

## საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელების პრაქტიკა საქართველოში

თამარ უზუნაშვილი - საჯარო მმართველობის მაგისტრი.

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ელ.ფოსტა: [uzunashvilitamari@gmail.com](mailto:uzunashvilitamari@gmail.com)

### აბსტრაქტი

სამაგისტრო ნაშრომი საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელების პრაქტიკას იკვლევს საქართველოში. განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაციის განხილვისას აკადემიური ლიგერაგურა ძირითად აქცენტს განათლების ხარისხზე გავლენაზე აკეთებს, ხოლო ნაკლებად ფოკუსირდება ინფრასტრუქტურულ საკითხებზე. აღნიშნული ნაშრომი, საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილების პრაქტიკის განხილვის საფუძველზე, დეცენტრალიზაციასა და საგანმანათლებლო სფეროში ინფრასტრუქტურულ საკითხებს აკავშირებს ერთმანეთთან. იგი შესწავლილია სამი მუნიციპალიტეტის, გურჯაანის, სამგრელიისა და ქობულეთის, პრაქტიკის მაგალითზე. მუნიციპალიტეტები, რომლებშიც გაფორმებულია დელეგირების ხელშეკრულება, შედარებულია როგორც დროში, ასევე იმ მუნიციპალიტეტთან, რომელშიც მსგავსი ხელშეკრულება არ გვხვდება. შესაბამისად, ერთი მხრივ მნიშვნელოვანია იმის დადგენა თუ რა თავისებურებები აქვთ იმ მუნიციპალიტეტებს, რომლებშიც დელეგირება განხორციელდა და მეორე მხრივ, თუ რა განაპირობებს აღნიშნულ თავისებურებებს. კვლევის მიზანს წარმოადგენს საჯარო სკოლების დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელების პრაქტიკის შესწავლა საქართველოში.

კვლევის დროს გამოიკვეთა, რომ იმ მუნიციპალიტეტებს, რომლებთანაც საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომ საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის უფლებამოსილების დელეგირების ხელშეკრულება გააფორმა, ხუთი თავისებურება და ამ თავისებურებათა ორი განმაპირობებელი ფაქტორი ახასიათებთ, რომლებიც თავის მხრივ ერთმანეთისგან გამომდინარეობენ. თავისებურებები შეეხო გენდერების რაოდენობას, კომუნიკაციის გიჟს, სკოლების ჩართულობას, მანძილისა და დროის შემცირებასა და კადრების კვალიფიკაციის საკითხებს, ხოლო ფაქტორები გულისხმობს მანძილს, როგორც დამატებით ხარჯს და მუნიციპალიტეტებისათვის გადაცემულ რესურსების რაოდენობასა და სახეს. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნულ თავისებურებები და

ფაქტორები თავის მხრივ აიხსნება მკაცრი ცენტრალიზებული სისტემის გამოცდილებით, რომელიც საქართველოს საბჭოთა პერიოდიდან გამოჰყვა.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო სკოლების რეაბილიტაცია, დეცენტრალიზაცია, განათლების პოლიტიკაში, სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილება, საქართველო.

## **The practice of implementing delegated authority to rehabilitate public schools in Georgia**

### **ABSTRACT**

The master's thesis examines the practice of the implementation of the delegated authority to rehabilitate public schools in Georgia. When discussing the decentralization of education policy, the academic literature mainly focuses on the impact of decentralization on the quality of education, while focusing less on infrastructural issues. The mentioned paper, based on the discussion of the practice of delegated authority for the rehabilitation of public schools, connects decentralization and infrastructural issues in the educational field. It is studied on the example of the practice of three municipalities, Gurjaani, Samtredia, and Kobuleti. Municipalities in which a delegation agreement is signed are compared both over time and with the municipality in which no such agreement is found. Therefore, on the one hand, it is important to determine the characteristics of the municipalities in which the delegation was implemented, and on the other hand, what causes these characteristics. The purpose of the research is to study the practice of implementing the delegated authority for the rehabilitation of public schools in Georgia.

During the research, it was revealed that the municipalities, with which the Ministry of Education and Science of Georgia signed an agreement on the delegation of authority to rehabilitate public schools, are characterized by five peculiarities and two determining factors of these peculiarities, which in turn derive from each other. The specifics concerned the number of tenders, the type of communication, the involvement of schools, the reduction of distance and time, and the issues of staff qualification, while the factors including the distance, how the additional cost, and the amount and type of resources transferred to the municipalities. The mentioned features and factors must be explained by the experience of a strict centralized system, which followed Georgia from the Soviet period.

**Keywords:** Public school rehabilitation, decentralization in education policy, delegated authority for school rehabilitation, Georgia.

## შესავალი

როგორც ალექსის დე ტოკვილი (1835) წერდა, თვითმმართველობა ხსნის გზას თავისუფლებისკენ და საზოგადოებას ასწავლის თავისუფლებით სარგებლობას. მის გარეშე ერს შეუძლია შექმნას თავისუფალი, დამოუკიდებელი მთავრობა და სხვა სახელმწიფო ინსტიტუტები, მაგრამ ვერ შეიძლება თავისუფლების ჭეშმარიტ სულს (Tocqueville, 1835). თუმცა ადგილობრივი თვითმმართველობები მხოლოდ თავისუფლების მიღწევის საშუალება არაა, ის სახელმწიფოს ნაწილია, რაც ასევე აღნიშნული აქვს ჯონ კლარკს (1969), რომლის მიხედვით, თვითმმართველობები სახელმწიფო ორგანოების ნაწილია, რომლებიც ცენტრისგან დამოუკიდებლად, სუბორდინაციისა და კომპეტენციის დაცვით აგვარებენ ადგილობრივი მნიშვნელობის საკითხებს (Clarke, 1969). არსებობს საკითხები, რომელთა გადაწყვეტაც მხოლოდ ცენტრალურ ხელისუფლებას შეუძლია, თუმცა, ზოგიერთი საკითხის მოგვარება ადგილობრივ დონეზე უფრო ეფექტიანი იქნება (Haque, 2012). თანამედროვე სამყაროში დეცენტრალიზაციის საკითხი უფრო და უფრო აქტუალური ხდება. მისი პრინციპი და ადგილობრივი ხელისუფლების ძლიერი როლი უზრუნველყოფს ანგარიშვალდებულებას, ეფექტიანობასა და შედარებით ავტონომიას (Mihálik & Klimovský, 2014). იგი მმართველობის ისეთი სისტემაა, რომლის დროსაც ადგილობრივი და ცენტრალური ხელისუფლებების უფლებამოსილებები გამიჯნულია (Sikander, 2015). მსოფლიო ბანკის განმარტებით კი დეცენტრალიზაცია არის უფლებამოსილებისა და საჯარო ფუნქციების პასუხისმგებლობის გადაცემა ცენტრალური ხელისუფლებიდან შუალედურ და ადგილობრივ ხელისუფლებაზე ან კვამი დამოუკიდებელ სამთავრობო ორგანიზაციებსა და კერძო სექტორზე (Olsen, 2007).

მსგავს არგუმენტებს განათლების სფეროს დეცენტრალიზაციის მხარდასაჭერადაც მოუხმობენ. დეცენტრალიზაცია უმეტეს შემთხვევაში ანგარიშვალდებულებისა და ეფექტიანობის ზრდის ინსტრუმენტადაა აღქმული. თუმცა, განათლების სფეროს შესწავლამ აჩვენა, რომ განათლების სისტემის სტანდარტიზაცია ნაკლებად შესაძლებელია დეცენტრალიზაციის პირობებში იყოს მიღწეული (McGinn & Welsh, 1999). ხოლო განათლების დეცენტრალიზაციის მიზანი ზოგადად არ არის ყველა ხარჯისა და გადაწყვეტილების მთავრობის ან ორგანიზაციული ერთეულის ერთ დონეზე გადატანა. ამის ნაცვლად, მიზნად ისახავს ბალანსის პოვნას გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებაში,

რომელიც ცენტრალური ხელისუფლებისგან გადაეცემათ (Herdia-Ortiz, 2007). განათლების ადმინისტრირებისას დეცენტრალიზებული სისტემა აუმჯობესებს რესურსების გამოყენებას, ზრდის სკოლების ეფექტიანობასა და ეფექტურობას. ეს კი იმითაა გამოწვეული, რომ ადმინისტრაცია უშუალოდ პასუხისმგებელია მშობლებისა და საზოგადოების წინაშე (Baacha, Amin & Soomro, 2021). აღნიშნული გარემოებებიდან გამომდინარე, სახელმწიფოთა უმრავლესობა დეცენტრალიზაციას განათლების სფეროში ხარისხის გასაუმჯობესებლად მიმართავს.

დეცენტრალიზაციის პრაქტიკა დიდწილად ქვეყნის კონტექსტზე, ისტორიულ გამოცდილებასა თუ გეოგრაფიულ და დემოგრაფიულ მახასიათებლებზეა დამოკიდებული (Walt, 2016). საბჭოთა გამოცდილების და ადმინისტრირების გრადიენტის გავლენიდან გამომდინარე, დეცენტრალიზაციის პროცესი ამ ქვეყნებში ნელა მიმდინარეობს და ძალაუფლების სხვადასხვა სტრუქტურისაგან ძლიერ წინააღმდეგობას განიცდის (Urinboyev, 2015). მკაცრად ცენტრალიზებული სისტემა, პოლიტიკის წარმოების პროცესში სხვა აქტორებისათვის სივრცეს არ გოვებს და მმართველობის სფეროში იმ ბალანსის მიღწევას უშლის ხელს, რაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესს მეტ ეფექტიანობას სძენს. საქართველოს, საბჭოთა კავშირში ყოფნიდან გამომდინარე, მმართველობის მკაცრად ცენტრალიზებული სისტემის გამოცდილება აქვს. როგორც პოსტ-საბჭოთა სახელმწიფო, საქართველოც დეცენტრალიზაციის განხორციელებისას სხვადასხვა გამოწვევას აწყდება (წითლიძე, 2021). გასაკვირი არ იქნება თუ ვიგყვით, რომ ამავე პრობლემების წინაშე დგება სასკოლო განათლების დეცენტრალიზაციის პროცესიც.

სასკოლო განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაციის კვლევები მეტწილად ყურადღებას ამახვილებს განათლების ხარისხზე. თუმცა, მცირედ, მაგრამ მაინც, მათი ინტერესის სფეროშია ინფრასტრუქტურის საკითხებიც. საქართველოში საჯარო სკოლის შენობები ადგილობრივი მუნიციპალიტეტების ბალანსზეა. მიუხედავად ამისა, ის სამუშაოები, რომლებიც მოიცავს მცირე რემონტს და რეაბილიტაციას, მათ, მხოლოდ 2019 წელს ხელშეკრულებითი დელეგირების საფუძველზე გადაეცათ. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადი განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაციაზე რამდენიმე ავტორი საუბრობს (ჯანაშია & აფხაზა, 2015; Tabatadze & Dundua, 2022; Tabatadze & Dundua, 2023; Tabatadze, Dundua & Chkuaseli, 2022 ) უშუალოდ დელეგირების პრაქტიკაზე აკადემიური ლიტერატურა მწირია. აღნიშნული კვლევა გურჯაანის, ქობულეთის და სამგრედის მუნიციპალიტეტების შესწავლის საფუძველზე პირველია საქართველოში, რომელიც სკოლის რეაბილიტაციის განხორციელების ეფექტიანობასა და განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაციას აკავშირებს ერთმანეთთან და გვთავაზობს შედარებით ანალიზს, ერთი მხრივ მუნიციპალიტეტებს, რომლებშიც დელეგირების ხელშეკრულება გაფორმებულია, შეადარებს

დროში, გაფორმებად და გაფორმების შემდგომ, მეორე მხრივ კი განიხილავს იმ მუნიციპალიტეტებთან მიმართებით, რომლებშიც ეს ხელშეკრულება არ გაფორმებულა.

