სკოლის მართვა

#1, 2021

დიმიტრი უზნაძე

სკოლა ხომ პატარა სახელმწიფოა და ამ სახელმწიფოს მოქალაქენი მისი აღსაზრდელები არიან. დაე, სკოლა დემოკრატიულად იყოს მოწყობილი, დაე, მისი მართვა, არსებითად, მოსწავლეთა ხელში გადავიდეს. მართვის ცოცხალი პრაქტიკა გამოაწრთობს მოზარდი თაობის მოქალაქეობრივ ხასიათს, იგი განავითარებს ბავშვებში მთლიანის ინტერესების მნიშვნელობასა და საერთო საქმისათვის პიროვნების შეზღუდვის აუცილებლობის შეგნებას.

დიმიტრი უზნაძე

მე-20 საუკუნის სკოლის რეფორმატორი

სკოლის რეფორმის შესახებ კავკასიაში

დირექტორის მართვის სტილი და ლიდერობის თეორიები განათლებაში

მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე სკოლის დირექტორების მართვის ტიპის გავლენის კვლევა საქართველოს სკოლებში

რას ფიქრობენ სკოლის დირექტორები მასწავლებელთა პროფესიული საჭიროებების შესახებ

ISSN 1512-0279

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტთან თანამშრომლობით, წარმოვიდგენთ სახელმძღვანელოს – „თანამედროვე სკოლის მართვა“

წიგნი აერთიანებს ლიდერობის თეორიებთან, სკოლის დისტანციურ მართვასთან, განათლებაში მდგრადი განვითარების მიზნების დანერგვასთან, სკოლაში ადამიანური რესურსების მართვასთან, ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების შემუშავება-დანერგვასთან, საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვებასთან, სასკოლო სასწავლო გეგმის დანერგვასთან, სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებსთან, უსაფრთხო სასკოლო გარემოს უზრუნველყოფასთან, დემოკრატიული კულტურის განვითარებასთან და სკოლის ფინანსურ მართვასთან დაკავშირებულ საერთაშორისოდ აპრობირებულ თუ ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში არსებულ წარმატებულ გამოცდილებას.

სკოლის მართვა

#1, 2021

გამომცემელი – მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი

სარედაქციო კოლეგია

ბერიკა შუკაკიძე
განათლების დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორი

მანანა რატიანი
გეოგრაფიის დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორის მოადგილე

დავით ხვედელიძე
მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორის მოადგილე

მაია არაბიაშვილი
სოციოლოგიის დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის ანალიტიკური სამსახურის უფროსი

ნატალია ინგოროყვა
სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის საინფორმაციო- საგანმანათლებლო და მეთოდური რესურსების პროგრამის მენეჯერი

ნათელა გარაბაძე
პედაგოგიკის დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის მასწავლებლის პროფესიის რეგულირების პროგრამის ხელმძღვანელი

დენის წურწუმია
განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის შიდა აუდიტის სამმართველოს უფროსი, განათლების სამართლის მკვლევარი

კახა ჩხარტიშვილი
მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის იურიდიული სამსახურის უფროსი

მთავარი რედაქტორი:
ნათია ნაცვლიშვილი

კორექტორი:
მაია წიკლაური

დიზაინერი:
გესლე დანელია

საკონტაქტო ინფორმაცია:

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი.

მისამართი:
თბილისი, სანდრო ეულის ქ. 5,
ელ. ფოსტა: skolismartva@tpdc.ge

ჟურნალში გამოქვეყნებულ პუბლიკაციებში გამოთქმული ზოგიერთი მოსაზრება, შესაძლოა, არ ემთხვეოდეს მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრისა და ჟურნალის რედკოლეგიის შეხედულებებს. ცალკეულ სტატიაში დასახელებული ფაქტების უტყუარობაზე პასუხისმგებელია სტატიის ავტორი.

ISSN 1512-0279

www.tpdc.ge

ნათია ნაცვლიშვილი

მთავარი რედაქტორის სვეტი

ჩემთვის დიდი პატივი და პასუხისმგებლობაა (და, ამავე დროს, დიდი გამოწვევაც), მკითხველს ჟურნალის ამ გვერდიდან მივმართო, განსაკუთრებით, ბატონი გია მურღულიას შემდეგ.

მასწავლებებლთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრისა და სარედაქციო კოლეგიის სახელით, საჯაროდ ვუხდი მადლობას ბატონ გიას ჟურნალის მიმართ გაწეული შრომისთვის, ღვაწლისთვის და ვპირდები, რომ ჟურნალი იმ იდეებისა და მიზნების ერთგულებას აუცილებლად გააგრძელებს, რომელთაც აქამდე ემსახურებოდა.

ერთი წელია, უჩვეულო, სრულიად ახალ რეალობაში ცხოვრობს მსოფლიო. ამ ერთმა წელმა და ახალმა რეალობამ უამრავი ახალი საზრუნავი და საფიქრალი გაგვიჩინა, განსაკუთრებით, მომავალი თაობის განათლებაზე პასუხისმგებელ პირებს. კიდევ ერთხელ დაგვაფიქრა, თუ როგორი უნდა იყოს დღეისთვის ასე ბუნდოვან და გაურკვეველ მომავალზე პასუხისმგებელი სკოლა და სკოლის ხელმძღვანელი, რა არ უნდა გამოვტოვოთ ჩვენი წარსულიდან თუ აწმყოდან იმისათვის, რომ ბუნდოვანი მომავლის გამოწვევას საუკეთესოდ გავართვათ თავი...

სწორედ ამ საფიქრალზე იქნება ორიენტირებული ჟურნალიც.

შევეცდებით, თითოეულმა ნომერმა ერთი კონკრეტული საკითხის გარშემო გაერთიანებული ხედვები შესთავაზოს მკითხველს – როგორც თეორიული თვალსაზრისით, ასევე, პრაქტიკული მაგალითებით გამდიდრებული. ჟურნალში დიდი ადგილი დაეთმობა კვლევებს სკოლის მართვის შესახებ, საკანონმდებლო რეგულაციებთან დაკავშირებული სასკოლო სიტუაციების ანალიზს. შევეცდებით, გავამდიდროთ სკოლის დირექტორის ბიბლიოთეკა საინტერესო საკითხავით, ამასთანავე, ადგილი დავუთმოთ სკოლებს, რათა გაგვიზიარონ თავიანთი საინტერესო და წარმატებული გამოცდილება, ან გვესაუბრონ იმ სირთულეებზე, რომელთაც ხშირად აწყდებიან.

ჟურნალის ყველა ნომერში შეხვდება მკითხველი იმ „კარგად დავიწყებულ ძველს“, რომელიც დღესაც აქტუალურია და რომლის არდავიწყებაც წარმატების მიღწევაში დაგვეხმარება.

ამ ნომერში მართვის სტილზე, ლიდერობის თეორიებზე ვილაპარაკებთ, წარმოგიდგენთ ორ კვლევას: რა გავლენას ახდენს დირექტორის მართვის სტილი მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე და რას მიიჩნევენ დირექტორები ყველაზე მნიშვნელოვნად მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების თვალსაზრისით. გაეცნობით საინტერესო პროექტებსა და სასკოლო სიტუაციის ანალიზს. მაგრამ ამ ნომერში ყველაზე მთავარი მაინც ჩვენთვის ყველასთვის ერთი შეხედვით „კარგად ნაცნობი“ დიმიტრი უზნაძეა, რომლის პორტრეტიც, შევეცადეთ, სხვა რაკურსით გვეჩვენებინა – რას გვკარნახობს დიმიტრი უზნაძე, სკოლის რეფორმატორი ხელმძღვანელი, საუკუნის მიღმა საქართველოდან, როგორი უნდა იყოს მომავლის სკოლა...

შინაარსი

N1, 2021

პორტრეტი

3 ლელა მახოხაშვილი
დიმიტრი უზნაძე – მე-20 საუკუნის სკოლის რეფორმატორი

დირექტორის ბიბლიოთეკა

7 დიმიტრი უზნაძე
სკოლის რეფორმის შესახებ კავკასიაში

მთავარი თემა

21 გერიკა შუკაკიძე
დირექტორის მართვის სტილი და ლიდერობის თეორიები განათლებაში

კვლევა

30 გერიკა შუკაკიძე
მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე სკოლის დირექტორების მართვის ტიპის გავლენის კვლევა საქართველოს სკოლებში

33 მაია არავიაშვილი
რას ფიქრობენ სკოლის დირექტორები მასწავლებელთა პროფესიული საჭიროებების შესახებ – გამოკითხვის შედეგები

სკოლა და კანონმდებლობა

38 დენის წურწუმია
სკოლა და კანონმდებლობა
სასკოლო სიტუაცია. თემა: შესყიდვების პროცედურები

სასკოლო პროექტები

42 პახა ჭლენტი
სასკოლო პროექტები და სკოლის დირექტორის როლი მათ განხორციელებაში

შესაძლებლობები სკოლას

50 ნათია ნაცვლიშვილი
ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელი (DSN)„დემოკრატიული სკოლები ყველასათვის“

სასკოლო პროექტები

52 დიმონ არახამია, ზაზა ჭანტურია
სკოლის მთავარი დოკუმენტი დემოკრატიულ მიკროსკოპში

წერილი რედაქციას

55 თამარ გელაშვილი
სსიპ სიღნაღის რაიონის სოფ. ბოდბისხევის საჯარო სკოლის დირექტორი
ერთი ინიციატივის შესახებ

დიმიტრი უზნაძე
მე-20 საუკუნის სკოლის რეფორმატორი

უნივერსიტეტის ერთ-ერთი დამფუძნებლის, ფსიქოლოგიური სკოლის დამაარსებლის, უდიდესი მეცნიერისა და ფსიქოლოგის, დიმიტრი უზნაძის ხსენებაზე ყველას, უპირველეს ყოვლისა, „განწყობის თეორია“ და ფსიქოლოგიის მიმართულებით მისი უდიდესი ღვაწლი გვახსენდება. მისი ნაშრომები, მსოფლიო მნიშვნელობის კვლევები დღემდე არ კარგავს აქტუალობას. მისმა მოღვაწეობამ სამეცნიერო, საზოგადოებრივი თუ საგანმანათლებლო მიმართულებით, მნიშვნელოვნად განსაზღვრა ჩვენი ქვეყნის განვითარების გზა.

