქმისწარმოებასთან დაკავშირებით დამატებითი აქტებისა თუ ჩანაწერების შემუშავება. არჩევნებთან დაკავშირებული საკითხების რეგულირება მეტად ინფორმირებული და დემოკრატიული არჩევნების ჩასატარებლად.

- რეფორმის წარმატებისთვის აუცილებელია განხორციელდეს ადამიანების მხარდაჭერა კომპეტენციის განახლებაში ფუნდამენტური, სიღრმისეული, პიროვნულ ასპექტებზე მორგებული და ეტაპობრივი ტრენინგების საშუალებით. ტრენინგები საბჭოს ფუნქციურ საკითხებთან მიმართებაში და ასევე, უნარ-ჩვევების მიმართულებით. თვითგანვითარებისა და თვითრეალიზაციის შინაგანი მოთხოვნილებების რეალიზებით მოხდება საბჭოს წევრთა მოტივაციის გაძლიერება.
- ანგარიშვალდებულების საკითხის სამეურვეო საბჭოს წევრთა შორის გასაძლიერებლად, მნიშვნელოვანია, რომ სავალდებულოდ განისაზღვროს სკოლის თემის საკუთარი ამომრჩევლის წინაშე ანგარიშვალდებულების საკითხი. აღნიშნული ხელს შეუწყობს ანგარიშვალდებულების, როგორც დემოკრატიული ღირებულების სასკოლო სისტემაში ეფექტიანობის გაძლიერებას.
- მონაწილე მხარეების - მასწავლებლები, მშობლები, მოსწავლეები - ინტერესის გასაზრდელად მნიშვნელოვანია, შინაგან ჯილდოებზე ყურადღების გამახვილება. სასკოლო საზოგადოების მხრიდან აღიარება, დაფასება, მნიშვნელოვნების განცდა სტიმულს მისცემს საბჭოს წევრებს, რომ უფრო მეტად გაზარდონ საკუთარი ქმედითობა. ასევე, თუკი საბჭოს წევრობა იქნება დაფასებული სხვადასხვა სამსახურებში დამსაქმებელთა მხრიდან ვაკანტურ ადგილებზე გამოცხადებულ კონკურსების დროს, აღირებული პროფესიულ წრეებში თუ ზოგადად, საზოგადოებაში, გაიზრდება მონაწილეთა ენთუზიაზმი და სამუშაოთი კმაყოფილებაც.
- მოხალისეობრივი საქმიანობის წარმოების შედეგად მიღებული საერთო/საზოგადო კეთილდღეობის

მნიშვნელოვნების გაძლიერება საზოგადოებაში მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორია. უნდა განხორციელდეს სკოლიდანვე მოხალისეობრივი საქმიანობების მხარდაჭერა. მოხალისეობის საკითხი შესაძლოა, იქცეს სადამრიგებლო პროგრამების ნაწილი, რომლითაც მოხდება მოხალისეობრივის საქმიანობის კულტურის პოპულარიზება და მისი მხარდაჭერა.

- მნიშვნელოვანია, სკოლის დირექტორმა, საწყის ეტაპზე, კოლაბორაციული თანამშრომლობის გზით ხელი შეუწყოს საბჭოს მნიშვნელოვნების გაძლიერებას სასკოლო საზოგადოებაში და განახორციელოს ერთობლივი აქტივობები, სადაც დირექტორი და სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლები ერთად გამოჩნდებიან. აღნიშნული გააძლიერებს თემში ნდობას და პატივისცემასა და აღიარებას მოუტანს აღნიშნულ ორგანოს.
- სამეურვეო საბჭოს შემადგენლობასთან დაკავშირებით, შესაძლებელია, რომ შევიდეს გარკვეული ცვლილება და საბჭო დაკომპლექტდეს დარგის სპეციალისტებით, ექსპერტებით, პროფესორ-მასწავლებლებით, მეცნიერებითა და მკვლევარებით, ან აღნიშნულმა პირებმა მოახდინონ საბჭოს წევრების გადამზადება. მსგავსი პროფესიონალების ჩართულობა გაზრდის აღნიშნული ორგანოს რეპუტაციას საზოგადოებაში.
- არჩევნის თავისუფლებისა და მშობლების მინიჭებული ძალაუფლების შესახებ ინფორმირებულობის გასაზრდელად, მნიშვნელოვანია, რომ სასკოლო საზოგადოების რიტორიკის ნაწილი იყოს მშობელთა უფლებები, ასევე სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციების მხრიდან ექცეოდეს მეტი ყურადღება მშობლებისთვის გადაცემული ძალაუფლების შესახებ მშობლების ინფორმირების საკითხს.
- სკოლასა და ოჯახს შორის ურთიერთდამოკიდებულების საკითხი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სკოლის მართვის ახალი მოდელის წარმატებულ ფუნქციონირებაზე. პანდემიის შედეგად სკოლასა და ოჯახს შორის დისპოზიციის ცვლილება უნდა შენარჩუნდეს. მშობლებმა

შეინარჩუნონ საკუთარი ძალაუფლება და სკოლამაც აღიაროს მშობლების ჩართულობის მნიშვნელობა. ორივე მხარის მხრიდან არსებული ძალაუფლებების აღიარების ფონზე, სკოლის პოლიტიკა უნდა იქნეს მიმართული თანამშრომლობითი კულტურის გაძლიერებისკენ.