თემის აქტუალურობიდან გამომდინარე, **კვლევის მიზანს წარმოადგენს** საქართველოს საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელების პრაქტიკის შესწავლა. ამისათვის კი საჭიროა, განათლების სექტორის დეცენტრალიზაციის თეორიული საფუძვლების, დეცენტრალიზაციის მარეგულირებელი ჩარჩოსა და საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელების ანგარიშების შესწავლა და ანალიზი. დენის რონდინელის, ჯონ ნელისა და შაბირ ჩიმას მიხედვით, განვითარებად ქვეყნებში კოლონიალური მემკვიდრეობა, კონკრეტულად, თავისუფლების მოპოვების შემდგომ, კოლონისტების მიერ დატოვებული მკაცრად ცენტრალიზებული სისტემა დეცენტრალიზაციის გზაზე მნიშვნელოვანი შემაფერხებელი ასპექტია. გარდა ამისა, დეცენტრალიზაციის წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორებად ასახელებენ ე.წ. „რბილ ცვლადებს“, რომელიც მოიცავს ადგილობრივი პოლიტიკური თუ ადმინისტრაციული პირების მზადყოფნას მხარი დაუჭირონ და შეასრულონ დეცენტრალიზაციის ფუნქციები, გრადიციებისა და ქცევების შესაბამისობას დეცენტრალიზაციასთან, მოსახლეობის დამოკიდებულებებსა და ადგილობრივი ხელმძღვანელობის პროფესიონალიზმს (Rondinelli, Nellis & Cheema, 1983). აღნიშნულ ცვლადებზე ყურადღების გამახვილება დაგვეხმარება, ავხსნათ საჯარო სკოლების დელეგირების განხორციელების პროცესისათვის დამახასიათებელი თავისებურებები.

კვლევის მიზნიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, კვლევის კითხვები შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა: 1. რა თავისებურებებით ხორციელდება საქართველოს საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილება პრაქტიკაში? 2. რა ფაქტორები განაპირობებს საქართველოს საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილების პრაქტიკის განხორციელების თავისებურებებს?

კვლევის ფარგლებში გამოყენებულია **თვისებრივი კვლევის მეთოდი**, კერძოდ, დოკუმენტების ანალიზი, რომელსაც ვიყენებ საჯარო სკოლების სარემონტო სამუშაოების ანგარიშების, ნორმატიული აქტებისა და იმ ხელშეკრულებების შესასწავლად, რომლებიც გაფორმებულია ადგილობრივ თვითმმართველ ერთეულებსა და ცენტრალურ ხელისუფლებას, კერძოდ, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შორის. აღნიშნული ანგარიშები ნორმატიული აქტებისა და ხელშეკრულებების სასკოლო განათლების დეცენტრალიზაციისა და მისი მუშაობის ეფექტიანობის შესწავლის საშუალებას იძლევა. გარდა ამისა, გამოყენებულია სიღრმისეული ინტერვიუები. მომზადდა ხუთი სახის ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი, როგორც სფეროს ექსპერტებისთვის, ასევე საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტოს, აჭარის

ავტონომიური რესპუბლიკი განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს, მუნიციპალიტეტისა და საგანმანათლებლო რესურსცენტრებისთვის. ნახევრად სტრუქტურირებულმა კითხვარმა შესაძლებელი გახადა რესპოდენტის გამოცდილებიდან გამომდინარე კითხვების დამატება ან შეცვლა, რამაც ამ გამოცდილების უკეთ გაგებას შეუწყო ხელი.

კვლევის მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, ნაშრომში არააღბათური მიზნობრივი შერჩევაა გამოყენებული. პირველ ეტაპზე შეირჩა სამი მუნიციპალიტეტი: გურჯაანი, ქობულეთი და სამგრედია. გურჯაანისა და სამგრედიის მუნიციპალიტეტებთან საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს გაფორმებული აქვს საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის შესახებ დელეგირების ხელშეკრულება, ხოლო ქობულეთის მუნიციპალიტეტში - არა. ამდენად, შერჩევის ლოგიკა იყო ამერიჩია ისეთი მუნიციპალიტეტები, რომლებიც დააკმაყოფილებდნენ საქართველოში არსებული სხვადასხვა მუნიციპალიტეტების ისეთ მახასიათებლებს, რომლებსაც შეუძლია გავლენა მოახდინონ კვლევის შედეგებზე. აღნიშნული კვლევის შემთხვევაში ეს არის, როგორც დელეგირებული ხელშეკრულების არსებობა/არარსებობა, ასევე გეოგრაფიული ფაქტორები - დასავლეთ და აღმოსავლეთ საქართველო, ცენტრთან (თბილისთან) სიახლოვე, რამაც შესაძლებელი გახადა განსხვავებებისა და თავისებურებების შესწავლა, შედარება და ანალიზი.

შერჩევის მეორე დონე გულისხმობდა აღნიშნულ მუნიციპალიტეტებში საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის საგენდრო დოკუმენტაციასა და ექსპერტთა დასკვნებს 2019 წლიდან დღემდე. აღნიშნული დოკუმენტაცია უშუალოდ ეხება დელეგირების ხელშეკრულების შემდგომ გარემონტებულ საჯარო სკოლებს, რაც საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ თუ რამდენად ხორციელდება სამუშაოები გეგმის შესაბამისად და რა პრობლემები თუ გამოწვევები არსებობს ამ მხრივ.

შერჩევის მესამე დონე გულისხმობდა გურჯაანისა და სამგრედიის მუნიციპალიტეტებში, ასევე აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროსა და „სსიპ საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტოს“ საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის საკითხზე მომუშავე საჯარო მოხელეებთან, გურჯაანის, სამგრედიისა და ქობულეთის მუნიციპალიტეტებში საგანმანათლებლო რესურსცენტრების წარმომადგენლებთან და სფეროს ექსპერტებთან სიღრმისეულ ინტერვიუსს. გამოიკითხა ორი ექსპერტი: ერთი, რომელიც აქტიურად მუშაობს ადგილობრივი თვითმმართველობების საკითხებზე და მეორე, რომელიც საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილების საკითხებზე მუშაობისას საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში ექსპერტად იყო მიწვეული. გამოიკითხა სამი საგანმანათლებლო რესურსცენტრის წარმომადგენელი, რომელთა

პერიოდში უშუალოდ რეაბილიტირდა სკოლები, გურჯაანისა და სამგრედის მუნიციპალიტეტებიდან და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს, სსიპ საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტოს თითო საჯარო მოხელე, რომლებიც უშუალოდ იყვნენ პასუხისმგებელი საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის საკითხებზე. სიღრმისეული ინტერვიუების მეშვეობით სულ გამოიკითხა ცხრა რესპოდენტი.

## დეცენტრალიზაცია განათლების პოლიტიკაში: თეორიული მიმოხილვა

დეცენტრალიზაციის საკითხი, მათ შორის განათლების პოლიტიკაში, თანამედროვე მსოფლიოში უფრო და უფრო აქტუალური ხდება. დეცენტრალიზაციის მთავარი მიზანი ადგილობრივი სერვისების მიწოდების გაუმჯობესებაა, რაც გულისხმობს, რომ ადგილობრივი მთავრობების უმეტესობამ მეტი იცის მოქალაქეთა ინტერესების შესახებ, ვიდრე ცენტრალურმა ხელისუფლებამ (Mudalige, 2019). ეს კი იმითაა გამოწვეული, რომ ადმინისტრაცია უშუალოდ პასუხისმგებელია მშობლებისა და საზოგადოების წინაშე (Baacha, Amin & Soomro, 2021). ხშირია აქცენტი ფისკალურ დეცენტრალიზაციაზე. ფისკალური დეცენტრალიზაცია, უფრო კონკრეტულად კი დეკოლუცია, ზეგავლენას ახდენს სასკოლო სისტემის პოლიტიკაზე, რესურსების განაწილებისა და გამოყენების, სწავლების ორგანიზების, პერსონალის და საჯარო სკოლების დაგეგმარებისა და მართვის საკითხებზე (Herdia-Ortiz, 2007). თუმცა მხოლოდ დეკოლუციის კუთხით განხილვა ვერ მოგვცემს დეცენტრალიზაციის არსისა და პროცესის სრულ სურათს. რეალურად, დეცენტრალიზაციის მრავალი სახე და ტიპი არსებობს: დეკოლუცია, დეკონცენტრაცია და დელეგირება. დეკონცენტრაცია ეს არის ცენტრალური ხელისუფლების ერთი დონიდან მეორეზე უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების გადაცემა, სადაც მიმღები ორგანო ანგარიშვალდებულია ცენტრალური ხელისუფლების წინაშე, იგი პასუხისმგებლობასა და უფლებამოსილებებს მხოლოდ გეოგრაფიულად უცვლის ადგილს. დელეგირება გულისხმობს ცენტრალური ხელისუფლებიდან ადგილობრივ ხელისუფლებამდე, მემოდან ქვემოთ, უფლებამოსილების გადაცემას, რაც მოიაზრებს ცენტრალური ხელისუფლების მიერ ბედამხედველობის განხორციელებასაც. ხოლო დეკოლუცია პასუხისმგებლობის მთლიანად ცენტრალურიდან ქვედა დონეზე გადაგანაა, რაც ადგილობრივ ხელისუფლებას ცენტრალური ხელისუფლების წინაშე ანგარიშვალდებულებისაგან ათავისუფლებს (Olsen, 2007). მსგავსი დაყოფა გვთავაზობს დეცენტრალიზაციის ყველა შესაძლო სახის განხილვას, როგორც მის ორ უკიდურეს სახეს, ასევე გარდამავალსაც.

განათლების პოლიტიკის სხვადასხვა ასპექტზე დეცენტრალიზაციას, როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი გავლენა შეიძლება ჰქონდეს. უპირველეს ყოვლისა, მოიაზრება, რომ დეცენტრალიზაციის პროცესში სკოლის ავტონომიის ზრდა საკითხების დამოუკიდებლად გადაწყვეტას გულისხმობს, რაც თავის მხრივ, ხელს უწყობს დაინტერესებული პირების ჩართულობის გაზრდას სასკოლო საქმიანობის ორგანიზების პროცესში. თუმცა, მას პასუხისმგებლობების ზრდაც სდევს თან, რისთვისაც ხშირად ქვედა მენეჯერული რგოლი მზად არაა, აკლია შესაბამისი კომპეტენციები, რის გამოც ჩნდება პასუხისმგებლობის ალების შიში. ეს უკანასკნელი გემდგომ ორგანიზმე დამოკიდებულს ხდის მას (Urbanovič & Patapas, 2012). მსგავსი შედეგი შეიძლება მივიღოთ უფრო ფართო მასშტაბითაც - ადგილობრივი თვითმმართველობების პასუხისმგებლობის დედეგირების ან დეეოლუციის შემთხვევაში, რადგან კომპეტენციების ნაკლებობა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გარკვეულ ბარიერებს ქმნის. ამ ბარიერებმა კი შესაძლოა დეცენტრალიზაციის პრაქტიკაში განხორციელება შეაფერხოს.

დეცენტრალიზაცია ეფექტიანი რომ იყოს, მას თან უნდა ახლდეს ძალაუფლების არსებულ სტრუქტურებში სერიოზული ცვლილების განხორციელების მცდელობა და უნდა აუძობდეს სხვადასხვა აქტორის ჩართულობას პოლიტიკურ პროცესში (Bardhan, 2014). ამას ემატება ისიც, რომ იქ, სადაც დეცენტრალიზაციის პირობებში უფლებამოსილებები გადანაწილებულია და მუნიციპალიტეტებს ძირითადად სკოლების მოვლა-პატრონობა ეკისრებათ, შესაძლებელია კოორდინაციისა და ანგარიშვალდებულების პრობლემები წარმოიშვას (Parrado, 2005). ეს ერთგვარი გაორება დეცენტრალიზაციის უპირატესობებს მეორე ფლანგზე წევს. კოორდინაციის პრობლემა ზოგადად პროცესის განხორციელებას უშლის ხელს, ხოლო რაც შეეხება ანგარიშვალდებულებას, მის დაბალ ხარისხს მჭიდრო კავშირი აქვს ნეპოტიზმსა და კორუფციასთან. დეცენტრალიზაციამ კი შესაძლებელია სწორედ რომ ნეპოტიზმში წაახალისოს და პოლიტიკა ადგილობრივი ელიტების ინტერესებს მოარგოს (Kameshwara, Sandoval-Hernandez & Shields, 2020). დეცენტრალიზაციის ისეთ პირობებში განხორციელება, როდესაც არც ადგილობრივ და არც ცენტრალურ დონეებზე ძალაუფლების რეალური გაცემის ან მიღების მზაობა არ არის, იწვევს მის დამახინჯებას და უკარგავს ყველა იმ უპირატესობას, რაც ზემოთ უკვე აღვნიშნე. დეცენტრალიზაციის ლოგიკა არ არის მხოლოდ ცენტრალური ხელისუფლების შესუსტება ან მხოლოდ ადგილობრივი ორგანიზაციების უპირატესობის არსებობა ცენტრალურ ხელისუფლებაზე, არამედ ის გულისხმობს ადგილობრივ დონეზე მმართველობის უფრო მეტ პასუხისმგებლიანობას მოსახლეობის წინაშე (Bardhan, 2014).

განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაციის შესახებ ინტერესი მსოფლიოს ქვეყნებში საკმაოდ მაღალია, თუმცა დეცენტრალიზაციის ხარისხი და განხორციელების გზები



განსხვავებულია. ერთ-ერთი მთავარი აქცენტი ფისკალურ დეცენტრალიზაციაზეა გაკეთებული, რაც ადგილობრივი ხელისუფლებისათვის რესურსების გადაცემას განაპირობებს. რესურსების რაოდენობასა და მისი განკარგვის თავისუფლებაზე კრიტიკულადაა დამოკიდებული ადგილობრივი ავტონომია, რაც დადებითად მოქმედებს მუნიციპალიტეტის მიერ განათლების სერვისების უზრუნველყოფაზე. ჩილეს მაგალითის შესწავლამ ცხადყო, რომ ადგილობრივი ავტონომია ადგილობრივი მოთხოვნების შესაბამისად იძლევა პერსონალის მართვის შესაძლებლობას, რაც, თავის მხრივ, აუმჯობესებს საგანმანათლებლო მუშაობას (Letelier, 2018). თუმცა ვერ ვიგყვივთ, რომ მხოლოდ რესურსების რაოდენობა და მათი განკარგვის თავისუფლებაა ის ცვლადი, რომელიც დეცენტრალიზაციას წარმატებულს გახდის. არანაკლებ მნიშვნელოვანია რესურსების მოპოვების გზებიც. დაფინანსების ისეთი სისტემა, რომელიც დამოუკიდებელია ცენტრისგან, მუნიციპალიტეტს ანიჭებს მეტ ავტონომიურობას. ფილიპინების მაგალითზე, ადგილობრივად მუნიციპალიტეტი აგროვებს დამატებით 1%-ს უძრავი ქონების გადასახადზე (Go, 2012). მსგავსი დაფინანსების სისტემა, კიდევ უფრო დამოუკიდებელს ხდის მუნიციპალიტეტს და შეიძლება ითქვას, რომ ანგარიშვალდებულების საკითხის გაორებას უმლის ხელს, რაზეც წინა ქვეთავშიც ვისაუბრე. თუმცა, მხოლოდ ერთი მუნიციპალიტეტის შესწავლის საფუძველზე ძნელია მისი ეფექტიანობის განსაზღვრა სხვა სისტემებთან მიმართებით, რადგან ღილია შანსი აღნიშნულ წარმატებაზე სხვა ფაქტორებიც ახდენდეს გადამწყვეტ როლს.

საქართველოსთვის უფრო ნაცნობი კონტექსტი პოსტსაბჭოთა ქვეყნების პრატიკაა. ისტორიული მსგავსებიდან გამომდინარე, ამ სახელმწიფოებში განხორციელებული განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაცია და მისი მიზნები თუ შედეგები, მნიშვნელოვან ინფორმაციას გვაძლევს ზოგადად საქართველოს შემთხვევის ახსნისთვის. შესაბამისად, ამ ქვეყნებში არსებული დეცენტრალიზაციის მიზნები და შედეგები შესაძლებელია საქართველოს შემთხვევასთან მიახლოებული იყოს, რაც ანალიზის პროცესს გაამარტივებს. მსგავსი მკაცრი ცენტრალიზაციის გამოცდილება აქვს კოსოვოსაც, რადაც დეცენტრალიზაციამ გაზარდა ამოცანები და პასუხისმგებლობები. ეს პროცესი კი აქ გულისხმობს დაფინანსების გამჭვირვალე მექანიზმების ჩამოყალიბებას ობიექტურ კრიტერიუმებსა და გამომწვევებზე დაყრდნობით, თუმცა ცოცხა რამ თუ გაკეთდა კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების გასაძლიერებლად (Nikočević-Kurti, 2012). ის, რომ ადგილობრივ ხელისუფლებებს არ აქვთ შესაბამისი კომპეტენცია, დაკისრებული პასუხისმგებლობები ჯეროვნად შეასრულონ, საკმაოდ აფერხებს პროცესს, რაც კოსოვოს მაგალითზეც გამოჩნდა. ადგილობრივ ხელისუფლებაში კომპეტენციების არარსებობა კი მათ სწორედ ცენტრზე დამოკიდებულებს ხდით. თუ არ არსებობს ცენტრალური ხელისუფლების

რეალური ინტერესი და სურვილი, განახორციელოს დეცენტრალიზაცია, მაშინ, რაგომ არსებობს დეცენტრალიზაციის განხორციელების მცდელობები ამ სახელმწიფოებში? ლოგიკურად თუ მივეყვებით, გამოდის, რომ ან ქვეყნის შიგნიდან ან მის გარედან ხორციელდება ზეწოლა, რაც რეალური დეცენტრალიზაციისაკენ ნაბიჯების გადადგმას „აიძულებს“. განათლების პოლიტიკაში ეს ძალა შესაძლებელია იყოს საერთაშორისო პარტნიორების თვალში ლეგიტიმაციის მოპოვების სურვილი, რაც თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის შემთხვევაშიც გამოიკვეთა (Tabatadze & Dundua, 2022). დეცენტრალიზაციის განხორციელების მოტივაცია და მიზეზი სლოვაკეთისთვის ევროკავშირში ინტეგრაციის პროცესი აღმოჩნდა. როგორც სხვა პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, პროცესი აქაც 1990-იანი წლებიდან დაიწყო და გაზარდა სკოლის ავტონომია, რომელიც პრიორიტეტების განსაზღვრასა და ადამიანური რესურსების მართვაში გამოიხატა. გადაწყვეტილების მიმღებ მთავარ ორგანოდ კი კვლავ ცენტრალური ხელისუფლება დარჩა (Mihálik & Klimovský, 2015). როგორც ჩანს, ცენტრალური ხელისუფლებაში მოტივაციის არსებობის მიუხედავად, მაინც არსებობს გენდენცია მაქსიმალურად შეინარჩუნოს ძალაუფლება. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ მსგავსი გენდენცია შეინარჩუნებული იქნება სხვა პოსტსაბჭოთა ქვეყნებშიც. პოლონეთში დეცენტრალიზაცია საბჭოთა ინსტიტუციებისა და ბიუროკრაციის დემონტაჟის შესაძლებლობად იყო გაგებული. მართალია, განათლების პოლიტიკის კუთხით ადგილობრივ ხელისუფლებებს ბევრად მეტი უფლებამოსილება აქვთ, მაგრამ არ აქვთ სწავლების გამოცდილება, რის გამოც ღირებულებათა გადაცემა აქაც ცენტრალური ხელისუფლების პრეროგატივაა (Jakubowski & Topińska, 2008). ცოცხალი განსხვავებული რეალობაა ლიეტუვას შემთხვევაში. პოლონეთის მსგავსად, ევროკავშირის ინსტიტუტებთან ინტეგრაციამ განაპირობა განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაცია. ლიეტუვაში მუნიციპალიტეტებს ეხებათ ნაციონალური საგანმანათლებლო პოლიტიკის იმპლემენტაცია, დაფუძნება, რეორგანიზაცია და დახურვა. მიუხედავად ამისა, ავტორები მიდიან დასკვნამდე, რომ მართალია, ერთი მხრივ, ლიეტუვაში განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაცია ჩანს, როგორც მაღალი ხარისხის, თუმცა იგი ძირითადად დამოკიდებულია მუნიციპალიტეტის განათლებისადმი მიდგომებსა და კადრების ურთიერთდამოკიდებულებაზე (Smalskys, Stasiukynas & Gavkalova, 2019). ეს უკანასკნელი აჩენს საფრთხეს, რომ მუნიციპალიტეტი შეიძლება არ დაინტერესდეს განათლების პოლიტიკის ეფექტიანი განხორციელებით, რაც, რა თქმა უნდა, უარყოფითად აისახება მის შედეგებზე. ზემოთ განხილული ქვეყნების სისტემები ცხადყოფს, რომ მუნიციპალიტეტები ძირითადად პასუხისმგებელი არიან ინფრასტრუქტურასა და უფრო იშვიათად აკადემიურ პერსონალზე, ხოლო ნაკლებად გვხვდება მათ მიერ კურიკულუმებში ჩარევა. როგორც ჩანს, მკაცრი ცენტრალიზების ის გამოცდილება, რომელიც პოსტსაბჭოთა ქვეყნებს აქვთ, ქმნის ძლიერ გენდენციას, რომელიც

ცენტრალური ხელისუფლების მაქსიმალური უფლებამოსილებების ქონის სურვილშია გამოხატული და ისევ და ისევ ძალაუფლების შენარჩუნებამდე მიდის. სახელმწიფოები ცდილობენ მაქსიმალური კონკრული შეინარჩუნონ განათლების სისტემაზე, რაც, მათი მხრიდან, სკოლაში სასურველი პოლიტიკური ღირებულებების გავრცელების გზითაა შესაძლებელი (Tabatadze, Dundua & Chkuaseli, 2022). საფუძვლიანია ვარაუდი, რომ არა მხოლოდ შემოთ განხილულ, არამედ სხვა პოსტ საბჭოთა ქვეყნებშიც მეტნაკლებად მსგავსი ტენდენციები იქნება შენარჩუნებული. სავსებით შესაძლებელია, იგივე პრობლემები და თავისებურებები საქართველოს შემთხვევაშიც გამოიკვეთოს.

საქართველოში განათლების პოლიტიკის საკითხზე არაერთი ავტორი წერს და მათი ყურადღება სხვადასხვა ასპექტზეა გამახვილებული. მიუხედავად იმისა, რომ კონკრეტულად საჯარო სკოლების რეაბილიტაციაზე არცერთი ავტორი არ საუბრობს, მნიშვნელოვანია მათი ნაშრომების ანალიზი, რათა გამოიკვეთოს ის ასპექტები, რომლებიც ამ ქვეყანაში განათლების პოლიტიკას ახასიათებს. უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველომ ორ წელიწადში მოახერხა დეცენტრალიზაციისა და კვლავ ცენტრალიზაციის განხორციელება განათლების სექტორში. სკოლებისათვის ავტონომიის მინიჭებამ მათ ხელმძღვანელებში რამის არასწორად გაკეთების შიში გააჩინა. ამ შიშის საფუძელი კი ცენტრალური ხელისუფლების რიგორიკა იყო, რომელიც პრაქტიკისაგან მკვეთრად განსხვავდებოდა. შესაბამისად განხორციელდა რეცენტრალიზაცია, რომელიც დაკავშირებული იყო არჩევნებთან. ეს უკანასკნელი კი სკოლების კონკრეტული საჭიროებას აჩენდა (გორგოძე, 2017). მიუხედავად ამისა, სკოლების ავტონომიურობის მრღა სწორედ დეცენტრალიზაციის ერთ-ერთი მაგალითია, თუმცა მისი წარმატებაცა და წარუმატებლობაც ერთი მხრივ, სკოლების მზობაზე, ხოლო მეორე მხრივ სკოლის თვითმმართველობის ინსტრუმენტების მახასიათებლებზე იყო დამოკიდებული (ჯანაშია & აფხაზაძე, 2015). უწყებას თუ ორგანოს, რომელსაც ახალი პასუხისმგებლობები გადაეცემა, პირველ რიგში უნდა ჰქონდეს მოტივაცია აღნიშნული უფლებამოსილებები განახორციელოს, ამავე დროს კი უნდა ჰქონდეს შესაბამისი რესურსები, როგორც ფინანსური, ასევე ადამიანური. დეცენტრალიზაცია პრობლემას მხოლოდ სკოლის დონეზე არ ქმნის. იგი (სოციალურ შიშებთან და ბეწოლასთან ერთად) საქართველოს შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის მაგალითზეც იკვეთება, როგორც ერთ-ერთი ხელის შემშლელი და შემანელებელი ფაქტორი განათლების პოლიტიკის გრანსფერის განხორციელებისას (Tabatadze & Dundua, 2023). ლოგიკური იქნება თუ ვივარაუდოთ, რომ ღიბია შანსი დეცენტრალიზაციას განათლების პოლიტიკის შემუშავების პროცესში სხვადასხვა პოლიტიკურ კურსზეც იგივე გავლენა ჰქონდეს, როგორც შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის შემთხვევაში ჰქონდა.

განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაციის გარშემო მეცნიერების საკმაოდ დიდი ინტერესი არსებობს. პოლიტიკური სისტემისა თუ გეოგრაფიული მახასიათებლების განსხვავებების მიუხედავად, ამ ქვეყნებში დეცენტრალიზაცია აღიქმება, როგორც დადებითი მოვლენა, რომელიც ხელს უწყობს კონკრეტული სერვისების მიწოდებას და ბრდის ადგილობრივი ხელისუფლების ანგარიშვალდებულებას საზოგადოების წინაშე. სწორედ სერვისების მიწოდების ეფექტიანობისა და ხარისხის გაზრდა სახელდება დეცენტრალიზაციის მთავარ მიზნად. მიუხედავად ამისა, პოსტსაბჭოთა სივრცეს კონკრეტული თავისებურებები გააჩნია. მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ზემოთ მოყვანილი ფაქტორიც, თუმცა, ამავე დროს, ყურადღება გამახვილებულია საერთაშორისო პარტნიორების თვალში ლეგიტიმაციის საკითხზე, რაც ინსტიტუტების დეცენტრალიზაციაში გამოიხატება. მიუხედავად ამისა, პოსტსაბჭოთა სივრცეში იკვეთება ისიც, რომ დეცენტრალიზაციისას მიმღებ ორგანოს არ აქვს შესაბამისი კომპეტენციები, რაც ცენტრზე კიდევ უფრო დამოკიდებულს ხდის მათ და დეცენტრალიზაციის მხოლოდ ფორმალურ დონეზე განხორციელებას იძლევა შედეგად. ხოლო, საქართველოსთან მიმართებით, დეცენტრალიზაცია პოლიტიკის გრანსფერის ან განათლების ხარისხზე გავლენის კუთხითაა განხილული და ნაკლები ყურადღება ეთმობა დეცენტრალიზაციას ინფრასტრუქტურის საკითხებთან მიმართებით.

## კვლევის შედეგები და დისკუსია

### *ინსტიტუციური კონტექსტი*

საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელების პრაქტიკის შესწავლის პროცესში აუცილებელია ინსტიტუციური კონტექსტის ანალიზი, რომელიც ანელიზა დოღის პოლიტიკური ინსტრუმენტების კლასიფიკაციის მიხედვით განხორციელდა. დოღსი გამოყოფს ოთხ პოლიტიკურ ინსტრუმენტს: ფინანსური რესურსების, ძალაუფლების, ორგანიზაციისა და ინფორმაციით უზრუნველყოფის ინსტრუმენტები (დოღსი, 2019). თითოეული ინსტრუმენტის განხილვა, საჯარო პოლიტიკის სრული სურათის დანახვის საშუალებას იძლევა.

**ორგანიზაციული ინსტრუმენტი.** პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ 2019 წელი გარდამტეხი ეტაპია, როდესაც მუნიციპალიტეტებსა (გარდა თბილისისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკისა) და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შორის საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის განხორციელების შესახებ დელეგირების ხელშეკრულება გაფორმდა. დელეგირების ხელშეკრულებამ, რომელიც ერთი წლის ვადით იდება, სერვისების მიღება და პრობლემებზე რეაგირება ადგილობრივად გახადა

შესაძლებელი (საქართველოს მთავრობა, 2019). ხელშეკრულება საშუალებას იძლევა საჭიროებებიდან გამომდინარე, შეიცვალოს კონკრეტული მუხლები. ეს უკანასკნელი კი პროცესს მეტად მოქნილს ხდის და ეფექტიან რეაგირებას გარკვეულწილად ამარტივებს. დელეგირების ხელშეკრულების გაფორმებამდე, სარეაბილიტაციო სამუშაოებზე პასუხისმგებელი „საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის სააგენტო იყო“, თუმცა აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში მისი უფლებამოსილებები არ ვრცელდებოდა. დელეგირების შემდგომ, აჭარაში ამ მხრივ ცვლილება არ განხორციელებულა, ხოლო სააგენტო რეაბილიტაციას მხოლოდ თბილისის მასშტაბით ასრულებს. საჯარო სკოლების რეაბილიტაციას აჭარაში განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო ახორციელებს და დელეგირების განხორციელების შესახებ გადაწყვეტილებაც დამოუკიდებლად უნდა მიიღოს. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული საკითხი სამინისტროს დღის წესრიგში დადგა, თუმცა საბოლოოდ არ განხორციელებულა (პირისპირი ინტერვიუ, 31.03.2023). შესაძლებელია გეოგრაფიული ფაქტორებით აიხსნას ის თუ რატომ არ განხორციელდა დელეგირება თბილისსა და აჭარის მუნიციპალიტეტებში. კერძოდ, აღნიშნულ მუნიციპალიტეტებთან ცენტრიდანაც ისეთივე ეფექტიანი იქნებოდა მართვა, როგორც ადგილობრივად და დეცენტრალიზაცია, პირიქით გამრდიდა ადგილობრივ ხარჯებს, მაგრამ პროცესზე დადებითად ვერ აისახებოდა (პირისპირი ინტერვიუ, 03.02.2023). შესაძლოა ხელშეკრულების არდადების ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი ისიც იყოს, რომ თბილისს, როგორც დედაქალაქს, სხვა მუნიციპალიტეტებისაგან განსხვავებით ბევრად მეტი უფლებამოსილება აქვს და კიდევ ერთის დამატება მისთვის მომგებიანი აღარ იქნებოდა. საბოლოოდ, სააგენტო მცირე სარეაბილიტაციო სამუშაოების განხორციელებისას, გარდა თბილისისა, ყველა რეგიონში ჩამოშორებულია და არანაირ როლს აღარ თამაშობს.

**ძალაუფლების ინსტრუმენტი.** ძალაუფლების ინსტრუმენტი საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის რეგულირებისა და არსებული მოთხოვნების ანალიზის საშუალებას იძლევა. დელეგირებამდე, მუნიციპალიტეტებს „მოგადი განათლების შესახებ“ კანონის მიხედვით, მცირე როლი ჰქონდათ სკოლების რეაბილიტაციის პროცესში. უფრო კონკრეტულად კი აღნიშნული კანონი ითვალისწინებდა საჯარო სკოლების კაპიტალური ხარჯების ანაზღაურებას სახელმწიფოს, მუნიციპალიტეტის ან/და საჯარო სკოლის მიერ (საქართველოს პარლამენტი, 2005). თუმცა იგი თანხვედრაში არ მოდიოდა „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსთან“, რაც მათ როლს სავალდებულო ხასიათს უკარგავდა. „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ მე-16 მუხლის მე-2 პუნქტში მუნიციპალიტეტის მოვალეობა დახმარება გაუწიოს სკოლებს, არაა გაწერილი. სწორედ ამ პუნქტშია იმ ექსკლუზიური უფლება-მოვალეობების ჩამონათვალი, რომლებიც მუნიციპალიტეტს გააჩნია და სავალდებულოა აღსასრულებლად. ეს სხვაობა კი იწვევს იმას,

რომ მუნიციპალიტეტებისთვის არ წარმოიქმნება „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონით განსაზღვრული უფლებამოსილებების განახორციელების ან/და დაფინანსების ვალდებულება (ტოკლიკიშვილი, 2020). შესაბამისად, მათ მიერ სკოლებისთვის განხორციელებული რაიმე სახის დახმარება უბრალოდ მათი კეთილი ნების გამოხატულება გამოდის. ვალდებულების არარსებობამ და ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმებამ დღის წესრიგში დააყენა თვითმმართველობითი რგოლების გაძლიერება. მნიშვნელოვანია, რომ 2016 წელს მომზადდა კანონპროექტი, რომელმაც გაიარა საპარლამენტო მოსმენებიც, თუმცა პარლამენტის ვადის ამოწურვის გამო, მისი განხილვა შეწყდა (თვითმმართველობის დროა!, 2018). კანონპროექტის თანახმად, ცვლილებები შედიოდა, როგორც ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსში“, ასევე „ზოგადი განათლების შესახებ“ კანონშიც და მუნიციპალიტეტებს გადაეცემოდათ საჯარო სკოლების მოვლა-შენახვა (Info.Parliament.ge, 2016). მართალია აღნიშნული ცვლილება არ განხორციელებულა, თუმცა დელეგირების ხელშეკრულებით იგივე უფლებები გადაეცათ მუნიციპალიტეტს. ამ დროიდან, მუნიციპალიტეტები გახდნენ პასუხისმგებელნი მათ იურისდიქციაში არსებული სკოლების მოვლა-პატრონობაზე, რამაც გაზარდა მათი როლი განათლების პოლიტიკაში, რაც დემოკრატიული პროცესების განვითარებას უწყობს ხელს.

დელეგირების ხელშეკრულებამ შეცვალა გადაწყვეტილების მიმღები ორგანოს მიერ ანგარიშვალდებულების საკითხიც. საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის სააგენტო ანგარიშვალდებულია სამინისტროს წინაშე (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, 2011). მუნიციპალიტეტს კი, მერის არჩევითი თანამდებობის გამო, მსგავსი ვალდებულება მოსახლეობის წინაშე წარმოიქმნება. ანგარიშვალდებულების ობიექტის ცვლილება ძალაუფლებას უცვლის მიმართულებას. გარდა ამისა, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო სამართლებრივ მუდამხედველობას უწევს მუნიციპალიტეტებს. თუმცა, თუ მუნიციპალიტეტი არ განახორციელებს დაკისრებულ პასუხისმგებლობებს, სამინისტრო ვალდებულია თავად აღასრულოს იგი (საქართველოს პარლამენტი, 2014). ამან შეიძლება მუნიციპალიტეტების მხრიდან პასუხისმგებლობის თავიდან არიდების მცდელობები განაპირობოს და დელეგირების მიუხედავად კვლავ ცენტრალური ორგანო მოგვევლინოს, როგორც აღმასრულებელი.

**ფინანსური ინსტრუმენტი.** გაფორმებული დელეგირების ხელშეკრულება ითვალისწინებს ფინანსურ ინსტრუმენტებსაც. იგი მოიცავს მუნიციპალიტეტებისთვის მიზნობრივი გრანსფერის გადაცემას და განსაზღვრავს ამ გრანსფერის გამოთვლის წესსაც (საქართველოს მთავრობა, 2019). მიზნობრივი გრანსფერი მუნიციპალიტეტებს გარკვეულ თავისუფლებასა და მეტ მოქნილობას ანიჭებთ. გრანსფერის გამოთვლის წესი მუნიციპალიტეტებს შორის გრანსფერის მოცულობის განსხვავებებს განაპირობებს. იგი

რამდენიმე ცვლადს ემყარება, კერძოდ, რეაბილიტაციას დაქვემდებარებული სკოლების რაოდენობას, გამოყენებულ ფართობსა და მოსწავლეთა რაოდენობას (საქართველოს მთავრობა, 2019). ამავე დროს, დადგენილია გრანსფერის, როგორც მინიმალური - 165000 ლარი, ასევე მაქსიმალური - ერთი მილიონი ლარი - რაოდენობა (საქართველოს მთავრობა, 2019). მსგავსი ჩანაწერის არსებობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი მუნიციპალიტეტებისთვის, რომლებიც მოსწავლეთა რაოდენობით არ გამოირჩევიან და ამავე დროს გეოგრაფიული პირობებიდან გამომდინარე, შეიძლება ბევრად ძვირი უჯდებოდეთ კონკრეტული საშუალების განხორციელება. მსგავსი გრანსფერის არსებობა მუნიციპალიტეტებს ეხმარება მათზე დაკისრებული უფლებამოსილება განახორციელონ. ამავე დროს გრანსფერის გამოთვლის წესის ხელშეკრულებაშივე ხაზგასმამ, მუნიციპალიტეტებს მსგავს პოზიციაში აყენებს.

**ინფორმაციული უზრუნველყოფის ინსტრუმენტი.** და ბოლოს, ინფორმაციული უზრუნველყოფა გულისხმობს კონკრეტული საკითხის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებას, ბენეფიციარებამდე მიწვდას, მის გმებს, პროპაგანდასა თუ რეკლამირებას (დოლსი, 2019). უნდა ითქვას, რომ ინფორმაციული უზრუნველყოფის ინსტრუმენტი საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის პროცესში ყველაზე სუსტადაა გამოყენებული და ძირითადად ისეთ არაფორმალურ არხებს ეყრდნობა, როგორცაა ინფორმაციის წინასწარ ვარაუდების დონეზე გავრცელება თუ პირადი სახის კომუნიკაციები. შესაბამისად, მას არ ჰქონია სისტემური სახე, რაც გარკვეული საფრთხეების შემცველია მაშინ, როდესაც სხვადასხვა უწყების თანამშრომლებს შორის პირადი ურთიერთობები არ არსებობს.