თუმცა დიმიტრი უზნაძის მრავალმხრივ საქმიანობაში არის ისეთი მხარე, რომელიც, სრულიად დაუმსახურებლად, თითქოს ჩრდილში მოექცა და თანამედროვე ქართული საზოგადოების თვალში უზნაძის ბიოგრაფიული პორტრეტის მკაფიო ნაწილად ვერ იქცა. **დიმიტრი უზნაძე სკოლაში** – *დიმიტრი უზნაძე, როგორც მასწავლებელი – დიმიტრი უზნაძე, როგორც სკოლის ხელმძღვანელი – დიმიტრი უზნაძე, როგორც სკოლის რეფორმატორი* – მისი პორტრეტის ეს მხარე **დიმიტრი უზნაძემ, როგორც მეცნიერმა** გადაფარა და დღეს ცოტამ თუ იცის, რომ ის სკოლა, რომლის შექმნასაც თანამედროვე საგანმანათლებლო სისტემები ცდილობენ, 100 წლის წინ, დიმიტრი უზნაძის დამსახურებით, უკვე გვქონდა.

პედაგოგიური საქმიანობა სრულიად ახალგაზრდამ დაიწყო. ლაიფციგში განათლებამიღებული, დოქტორის ხარისხმინიჭებული 23 წლის დიმიტრი უზნაძე 1909 წელს საქართველოში დაბრუნდა და ქუთაისის ქართულ გიმნაზიაში ისტორიის მასწავლებლად დაიწყო მუშაობა. ამავე წელს ქუთაისის ახლადდაარსებული სახალხო უნივერსიტეტის გამგეობის წევრადაც აირჩიეს. სწორედ ქუთაისიდან იწყება მისი აქტიური პედაგოგიური საქმიანობა.

იყო მასწავლებელი; თავად ქმნიდა სახელმძღვანელოებს—თავისივე ხელით შესრულებული ილუსტრაციებით; გამოაქვეყნა ნაშრომი ექსპერიმენტული პედაგოგიკის შესახებ; როგორც მასწავლებელთა სახალხო კრების დელეგატი, იღებდა მონაწილეობას ისეთი რეზოლუციების შემუშავებაში (1913 წ.), რომლებიც გულისხმობდა ქართულ სკოლებში ყველა საგნის ქართულ ენაზე სწავლებას, სკოლის მმართველობის დემოკრატიულ პრინციპებზე აგებას და თბილისში უნივერსიტეტის გახსნას; მისი ხელმძღვანელობით დაარსდა თბილისში პირველი პედაგოგიური ინსტიტუტი და ფსიქოლოგიის ლაბორატორია... აღარ გავაგრძელებთ მისი მიღწევების ჩამოთვლას და მკითხველის ყურადღებას შევაჩერებთ მასზე, როგორც სკოლის ხელმძღვანელზე.

1915 წელს ქუთაისში დაარსდა ქალთა სკოლა „სინათლე“, რომელსაც სათავეში ჩაუდგა დიმიტრი უზნაძე და 1918 წლამდე, თბილისში გადმოსვლამდე ხელმძღვანელობდა. დიმიტრი უზნაძის ძალისხმევით, „სინათლე“ ეფუძნებოდა სწავლა-აღზრდის მოწინავე იდეებს, რომლებიც დასაბუთებული ჰქონდა თავის წერილში „ქალთა საშუალო განათლების პრინციპები“.

როგორც სწავლა, ასევე, სკოლის მართვა, ეფუძნებოდა ფსიქოლოგიურ, ფილოსოფიურ და მეცნიერულად დამტკიცებულ პრინციპებს, სწავლების ინოვაციურ მეთოდებს და, რაც მთავარია, მოსწავლეებს სთავაზობდა ქართულ ენაზე

» სკოლა, რომლის შექმნასაც დღეს დასავლური, პროგრესული იდეების დახმარებით ვცდილობთ, უკვე გვქონდა – ერთი საუკუნის წინ – და აღარ გვახსოვს.

წარმართულ საგაკვეთილო პროცესს. სკოლა პრიორიტეტად ისახავდა მოსწავლის ინდივიდუალობის გათვალისწინებას, მოსწავლეთა ემოციურ აღზრდას, ესთეტიკისა და ხელოვნების სწავლებას. 1915–1916 წლის სკოლის საქმიანობის ანგარიშში დიმიტრი უზნაძე აღნიშნავს, რომ სკოლის ძირითად ამოცანად „მტკიცე ნებისყოფისა და აქტიური ხასიათის“ ინდივიდის ჩამოყალიბება იყო დასახული. მან უპირატესად შეაფასა „ნდობისა და სიყვარულის ატმოსფერო“ სასწავლო პროცესში. სკოლაში მუშაობის მის ანგარიშს, რომელიც საჯაროდ გამოქვეყნდა, პრესამ „ბრწყინვალე პედაგოგიური ტრაქტატი“ უწოდა, რამდენადაც ის ბავშვის გონებას ანიჭებდა სრულ თავისუფლებას, ემსჯელა, ეფიქრა და შეეფასებინა; მთელი სასკოლო საქმიანობა მიმართული იყო მოსწავლეთა კრიტიკული და შემოქმედებითი აზროვნების განვითარებაზე. დიმიტრი უზნაძე სწავლების პროცესში ყურადღებას ამახვილებდა თვალსაჩინოებებზე, როგორც სწავლების ინსტრუმენტებზე და ასაბუთებდა, რომ ბავშვი უკეთ სწავლობს კეთების პროცესში, ვიზუალურად აღქმის, შეხებისა და შექმნის დროს.

„სინათლის“ სკოლა ყურადღებას უთმობდა „სიტყვიერი გამოთქმების ვარჯიშსაც“. იმისათვის, რომ მოსწავლეებში განევითარებინათ შესასწავლი მასალისადმი ინტერესი, მასწავლებლები მათ სთავაზობდნენ „წარმოდგენათა წრის“ შემუშავებას, სადაც განიხილავდნენ მასალის შესახებ საინტერესო, მათთვის ახალ ან უკვე ნაცნობ ასპექტებს და მხოლოდ ამის შემდეგ სთხოვდნენ მასალის მომზადებას, სადაც მოსწავლეები უკვე პირადი განცდების საფუძველზე გადმოსცემდნენ შესწავლილ თემებს, რაც თავისთავად გამორიცხავდა მოსწავლის მიერ შესასწავლის დაზეპირებას და ემსახურებოდა მოაზროვნე და შემოქმედი ინდივიდის ჩამოყალიბებას.

რაც შეეხება დისციპლინას, „სინათლის“ სკოლაში მას ერთგვარად აღმზრდელობითი ხასიათი ჰქონდა და მიზნად ისახავდა ბავშვის თავისუფალი ნების გავარჯიშებას მასწავლებლის იძულების გარეშე. დიმიტრი უზნაძე ანგარიშში ასაბუთებდა, რომ ასეთ გარემოში ბავშვები სწავლობენ „თავისი ნებისყოფის დამორჩილებას და თავისუფლად ხმარებას“. ხოლო მასწავლებელთა შესახებ იგი აღნიშნავს, რომ ასეთ გარემოში „მასწავლებელი აქუბრალო მოხელედ კი არ მოსულა, არამედ ისეთ მასწავლებლად, რომელმაც თავიდანვე გაიზიარა სკოლის მიზანი, ამოცანა, მთელი მისი მაღალი იდეალები, ე.ი. აღიჭურვა „სინათლის“ სკოლის ეროვნული დანიშნულებისა და ჰარმონიულად განვითარებული იდეალური ადამიანის აღზრდის სულისკვეთებით და მაღალი სკოლის ტიპის შემოქმედი მასწავლებლის პოზიციაზე დადგა“ (დ. უზნაძე, „სინათლის“ სასწავლებლის ანგარიში, 1916, გვ. 3–4).

დღევანდელი გადასახედიდანაც კი — მართვის, სწავლების, მასწავლებლების შერჩევისა თუ სასწავლო მასალის თვალსაზრისით, ყოველმხრივ ინოვაციური და პროგრესული იყო „სინათლის“ სკოლა. და ამ ინოვაციურ და პროგრესულ ასპექტებს შორის, განსაკუთრებით აღსანიშნავია დიმიტრი უზნაძის მიერ შემოღებული უნიშნო სწავლების/შეფასების სისტემა. მან მოსწავლის განვითარებისთვის სასარგებლოდ მიიჩნია ციფრებით შეფასების განდევნა სასკოლო საქმიანობიდან. მისი აზრით, ნიშნებით შეფასება მასწავლებელს სუბიექტურობისკენ უხსნიდა გზას და, ამასთანავე, დაბრკოლებას უქმნიდა მასა და მოსწავლეებს შორის „ნდობისა და სიყვარულის ატმოსფეროს შექმნას“ (უზნაძე, 1915). იგი მასწავლებლებს სთავაზობდა შეფასების განსხვავებულ ფორმატს, სადაც ისინი თავის რვეულებში ინიშნავდნენ ინფორმაციას მოსწავლეთა წარმატება-წარუმატებლობის შესახებ და მათი გაანალიზების საფუძველზე აძლევდნენ რეკომენდაციებს მოსწავლეებსა და მათ მშობლებს.