- თანამშრომლობა სკოლის კულტურის ნაწილი უნდა იყოს, მათ შორის მართვის კომპონენტში. ვინაიდან დემოკრატიული მმართველობა სწორედ თანამშრომლობას ეფუძნება, თანამშრომლობა ყველაზე მთავარი ამოსავალი წერტილია ნებისმიერი დემოკრატიული ინიციატივის განსახორციელებლად. აღნიშნული კი მოითხოვს სკოლის კულტურის სრულ ტრანსფორმაციას.
- მშობელთა ასოციაციების, კლუბების, არასამთავრობო ორგანიზაციების თუ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების გააქტიურება როგორც სკოლის დემოკრატიული მართვის იდეის მხარდაჭერის, ასევე, აღნიშნული რგოლის გაძლიერების მიმართულებით, ტრენინგების, სამუშაო შეხვედრების, კონფერენციების, ვებინარების მოწყობისა და სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის გაძლიერების საშუალებით.

კვლევის ფარგლებში შესწავლილი სამეცნიერო ლიტერატურისა და ემპირიული კვლევის მონაცემების შედეგად განხორციელდა საჯარო სკოლის მართვის თანამშრომლობის ჩარჩოს შექმნა. ჩარჩო დაეფუძნა დემოკრატიულ, ნეოლიბერალურ და ჰოლისტური განათლების პრინციპებს სკოლის მართვის საკითხში, საერთაშორისო სამეცნიერო გამოცდილებას და ქართული კონტექსტის შესწავლის შედეგად მიღებულ მონაცემებს. შემუშავებული მოდელი მოიცავს იმ აუცილებელ ღირებულებების, დამოკიდებულებების, უნარებისა და კომპეტენციის ჩამონათვალთა ერთიანობას, რომელიც მნიშვნელოვანია თანამშრომლობაზე დაფუძნებული სკოლის მართვის ქმედითობისა და ეფექტურობა-ეფექტიანობის მისაღწევად.

სკოლის მართვის თანამშრომლობის ჩარჩო



ზემოთმოცემული ჩარჩოთი განსაზღვრული ღირებულებების, დამოკიდებულებების, უნარ-ჩვევებისა და კომპეტენციის ერთიანობით მიიღება სკოლის მართვის მიმართულებით ეფექტური თანამშრომლობა, რაც თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს, როგორც სამეურვეო საბჭოს ეფექტიანობა-ეფექტურობის გაძლიერებას, ასევე, წარმოდგენილ სასკოლო საზოგადოებაში დემოკრატიული ღირებულებების დამკვიდრებას. განათლებაში დემოკრატიული, ნეოლიბერალური და ჰოლისტური პრინციპების საფუძველზე შექმნილი თეორიების გაერთიანებით შესაძლებელი გახდება, რომ საკითხის მეცნიერული შესწავლიდან დაწყებული მისი პრაქტიკული განხორციელებით დამთავრებული, აღნიშნული მიდგომა იქნეს გამოყენებული, რათა ყურადღების მიღმა არ დარჩეს საჯარო მართვის თანამედროვე მოდელთან დაკავშირებული თეორიული ბაზისები. აღნიშნული კი ხელს შეუწყობს, რომ როგორც მეცნიერებმა, მკვლევარებმა, ასევე პრაქტიკოსებმა და გადაწყვეტილების მიმღებებმა საკუთარი მუშაობა დაგეგმონ წარმოდგენილი ღირებულებების გათვალისწინებით.

დასკვნა

კვლევის შედეგად შემუშავებული მიდგომა და საჯარო სკოლის მართვის თანამშრომლობის ჩარჩო აერთიანებს დემოკრატიულ, ნეოლიბერალურ და ჰოლისტური განათლების პრინციპებს. თანამშრომლობითი მართვის მოდელის საფუძველს წარმოადგენს მონაწილეობის, ურთიერთდამოკიდებულების, ანგარიშვალდებულების, სამოქალაქო პასუხისმგებლობის, მოხალისეობის, გაზიარებული ინტერესების და არჩევნის თავისუფლების ღირებულებები, რომლის უკან დგას კომპეტენტურობა, დაფასება, აღიარება, ურთიერთპატივისცემა და თვითფექტურობა. შემუშავებული თეორია თავის ადგილს მიუჩენს სასკოლო განათლებაში სკოლის მართვასთან დაკავშირებულ თანამშრომლობის კონცეფციის განვითარების საკითხს, გამოვლენილი თავისებურებების პოსტ-საბჭოთა კონტექსტში გათვალისწინების კუთხით და ხელს შეუწყობს კვლევის ფარგლებში გამოყოფილ კონცეპტებთან მიმართებაში სახელმწიფო რეფორმების მიზანმიმართულ ნაბიჯებს.