ანელიზა დოლსის მიერ შემოთავაზებული ინსტრუმენტების კლასიფიკაციის მიხედვით განხილვა გვიჩვენებს თუ რომელი ინსტიტუტები, როგორ და რა დონით არიან ჩართულნი პროცესში. როგორც გამოიკვეთა, დელეგირებამ განათლების პოლიტიკაში მუნიციპალიტეტების როლი გაზარდა, რომელიც იქამდე მხოლოდ სიმბოლურ ხასიათს ატარებდა. შეიცვალა ასევე ანგარიშვალდებულების ობიექტი, რაც, თავის მხრივ, საზოგადოებას მეტი ჩართულობის საშუალებას აძლევს. ხელშეკრულება, როგორც მუნიციპალიტეტს, ასევე სამინისტროს, საშუალებას აძლევს საჭიროებებიდან გამომდინარე შეიცვალოს ფინანსები. მეორე მხრივ კი სხვა სახის რესურსების გადაცემისთვის გოვებს სივრცეს. ამავე დროს, წლების მანძილზე საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის უფლებამოსილების დელეგირებაზე საუბარი და მისი განხორციელების მცდელობა, კიდევ ერთხელ სწორედ პრობლემის აქტუალურობაზე მეტყველებს.

*საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელების პრაქტიკა - მუნიციპალიტეტების შედარებითი ანალიზი*

ინსტიტუციური კონტექსტი ცხადყოფს, რომ მუნიციპალიტეტების როლი განათლების პოლიტიკაში, უფრო კონკრეტულად კი საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის თვალსაზრისით, გაიზარდა. სიღრმისეული ინტერვიუების საფუძველზე გამოიკვეთა მუნიციპალიტეტთა ხუთი თავისებურება: დროისა და მანძილის მოგება, კომუნიკაციის სიმარტივე, ტენდერების სიმრავლე, კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა და სკოლების ჩართულობა და ორი განმაპირობებელი ფაქტორი: მანძილი, როგორც დამატებითი ხარჯი და მუნიციპალიტეტისათვის გადაცემული რესურსების სიმწირე.

**მანძილისა და დროის მოგება.** მანძილი და დრო გამოიკვეთა იმ ასპექტებად, რომლებიც დელეგირებამ გარკვეულწილად შეცვალა. შემცირდა გადაწყვეტილების მიმღებ ორგანოსა და სკოლას შორის მანძილი. აღნიშნულმა კი განაპირობა ის, რომ მუნიციპალიტეტს აქვს საშუალება იმაზე სწრაფად მოახდინოს რეაგირება, ვიდრე ეს ცენტრიდან მართვის შემთხვევაში იყო შესაძლებელი (პირისპირი ინტერვიუ, 22,03,2023; 27,03,2023; 29,03,2023; 31,03,2023). თუმცა, განსხვავება არაა ცენტრსა და მუნიციპალიტეტს შორის პრობლემის დაფიქსირებიდან მის სრულად გადაჭრამდე არსებულ ვადებთან დაკავშირებით (პირისპირი ინტერვიუ, 18,04,2023; 24,04,2023). რეაგირება გულისხმობს უშუალოდ პრობლემის ადგილზე გასვლასა და სკოლის მონახულებას. ცენტრიც და მუნიციპალიტეტიც, პირველ რიგში, სწორედ ადგილზე ეცნობა სკოლის პრობლემას, რის შემდეგაც იგეგმება მომდევნო ნაბიჯები. გამოიკვეთა, რომ მუნიციპალიტეტის შემთხვევაში რეაგირების დრო შემცირდა. „...ადგილზეა ის [მუნიციპალიტეტი] და ათ წუთში შეუძლიათ პრობლემურ ადგილზე იყვნენ,, (პირისპირი ინტერვიუ, 29,03,2023). თუმცა, პრობლემის იდენტიფიცირებიდან, მის მოგვარებამდე არსებული დრო არ შეცვლილა, რაც მუნიციპალიტეტში ტენდერების სიმრავლით აიხსნება. იმისთვის, რომ ცენტრს გარკვეულწილად რეაგირების პროცესი დაეჩქარებინა, იყენებდა ე.წ. კურატორებს, რომლებსაც კონკრეტული რეგიონი ებარათ და ყველა სკოლის საჭიროება იცოდნენ. თუმცა, კურატორების არსებობა ცენტრიდან რეგირებაზე მანძილს და შესაბამისად, მისგან წარმოქმნილ დაბრკოლებებს, ვერ ამცირებდა, რაც პროცესს დროში მეტად აჭიანურებდა. აღნიშნული დასტურდება აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის შემთხვევაშიც. მიუხედავად იმისა, რომ ბათუმი ტერიტორიულად ბევრად ახლოსაა აჭარის ყველა სკოლასთან, მას მაინც მეტი დრო სჭირდება პრობლემის იდენტიფიცირებისათვის, ვიდრე მუნიციპალიტეტებს. როგორც გამოიკვეთა, დელეგირებას პრობლემის მოგვარების ვადები არ შეუცვლია, მაგრამ შეცვალა პრობლემაზე პირველადი რეაგირების სისწრაფე, რაც გადაწყვეტილების მიმღებ ორგანოსა და სკოლას შორის მანძილის შემცირებით იყო გამოწვეული. ამავე დროს, გეოგრაფიული სიახლოვეა ის ფაქტორი, რომელიც იკვეთება აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის შემთხვევაშიც.



**კომუნიკაციის სიმარტივე.** დელეგირებამ გადაწყვეტილების მიმღებ ორგანოსა და სკოლებს შორის კომუნიკაცია გაამარტივა და ნაწილობრივ არაფორმალური სახე მისცა მას. მიუხედავად იმისა, რომ ცენტრთან ურთიერთობა სირთულეს არ წარმოადგენდა საგანმანათლებლო რესურსცენტრებისათვის, მსგავსი კომუნიკაცია მეტად ბიუროკრატიულ სახეს ატარებდა, მუნიციპალიტეტებთან კი ბევრად უფრო არაფორმალური ხასიათი აქვს. საგანმანათლებლო რესურსცენტრებისა და მერიის ერთ ქალაქში და ხშირად ერთ შენობაში ყოფნა მრავალ პირისპირი ურთიერთობების შანსებს. გარდა ამისა, ხშირად მუნიციპალიტეტებში სწორედ ის ადამიანები მუშაობენ, რომლებმაც აღნიშნული მუნიციპალიტეტის სხვადასხვა სკოლა დაამთავრეს და ამ სკოლებთან თუ რესურსცენტრთან წლების ნაცნობობა აკავშირებთ. „იქ [მუნიციპალიტეტში] არის ერთი გოგო, ჩვენი სკოლა აქვს დამთავრებული და ხშირად მირეკავს ან ვურეკავ, რომ აი ეს მჭირდება“ (პირისპირი ინტერვიუ, 29,03,2023). მსგავსი ურთიერთობები ბიუროკრატიულ მექანიზმებს სცდება, რაც რეაბილიტაციის პროცესის დაჩქარებას და პროცესში საჭირო ცვლილებების განხორციელებას უწყობს ხელს. თუმცა წარმოქმნის კორუფციის საფრთხეებსაც. აღნიშნული სახის კომუნიკაცია არ ახასიათებდა სკოლებისა და რესურსცენტრების „სსიპ საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტოსთან“ ურთიერთობას. ეს უკანასკნელი მეტად ოფიციალურ სახეს ატარებდა, მიუხედავად იმისა, რომ რესურსცენტრის წარმომადგენლები მათ წარმომადგენლებს პირადადაც იცნობდნენ. ოფიციალურ სახეს ატარებს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის შემთხვევაშიც. მიუხედავად იმისა, რომ ბათუმი გერიგორიულად საკმაოდ ახლოსაა, მუნიციპალიტეტებთან შედარებით, მეტი ბიუროკრატით ხასიათდება. მოგვიერთი რესპოდენტი მიიჩნევს, რომ დელეგირების განხორციელების შემთხვევაში, კომუნიკაცია პირისპირ სახეს მიიღებს, რაც კიდევ უფრო გაამარტივებს ურთიერთობებს (პირისპირი ინტერვიუ, 31,03,2023; 20,04,2023). ის, რომ დელეგირებას კომუნიკაციის კიდევ უფრო გამარტივების საშუალებად ხელავენ, მიუთითებს იმაზე, რომ საჭიროება არსებობს და არსებული მოდელი გარკვეულ შეფერხებებს განაპირობებს.

**ტენდერების სიმრავლე.** თვითმმართველობების კიდევ ერთი თავისებურება ტენდერების სიმრავლეა, რაც საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტოს“ ნაკლებად ახასიათებდა. მუნიციპალიტეტები ცალკე აცხადებენ ტენდერს პროექტის მომზადებისთვის, ცალკე ექსპერტიზებისათვის და ცალკე ცხადდება უშუალოდ რეაბილიტაციის სამუშაოების განხორციელებისთვის (პირისპირი ინტერვიუ, 27,03,2023; 29,03,2023). ამის საპირისპიროდ, სააგენტო საკუთარი ძალებით ამზადებდა, როგორც პროექტის დიზაინს, ასევე სამუშაოებს ზედამხედველობასაც თავად უწევდა (პირისპირი ინტერვიუ, 22,03,2023). სწორედ ეს არის ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელი

მიზეზიც. იმ დროს, რასაც მუნიციპალიტეტი რეაგირების სისწრაფით იგებს, ამ უპირატესობას კარგავს ტენდერების გამოცხადების მიმართულებით. მუნიციპალიტეტების მსგავსად, ტენდერების სიმრავლე ახასიათებს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს. ქობულეთის მუნიციპალიტეტის მაგალითზე იკვეთება, რომ საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის პროცესში ტენდერები ცხადდება, როგორც პროექტის მომზადებასა და უშუალოდ სამშენებლო სამუშაოების შესრულებაზე, ასევე ტექნიკური დოკუმენტაციისა და პროფესიულ კვლევებზე (პირისპირი ინტერვიუ, 31,03,2023). ტენდერების რაოდენობა რეაბილიტაციის მიმართულებით, კადრების კვალიფიკაციის ნაკლებობით აიხსნება. სააგენტოს მთავარი პასუხისმგებლობა სწორედ რეაბილიტაცია იყო, შესაბამისად ყველა კადრს ჰქონდა ცოდნა და გამოცდილება, განსხვავებით აჭარის სამინისტროსგან, რომლის ვალდებულებებიც სცდება მხოლოდ რეაბილიტაციის საკითხებს.

ტენდერების სიმრავლეს კომპანიების არაკეთილსინდისიერებაც განაპირობებს. ზოგჯერ ისინი არ ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს, რის გამოც საჭირო ხდება ტენდერის ხელახალი გამოცხადება. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია თავად კომპანიების სურვილიც ტენდერებში მიიღონ მონაწილეობა. ისინი ნაკლებად ინტერესდებიან ისეთი ტენდერებით, რომლებიც მაღალშემოსავლიანად არ ითვლება. როგორც სააგენტომ აღნიშნა, სწორედ კომპანიების მეგად დაინტერესებისა და მიზიდვისთვის ლოგებიც შესაბამისად დგებოდა (პირისპირი ინტერვიუ, 22,03,2023). ლოგების მსგავსად შედგენის შესაძლებლობა მუნიციპალიტეტებთან შედარებით სააგენტოს მეტი ჰქონდა, რადგან შეედლო სხვადასხვა მუნიციპალიტეტში გერიგორიულად ახლოს მდებარე სკოლების საჭიროებების გაერთიანება. მუნიციპალიტეტებში კი კომპანიათა კონკურენცია შედარებით ნაკლებია და ზოგჯერ ერთ ტენდერზე მხოლოდ ერთი პრეტენდენტი ფიქსირდება. ამავე დროს, მუნიციპალიტეტებს ინტერმუნიციპალური თანამშრომლობის გამოცდილება არ აქვთ (პირისპირი ინტერვიუ, 28,02,2023; 29,03,2023). მართალია კანონი მუნიციპალიტეტს თანამშრომლობის შესაძლებლობას აძლევს, თუმცა მათ ეს პრაქტიკაში აქამდე არ განუხორციელებიათ. მუნიციპალიტეტების გაერთიანების პრაქტიკის არარსებობა და ამავე დროს კომპანიათა ნაკლები კონკურენცია განმეორებითი ტენდერების გამოცხადების ერთ-ერთი განმაპირობებელი მიზეზია.