„სინათლის“ სკოლაში სამწლიანი მოღვაწეობით არ დასრულებულა სკოლის მართვისა და სკოლის რეფორმების მიმართულებით დიმიტრი უზნაძის საქმიანობა საქმიანობა. 1918 წელს იგი, ივანე ჯავახიშვილის მოწვევით, თბილისში გადმოდის და, უნივერსიტეტის თანადამფუძნებელი, აქტიურად იწყებს საქმიანობას განათლების სისტემის განვითარების მიმართულებით. მანამდე (1917 წ.) კითხულობს მოხსენებას სკოლის რეფორმის შესახებ კავკასიაში.

საქართველოს რესპუბლიკის დაარსებიდანვე განათლების სისტემის განვითარება და რეფორმების გატარება ქვეყანაში აუცილებელ ამოცანად დაისახა. დემოკრატიული რესპუბლიკის მთავრობამ ეს მისია სახალხო განათლების სამინისტროს დააკისრა. ივანე ჯავახიშვილის, დიმიტრი უზნაძისა და სხვათა ხელმძღვანელობით, შემუშავდა და დაიგეგმა მასწავლებელთა სპეციალური გადასამზადებელი

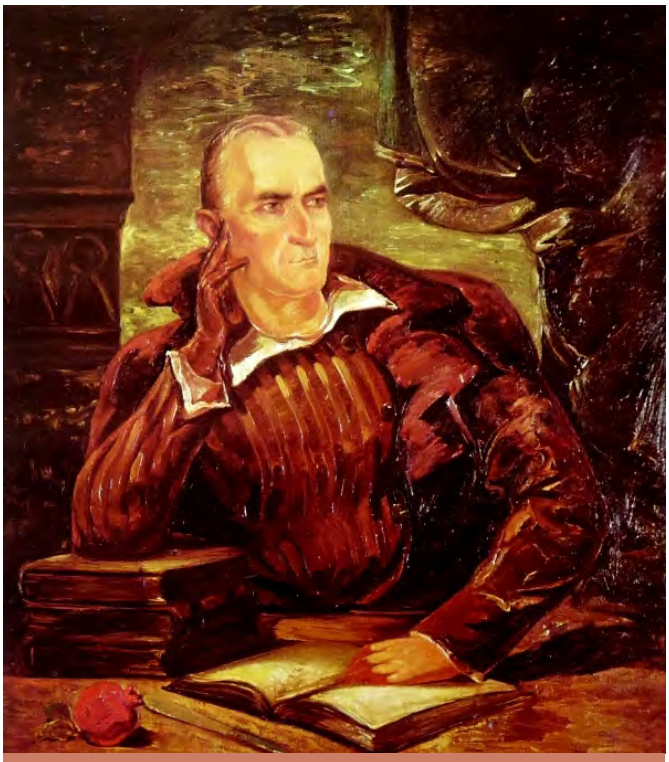
კურსები. პირველივე სასწავლო წლიდან სკოლებში აღდგა ქართულ ენაზე სწავლება და იმატა სკოლების რაოდენობამ. რეფორმების გატარების კომისიის ხელმძღვანელად სწორედ დიმიტრი უზნაძე დაინიშნა. იგი სათავეში ედგა არა მხოლოდ რეფორმების სწორად მართვას, არამედ მიმართულებას აძლევდა სწავლების შინაარსსაც – ხელმძღვანელობდა განათლების რეფორმაზე მორგებული სახელმძღვანელოების შექმნა-დამტკიცებასაც.

დიმიტრი უზნაძე აქტიურად მუშაობდა სკოლის მართვაში თვითმმართველობის როლის გაზრდაზეც. მუშაობდა განათლების ყველასათვის ხელმისწვდომობის იდეაზე – მთავრობის დაფინანსებითა და კომისიის ხელმძღვანელობით, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთათვის ამოქმედდა ყრუ-მუნჯთა და უსინათლოთა სკოლა. აქტიური რეფორმების პერიოდში განათლების სისტემა არაერთი გამოწვევის წინაშე დადგა, მაგალითად: 1914 წელთან შედარებით, 123%-ით გაიზარდა სკოლების რაოდენობა, ხოლო მოსწავლეთა რაოდენობა გაორმაგდა და 162 000 შეადგინა[1]. თუმცა რესპუბლიკამ მალევე შეწყვიტა არსებობა და რეფორმების დროს გატარებული ცვლილებები დიდ შენაძენად დარჩა ქვეყნის მოსახლეობას.

[1] The first Georgian Ministry of Public Education. Source: Magazine "Theater and Life" N 7, 22 Febuary,1920. Archive of the National Library of Georgia.

> «„მასწავლებელი აქ უბრალო მოხელედ კი არ მოსულა, არამედ ისეთ მასწავლებლად, რომელმაც თავიდანვე გაიზიარა სკოლის მიზანი, ამოცანა, მთელი მისი მაღალი იდეალები, ე.ი. აღიჭურვა „სინათლის" სკოლის ეროვნული დანიშნულებისა და ჰარმონიულად განვითარებული იდეალური ადამიანის აღზრდის სულისკვეთებით და მაღალი სკოლის ტიპის შემოქმედი მასწავლებლის პოზიციაზე დადგა"

აუცილებლად უნდა აღინიშნოს დიმიტრი უზნაძის საქმიანობა ე.წ. მე-3 საცდელ სკოლაში (იგივე ქალთა მე-2 გიმნაზია, მოგვიანებით – მე-3 საცდელი სკოლა, ხოლო დღეს - 23-ე საჯარო სკოლა), რომელსაც 1919-1928 წლებში ხელმძღვანელობდა. მას შემდეგ, რაც გიმნაზია თბილისის საპედაგოგო ინსტიტუტს დაექვემდებარა, აუცილებელი გახდა მისი ორ ნაწილად გაყოფა, მათგან ერთ-ერთს გიორგი ახვლედიანი, ხოლო მეორეს – სწორედ დიმიტრი უზნაძე ხელმძღვანელობდა. 1919 წელსვე, დიმიტრი უზნაძის



ლადო გუდიაშვილი:

„...მე ის წინასწარ გავაფრთხილე: ეს ტრადიციული პორტრეტი არ იქნება. იქნებ, ზუსტი მსგავსება ვერ იპოვოთ, მაგრამ ეს იქნება ჩემი თვალით დანახული თქვენი ზოგადი პორტრეტი-მეთქი. ვიცი, ვიცი, ხელოვნების შეზღუდვა და მისი რეგალიები, ერთ ფორმაში ვოქცევა არ შეიძლება, – მითხრა. სურათში შევიტანე ისეთი ელემენტები, რაც ტრადიციული იყო მისი ხასიათისა და ცხოვრებისთვის – ჩაცმულობა, წამოსასხამი, ხალათი. მთლიანობაში მხოლოდ სახე დარჩა რეალისტური... ზოგს მოსწონდა, ზოგს არა.

მოწვევით, შედგა სასწავლებელში პედაგოგიური საბჭოს სხდომა, სადაც დემოკრატიულად განიხილეს და დაამტკიცეს შემდეგი საკითხები: სკოლის თანამდებობის პირთა არჩევნები (საბჭოს მდივანი, ბიბლიოთეკის გამგე, სამეურნეო კომიტეტი); სასწავლებლის გათბობით უზრუნველყოფის დეტალები; კლასის დამრიგებლების განაწილება, სკოლის დისციპლინა და სხვ. სწავლების შინაარსთან დაკავშირებით, ამოსავალ პრინციპად დაადგინეს, რომ „ყოველ გაკვეთილზე თეორიული მასალა პრაქტიკულთან უნდა იყოს შეხამებული, რომ მოსწავლემ შეძლოს შეთვისებული ცოდნის გამოყენება პრაქტიკულ სავარჯიშოთა წარმოების შესახებ...“. დისციპლინის შესახებ მთავარ პრინციპად დადგინდა, რომ „მოწაფის ხასიათი იჭედება ნამდვილ ცხოვრებაში, ე.ი. გაკვეთილების გარეთ. ამიტომ მასწავლებლები უნდა ჩაერიონ მოსწავლეთა ცხოვრებაში. ე.ი. შესვენების დროს თვალ-ყური ადევნონ მათ საქციელს. საერთოდ, სწავლა-აღზრდის საქმეში საბჭო მამოძრავებელ ძალად აღიარებს ზნეობრივ ზეგავლენას“.

სასკოლო ცხოვრება სწორედ ისე მიმდინარეობდა, როგორც დადგენილ იქნა. მეორე პედაგოგიურ საბჭოზე კი ყოფაქცევისა და წარმატების საერთო ანგარიშის გარდა, განიხილეს შემდეგი საკითხები: მოსწავლეთა წარმატების შეფასება; თვითმმართველობის შეიარაღების მიმდინარეობა; გაკვეთილების რაოდენობის განსაზღვრა. პედსაბჭომ წარმატების შესაფასებლად შემოიღო „კერძო გაკვეთილების წესი“, რაც ნიშნავდა შეფასების გარეშე იმის აღნიშვნას, თუ რა არ იცოდა მოწაფემ. საბჭო აღიარებდა, რომ ნიშნებს არავითარი კავშირი არ აქვს წარმატებასთან. გარდა შეფასების სისტემის კარდინალური ცვლილებისა, საბჭომ, აგრეთვე, იმსჯელა თვითმმართველობის დამკვიდრების თაობაზე და აღნიშნა, რომ „არის ნიშნები მომავალში მისი გაფართოებისა“...