კვლევის ფარგლებში შემუშავებული მიდგომა, შესაძლოა, გამოყენებულ იქნას, არა მხოლოდ საბჭოთა მემკვიდრეობის საგანმანათლებლო სისტემებში სკოლის მართვის საკითხების გამოკვლევისას, არამედ სხვა სისტემასთან მიმართებაშიც, სადაც მართვასთან დაკავშირებული ახალი თეორიის ამოქმედება, ზემოდან ქვემოთ პოლიტიკის და გარედან თავსმოხვეული მიზნის პირობებში, კონტექსტისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავებული მიდგომების პირობებში მექანიკური დამკვიდრებით ხორციელდება. მიღებული შედეგების ანალიზი ახალ კითხვებსაც წარმოშობს, რომლებიც კვლევების გაგრძელებას და ამ კითხვებზე პასუხების გაცემას მოითხოვს, თუ რამდენად არის შესაძლებელი ამ კვლევაში გამოყენებული მიდგომით შესწავლილ იქნეს სხვა ორგანიზაციების თანამშრომლობაზე დაფუძნებული მართვის საკითხები. რამდენად განზოგადებადია ამ კვლევის შედეგად შემუშავებული თანამშრომლობაზე დაფუძნებული მართვის ჩარჩო სხვა საჯარო ინსტიტუციებზე. აღნიშნულ კითხვებზე პასუხები თავის მხრივ, ჩატარებული კვლევის ღირებულებასა და მისი შედეგების მნიშვნელოვნებას აძლიერებს.

Grigol Robakidze University

With the right of manuscript

Lana Kurashvili

The Concept of a Collaborative School and State Policy

Educational programme: Public Administration

**Thesis is presented for obtaining of the PhD Degree in Public
Administration**

Abstract

Tbilisi

2023

Grigol Robakidze University

Scientific supervisor: **Mikheil Gogatishvili**

Doctor of Philosophy, Professor

The date of the defence will be published on the website of university:
www.gruni.edu.ge

The defense of the dissertation will take place at Grigol Robakidze University at a session of the Certifying Committee of Experts of the School of Public Administration and Politics.

The dissertation is available at the library of Grigol Robakidze University, Tbilisi, Irina Enukidze №3 (David Agmashenebeli Alley 13).

Table of Contents

Introduction	29
Review of Foreign Scientific Literature	31
Historical development	31
Democracy in education	32
Neoliberal approach to education	33
Philosophy of education	33
Education Policy	34
Collaboration	34
Parental involvement	35
Overview of International Practice	35
Development of Georgian educational system	36
Theoretical framework	38
Research Methodology	40
Research results, judgment and scientific findings	41
Recommendations	44
Conclusion	49

Introduction

Education plays a key role in building a democratic society and developing a knowledge-based economy in the twenty-first century. Due to the above, the high public interest in the quality of education and the urgency of the issue of accountability by educational institutions are becoming more and more the subject of interest of scientific circles and decision makers. Accordingly, the issue of introducing a new model of school management based on democratic values was on the agenda, which would meet the needs of the society in terms of improving the quality of education.

Education is considered to be a fundamental method of social progress and transformation in a democratic world. It is presented as a social institution that is a form of public life (Dewey, 1916). The principles of neoliberal and holistic education took root with the introduction of democratic values in education, which took an important place in education policy and became the basis for large-scale reforms. The management system of the public school has been changed based on the principles of stakeholder participation, accountability and school-family interdependence. The introduction of a third party into the management of the public school was a transfer of power to the parents on the one hand, and a redistribution of responsibilities for school education between the state and stakeholders on the other.

The presented study will examine the effectiveness of this model of public school management. Significant emphasis is placed on the peculiarity of the Georgian context, where the development of the education system for centuries, from the establishment of the compulsory state school system to the independence of the country, was associated with centralized, authoritarian and ideological education systems. Moreover, the arrangement of the education system on democratic principles was carried out through radical and

large-scale reforms, after the liberation of the country. The development of a new model of public school management began with the support of the establishment of boards of trustees, the introduction of voucher funding and decentralization policies, and spans a fifteen-year period of development.

The research suggests that the collaborative model of management in the education system based on philosophical-theoretical constructs of democratic, neoliberal and holistic education is inconsistent with the practice in the Georgian school system, where the efficiency and effectiveness of collaborative school management is low. Accordingly, the objectives of the study were to study the existing model of public school management in the areas of stakeholder participation, accountability and interdependence, with a significant emphasis on the effectiveness of public policy. The main purpose of the presented research is to determine the means by which an effective and efficient management system based on collaboration is created in the public school system.

Review of Foreign Scientific Literature

Modern philosophical visions, scientific findings and international practice were studied within the framework of the mentioned research, as well as the features related to the development of the Georgian educational system were examined for in-depth analysis of the issue.