**კადრების კვალიფიკაციის ნაკლებობა.** სააგენტოში დასაქმებული კადრები წლების განმავლობაში ახორციელებდნენ სკოლების მშენებლობასა თუ რეაბილიტაციასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა საქმიანობას, ხოლო მუნიციპალიტეტებს სკოლების რეაბილიტაციასთან პირველი შემხებლობა სწორედ დელეგირების შემდგომ ჰქონდათ. მიუხედავად იმისა, რომ მუნიციპალიტეტში კადრებს დამატებითი მოვალეობები დაეკისრათ, ეს არ ასახულა მათი სამუშაოს აღწერაზე და არ გაუვლიათ რაიმე დამატებითი ტრენინგი,

რომელიც სკოლების სპეციფიკის ახსნასა და სწავლებაზე იქნებოდა ორიენტირებული (პირისპირი ინტერვიუ, 29,03,2023). სწორედ სკოლების განსხვავებულ სპეციფიკაზე საუბრობენ სააგენტოში, რაც ადგილობრივ ორგანოებთან შედარებით, ცენტრმა უკეთ იცოდა. იმავე ამბს აგარებენ მუნიციპალიტეტებიც. მიუხედავად მათი გამოცდილებისა განახორციელონ ინფრასტრუქტურული პროექტები, სკოლებს განსხვავებული სპეციფიკა აქვთ (პირისპირი ინტერვიუ, 27,03,2023; 29,03,2023). ამ საკითხის წამოჭრა მეტყველებს, რომ გარკვეულ პრობლემებს უნდა ჰქონოდა ადგილი, რაც სკოლებისათვის დამახასიათებელი თავისებურებებით იყო განპირობებული. გარდა ამისა, საწყის ეტაპზე რეაბილიტაციის განხორციელების პროცესში მუნიციპალიტეტები პრობლემების მოგვარებისთვის ცენტრს მიმართავენ (პირისპირი ინტერვიუ, 24,04,2023). იქიდან გამომდინარე რომ დელეგირება პირველი პრეცედენტი იყო, როდესაც მუნიციპალიტეტები სასკოლო გარემოში, როგორც გადაწყვეტილების მიმღები პირები ისე შევიდნენ, გასაკვირი არაა საწყის ეტაპზე პრობლემების და გარკვეული სირთულეების წარმოქმნა. მათი მხრიდან დროსთან ერთად პროცესის დახვეწის ფაქტები კი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების ამალგაზე მეტყველებს.

გარდა კადრების კვალიფიკაციისა, მათი რაოდენობაც პროცესზე გარკვეული გავლენის მქონეა. მუნიციპალიტეტებმა დამატებითი პასუხისმგებლობა იმავე რაოდენობის და კვალიფიკაციის კადრებით აიღეს, რაც დელეგირებამდე ჰქონდათ. მიუხედავად ამისა რაოდენობა ყველაზე ნაკლებად წარმოადგენს მათთვის პრობლემას. თუმცა, აღნიშნული პრობლემა იყო სააგენტოსთვის. თითოეულ რეგიონზე მომუშავე ჯგუფი ერთი ან ორი ადამიანისაგან შედგებოდა. „ყოველშემთხვევაში შესაძლებელია და ისინი თავს ართმევდნენ“ (პირისპირი ინტერვიუ, 22,03,2024). მსგავსი შეფასება მეტყველებს, რომ კადრების გაზრდის საჭიროება ნამდვილად არსებობდა და შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ცენტრალურ დონეზე ახლაც არსებობს. აღნიშნულის თქმის საფუძველს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მაგალითი იძლევა. სამინისტრო ხაზს უსვამს, რომ აჭარის ყველა სკოლის რეაბილიტაციის საკითხზე ხუთი ადამიანი მუშაობს და უახლოეს მომავალში მხოლოდ ერთი კადრი ემატებათ. აღნიშნული მიზეზით, აჭარაში დელეგირების განხორციელებას ემხრობა ქობულეთის რესურსცენტრი და თვლის, რომ მუნიციპალიტეტებს მეტი კადრი ეყოლებათ ამ კუთხით, ხოლო სამინისტრო მეტად ჩაუღრმავდება სწავლა/სწავლების საკითხებს (პირისპირი ინტერვიუ, 20,04,2023).

**სკოლების ჩართულობა.** კვლევისას გამოიკვეთა, რომ საგანმანათლებლო რესურსცენტრები ინფორმაციის გამგარნი არიან, როგორც მუნიციპალიტეტებთან, ასევე ცენტრალურ ორგანოებთან ურთიერთობებისას. თითოეული რესპოდენტი მუნიციპალიტეტიდან თუ ცენტრალური ორგანოებიდან აღნიშნავს, რომ ინფორმაციას

სკოლების საჭიროებების შესახებ სწორედ რესურსცენარების გავლით იღებენ (პირისპირი ინტერვიუ, 22,03,2023; 27,03,2023; 31,03,2023). თუმცა, მცირე განსხვავებაა ამ მხრივ აჭარის რეგიონისთვის. იქიდან გამომდინარე, რომ აჭარაში საგანმანათლებლო რესურსცენარები განათლების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ტერიტორიული ორგანოებია, ახორციელებენ სარეაბილიტაციო სამუშაოების ზედამხედველობას და მისი დასრულების შემდგომ მიღება-ჩაბარების აქტზეც აწერენ ხელს (პირისპირი ინტერვიუ, 31,03,2023). აღნიშნული განსხვავება რესურსცენარს კიდევ უფრო მეტ პასუხისმგებლობას აკისრებს რეაბილიტაციის განხორციელების პროცესში და უზრუნველყოფს მეტ ჩართულობასაც. გამრდილი ჩართულობა კი დემოკრატიული პროცესების ხელისშემოწყობი ფაქტორია.

რესურსცენარების გარდა, მნიშვნელოვანია უშუალოდ სკოლის ადმინისტრაციის პროცესებში მონაწილეობის საკითხი. მიუხედავად იმისა, რომ მუნიციპალიტეტებიც და სააგენტოც აღნიშნავენ, რომ სკოლები და რესურსცენარები პროცესში მთლიანად არიან ჩართულები და მათ შეხედულებებს პროექტის მომზადებისა და განხორციელებისას ითვალისწინებენ, არ იკვეთება არანაირი მექანიზმი თუ როგორ ხორციელდება იგი. ძირითადი აქცენტი კეთდება მუნიციპალიტეტების მიერ საკუთარი ინიციატივით გაკეთებულ რეკომენდაციებზე. თუმცა, განსხვავებული ვითარებაა აჭარაში. სამინისტროს მიერ დანერგილი პრაქტიკა, რომელიც სკოლის ადმინისტრაციისთვის გენდერის გამოცხადებამდე პროექტის გაგზავნას და შესაბამისად მათი რეკომენდაციების საფუძველზე გარკვეული ცვლილებების განხორციელებას გულისმობს, სკოლებს ხელს უწყობს მათი საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე დაიგეგმოს და წარიმართოს შესაბამისი სამუშაოები. მსგავსი პრაქტიკის არსებობა კიდევ უფრო ზრდის სკოლების ჩართულობას და შესაბამისად პასუხისმგებლობების გადანაწილებას.

აღნიშნული თავისებურებები გარკვეულწილად ერთმანეთისგან გამომდინარეობენ, თუმცა, ამავე დროს მათზე დამატებით ორი ფაქტორიც ახდენს გავლენას.

**მანძილი, როგორც დამატებითი ხარჯი.** დღეგირებამ შეამცირა მანძილი და შესაბამისად ხარჯიც. ამ მანძილის გავლა სპეციალისტებისთვის, რომლებიც თბილისიდან სხვადასხვა მუნიციპალიტეტებში ჩადიოდნენ დაკავშირებული იყო დამატებით ფინანსურ ხარჯებთან, კერძოდ საწვავის, მივლინებისა თუ სხვა არაპირდაპირ ხარჯთან. „სახელმწიფოსთვის ეს [მანძილი] დამატებითი ხარჯია, როცა მინიმალური პრობლემის აღმოფხვრა შეუძლია ადგილზე მყოფ სპეციალისტს“ (პირისპირი ინტერვიუ, 22,03,2023). თუმცა, ხარჯი მხოლოდ ფინანსურ დანაკარგებს არ გულისხმობს, არამედ სხვადასხვა ისეთი რესურსის გამოყენებას, როგორებიცაა დრო ან სპეციალისტები. მანძილიდან გამომდინარე შემცირებულ ხარჯებს, ლოგიკურად, მთლიანად პროცესის ხარჯები უნდა შეემცირებინა. თუმცა, იქიდან გამომდინარე, რომ მუნიციპალიტეტების შემთხვევაში კონკრეტული საკადრო

პრობლემები იჩენს თავს, რის გამოც ტენდერების გამოცხადება ხდება საჭირო სხვადასხვა სამუშაოზე, მანძილი ხარჯების საერთო რაოდენობაზე დიდ გავლენას ვერ ახდენს. თუმცა არსებობს ლოგიკური ვარაუდი იმის, რომ თუ მუნიციპალიტეტებში საკადრო პრობლემები აღმოიფხვრება, ხარჯები ბევრად შემცირდება და შემცირდება ასევე, პრობლემის მოგვარების ღირებულება. სწორედ მანძილის ხარჯად აღქმა იყო, ერთ-ერთი მთავარი არგუმენტიც, თუ რატომ უნდა განხორციელებულიყო დეცენტრალიზაცია.

### **გადაცემული რესურსების სიმწირე.**

კანონი დელეგირების შესახებ ამბობს, რომ დელეგირებისას მადელეგირებელმა ორგანომ უფლებამოსილების გადაცემისას რესურსებიც უნდა გადასცეს მეორე უწყებას (საქართველოს მთავრობა, 2019). კანონი საშუალებას იძლევა მუნიციპალიტეტებს გადასცემოდეთ, როგორც კადრები ან/და კადრების გადამზადებისათვის საჭირო რესურსები. თუმცა, მსგავსი რამ არ მომხდარა, რაც კადრების კვალიფიკაციის ნაკლებობას განაპირობებს. ამ კადრებს დელეგირებამდე შემხებლობა სკოლებთან და შესაბამისად რაიმე სახის გამოცდილება არ ჰქონიათ. პირადი დაკვირვების საფუძველზე ერთ-ერთი რესპოდენტი აღნიშნავს, რომ ის მუნიციპალიტეტები, რომლებმაც კადრები ზურაბ ქვანიას სახელობის ადმინისტრირების აკადემიაში ინფრასტრუქტურის მიმართულებით გადაამზადეს, უფრო კარგად ახდენენ, როგორც პრობლემის იდენტიფიცირებას, ასევე მის გადაჭრასაც და სააგენტოს დახმარების თხოვნით ნაკლებად მიმართავენ (პირისპირი ინტერვიუ, 22,03,2023). თუმცა იმ მუნიციპალიტეტებს, რომლებიც კვლევის ფარგლებში შევისწავლე, მსგავსი გადამზადების გავლის ან სააგენტოსთვის დახმარებისათვის მიმართვიანობის გამოცდილება არ ჰქონიათ. ეს ქმნის ლოგიკურ საფუძველს ეჭვისა, რომ მუნიციპალიტეტებს უბრალოდ თავს მოახვიეს დამატებითი ვალდებულებები, ისე რომ არ გაზარდეს მათი რესურსები. შესაბამისად, დაემატათ საქმე, მაგრამ არა ამ საქმის განხორციელებისთვის საჭირო რესურსი ან კადრების წახალისების რაიმე მექანიზმი.

გარდა კონკრეტული კვალიფიკაციის მქონე კადრების დამატების ან უკვე არსებული კადრების სასკოლო სპეციფიკაში გადამზადების არარსებობისა, ასევე არ ფიქსირდება რაიმე სახის ურთიერთობა სააგენტოსა და მუნიციპალიტეტებს შორის. თავად სააგენტო კი მუნიციპალიტეტიდან მიმართვის გარეშე არ აგარებს რაიმე სახის გადამზადებას. შესაბამისად მუნიციპალიტეტები ვერ იღებენ დამატებითი სახის დახმარებას, რაც სკოლების სპეციფიკის გარკვეულ ცოდნასთანაა დაკავშირებული. მაშინ აღარაა გასაკვირი ის, რომ დელეგირების საწყის ეტაპზე მათ გაუჭირდათ უფლებამოსილების განხორციელება და ნელ-ნელა გააუმჯობესეს ხარისხი. რა თქმა უნდა, ამ დროში ნელ-ნელა მუნიციპალიტეტებმა შეძლეს შეეძინათ ამ მხრივ გამოცდილება და არსებული პრობლემები გამოესწორებინათ.