არ შეიძლება არ აღვნიშნოთ სახელმძღვანელოების ამბავიც... „უსახელმძღვანელო სკოლა უპიესო სცენას წააგავს“ – ამბობდა ილია ჭავჭავაძე და ეროვნული დრამატურგიის შექმნისკენ მოუწოდებდა უზნაძესა და მის თანამოაზრეებს. მე-3 საცდელ სკოლაში საქმიანობის დაწყებიდან 2-3 წელში, დიმიტრი უზნაძის ხელმძღვანელობით, შეიქმნა სასწავლო სახელმძღვანელოთა შეუდარებელი ნუსხა, რომელშიც აქტიურად მონაწილეობდნენ მისი სკოლის მასწავლებლები...

მკითხველს ალბათ არ გაუჭირდებოდა, ამოეცნო დიმიტრი უზნაძისეულ სკოლაში, მის საქმიანობაში ის ძირითადი პრინციპები, მიმართულებები, რომელთა მიღწევაც დღევანდელი საგანმანათლებლო რეფორმების მთავარ სამიზნეს წარმოადგენს. გვჯერა, რომ დიმიტრი უზნაძის ბიოგრაფიაში მისი, როგორც მასწავლებლის, როგორც სკოლის ხელმძღვანელის პორტრეტის დანახვა თანამედროვე სკოლის აქტუალურ პრობლემებსაც სხვაგვარად დაგვანახებს. დაბოლოს, სიამაყით თუ გულისტკივილით უნდა დავასკვნათ, რომ სკოლა, რომლის შექმნასაც დღეს დასავლური, პროგრესული იდეების დახმარებით ვცდილობთ, უკვე გვქონდა – ერთი საუკუნის წინ – და აღარ გვახსოვს.

ავტორი ლელა მახოხაშვილი

სკოლის რეფორმის შესახებ კავკასიაში

დიმიტრი უზნაძის ნაშრომი „სკოლის რეფორმის შესახებ კავკასიაში“, რომელიც მან მოხსენებად წაიკითხა კავკასიის მასწავლებელთა ყრილობაზე 1917 წლის მაისში, პირველად ქართულ ენაზე გამოქვეყნდა 1990 წელს, ჟურნალში „სკოლა და ცხოვრება“. უცვლელად გთავაზობთ ნაშრომის პირველ ქართულენოვან ვერსიას. მკითხველი ადვილად დაინახავს, რომ დიდი მეცნიერის მოსაზრებები, სასკოლო სისტემის რეფორმასთან დაკავშირებით, უაღრესად თანამედროვე და დღეისთვისაც აქტუალურია.

დიმიტრი უზნაძე

სკოლის რეფორმის აუცილებლობა

„თავისი არსებობის მრავალი წლის განმავლობაში ჩვენს დაწყებით სკოლას მოსახლეობაში შეჰქონდა მხოლოდ მექანიკური წერა-კითხვის ცოდნა და რაიმე გავლენას ვერ ახდენდა ხალხის გონებრივი და ზნეობრივი დონის ამაღლებაზე“, – ნათქვამია კურსკის გუბერნიის ერობის 1905-6 წლების სასკოლო სტატისტიკაში. და ყველა მოღვაწე-მონაწილე მრავალგვარი პედაგოგიური ყრილობებისა და ორგანიზაციებისა, რუსეთში ამჟამად არსებული სახალხო განათლების სისტემაზე მსჯელობისას ერთნაირად უარყოფითად აფასებს რუსული სახალხო სკოლის მრავალწლიანი მუშაობის შედეგებს. რუსული სკოლა ჩამორჩა ცხოვრებას, ამიტომ ამ უკანასკნელის განვითარება მიმდინარეობს პირველის ზეგავლენის გარეშე.

სკოლა არ ამზადებს ცხოვრების შემოქმედთ და ცხოვრება მიედინება გაკვალულ არხში. სკოლისათვის ეს არის დაუნდობელი განაჩენი, რომელიც სასიკვდილო განაჩენსა და მისი სარგებლიანობის სრული უარყოფის აქტს უთანაბრდება. საერთო საერობო ანკეტამ, რომელიც სახალხო განათლების ყრილობისათვის მომზადდა, მჭერმეტყველურად დაამტკიცა, რომ გლეხობამ უმრავლეს შემთხვევაში, ღრმა იმედგაცრუების გრძნობით, ზურგი შეაქცია სკოლას; 13 558 მასწავლებლიდან 7 755 ადასტურებს ამას.

სკოლა არ ამზადებს ცხოვრების შემოქმედთ და ცხოვრება მიედინება გაკვალულ არხში. სკოლისათვის ეს არის დაუნდობელი განაჩენი, როგელიც სასიკვდილო განაჩენსა და მისი სარგებლიანობის სრული უარყოფის აქტს უთანაბრდება.

ცხადია, უნდა მოხდეს რუსული სკოლის რეფორმა. იგი თავისი დღევანდელი სახით ყოველმხრივ გამოუსადეგარია. თუ ეს უნდა ვთქვათ რუსულ ნიადაგზე, რუსი ბავშვებისათვის არსებულ სკოლაზე, მაშინ რაღა ითქმის იმავე რუსული სკოლის შესახებ, რომელიც მისთვის უცხო ნიადაგზე, უცხო აზროვნების წყობისა და ხასიათის ბავშ-

» ჩვენი ბავშვების მთელი სასკოლო ცხოვრება მიედინებოდა გაუგებარი ფრაზების ზუთხვაში, მათი გონებრივი ცხოვრება ხელუხლებელი რჩებოდა, უკეთეს შემთხვევაში კი, მახინჯდებოდა.

ვებისათვის არსებობს. იგი რუსი მოსახლეობისათვის იყო გამიზნული, მაგრამ თავისი უვარგისობის გამო მისდამი სავსებით დამსახურებული უარყოფითი დამოკიდებულება გამოიწვია. უცხო ნიადგზე კი მას მოსახლეობაში აღშფოთება და გულისწყრომა უნდა გამოეწვია. მაგრამ ე.წ. უცხოტომელების მოთხოვნებისადმი რუსული სკოლის შინაარსის სრულ უსარგებლობასთან ერთად, მასში არსებული ზემოქმედების საშუალებებისა და მიზნების გამო, იგი მოსახლეობის განვითარებაში მავნე დაწესებულებად უნდა ქცეულიყო.

მართლაც! განაპირა მხარეებში სწავლების ენა – რუსული ენა ბავშვებისათვის თავიდანვე სრულიად უცხო იყო და სკოლის საქმიანობის ძირითად მიზანს წარმოადგენდა მოსახლეობის გარუსება. უდავოა, რომ ასეთ პირობებში თავისი შინაარსით დამაკმაყოფილებლად მოწყობილი სკოლაც კი რაიმე შესამჩნევ სარგებლობას ვერ მოუტანდა მოსახლეობას, რადგან ის ფორმა, რაშიც გახვეულია ბავშვებისათვის გადასაცემი ცოდნის შინაარსი, სრულიად მიუწვდომელი და გაუგებარია მათთვის. ამიტომ, ჩვენი ბავშვების მთელი სასკოლო ცხოვრება მიედინებოდა გაუგებარი ფრაზების ზუთხვაში, მათი გონებრივი ცხოვრება ხელუხლებელი რჩებოდა, უკეთეს შემთხვევაში კი, მახინჯდებოდა. რუსული სკოლა, მისი გამრუსებლური ტენდენციის გამო, მუდამ ტოვებდა ბავშვების გულში უსიამოვნო დანაშრევებს, რასაც ინტიმური ეროვნული გრძნობების შეურაცხყოფა და ბავშვებისათვის ყოველივე ძვირფასისა და მშობლების სასტიკი და უსამართლო დევნა იწვევდა. ამრიგად, ჩვენს ნიადაგზე რუსული სკოლა გათვალისწინებული იყო იმისათვის, რომ აღეზარდა სულელი და უნებისყოფო მონები.

ამიტომ ცხადია, სახალხო განათლების რეფორმა კავკასიაში უნდა განხორციელდეს შემდეგი მიმართულებებით:

1. სწავლების ენა უნდა იყოს მოსწავლეთა მშობლიური ენა.
   ეს არის ძირითადი მოთხოვნა, უპირველესი პირობა, ურომლისოდაც თვით ყოველმხრივ იდეალური სკოლაც კი მოზარდი თაობისათვის მავნე ინსტრუმენტად იქცეს.
2. მეორე მიმართულება, საითაც უნდა წარიმართოს ჩვენი სკოლის რეფორმა, უფრო ზოგადი ხასიათისაა და ზოგად პედაგოგიკურ პრინციპებს ეყრდნობა, რადგან იგი თვით სკოლის არსებით შინაარსს ეხება.