Historical development—within the frames of the present study, the overall task of reviewing the foreign scientific literature was to establish a new model of school management based on the principle of cooperation and its scope. The historical development of the school and family disposition and the distribution of power between the

state and the family are initially presented. Emphasis is made on the involvement of parents in the education of their children, that from ancient times, if parents were the main source of education for their children, with the development of society, school education centers were established and the issue of child education gradually shifted from family subordination to field management. Later changes in the role of parents in the education of children were influenced by the emergence of religious currents. With the rise of religions, family upbringing, the place and importance of children in the family, and the role and responsibilities of parents, shaped by religious beliefs, were identified. The practice of family, private, and religious education was followed by the introduction of universal, public, school education. An important stage is considered to be the era of technological and scientific changes after the Second World War, when parents handed over the reins of their child's education to the school and the state. It is also believed that the professionalization of teaching has led to the breakdown of the close bond between school and family (Adams & Christenson, 2000). This situation was so complicated that in the UK in 1966 there were cases where the school boundary was marked with chalk beyond which parents could not cross and it was thought that parents and teachers had different tasks to do (Dom & Verhoeven, 2006). However, since the 1970s, international debates about family-school disposition have been active in scientific circles.

Democracy in education- The high interest aroused by the study of the issue was related to the desire to find ways to remedy the shortcomings in school education and, on the other hand, to establish democratic values in the school system, which in turn was the cornerstone of building a democratic society. The school should have been organized on democratic principles in a democratic society. Consequently, democratic values were integrated into the educational space. According to John Dewey, "the small world of schools should be like the big world of society, and both should be democratic" (Dewey, 1916). Particular emphasis was placed on the principles of participatory democracy. According to Carol

Paytemann, participatory democracy is maximal involvement, the result of which is not only the decision made, but also the development of the social and political capital of each individual (Pateman, 1970). According to Davidson & Elstub, involving citizens in the decision-making process promotes the formation of active citizens and increases the credibility and quality of decision-making that the right to participate is a fundamental human social right in the workplace (Davidson & Elstub, 2014).

Neoliberal approach to education- With the establishment of the fundamental democratic principle, the school system was arranged in accordance with neoliberal principles. With the neoliberal approach, education was subordinated to economic interests and market principles were established in education. The concepts of freedom of choice and parental rights have played an important role in education. Schools and teachers were accused of not paying attention to parents' voices because they knew they could not take their children anywhere. Therefore, neoliberalism, with the introduction of a voucher funding system, gave parents a real chance to choose a school when, under voucher funding, parents would choose the school that would best meet their children's educational needs. Milton Friedman was one of the first American economists to support the use of the voucher system in education and believed that market rules would improve the quality of education in schools. With the neoliberal approach, in addition to giving parents freedom of choice, the issue of accountability was defined by the educational institution, which was implemented through participation in the management of parents' schools. The purpose of involvement in the management of the third sector was to determine how purposefully the state money was spent (Roberston, 2007) and the parents acted as a kind of controller.

Philosophy of education- Philosophical schools of education also align with the core values enshrined in democratic and neoliberal approaches. John Dewey's philosophical work "Democracy and Education" was the first to transfer democratic values to education.

John Dewey focuses on shared common interests and civic and social effectiveness. For Dewey, civic efficiency, or good citizenship, is the activation of an individual's forces politically and his involvement in law-making processes, while social efficiency includes everything that means making one person's experience valuable to another, and giving people the opportunity to share valuable experiences. When talking about the goals of education, the philosopher John Dewey raises the problem of the existence of external goals - when goals are not derived from free choice built on their own experience; And that their nominal goals serve the hidden goals of others more than their own. The idea of the interdependence of the individual, community, society, planet and space is the basis of a holistic philosophical vision in education. The philosophy of holistic education is the paradigm of education, which combines the idealistic idea of humanistic education with spiritual and philosophical ideas and is based on the principles of spirituality, unity, interdependence with the principles of freedom, autonomy and democracy (Rudge, 2010).

Education Policy- Based on the above philosophical visions or theoretical views, the strategic directions of educational policy were determined. In Western capitalist societies, neoliberalism, which has taken its place through the policies of the "new public administration", has brought to the fore the question of the distribution of power. According to Lawson (2011), the process of power distribution in Western capitalist societies is linked to modern political discourse, where decentralization, selectivity, professionalism, and responsibility are key elements of society management in the age of globalization. The issue of redistribution of responsibilities has been raised on the agenda, requiring joint action by the state, the market and civil society (Hudson, 2007).

Collaboration- Collaboration is an important issue in organizational research and public administration (Everett & Jamal, 2004). Gray (1989) defines collaboration as a process "in which parties who see different aspects of a problem constructively present their differing views and seek solutions to a problem that is presented beyond their

own limited vision." The model of successful collaboration developed by Mattessich & Monsey (1992) is one of the most commonly used models in the field of collaboration, which includes seven factors of collaboration: context, members, process and organization, communication, function, resources and leadership.

Parental involvement- The issue of parental involvement is considered to be one of the most important issues in educational policy and reform worldwide, with in-depth study in scholarly circles dating back to the 1970s. The number and scale of scientific research has increased so much that according to Castelli & Pepe (2008) research, for every article written on parental involvement in 1966, there were thirty-five articles in 2007. The Six Types of Involvement for Joyce Epstein's parents is the most widely used tool in the world of science. This framework includes components of child rearing, communication, volunteering, home learning, decision making and community cooperation. Decades of scientific research have proven the positive impact of parental involvement on a student's academic achievement and success. An analysis of 51 studies by Henderson and Maffe noted that there is a positive and compelling link between parental involvement and student achievement, including improved academic achievement (Henderson & Mapp, 2002). A study of 77 studies by Jaines (Jeynes, 2005) and a meta-analysis of 25 studies by Fan & Chen (Fan & Chen, 2001) confirmed that there is a positive relationship between engagement and student academic achievement.