მუნიციპალიტეტების თავისებურებები და ამ თავისებურებების განმაპირობებელი ფაქტორები, შეიძლება ითქვას, რომ კონკრეტულ ჯაჭვს ქმნის და ერთმანეთისგან გამომდინარეობს. ერთი კონკრეტული ფაქტორი განაპირობებს კონკრეტულ თავისებურებას, ხოლო მუნიციპალიტეტის ეს თავისებურებებიც ერთმანეთთან არიან მჭიდრო კავშირში. შესაბამისად, ერთი კონკრეტულის ცვლილებას შეუძლია არსებული სურათი სრულიად შეცვალოს. ყველა თავისებურების საწყისი კი გადაცემული რესურსების სიმწირეა, რაც თავის მხრივ კადრების კვალიფიკაციის ნაკლებობას იწვევს. ეს უკანასკნელი კი ტენდერების სიმრავლეს განაპირობებს, რაც დელეგირების უპირატესობას, ადგილობრივად და მალე მოგვარდეს პრობლემა, გარკვეულწილად აფერხებს.

## დასკვნა

კვლევის ფარგლებში გამოკვეთილი ფაქტორები პირდაპირ თუ ირიბად ახდენენ გავლენას მუნიციპალიტეტების თავისებურებებზე. თითოეული მათგანი, რაც იმ მუნიციპალიტეტებისთვისაა დამახასიათებელი, რომლებთანაც გაფორმდა დელეგირების ხელშეკრულება, იმდენადაა ერთმანეთთან გადაჯაჭვული, რომ ერთმანეთისგანვე გამომდინარეობენ. შესაბამისად, ერთი კონკრეტული ფაქტორის ან თავისებურების შეცვლას შეუძლია შეცვალოს მთლიანად არსებული სურათი. გამოიკვეთა, რომ მუნიციპალიტეტებს ხუთი თავისებურება ახასიათებთ: პირველი, ეს არის მანძილისა და დროის მოგება, რაც განპირობებულია გადაწყვეტილების მიმღები ორგანოსა და სკოლას შორის მანძილის ნაკლებობით, ვიდრე ეს ცენტრალურიდან მართვის შემთხვევაშია. მეორე, კომუნიკაციის სიმარტივე, რაც მანძილის შემცირებიდან გამომდინარეობს. მანძილის შემცირებამ და ხშირად რესურსცენტრისა და მუნიციპალიტეტის მერიის ერთ შენობაში ან ერთ ქალაქში განთავსებამ პირისპირ კომუნიკაცია გახადა შესაძლებელი და გამოკვეთა მხარეებს შორის არაფორმალური სახის ურთიერთობების არსებობა. მესამე, ტენდერების სიმრავლე მუნიციპალიტეტებისთვის დამახასიათებელი კიდევ ერთი თავისებურებაა. როგორც აღმოჩნდა ერთი სკოლის რეაბილიტაციის განხორციელებისთვის მუნიციპალიტეტი უფრო მეტ ტენდერს აცხადებს, ვიდრე ეს ცენტრალურად დაგეგმარების დროს ხდებოდა, რაც გამოწვეულია მუნიციპალიტეტებში სპეციფიკური კვალიფიკაციის არმქონე კადრების არსებობით. გამონაკლისია აჭარის რეგიონი. სწორედ, კვალიფიკაციის ნაკლებობაა მუნიციპალიტეტებისათვის დამახასიათებელი მეოთხე თავისებურება. მუნიციპალიტეტებისთვის დელეგირებამ განაპირობა სკოლების სპეციფიკასთან პირველი შემხებლობა, რაც კადრების მიერ სკოლების სპეციფიკის ცოდნის შანსებს ამცირებს. გარდა ამისა, არ მომხდარა არანაირი სახის გადამზადება, რაგა აღმოფხვრილიყო არსებული შეუსაბამობა. ბოლო თავისებურება რეაბილიტაციის პროცესში სკოლების ჩართულობის

საკითხია. აღმოჩნდა, რომ უკუკავშირი მეგალ არაფორმალურ სახეს აგარებს და არ არსებობს მისი განხორციელების რაიმე დამკვიდრებული მექანიზმი. ამისგან განსხვავებით კი აჭარის პრაქტიკა ბევრად უფრო ფორმალიზებულია და ითვალისწინებს სკოლების მაქსიმალურ მონაწილეობას.

რაც შეეხება განმაპირობებელ ფაქტორებს, კვლევამ ორი მათგანი გამოავლინა. პირველი, მანძილი, როგორც დამატებითი ხარჯი, რაც დაკავშირებულია ცენტრიდან სპეციალისტების რეგიონებში გადაადგილებისათვის დამატებითი რესურსების საჭიროებასთან. რაც უფრო ნაკლებია მანძილი, მით ნაკლები რესურსია საჭირო. ხარჯების შემცირება ერთ-ერთი იმ ფაქტორთაგანია, რომელიც დელეგირებას უნდა მოჰყოლოდა და რა მოლოდინიც არსებობდა, თუმცა გენდერების სიმრავლემ მანძილის შემცირების ხარჯზე გამოწვეული რესურსების დაზოგვა სრულიად სხვა მიმართულებით წარმართა. რაც შეეხება მეორე ფაქტორს, იგი მუნიციპალიტეტისათვის ცენტრიდან გადაცემული რესურსების სიმწირეში გამოიხატება. დელეგირების ხელშეკრულება მხოლოდ მიზნობრივ ტრანსფერს ითვალისწინებს, მაშინ, როცა კანონი სხვა სახის რესურსების გადაცემასაც მოიაზრებს, როგორებიცაა კადრები თუ საჭირო გრენინგები. მსგავსი რესურსების არარსებობა კი პირდაპირაა დაკავშირებული კადრების კვალიფიკაციის სიმწირესთან. აღნიშნული თავისებურებებისა და მათი განმაპირობებელი ფაქტორების არსებობა, თეორიული ჩარჩოს თანახმად, გამომდინარეობს მკაცრად ცენტრალიზებული სისტემის გამოცდილებიდან, რამაც გავლენა მოახდინა გადაწყვეტილების მიმღები პირების ქცევების დეცენტრალიზაციასთან შესაბამისობაზე. სწორედ ამით აიხსნება, როგორც კადრების კვალიფიკაციის საკითხი, ასევე გადაწყვეტილების მიმღები პირების მზადყოფნა განახორციელონ რეალური დეცენტრალიზაცია, რაც გარკვეულწილად მუნიციპალიტეტისათვის გადაცემულ რესურსებშიც აისახა.

საქართველოში სასკოლო განათლების პოლიტიკის დეცენტრალიზაციის კვლევები მეტწილად განათლების ხარისხს მიემართება და ნაკლებად კეთდება აქცენტი ინფრასტრუქტურულ გარემოზე. ვინაიდან საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის უფლებამოსილების დელეგირება 2019 წელს მოხდა და მას შემდეგ ძალიან მცირე დროა გასული, არ არსებობს რაიმე კვლევა, რომელიც მისი განხორციელების პრაქტიკას შეისწავლის. აღნიშნული კვლევა პირველია, რომელიც სხვადასხვა მუნიციპალიტეტის შედარებითი ანალიზის საფუძველზე შეისწავლის დელეგირებული პასუხისმგებლობის პრაქტიკაში განხორციელების თავისებურებებსა და ამ თავისებურებათა განმაპირობებელ ფაქტორებს. აღნიშნული კვლევა არის პირველი მცდელობა გამოკვეთოს ის განსხვავებები, რაც დელეგირების ხელშეკრულების გაფორმებამ განაპირობა.

და ბოლოს, კვლევა სამი მუნიციპალიტეტის შედარებითი ანალიზის საფუძველზე განხორციელდა, რაც არ გამოორიცხავს იმას, რომ შესაძლებელია სხვა მუნიციპალიტეტებს, განსაკუთრებით კი მაღალმთიან რეგიონებში, განსხვავებული პრაქტიკა და თავისებურებები ჰქონდეთ. იქიდან გამომდინარე, რომ აღნიშნული კვლევა პირველი მცდელობაა დელეგირება განხორციელებული მუნიციპალიტეტების თავისებურებები გამოყოფს, იგი შეიძლება იყოს საფუძველი მომდევნო კვლევებისთვის, რომლებიც კიდევ უფრო მეტი მუნიციპალიტეტის მონაცემთა შედარების საფუძველზე განხორციელდება და მოგვცემს უფრო სრულ სურათს თუ რა ვითარებაა საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის კუთხით მთელი საქართველოს მასშტაბით. გარდა ამისა, აღნიშნული კვლევა ერთგვარი რეკომენდაციაა მუნიციპალიტეტებისთვის, გააანალიზონ საკუთარი პრობლემები, თავისებურებები და სთავაზობს მათ კონკრეტულ პრობლემათა მოგვარების გზებს, რომლის დანერგვის შემთხვევაშიც, დელეგირების უპირატესობათა მაქსიმალური გამოყენება გახდება შესაძლებელი.

#### **ბიბლიოგრაფია**

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, (2017). *საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტოს რეორგანიზაციისა და მისი დებულების დამტკიცების შესახებ*.  
<http://esida.gov.ge/wp-content/uploads/2019/02/%E>



გორგოძე, ს. (2017). გზა ცენტრალიზაციიდან დეცენტრალიზაციისაკენ და უკან: როგორ იღებენ გადაწყვეტილებებს ზოგადი განათლების სფეროში. თბილისი, საქართველო: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. <http://eprints.iliauni.edu.ge/6604/>

დოღსი, ა. (2019). შედარებითი საჯარო პოლიტიკა. თბილისი, საქართველო: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. თვითმმართველობის დროა!, (2018, 28 აპრილი). ნახევრადგაგარებული რეფორმა და ცენტრალურ და ადგილობრივ ხელისუფლებას შორის გაჩხერილი სკოლები. <https://droa.ge/?p=23245>

საქართველოს მთავრობა, (2019). ზოგიერთი მუნიციპალიტეტისათვის უფლებამოსილებების ხელშეკრულების საფუძველზე დელეგირების შესახებ. [https://www.gov.ge/files/524\\_69636\\_825664\\_13.pdf](https://www.gov.ge/files/524_69636_825664_13.pdf)

საქართველოს პარლამენტი, (2005). საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/29248?publication=98>

საქართველოს პარლამენტი, (2014). „ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანულ კანონში ცვლილებებისა და დამატებების შეგანის თაობაზე. [https://www.mof.ge/show\\_law.aspx?id=413](https://www.mof.ge/show_law.aspx?id=413)

ტოკლიკიშვილი, გ. (2020). სკოლამდელი აღზრდისა და ზოგადი განათლების სფეროში დეცენტრალიზაციის დონე და გენდერები. განათლების კოალიცია. თბილისი, საქართველო. <http://efageorgia.ge/wp-content/uploads/2020/04/9.pdf>

წითლიძე, ა. (2021). პოლიტიკური დეცენტრალიზაცია როგორც ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმის კომპონენტი და ბალტიის ქვეყნების გამოცდილება. თბილისი, საქართველო: თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. <https://www.tsu.ge/ka/publishing-house/single/1327>

ჯანაშია, ს., & აფხაზაფა, რ. (2015). დიფერენცირებული მიდგომის პოლიტიკა განათლებაში. თბილისი: საქართველო. კოალიცია განათლება ყველასათვის - საქართველო. <http://efageorgia.ge/wp-content/uploads/2020/04/2.pdf>

Baacha, N., Amin, R. U., & Soomro, K. A. (2021). *Decentralization of Education: The Affective Role of Fiscal Decentralization in Pakistani Education System(s)*. Journal of Social Sciences, 15(1), 41-51. DOI:10.51709/19951272/spring2021/15-4

Bardhan, P. (2002). *Decentralization of Governance and Development*. Journal of Economic Perspectives, 16(4), 185-205. DOI: [10.1257/089533002320951037](https://doi.org/10.1257/089533002320951037)

Clarke, J. (1969). *Outlines of Local Government*. (20 Ed edition) London: Pitman publishing;

Go, J. R. R. (2012). *Devolution of school building construction and maintenance: the case of Nasugbu, Batangas*. Doi:[10.13140/RG.2.1.3592.6886](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3592.6886)

Haque, A. (2012). *Theoretical Perspective of Local Government, Literature Review*. Munich: Research Institute of Behavioral Psychology;

Heredia-Ortiz, E. (2007). *The Impact of Education Decentralization on Education Output: A Cross-Country Study*. Dissertation, Georgia State University. <https://doi.org/10.57709/1061438>

Info.Parlament, (2016). განმარტებითი ბარათი საქართველოს ორგანული კანონის პროექტზე საქართველოს ორგანულ კანონში „აღვილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“ ცვლილების შეტანის შესახებ. <https://info.parliament.ge/file/1/BillReviewContent/117890>

Jakubowski, M. & Topińska, I. 2009. *The Impact of Decentralization on Education in Poland*. Warsaw, Poland: Edward Elgar Publishing. [https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/13565\\_9.html](https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/13565_9.html)

Kameshwara, K. K., Sandoval-Hernandez, A., Shields, R. (2020). *A false promise? Decentralization in education systems across the globe*. International Journal of Educational Research, 104. DOI:[10.1016/j.ijer.2020.101669](https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101669).