ზოგადსაგანმანათლებლო და პროფესიული სკოლა

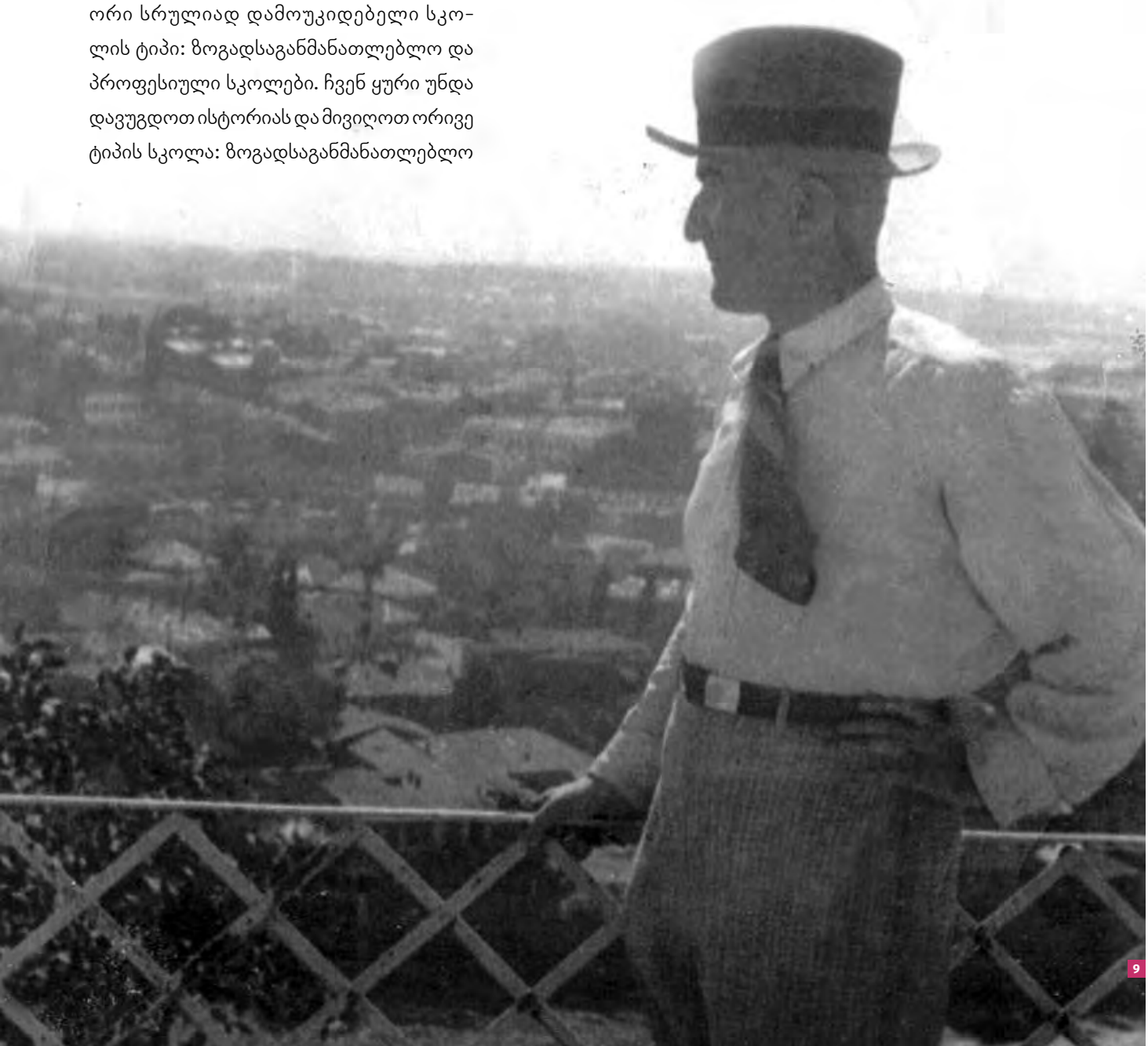
სკოლა უნდა პასუხობდეს ცხოვრებისეულ მოთხოვნილებებს, იგი თავის აღსაზრდელებს ცხოვრებისათვის უნდა ამზადებდეს. ეს არის სასკოლო თეორიისა და პრაქტიკის საკითხების თანამედროვე გამოკვლევათა ზოგადი დებულება. ამასთან, ეს არის ცარიელი ფორმულა, რომელშიც განსხვავებული აზრი შეიძლება ჩაიდოს. გლეხობა და, საერთოდ, პედაგოგიკის მეცნიერებაში ნაკლებად გარკვეული ადამიანები ცხოვრებასთან სკოლის დაახლოების პრობლემას უბრალოდ წყვეტენ; მათ მიაჩნიათ, რომ საკმარისია სკოლის პროგრამაში ჩართო პროფესიული ცოდნის შესაბამისი კურსი და მტკიცე ხიდი გაიდება ცხოვრებასა და სკოლას შორის. მაგრამ მეცნიერები და დაკვირვებული პრაქტიკოსები სკეპტიკურად უცქერიან სადავო პედაგოგიკური პრობლემის გადაწყვეტის ამგვარ ცდას. ისინი ერთხმად აღნიშნავენ, რომ არ შეიძლება ზოგადი და პროფესიული გა-

ნათლების მიზნები ერთი და იმავე სკოლის კედლებში განხორციელდეს, არ შეიძლება ერთი და იგივე სკოლა ერთდროულად ემსახურებოდეს ღმერთსაც და მამონასაც.

მაშასადამე, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა იზოლირებული უნდა იყოს პროფესიული სკოლისაგან. იგი დამოუკიდებლად უნდა არსებობდეს და დამოუკიდებლად ემსახურებოდეს საკუთარ მიზნებს. ასეთ შემთხვევებში ისტორია მუდამ არის მიუკერძოებელი მსაჯული. იგი აღგვის ყველაფერს, რაც ყალბი და უვარგისია და დატოვებს მხოლოდ იმას, რაც მტკიცე და ცხოველუნარიანია. ასე მოიქცა იგი ამ შემთხვევაშიც და ჩვენს საუკუნეს შემოუნახა ორი სრულიად დამოუკიდებელი სკოლის ტიპი: ზოგადსაგანმანათლებლო და პროფესიული სკოლები. ჩვენ ყური უნდა დავუგდოთ ისტორიას და მივიღოთ ორივე ტიპის სკოლა: ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა და პროფესიული ტიპის სკოლა. ეს არის პირველი დებულება, რასაც უნდა დაეფუძნოს სახალხო განათლების სისტემის შემდგომი მშენებლობა.

მაგრამ რა რას უნდა უსწრებდეს წინ – ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა პროფესიულს თუ პირიქით – პროფესიული ზოგადსაგანმანათლებლოს; ან იქნებ ორივე ტიპის სკოლა თანაბარი მნიშვნელობის მქონედ ჩავთვალოთ, თითოეული მათგანი დამოუკიდებელ დაწესებულებად მივიჩნიოთ, რომლებიც შესძლებენ უზრუნველყონ ხალხი განათლების აუცილებელი მინიმუმით?

ჩვენს ნიადაგზე რუსული სკოლა გათვალისწინებული იყო იმისათვის, რომ აღეზარდა სულელი და უნაგისყოფო ვოლვეგი.



პროფესიული სკოლა ვერ ივარგებს წინმსწრები ზოგადსაგანმანათლებლო საფეხურის გარეშე. ამას ბევრი მიზეზი აქვს, რომელთაგან განსაკუთრებით გამოვყოფთ შემდეგს:

1. პროფესია წარმოადგენს, ასე ვთქვათ, ადამიანის შინაგანი ძალებისა და შესაძლებლობათა თავმოყრის წერტილსა და მათი გამოვლენის ფორმას. თუ არ არის საკმაოდ ღრმად განვითარებული შინაგანი ძალები, თუ არ არის ადამიანური ნატურის მდიდარი შინაგანი სამყარო, მაშინ ასეთ შემთხვევაში რა უნდა გამოვლინდეს პროფესიულ საქმიანობის ფორმით და განა არ არის იმის საშუალება, რომ პროფესია გადაიქცეს ადამიანის ფიზიკური და ფსიქიკური ენერგიის უაზრო და მექანიკურ ხარჯად? ადამიანის შინაგანი სამყარო ყალიბდება ზოგადი განათლების საშუალებათა ზეგავლენით. ამიტომ უეჭველია, რომ პროფესიული სკოლა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მტკიცე საბაზისო ბალავერს უნდა დაეფუძნოს.
2. პროფესიული საქმიანობა, თავისი არსით, პირადი ცხოვრების ინტერესებთან უშუალო კავშირის გამო, აუცილებლად ავიწროვებს ადამიანის თვალსაწიერს და მისი საქმიანობა დაჰყავს პირადი საქმისადმი ეგოისტურ სამსახურამდე. ზოგადი და ზოგადსასარგებლო ჩრდილში ექცევა და დავიწყებას ეძლევა ის, რომ პროფესია არის მხოლოდ საერთო ცხოვრების მშენებლობის სფერო და საერთო საქმისადმი სამსახური გარკვეულ უბანზე.

ეს საფრთხე რომ თავიდან ავიცილოთ, აუცილებლად წინასწარ უნდა ვიზრუნოთ მოზარდი თაობის გონებრივი და სოციალური თვალსაწიერის გაფართოებისათვის. როდესაც თითოეული მოზარდი ნათლად წარმოიდგენს საზოგადოებრივი ორგანიზმისა და კულტურული მშენებლობის მთლიანობას, შეუძლია აირჩიოს საქმიანობის ესა თუ ის სფერო გარკვეული პროფესიის სახით და ემსახუროს საერთო საქმეს.

3. პროფესია ანაწევრებს საზოგადოებრივი ცხოვრების მთლიანობას. ამიტომ, აუცილებელია მას დავუპირისპიროთ ზოგადი განათლება, რომელიც გამოუმუშავებს ადამიანებს საზოგადოებრივი ორგანიზმის მთლიანობის შეგნების მყარ საფუძველს.
4. პროფესია არ უნდა წარმოადგენდეს ინდივიდუალური ძალების შემთხვევითი ხარჯვის სფეროს. პირიქით, იგი ბუნებრივი ნიადაგი უნდა იყოს, სადაც ყველაზე სწრაფად გამოვლინდება ადამიანის ძალისხმევის ნაყოფი.