Overview of International Practice- One of the first documents on the role of parents in school is the Coleman Report in the United States, 1966 and the Plowden Report in the United Kingdom, 1967. The issue of parental involvement is presented in the following European and international documents: Commission Staff Working Paper, Schools for the 21st Century Commission of the European Communities, 2007. Charter of the Rights and Responsibilities of Parents in Europe. European Parents' Association, 2008. Involve Parents, Improve School. Education, Audio-visual and Culture

Executive Agency, 2009. How can we Make Schools Work Better? The World Bank, 2012. Parental Involvement in Selected PISA Countries and Economies. Organization for Economic Co-operation and Development, Working Papers, No. 73. 2012. A review of countries' experiences reveals differences and peculiarities between countries in the process of ordering modern education policies. The differences are due to the socio-cultural characteristics as well as the political systems of the countries.

Development of Georgian educational system

The peculiarity of the development of the Georgian educational system significantly distinguishes the mentioned context and is the subject of in-depth study. The public education system in Georgia was established during the country's membership in the Russian Empire. Consequently, the formation of the Georgian education system was influenced by the tsarist policy of tsarism. During the mentioned period, the activities carried out by the literacy society among Georgians are important against the Russification policy against the Georgian language. After the revolution in the Russian Empire, in 1918, immediately after the declaration of independence of Georgia, the Ministry of Public Education was established and began to work actively to level the results of centuries-old Russification policy, establish national values, and introduce democratic and European values. During the three years of independence, major reforms were carried out to integrate the Georgian education system with European values, focusing on the German education system, Maria Montessori, Ellen Parker's so-called "Dalton Plan", Friedrich Froebel, John Locke, Jean-Jacques Rousseau and the views and theories of other European educators. Consequently, the Georgian people have challenged obedience, corporal punishment, orality, teacher orientation, acquiring knowledge detached from life, characteristic of the tsarist system, and the practice of neglecting human nature with European values of individual freedom, independence, self-regulation - self-activism,

creativity, motivation, method of play, compassion, personality formation, real life experiences and a student-centered environment.

The replacement of Georgia by the Soviet Union with three years of freedom was delayed by the development of the Georgian educational system and the transition to Soviet political rails. One of the main goals of the education system reform under the Soviet government was to create a new social order. Schools in socialist society were assigned political and economic functions to mobilize the masses around the ideological vision. Family-school cooperation was declared as one of the main directions, where not only the school was involved, with specific programs of cooperation with families, but also youth organizations and the whole society. The established practice of close communication between school and family, through the creation of a cult of teachers and children, under a centralized management system and through mass control, achieved the fulfillment of the mission assigned to education by the government in the process of creating a new society. The unity of the school and the family through high social involvement became a powerful tool for the upbringing of the new generation, which managed to introduce communist ideology in the generations and to achieve state, party goals.

After the secession of Georgia from the Soviet Union and the restoration of independence, a great wave of reforms began, aimed at the complete elimination of the Soviet legacy on the one hand, and on the other hand, focusing on Western values. The changes were made in order to ensure the compliance of the legislative framework with European educational standards, as well as changes in the financial and administrative arrangement of the system, the content of teaching and learning and theoretical approaches. Under the General Education Act of 2005, parents were given freedom of choice, and a voucher funding system was introduced that allowed parents to choose the school of their choice. Also, boards of trustees were set up and significant steps were taken towards a decentralized education system. As a result of the first elections of the Board of

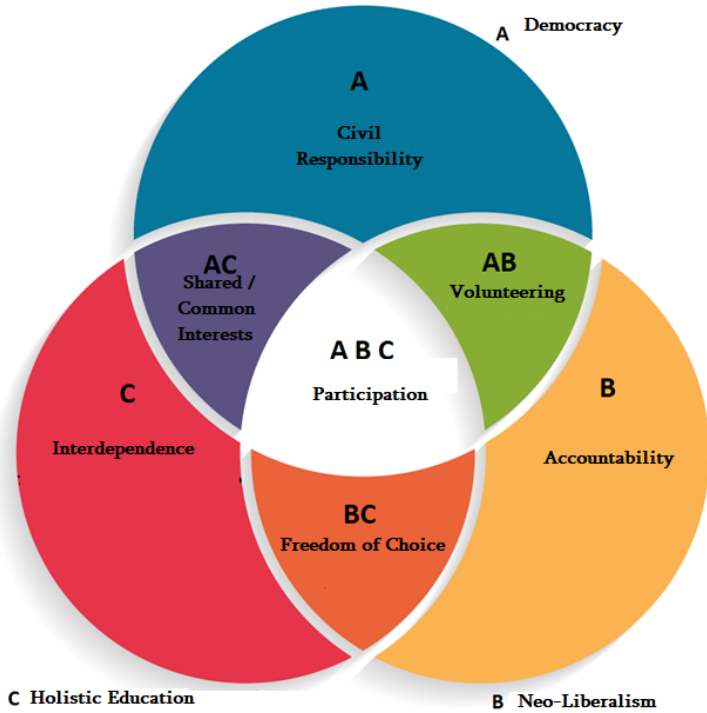
Trustees in the general education institutions of Georgia in 2005, a new model of school management was established. The principle of representation in the form of teachers, parents, students and local self-government representatives was observed in the highest elected body of the school self-government. The creation of this body completely changed the existing hierarchical system of school management and involved in the decision-making function of solving the most important issues of school management. However, later amendments to the law on general education, according to experts, weakened decentralization, strengthened the ministry and returned to the centralized model. According to local and international studies on parental involvement in Georgia and education experts, the agenda includes shortcomings in the Georgian educational space in this area, lack of awareness, school and family distance, distrust, low motivation, lack of school resources, lack of time, own rights and responsibilities. In the direction of ignorance and inconsistent policy in the state in general. Education system reforms in Georgia are aimed at integrating democratic values, however, the question marks over the success or failure of these reforms are quite high both in professional circles and in the whole society, which is confirmed by the results of international studies on the quality of education.