Letelier, L. (2018). *Education and fiscal decentralization. The case of municipal education in Chile*. Environment and Planning C Politics and Space, 36(1). DOI: [10.1177/2399654418761888](https://doi.org/10.1177/2399654418761888)

McGinn, N., & Welsh, T. (1999). *Decentralization of education: why, when, what and how?* Paris, France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000120275>

Mihálik, J. & Klimovský, D. (2014). *Decentralization of Educational System and its Impact on Local Self-Government in Slovakia*. Journal of Local Self Government, 12(3), 467-480. DOI 10.4335/12.3.467-480(2014)

Mudaligbe, P. W. (2019). *The Discussion of Theory and Practice on Decentralization and Service Delivery*. European Scientific Journal, ESJ, 15(14), 115. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n14p115>

Nikočević-Kurti, E. (2012). *The Roles And Challenges Of Municipal Education Directorates (MED) In A Context Of School Decentralization In Kosovo*. Practice and Theory in Systems of Education, 7, 453-466. [https://www.researchgate.net/publication/343167309\\_THE\\_ROLES\\_AND\\_CHALLENGES\\_OF](https://www.researchgate.net/publication/343167309_THE_ROLES_AND_CHALLENGES_OF)

[MUNICIPAL EDUCATION DIRECTORATES MED IN A CONTEXT OF SCHOOL DE CENTRALIZATION IN KOSOVO](#)

Olsen, H. B. (2007). *Decentralisation And Governance – Module 1: Definitions And Concepts*.

[https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/publikationen\\_undservice/publikationen/alle-deza-publikationen.html/content/publikationen/en/deza/diverse-publikationen/decentralisation-et-la-gouvernance-locale](https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/publikationen_undservice/publikationen/alle-deza-publikationen.html/content/publikationen/en/deza/diverse-publikationen/decentralisation-et-la-gouvernance-locale)

Parrado, S. (2005). *Assigning Competences And Functions To Local Self-Government In Four EU Member States: A Comparative Review*. Madrid, Spain.

<https://www.sigmaweb.org/publications/40987105.pdf>

Randinelli, D. A., Nellis, J. R., & Shabbir Cheema, G. (1983). *Decentralization in Developing Countries – A Review of Recent Experience*. Washington, USA: The World Bank.

Sikander, T. (2015). *A Theoretical framework of Local Government*. Paksitan. Rawalpindi: International Journal of Humanities and Social Sciences, 5(6.(1))

[http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_6\\_1\\_June\\_2015/19.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_5_No_6_1_June_2015/19.pdf)

Smalskys, V., Stasiukynas, A., & Gavkalova, N. (2019). *Problems in managing the implementation of education policy in Lithuania: The role of small municipalities*. Revista Espacios, 40(26). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n26/a19v40n26p11.pdf>

Tabatadze, S. & Dundua, S. (2022). *Social Science Knowledge Commercialization: The Case Study of Social Sciences at Tbilisi State University*. Studia Politicae Universitatis Silesiensis, 34, 3–26. <https://doi.org/10.31261/spus.13040>

Tabatadze, S. & Dundua, S. (2023). *What Makes Education Policy Transfer Successful? The Case of the National Assessment and Examination Center of Georgia*. Transylvanian Review of Administrative Sciences. DOI: [10.24193/tras.68E.7](https://doi.org/10.24193/tras.68E.7)

Tabatadze, S., Dundua, S., & Chkuaseli, K. (2022). *Liberal-democratic values and secondary school: The case of Georgia*. Journal of Eurasian Studies, 0 (0), 1-15. <https://doi.org/10.1177/18793665221134305>

Toquville, A.D. (1835). *Democracy in America*. Indianapolis, USA: Liberty fund. [http://files.libertyfund.org/files/2288/Tocqueville\\_1532.04\\_LFeBk.pdf](http://files.libertyfund.org/files/2288/Tocqueville_1532.04_LFeBk.pdf)

Urbanovič, J., & Patapas, A. (2012). *Decentralisation Reforms of Education Management: Theoretical and Practical Issues*. Public Policy And Administration, 11(4), 659–671.

Urinboyev, R. (2015). *Local Government Capacity in Post-Soviet Central Asia*. Public Policy And Administration, 14(3), 177-199. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.14.3.13431>

Walt, P. (2006). *Principles and Theories of Local Government*. London: IEA. Economic Affairs.

**დანართი N 1**

ნახევრად-სტრუქტურირებული ინტერვიუს გამკვლევი თვითმმართველობის ექსპერტებისთვის

- 1- რაგომ შეიძლება დელეგირების ხელშეკრულების გაფორმება გახდეს აუცილებელი?
  - 1.2- რაგომ მაინცდამაინც საჯარო სკოლების რეაბილიტაციის უფლებამოსილებასთან დაკავშირებით?
- 2- დადგენილებაში ხელშეკრულების ვადად ერთი წელია განსაზღვრული. შესაძლებელია ეს რაიმე საფრთხეს შეიცავდეს?
- 3- დელეგირება შესაძლებელია ცენტრზე მეტ დამოკიდებულებას იწვევდეს?
  - 3.2- როგორ?
- 4- რა პრობლემები იკვეთება დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელებისას?
  - 4.2- როგორ შეიძლება აღნიშნული პრობლემების მოგვარება?

**დანართი N2**

ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი სსიპ საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტოს წარმომადგენლისათვის

- 1- გთხოვთ აღწეროთ დელეგირების განხორციელებამდე არსებული სისტემა (როგორ ხდებოდა სკოლების არჩევა და პრიორიტეტების დალაგება)
- 2- რამდენად ხშირი იყო შემთხვევები, როდესაც გენდერი ვარდებოდა ან იცვლებოდა მისი ვადები?
  - 2.2- რა ფაქტორებით იყო განპირობებული?
- 3- არსებობდა თუ არა რაიმე მექანიზმი, რომლის გამოყენებითაც სკოლის ადმინისტრაციიდან განხორციელებული სამუშაოების შესახებ უკუკავშირს იღებდით?
  - 3.2- ძირითადად რა სახის უკუკავშირები იყო?
- 4- რა უპირატესობებს ხედავთ სააგენტოს მიერ ცენტრალიზებულად განხორციელებულ რეაბილიტაციაში?
  - 4.2- რაგომ?
  - 4.3- რა აქვს უარყოფითი?
  - 4.4- რაგომ?
- 5- რა სახის პრობლემებს აწყდებოდით?
  - 5.2- როგორ ცდილობდით მათ პრევენციას?
- 6- რამხელა იყო ჯგუფი, რომელიც აღნიშნულ საკითხზე მუშაობდა?
  - 6.2- საკმარისი იყო?
- 7- მანძილი თუ ქმნიდა რაიმე სახის დაბრკოლებას?
- 8- კიდევ რაიმეს ხომ არ დაამატებდით?

**დანართი N 3**

ნახევრად-სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლებისათვის

- 1- როგორ ფიქრობთ, რაგომ გახდა საჭირო დელეგირების ხელშეკრულების გაფორმება?
- 2- იყავით თუ არა წინასწარ ინფორმირებული დელეგირებით დაკისრებული უფლებამოსილების შესახებ?
  - 2.2- რამდენი ხნით აღრე?
  - 2.3- ხელშეკრულების გაფორმებამდე თუ ჩაგარდა სარეკომენდაციო ხასიათის შეხვედრები?
- 3- მას შემდეგ, რაც გადმოგეცათ დამატებითი უფლებამოსილება, დაგემაგათ თუ არა კადრები?
  - 3.2- ძველი კადრებით გადამზადება განხორციელდა?
- 4- როგორ აისახა დამატებითი უფლებამოსილება ხელფასებზე?
- 5- კადრების სამუშაოს აღწერაში თუ აისახა დელეგირებული უფლებამოსილება?
- 6- რა ინსტრუქცია მოგაწოდათ განათლების სამინისტრომ?
- 7- როგორია წლების მიხედვით პროგრამის ბიუჯეტი? (იმრდება, მცირდება თუ უცვლელია)
- 8- ზოგადად რომ აღწერთ პროცესი, როგორ მოგმართავთ სკოლა და როგორ ხდება პრიორიტეტების დალაგება?
- 9- რა სახით არიან სკოლები პროცესებში ჩართულნი?
- 10- რა გამოწვევებს აწყდებით დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელებისას?
- 11- რამდენად ხშირია გენდერების ჩაჯარღნა ან ვადების ცვლილება?
  - 11.2- რა ფაქტორებითაა განპირობებული?

**დანართი N4**

ნახევრად-სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურის და სპორტის სამინისტროს წარმომადგენლისათვის

- 1- გთხოვთ აღწერთ პროცესი თუ როგორ ხდება სკოლების არჩევა და რა პრიორიტეტებით ხელმძღვანელობთ?
  - 1.2- როგორ მოგმართავეთ სკოლა?
- 2- არსებობს თუ არა რაიმე მექანიზმი, რომლის გამოყენებითაც სკოლებისაგან იღებთ უკუკავშირს განხორციელებული სამუშაოების შესახებ?
  - 2.2- რა სახის უკუკავშირს იღებთ ძირითადად?
- 3- რამხელაა ჯგუფი, რომელიც სკოლების რეაბილიტაციის საკითხზე მუშაობს?
  - 3.1- როგორ ფიქრობთ, საკმარისია?
- 4- როდესაც ერთ სკოლაშია მცირე სამუშაოები განსახორციელებელი, ცხადდება გენდერი თუ სამუშაოებს აერთიანებთ?
- 5- რამდენად ხშირად ვარდება გენდერი ან იცვლება ვადები?
  - 5.2- რა ფაქტორებითაა გამოწვეული?
- 6- რა გამოწვევებს აწყდებით სკოლების რეაბილიტაციისას?
  - 6.2- რა კეტდება პრევენციისთვის?
- 7- დღის წესრიგში ხომ არ დამდგარა აღნიშნული უფლებამოსილების დელეგირების განხორციელების საკითხი?
- 8- როგორ ფიქრობთ, მუნიციპალიტეტთან შედარებით რა უპირატესობა აქვს სამინისტროს?
  - 8.2- უარყოფითი?
- 9- კიდევ რამეს ხომ არ დაამატებდით?



**დანართი N5**

ნახევრად-სტრუქტურული ინტერვიუს გზამკვლევი საგანმანათლებლო რესურსცენტრების წარმომადგენლებისთვის

- 1- როგორ ხორციელდებოდა საჯარო სკოლების მცირე სარეაბილიტაციო სამუშაოები, როდესაც ეს ცენტრალიზებულად ხორციელდებოდა? გთხოვთ აღწეროთ პროცესი
  - 1.2- როგორ იღებდით სკოლებისაგან ინფორმაციას და როგორ აწვდიდით ცენტრს?
- 2- რამდენად იყავით თქვენ ან სკოლის ადმინისტრაცია სამუშაოებში ჩართულნი?
- 3- რამდენად სწრაფად ხდებოდა საჭიროებებზე რეაგირება?
  - 3.2- თუ სკოლის საჭიროება მცირე იყო, რამდენად სწრაფად ახდენდა ცენტრი რეაგირებას?
- 4- გქონდათ ინფორმაცია, რომ იგეგმებოდა აღნიშნული უფლებამოსილების დელეგირება?
  - 4.2- რამდენი ხნით აღრე?
- 5- ახლა როგორ ხდება ინფორმაციის მიღება სკოლებიდან და მუნიციპალიტეტებისთვის მიწვდა?
- 6- რა როლს ასრულებს პრაქტიკაში რესურსცენტრი?
- 7- რამდენად სწრაფად რეაგირებს პრობლემაზე მუნიციპალიტეტი?
- 8- რომ შეადაროთ ცენტრი და მუნიციპალიტეტი, რა უპირატესობა ქვს თითოეულს?
  - 8.2- უერყოფითი?
- 9- რამდენად ხშირია ტენდერების ჩაფარდნა ან ვადების ცვლილება?
  - 9.2- რა ფაქტორებით არის გამოწვეული?
- 10- კიდევ რაიმეს ხომ არ დაამატებდით?