» ცხოვრება ყოველდღე აყენებს ჩვენს წინაშე ახალი ტექნიკისადმი შეგუებისა და მისი გამოყენების ამოცანებს. მეცნიერება შემოდის ადამიანის საქმიანობის ყველა სფეროში და უგედურია ის ხალხი, როგელიც ჩამორჩება მეცნიერების წინსვლას და მაგაპაკური ძალითა და უნარით ფიქრობს თავისი არსებობის გაზაზე გრძოლას.

იმისათვის, რომ ზუსტად მივაგნოთ ამ ბუნებრივ სფეროს, საჭიროა ჩვენი ძალები იმდენად ჩამოყალიბდეს, რომ შევძლოთ მათი თავისებური ინდივიდუალობის გაცნობიერება. ეს კი მხოლოდ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაშია შესაძლებელი, რომელიც ამ მიზეზის გამო უსათუოდ პროფესიული სკოლის წინამძღვარი უნდა იყოს. დაე, ადამიანები შეგნებულად მიჰყვებოდნენ თავიანთ მიდრეკილებებს და საქმიანობის იმ სფეროს ირჩევდნენ, სადაც მათი ძალები ყველაზე უკეთ შეძლებენ გამოვლენას.

ეს მოსაზრებანიც საკმარისია იმის ნათლად დასანახავად, რომ პროფესიული სკოლა ვერანაირად შესძლებს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის, როგორც საბაზო განათლების გარეშე არსებობას. მაგრამ ჩვენს დროში მხოლოდ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლით ვერ დავკმაყოფილდებით. ჩვენ ხომ კაპიტალიზმის საუკუნეში ვცხოვრობთ, რომლისთვისაც განსაკუთრებით არის დამახასიათებელი ტექნიკის სწრაფი განვითარება. ცხოვრება ყოველდღე აყენებს ჩვენს წინაშე ახალი ტექნიკისადმი შეგუებისა და მისი გამოყენების ამოცანებს. მეცნიერება შემოდის ადამიანის საქმიანობის ყველა სფეროში და უბედურია ის ხალხი, რომელიც ჩამორჩება მეცნიერების წინსვლას და მამაპაპური ძალითა და უნარით ფიქრობს თავისი არსებობის ბაზაზე ბრძოლას. სამოცდაათიან წლებში ამბობდნენ, რომ საფრანგეთზე გამარჯვება გერმანელმა სახალხო მასწავლებელმა მოიპოვაო; ახლაც არ მალავენ ფრანგები, რომ მათ ამარცხებთ გერმანული პროფესიული სკოლა. ამიტომ, ისინი, ვიდრე გვიან არ არის, სასწრაფოდ შეუდგნენ პროფესიული განათლების სისტემის მშენებლობას. აი, ისტორიის გაკვეთილი და ვინც მის გაგებას ვერ მოახერხებს, მას ისტორია ყოველთვის დასჯის. ამიტომ უდავოა, რომ მხოლოდ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლით ფონს ვერ გავალთ; ისიც უდავოა, რომ ამ ბაზაზე, რადაც უნდა დაგვიჯდეს, უნდა ავაგოთ პროფესიული განათლების მკვიდრი შენობა.

ზოგადსაგანმანათლებლო და უფასო სწავლება

შემდეგი დებულება, რასაც უნდა დაეფუძნოს ჩვენი სახალხო განათლების სისტემა, ეს არის უფასო სწავლება როგორც ზოგადსაგანმანათლებლო, ისე პროფესიულ სკოლებში. ეს დებულება საგანგებო განხილვას არ საჭიროებს, ამიტომ გადავდივართ საკითხზე, თუ როგორი უნდა იყოს ჩვენი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა.

ერთიანი სახალხო სკოლა

პირველ რიგში უნდა აღვნიშნოთ, რომ დემოკრატიული სახელმწიფო, რომელიც თანასწორობის იდეას აღიარებს, ვერ შეურიგდება მოსახლეობის სხვადასხვა სოციალური ჯგუფისათვის განათლების სხვადასხვაგვარი გზების არსებობას. სამართლებრივი თანასწორობა კულტურულ თანასწორობასაც გულისხმობს, რაც თავის მხრივ მოითხოვს, რომ მოსახლეობის ყველა ჯგუფი ზოგადი განათლების ერთსა და იმავე გზას გადიოდეს. დაე, ხალხის მთელი ძალები თანაბარ პირობებში და თანაბარი საშუალებებით გაიფურჩქნოს, დაე, თითოეულს მიეცეს თავისი ძალისა და უნარის მაქსიმალური განვითარების შესაძლებლობა. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა უნდა იყოს ერთიანი. მასში ხალხის ყველა შვილს განვითარების ერთნაირი შესაძლებლობა ექნება, ეს კი ხელს შეუწყობს ხალხის ერთიანობასა და მთლიანობის შეგნების განმტკიცებას, სხვადასხვა სოციალური ჯგუფების წარმომადგენელთა ურთიერთგაგებასა და დაახლოებას.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ხანგრძლივობა

ზოგადსაგანმანათლებლო სახალხო სკოლამ უნდა მისცეს ხალხს განათლების სავსებით დასრულებული კურსი, მაგრამ ამასთან ერთად საჭიროა გაითვალისწინოს საშუალო სკოლის პერსპექტივები. დემოკ-

აი, ისტორიის გაკვეთილი და ვინც მის გაგებას ვერ მოახერხებს, მას ისტორია ყოველთვის დასჯის.

» სასკოლო პრაქტიკის რადიკალური შეცდომა – სკოლის ზრუნვა მხოლოდ ცოდნის გადაცემაზე და თითქმის სრული უგულებელყოფა მოზარდის სხვა ძალების განვითარებისა.

რატიულად მოწყობილი საზოგადოებისა და სახელმწიფოს იდეალი ემყარება ადამიანის ყველა ძალისა და უნარის განვითარების ღია კარების პრინციპს; დემოკრატიულმა სახელმწიფომ არ უნდა დაუშვას ადამიანის ზეაღსვლის გზაზე ხელოვნური წინააღმდეგობანი. და თუ ხალხში აღმოჩნდება ჩვეულებრივზე უფრო ნიჭიერი ინდივიდი, განა დემოკრატიულმა სახელმწიფომ ყოველმხრივ არ უნდა შეუწყოს ხელი ყოველგვარი ნიჭიერების სრულ გამოვლენასა და მაქსიმალურ განვითარებას? ამიტომ, ზოგადსაგანმანათლებლო სახალხო სკოლა გზას უნდა უხსნიდეს მოზარდს ყველა ტიპის საშუალო სკოლისაკენ. ეს იმას ნიშნავს, რომ სახალხო სკოლა არა მარტო დასრულებულ განათლებას უნდა აძლევდეს აღსაზრდელს, არამედ უნდა ითვალისწინებდეს საშუალო სკოლის პროგრამასაც.

სახალხო სკოლების პროგრამებთან დაკავშირებით მხედველობაშია მისაღები ისიც, რომ იგი უნდა ითვალისწინებდეს ადამიანის ბუნების ყველა მნიშვნელოვანი მხარის ერთნაირ აღზრდას. ამ აზრით, მინიმალური პროგრამა ერთგვაროვანი და აუცილებელი უნდა იყოს მთელი მოსახლეობისათვის. უნდა გვახსოვდეს ისიც, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა მოსწავლეთა უმრავლესობისათვის მხოლოდ საფეხურს წარმოადგენს პროფესიული განათლების გზაზე. ამიტომ საჭიროა სახალხო სკოლის პროგრამები დიდად ელასტიური იყოს, რათა შეეთანაწყოს იგი პროფესიული განათლების შემდომ საფეხურს, რომელიც, როგორც შემდეგ გამოჩნდება, იცვლება ადგილობრივი ცხოვრების პირობების შეცვლასთან ერთად. ამგვარი ელასტიურობა უნდა შეეხოს არა ზოგადსაგანმანათლებლო პროგრამის მინიმუმს, არამედ მის შემდგომ გაფართოებას. მაგალითად, მოცემული ტერიტორიის მოსახლეობის ძირითადი საქმიანობა თუ მეღვინეობაა, მაშინ ადგილობრივი პროფესიული სკოლის ძირითადი ამოცანაა შესაბამისი ცოდნა და უნარ-ჩვევები მისცეს აღსაზრდელებს. იმ მოსწავლეებმა, რომლებიც პროფესიულ სკოლაში გადადიან, თავიანთი ზოგადი განათლება უნდა შეუსაბამონ თავიანთ მომავალ პროფესიას. ეს იმას ნიშნავს, რომ ამ მოცემული ტერიტორიის ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლამ, აუცილებელ პროგრამასთან ერთად, მოსწავლეებს უნდა ასწავლოს ის საგნებიც, რომლებიც თავიანთი შინაარსით ახლოს არიან მათ შემდგომ პროფესიულ საქმიანობასთან, ამ შემთხვევაში, მეღვინეობასთან. ასე გაიდება ხიდი, ერთი მხრივ, ზოგადსაგანმანათლებლო და პროფესიულ სკოლასა და, მეორე მხრივ, სკოლასა და ცხოვრებას შორის.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ამოცანები