Theoretical framework

The research identified the main theories - democratic, neoliberal, holistic education, which formed the basis of changes in educational policy. It is true that the practice of studying the issue in scientific circles is mainly presented separately - based on the principles of democratic values, neoliberal approach and holistic education. However, since these theories are interrelated and in some cases mutually exclusive, it is important to link all three theoretical bases and present them in a unified context, which allows for the integration of diversified approaches to the issue to present complex issues related to public administration as a whole and according to this theoretical framework, the study of the context of the post-

Soviet country significantly distinguishes the presented study from other similar studies.

Figure 1 - Intersection of democratic, neoliberal and holistic principles



The three circles depicted in the presented model correspond to democratic, neoliberal and holistic approaches, of which: A represents democratic values, B - neoliberal and C - holistic. The intersection points of the three circles are also represented as AB, BC and AC, and finally the intersection point of all three circles - ABC. The main concepts of the developed theoretical framework are separated in the form of independent, intersecting and intersecting concepts. The following were distinguished as independent concepts:

A - Democracy - "Civil Responsibility"

B - Neoliberalism - "Accountability"

C - Holistic Education - "Interdependence"

The following were distinguished as intersecting concepts:

AB - Democracy / Neoliberalism - Volunteering

BC - Neoliberalism / Holistic Education - Freedom of Choice

AC - Democracy / Holistic Education - "Shared / Common Interests"

In the theoretical framework, all three theories were distinguished as intersecting concepts:

ABC - Democracy / Neoliberalism / Holistic Education - "Participation"

The main concept of the research subject is cooperation, which combines the concepts of participation, accountability and interdependence. Each of the above concepts is a key defining element of public school management in modern times.

Research Methodology

Qualitative research has been used based on case study method, observation, focus group and in-depth interview tools. The factors influencing the development of the Georgian educational system, as well as the characteristics of the legislative framework developed in the modern period were studied through the study of documents and historical research. Quantitative data were processed as part of the study. The triangulation method compared the results of different phases of the study and the problem was studied from different perspectives, which strengthened the reliability of the obtained research results. Data were processed by content analysis and appropriate software. The direct objects of the research were the public school principals, teachers, students, parents and local self-government representatives of the capital, city, mountains and highlands, as well as decision-makers, policy makers, education experts and industry specialists. Widely used and standardized data

collection tools were used worldwide as a research tool. Conceptual frameworks and models focused on the Arnstein model of participation, the Ladder of Participation, Joyce Epstein's Six Parent Involvement Framework for Participation, and the successful collaboration model developed by Matesich and Moncey. Relevant components of the research question were separated from the presented models and based on the mentioned components, the research questions were formulated. The duration of the study included one academic year, which enabled a complete one-year cycle of school activities to be worked on with each target group so that a clear and unified picture could be seen and not fragmented. The limitation of the study was the situation created as a result of the world pandemic. In this situation, the expected delays were avoided by transferring the research activity to an online format. The issue of compliance with ethical requirements was considered at each stage of the empirical research. Only in the conditions of agreements, permits, awareness, close communication, protection of privacy, maximum freedom, trustworthy and friendly environment, each stage of the research was carried out.

Research results, judgment and scientific findings

In the target schools, observations, workshops, focus groups, study of school documents and in-depth interviews were conducted to study the democratic model of school management based on the principles of cooperation. The mentioned information was summarized, the information received from different sources was compared, common and distinctive features were distinguished and relevant conclusions were drawn. It first begins with an analysis of the Georgian legal framework, then presents the results of the research obtained from board members, school principals, industry specialists, education experts and decision makers.

The interviews with the respondents participating in the in-depth interviews were studied from two perspectives, on the one hand,

from a personal, individual and, on the other hand, from a group perspective. The information obtained from the interview and the results of the observation were reconciled. The results of the conducted empirical research are presented based on the theoretical framework and research instruments, in several major directions, grouped according to neighboring concepts. These are: participation / distribution of power, accountability / freedom of choice, volunteering / social responsibility, shared interests / interdependence, and organizational and procedural issues are presented separately. These issues were explored by considering the relationship between behavior-behavior and behavior-attitude and by observing verbal-non-verbal signals, which revealed and explored hidden and unknown perceptions of the respondent during the interview, which had a significant impact on obtaining the most relevant and reliable information.