ახლა გადავდივართ სასკოლო ცხოვრების უმთავრეს საკითხზე - ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მიზნების საკითხზე. სახელმწიფო დუმილით ვერ აუვლის გვერდს სახალხო განათლების სფეროს ამ კარდინალურ პუნქტს. გვერდს ვერ აუვლის იმიტომ, რომ მის გადაწყვეტაზეა დამოკიდებული სახალხო განათლების შენობის მთელი თავისებურება. სხვადასხვა ტიპის სახალხო სკოლების არსებული წესდებანი ერთხმად ამტკიცებენ, რომ სახალხო სკოლის მიზანია მოზარდი თაობის უპირატესად გონებრივი განათლება, მათთვის ცოდნის სხვადასხვა დარგიდან გარკვეული ინფორმაციის მიწოდება და ზოგ შემთხვევაში რელიგიური აღზრდა. ამ მტკიცებებს საფუძვლად უძევს ერთი წინამძღვარი, რომელიც, როგორც ჩანს, აქსიომატურად არის მიჩნეული. იგულისხმება, რომ სკოლამ უნდა იზრუნოს მოზარდი თაობის განვითარებაში ერთადერთი ხარვეზის აღმოფხვრისათვის — ეს ხარვეზია ჩამორჩენა მოზარდის გონებრივ განვითარებაში და საკმარისია მივაწოდოთ და შევასწავლოთ მათ სასარგებლო ცნობები, რომ იგი შეიარაღებული იქნება არსებობისათვის ბრძოლაში, თითქოს სხვა მხრივ მისი ძალები თავიდანვე განვითარებული იყო ან ვითარდება საკმაოდ სწრაფად და უმტკივნეულოდ. მეტიც, ამ ძალების განვითარება გარემოების მდინარებაზეა მინებებული. ეს თვალსაზრისი საფუძველშივე არღვევს სახალხო განათლების საქმეში წარმატების მიღწევის შესაძლებლობას; იგი დამღუპველია და უღირსი ჩვენი საუკუნისათვის, თუმცა უნდა ვაღიაროთ, რომ ისტორიული გამართლება მას შეიძლება კიდეც მოეძებნოს. სახალხო განათლების იდეამ აღმოცენება დაიწყო უპირატესად ნატურალური მეურნეობის პირობებში, როდესაც ოჯახი მინიატურულ საზოგადოებას წარმოადგენდა, რომელიც საკუთარი ძალებით აკმაყოფილებდა თავისთავს: ბავშვების თვალწინ და მათი უშუალო მონაწილეობით მიმდინარეობდა ოჯახის მწარმოებლური ცხოვრება და ამ სისხლსავსე საქმიანობაში იწრთობოდა ბავშვის ძალები. იგი დღენიადაგ ტრიალებდა ნამდვილი ცხოვრების მორევში და ამ პროცესში იზრდებოდა და მტკიცდებოდა მისი ხასიათი. მაგრამ ცხოვრება რთულდებოდა და საჭირო ხდებოდა გარკვეული ცოდნა. ამ ცოდნისათვის აგზავნიდნენ ბავშვებს სკოლაში და სკოლას შეეძლო დამშვიდებული სინდისით გამოეშვა მოზარდები თავისი კედლებიდან, თუ დარწმუნებული იყო იმაში, რომ აღსაზრდელებს მიაწოდა ცოდნის აუცილებელი მინიმუმი. დანარჩენზე ხომ ოჯახი ზრუნავდა. მაგრამ დრო გადიოდა და მდგომარეობა იცვლებოდა. კაცობრიული ცოდნის მარაგი იზრდებოდა და სკოლაც ამის მიხედვით აფართოებდა იმ ცოდნის მინიმუმის ფარგლებს, რომლის გადაცემა ახალგაზრდობისათვის მას საკუთარ მოვალეობად მიაჩნდა. ამ ცოდნის დაუფლებისათვის საჭირო იყო მოზარდ თაობას სასკოლო მუშაობაზე სულ უფრო მეტი დრო დაეხარჯა. ამრიგად, სასკოლო ცოდნის ათვისების პროცესში ახალგაზრდობა სულ უფრო დაშორდა პრაქტიკული ცხოვრების მორევს. თავის მხრივ, თვით ეს მორევიც

სკოლამ ფართოდ უნდა გააღოს ცხოვრების, მრავალმხრივი საქმიანობის კარები; სკოლაში უნდა ინერგებოდეს არა პასიური მოსმენისა და მოგონების პროცესი, არამედ აქტიური შემოქმედება და შრომა, მაგრამ არა შემთხვევითი შრომა, არამედ ისეთი, რომელიც გამსჭვალულია და წარმართული მეცნიერული ცოდნის საფუძვლებით.

» სკოლა ხომ პატარა სახელმწიფოა და ამ სახელმწიფოს მოქალაქენი მისი აღსაზრდელები არიან. დაე, სკოლა დემოკრატიულად იყოს მოწყობილი, დაე, მისი მართვა, არსებითად, მოსწავლეთა ხელში გადავიდეს. მართვის ცოცხალი პრაქტიკა გამოაწრთობს მოზარდი თაობის მოქალაქეობრივ ხასიათს, იგი განავითარებს გავშვებში მთლიანის ინტერესების მნიშვნელობასა და საერთო საქმისათვის პიროვნების შეზღუდვის აუცილებლობის შეგნებას.

შორდებოდა მას: სამეურნეო ცხოვრების განვითარების კვალობაზე ოჯახმა დაკარგა ბუნებრივი საწარმოო სფეროს ფუნქცია და მწარმოებლური ცხოვრება, რომელმაც სახელოსნოებსა და ფაბრიკებში გადაინაცვლა, მოზარდის თვალს მიეფარა. ასე გამოეცალა ბავშვს ფეხქვეშ ის ნიადაგი, რომელიც მას ინდივიდუალური განვითარების ძალას აძლევდა. დარჩა მხოლოდ სკოლა, რომელმაც ვერ გაითვალისწინა ამ გადატრიალების მნიშვნელობა და ძველებურად განაგრძო ზრუნვა ახალგაზრდობის გონებრივ განათლებაზე. იგი ყურადღებას აქცევდა იმას, რომ სხვა ადამიანური ძალები რთულ პირობებში სრულიად თავმინებული დარჩა. ასე აღმოცენდა ჩვენი სასკოლო პრაქტიკის რადიკალური შეცდომა – სკოლის ზრუნვა მხოლოდ ცოდნის გადაცემაზე და თითქმის სრული უგულებელყოფა მოზარდის სხვა ძალების განვითარებისა. ეს შეცდომა უნდა გამოსწორდეს და მთელი ჩვენი სკოლის რეფორმა ამ თვალსაზრისით უნდა წარიმართოს. ბოლოსდაბოლოს უნდა ვაღიაროთ, რომ მხოლოდ ცოდნა ვერ შექმნის ცხოვრების შემოქმედს, რომ ცოდნა არც ხელებია და არც ფეხები, არამედ სანთელია, რომელიც გზას უნათებს კულტურული შემოქმედების გზაზე შემდგარ მგზავრს. დაე, ბოლოსდაბოლოს რეფორმამ მოითხოვოს ფეხებისა და ხელების გამაგრებისათვის აუცილებელი საშუალებების შექმნა და მერე იზრუნოს შუქზე, რომელიც გზას გაუნათებს ცხოვრების შემოქმედს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ამჟამად სახალხო სკოლის ძირითადი მიზანია ადამიანის ხასიათის აღზრდა; მერე, ცოდნა? რაში ჭირდება იგი ხალხს: იგი ჭირდება იმისათვის, რომ უფრო ადვილად და უმტკივნეულოდ განავითაროს ცხოვრება. ამრიგად, ცოდნა ხალხისათვის მნიშვნელოვანია არა როგორც ასეთი, იგი სჭირდება მას არა როგორც თავისთავად არსებული ღირებულება, არამედ როგორც მოქმედების საშუალება, ცხოვრებისეული პრაქტიკის იარაღი. აქედან ცხადია, რომ სახალხო სკოლაში ცოდნას იმდენად აქვს ადგილი, რამდენადაც იგი დაკავშირებულია ცხოვრებისეული პრაქტიკის ძირითად ნერვთან ანუ მოზარდი თაობის ნებისყოფასთან და ხარისხთან. აქედან მოთხოვნა: დაე, სახალხო სკოლა მუდამ ზრუნავდეს იმაზე, რომ გონებრივი განათლება აუცილებელ და სრულყოფილ კავშირში იყოს აღსაზრდელის ხასიათის განვითარებასთან. როგორ მივაღწიოთ ამას? ეს ნაწილობრივ პროგრამებისა და მეთოდიკის საკითხია, მაგრამ, განსაკუთრებით, ეს არის დამოკიდებული საქმიანობის იმ ატმოსფეროზე, რომელიც უნდა მეფობდეს სკოლაში. ხასიათი ყალიბდება და იწრთობა შრომისა და პრაქტიკის პროცესში. ამიტომ უდავოა, სკოლამ ფართოდ უნდა გააღოს ცხოვრების, მრავალმხრივი საქმიანობის კარები; სკოლაში უნდა ინერგებოდეს არა პასიური მოსმენისა და მომწიფების პროცესი, არამედ აქტიური შემოქმედება და შრომა, მაგრამ არა შემთხვევითი შრომა, არამედ ისეთი, რომელიც გამსჭვალულია და წარმართული მეცნიერული ცოდნის საფუძვლებით. მხოლოდ ასე შეიძლება ერთმანეთს შეერწყას ცოდნა და ხასიათი. ბავშვები თავიდანვე შრომის

ატმოსფეროში მოექცევიან, რომელსაც წარმართავს მეცნიერული ცოდნის საწყისები. ისინი მიეჩვევიან იდეების პრაქტიკულ ხორცშესხმას და თავიანთ შემდგომ ცხოვრებისეულ პრაქტიკაში იხელმძღვანელებენ არა მამაპაპური ნიმუშებით, არამედ მეცნიერულად განათლებული ცხოვრების შემოქმედთა ხერხებით. მხოლოდ მაშინ უნდა მოველოდეთ სკოლისაგან ცხოვრების გარდამქმნელ ზეგავლენას, მხოლოდ მაშინ შეიძენს აზრს სახელმწიფოს ზრუნვა სახალხო განათლებაზე. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, თანამედროვე სკოლა შეიძლება და უნდა იყოს კიდეც მხოლოდ შრომითი სკოლა.