Key Findings and Discoveries:

- The introduction of a new model of school management is related to the implementation of top-down reform of the external goal and is a political decision rather than a need-based necessity.
- In Georgia, in the post-Soviet country, the reform of changing one system to a completely new system was characterized by ambiguity, uncertainty, inconsistent strategy, lack of awareness and the practice of allowing self-flow.
- Awareness of Georgia as a post-Soviet country - perceptions, attitudes and behavior - participation in the concepts identified in the study, accountability, Shared / Common Interests, Volunteering, Freedom of Choice, Civil Liability - Inconsistencies with the content provided by the theories.
- The introduction of neoliberal market principles and accountability as a form of control is a less acceptable form among respondents, named by school stakeholders, with an emphasis on democratic notions of civic responsibility and

holistic education as a basis for unity, integrity and interdependence and cooperation.

- Parents represented on the board of trustees are less interested in school management, finances and legal issues. Their real interest is in issues directly related to children's learning and discipline.
- The issue of accountability in school policy is of a formal, mechanical nature and the issue of mutual accountability is not presented at all;
- The fictitious place of the board of trustees in school life has been recognized by the school authorities and two types of approaches have been identified: some maintain formal relations with the principals in cooperation with the said body, and another part of them is trying to help the mentioned body with its own resources.
- The advantage of teacher power was evident from the composition of the board, on the one hand, as a result of the high competence of the school, as a representative of the institutional party, and also, as a result of being on the board for the longest time, while students change every year, parents- with the change of school level by the children, while the representatives of the local self-government stand out as the most dysfunctional representatives of the dysfunctional body.
- Significant changes in the school-family relationship were revealed as a result of the global pandemic, when the long-standing problem of school and family distance changed due to the current situation and schools withdrew because they had to "visit" families to fulfill their mission and parents saw more school activities, which was hidden and unknown to them due to the closed nature of the school.
- The readiness of parents, teachers and students to be involved in school activities is low; the competence of the subjects involved in the existing model of school management is significantly low both in terms of themes and skills and is based on individual resources.

- Public policy is in line with the requirements of the legal framework worldwide, however, due to the mechanical and superficial nature of the implemented reform and its acceptance, its effectiveness is so low that both directors, board members, education experts, industry specialists and decision makers unanimously acknowledge That this link is fictitious in school life. The issue of refinement of the legal framework is on the agenda.

Recommendations

- It is important to take into account the scientific findings of change about human natural resistance to change and cultural characteristics of society in implementing large-scale reforms in education, which involve complex changes in the key elements of thought, belief, attitude, perception and behavior in society. It is necessary to inform the representatives of the educational sphere about the essence and significance of the change. All participants should be well aware of why the reform is taking place, what its purpose is, how it is being implemented, and also what its weight and importance are among other educational reforms.
- The importance of support from policy makers is very high, as the introduction of democratic principles of governance in the school education system is an order of state policy, therefore, the client should be interested in the successful implementation of the policy initiated by him. To manage or supervise important and major areas of any system, separate legal entities, departments, divisions or divisions of public law are established, which supervise and monitor the work of the respective fields. Ensuring systematic oversight of the new model of management in schools and one of its key links, the Board of Trustees, will facilitate the existence of

systemic oversight until the readiness of civil society is sufficiently represented.

- The transition from a centralized education system to a decentralized one is crucial. Autonomy is vital to the effective and efficient functioning of the presented model of school management.
- It is important to introduce a diversified approach to updating the democratic model of school management. The legal framework should be flexible to select the appropriate model of public school management based on local needs in schools: the school where the board of trustees was justified may retain that link as a decision-maker, and where the decision-making function is not represented, The Board of Trustees may have only an advisory function. Also, in schools where budgeting and financial management issues may not be of interest at all or the degree of competence is not represented, it is possible for the Board of Trustees to prioritize other issues. In the villages and districts where small schools are represented, with a few dozen students, a single board of trustees may be set up for these schools to run the schools under its jurisdiction.
- Legislative changes may be made to strengthen the effectiveness of the existing model - giving real power to the board of trustees, ensuring the independence of the board, as well as clearly and clearly writing out issues related to the board's functions, procedures, deadlines and case management. Develop additional acts or records related to the functions, procedures and case management of the Board. Regulate election-related issues to conduct more informed and democratic elections.
- It is necessary to support people in renewing their competence through fundamental, in-depth, personalized and step-by-step trainings for the success of the reform. Trainings on the functional issues of the council as well as skills. Realizing the inner needs of self-development and

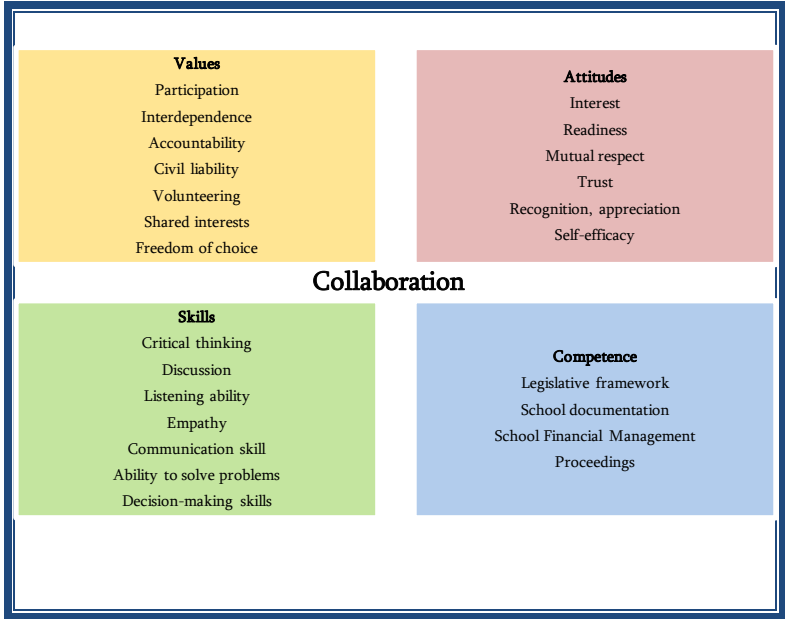
self-realization will enhance the motivation of board members.

- In order to strengthen the issue of accountability among the members of the Board of Trustees, it is important to define the issue of accountability to the school community's own voters. This will enhance accountability as a democratic value in the school system.
- It is important to focus on internal rewards to increase the interest of stakeholders - teachers, parents, students. Recognition, appreciation, and a sense of importance by the school community will motivate board members to increase their own effectiveness. Also, if board membership is valued during the vacancies announced by employers in various services, in professional circles or in the community in general, participants' enthusiasm and job satisfaction will increase.
- Enhancing the importance of overall / public welfare gained through volunteering is a very important factor in the community. Voluntary activities should be supported from school. The issue of volunteering may become part of the tutoring programs that will promote and support the culture of volunteering.
- It is important that the school principal, at an early stage, promotes the importance of the board in the school community through collaborative collaboration and carries out joint activities where the principal and board representatives appear together. This will strengthen the community's trust and respect and recognition for the body.
- Regarding the composition of the Board of Trustees, it is possible that some changes will be made and the Board will be staffed with specialists, experts, professors, scientists and researchers, or the above-mentioned persons will train the members of the Board. The involvement of such professionals will increase the reputation of this body in the society.

- In order to increase awareness of freedom of choice and parental authority, it is important that parental rights be part of the school community's rhetoric, and that governmental and non-governmental organizations pay more attention to parental awareness of parental authority.
- The issue of interdependence between school and family has a significant impact on the successful functioning of a new model of school management. A change in disposition between school and family as a result of a pandemic must be maintained. Parents retain their power, and the school recognizes the importance of parental involvement. Against the background of the recognition of existing powers by both parties, school policies should be aimed at strengthening a culture of cooperation.
- Collaboration should be part of the school culture, including in the management component. Since democratic governance is based on cooperation, cooperation is the most important starting point for any democratic initiative. This requires a complete transformation of the school culture.
- Activate parent associations, clubs, NGOs or higher education institutions to support the idea of democratic governance of the school, as well as to strengthen this link through trainings, workshops, conferences, webinars and research work.

As a result of the scientific literature and empirical research data studied within the framework of the research, a framework for public school management cooperation was created. The framework was based on the principles of democratic, neoliberal and holistic education in school management, international scientific experience and data obtained from the study of the Georgian context. The developed model includes a set of lists of essential values, attitudes, skills and competencies that are important for achieving the effectiveness and efficiency of a collaborative school management.

School Management Collaboration Framework



The unity of values, attitudes, skills and competencies defined by the above framework will lead to effective cooperation in the management of the school, which in turn will help to strengthen the effectiveness of the Board of Trustees, as well as to establish democratic values in the represented school community. Combining theories based on democratic, neoliberal and holistic principles in education, it will be possible to use this approach from the scientific study of the issue to its practical implementation, so as not to ignore the theoretical foundations of the modern model of public administration. This will help scientists, researchers, practitioners and decision makers to plan their work based on the presented values.

Conclusion

The research approach developed and the public school management cooperation framework combine the principles of democratic, neoliberal and holistic education. The model of collaborative management is based on the values of participation, interdependence, accountability, civic responsibility, volunteerism, shared interests and freedom of choice, which are behind competence, appreciation, recognition, mutual respect and self-efficacy. The developed theory gives place to the development of the concept of cooperation in school management in school education, in terms of taking into account the identified features in the post-Soviet context, and will facilitate targeted steps of state reform in relation to the concepts identified in the study.

The research approach may be applied not only to the study of school management issues in Soviet heritage education systems, but also to other systems where the implementation of a new management theory, in terms of top-down policy and external goals, takes a significantly different approach. . The analysis of the results also raises new questions that require further research and answers to these questions as to whether it is possible to explore management issues based on collaboration with other organizations using the approach used in this study. How generalizable is the collaboration framework developed as a result of this study to other public institutions. The answers to these questions, in turn, enhance the value of the research and the importance of its results.