როცა შრომით სკოლაზე ჩამოვარდება სიტყვა, ჩვენს წინაშე დგება ხელით შრომასთან დაკავშირებული პრობლემა. უდავოა, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სახალხო სკოლაში ხელით შრომა უნდა განვიხილოთ მხოლოდ როგორც საგანი, რომელსაც აღმზრდელობითი ხასიათი აქვს; ხელით შრომას როგორც პროფესიული საქმიანობისათვის მომზადებას, ადგილი უნდა ჰქონდეს მხოლოდ პროფესიულ სკოლაში. მაგრამ ამას გარდა, და ამასთან ერთად, სახალხო სკოლაში ხელით შრომა შეიძლება განვიხილოთ როგორც მოსწავლის თვითგამორკვევის საშუალება, როგორც მისი პროფესიული მიდრეკილებების

» დღეს თუ თანამედროვე სკოლა, მისი ხელმძღვანელები დროისა და ძალების უდიდეს ნაწილს ხარჯავენ სასწავლო პროგრამებისა და სწავლების მეთოდების დამუშავებაზე, მოგავლის სკოლა, რომლის მიზანი მოქალაქეობრივად განწყობილი ხასიათის აღზრდა იქნება, აუცილებლად გვერს იფიქრებს სასკოლო ცხოვრებაში მჩქეფარე პრაქტიკულ საქმიანობაზე, რომელიც დღენიადაგ აღძრავს გავშვებში თვითმოქმედებას, ინიციატივას, შეუპოვრობას.

გამოვლენის წერტილი. საქმე ის არის, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლამ ხელით შრომის პროგრამას უნდა წაუყენოს მოთხოვნა: შეიქმნას იმის შესაძლებლობა, რომ მოსწავლე გაეცნოს ყოველგვარი ფიზიკური შრომის ელემენტებს. როდესაც ელემენტები ცნობილია, მოსაწავლისათვის ძნელი აღარ არის განსაზღვროს თავისი ძალებისა და მიდრეკილებათა მიმართულება ხელით შრომის ამა თუ იმ სფეროსაკენ; ასეთ პირობებში იგი შეგნებულად შევა იმ ტიპის პროფესიულ სკოლაში, რომელიც განსაკუთრებით შეესაბამება მის ინდივიდუალურ მიდრეკილებებს. ხელით შრომის ანბანი თუ ელემენტები ყველა სკოლისათვის განკუთვნილ პროგრამებში ერთნაირად მინიმალური და სავალდებულო უნდა იყოს; ამ პროგრამის შემდგომი გაფართოება, ხელით შრომის უფრო დეტალური გაღრმავების მიზნით, შეიძლება განხორციელდეს ადგილობრივი მოსახლეობის შრომის პირობების გათვალისწინებით, რადგან მოცემული სკოლის მოსწავლეთა მეტი ნაწილი შემდგომში იმ ტიპის პროფესიულ სკოლაში განაგრძობს სწავლას, რომელიც ადგილობრივი მეურნეობის გაბატონებული დარგის მიხედვით არის შექმნილი. და განა გონივრული და აუცილებელი არ იქნება ასეთი სახით დავამკვიდროთ ბუნებრივი გადასვლა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლიდან პროფესიულ სკოლაში!

დემოკრატიულად ორგანიზებული სახელმწიფო ესწრაფვის აღზარდოს არა მარტო პიროვნება, არამედ, პირველ ყოვლისა, მოქალაქე. ამიტომ, ახალგაზრდა თაობის მოქალაქეობრივი აღზრდის საკითხი სახალხო განათლების სისტემის უმნიშვნელოვანესი საკითხია. პედაგოგიურ პრაქტიკასა და ლიტერატურაში ამჟამად ამ საკითხზე ენერგიული სჯა-ბაასია გაჩაღებული. უდავოა, რომ დემოკრატია დაინტერესებულია

» მეცნიერული ცოდნა და უნარი არის ის საფუძველი, რაზეც უნდა აიგოს პროფესიული განათლების სისტემა. მაგრამ სახალხო პროფესიულ სკოლაში ცოდნამ ანუ თეორიამ მხოლოდ დამხმარე როლი უნდა შეასრულოს, სიმძიმის ცენტრმა კი პრაქტიკული ჩვევების გამომუშავებაზე გადაინაცვლოს.

შეგნებულ მოქალაქეთა აღზრდით, რომლებსაც უნარი ექნებათ შემოქმედებითად ჩაერიონ სახელმწიფოს ცხოვრების განვითარების პროცესში. მაგრამ რა საშუალებები აქვს სახალხო სკოლას ამ მნიშვნელოვანი მიზნის განსახორციელებლად? პირველ ყოვლისა, აუცილებელია მივცეთ ბავშვებს ცოდნის გარკვეული რაოდენობა მოცემულ საკითხზე; სახალხო სკოლის პროგრამაში გათვალისწინებული უნდა იყოს ეს მოსაზრება. მაგრამ ეს არ არის მთავარი. არსებითია არა შეხედულებათა წრის შეთვისება, არამედ ხასიათისა და ნებისყოფის სამოქალაქო წრთობა. ეს მიზანი კი შეიძლება განხორციელდეს სასკოლო ცხოვრების პრაქტიკაში. სკოლა ხომ პატარა სახელმწიფოა და ამ სახელმწიფოს მოქალაქენი მისი აღსაზრდელები არიან. დაე, სკოლა დემოკრატიულად იყოს მოწყობილი, დაე მისი მართვა, არსებითად, მოსწავლეთა ხელში გადავიდეს. მართვის ცოცხალი პრაქტიკა გამოაწრთობს მოზარდი თაობის მოქალაქეობრივ ხასიათს, იგი განავითარებს ბავშვებში მთლიანის ინტერესების მნიშვნელობასა და საერთო საქმისათვის პიროვნების შეზღუდვის აუცილებლობის შეგნებას. იგი განამტკიცებს ბავშვებში იმის რწმენას, რომ შემთხვევითი და დროებითი მხოლოდ იმიტომ არსებობს, რომ განამტკიცოს და განავითაროს მუდმივი და წარუვალი, რომ პრიმატია არა პირადული, რომელიც, არსებითად, შემთხვევითია, არამედ საზოგადოებრივი, რომელიც წარუვალია, მუდმივია და აუცილებელი. ეს რომ გაკეთდება, ხასიათის სამოქალაქო აღზრდა, უეჭველად, უზრუნველყოფილი იქნება. ამრიგად, მთელ რიგ საქმეებში (ექსკურსია, კლასი, დისციპლინა და ა.შ.) თვითმმართველობის შემოღება არის მოქალაქეობრივი გრძნობების აღზრდის უმნიშვნელოვანესი საშუალება. დღეს თუ თანამედროვე სკოლა, მისი ხელმძღვანელები დროისა და ძალების უდიდეს ნაწილს ხარჯავენ სასწავლო პროგრამებისა და სწავლების მეთოდების დამუშავებაზე, მომავლის სკოლა, რომლის მიზანი მოქალაქეობრივად განწყობილი ხასიათის აღზრდა იქნება, აუცილებლად ბევრს იფიქრებს სასკოლო ცხოვრებაში მჩქეფარე პრაქტიკულ საქმიანობაზე, რომელიც დღენიადაგ აღძრავს ბავშვებში თვითმოქმედებას, ინიციატივას, შეუპოვრობას. ყოველივე ეს შეფერილი იქნება საერთო საქმისადმი სამსახურის სურვილით, მუდმივისა და წარუვალის შექმნის მზაობის შეგნებით.

პროფესიული სკოლა

ახლა გადავხედოთ სახალხო განათლების შემდეგ საფეხურს — პროფესიულ სკოლას. ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, რომ პროფესიული სკოლა არის გართულებული ეკონომიკური ურთიერთობებისა და გასულ საუკუნეში ტექნიკის სწრაფი განვითარების პროდუქტი. ჯერ კიდევ რუსო, ვოლტერი და განმანათლებლობის ეპოქის სხვა მოაზროვნენი მოითხოვდნენ სახალხო განათლების სისტემაში პროფესიული სკოლის დამკვიდრებას, მაგრამ მათ იდეებს მყარი ნიადაგი მხოლოდ მეცხრამეტე საუკუნეში შეიძლებოდა ჰქონოდა. მეოცე საუკუნის სასკოლო რეფორმამ არ შეიძლება ყურად არ იღოს ისტორიის ხმა და საკმარისად მიიჩნიოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა. ამიტომ მიგვაჩნია, რომ აუცილებელია საყოველთაობის პრინციპის გავრცელება პროფესიული განათლების სისტემაზე, მანამდე კი თვითონ სისტემა უნდა შეიქმნას.

კარგი იყო, მთელი ჩვენი ტერიტორია პროფესიული სკოლების ფართო ქსელით დაფარულიყო, მაგრამ მოწყობილობათა და ამ ტიპის საგანმანათლებლო დაწესებულების მოქმედების მექანიზმის სირთულის გამო ქვეყანა უნდა დაიყოს რაიონებად მოსახლეობის ძირითად საქმიანობათა

სახეების მიხედვით და ამის შესაბამისად ახლავე დაარსდეს შესაბამისი პროფესიული განათლების სკოლები. უნდა ვიფიქროთ იმაზე, რომ მოცემული რაიონის ბავშვების უმრავლესობა მომავალში იძულებული იქნება იმ საქმეს მოჰკიდოს ხელი, რომელსაც ბუნების წყალობით ამ რაიონის მოსახლეობა მისდევს. ამიტომაც არის აუცილებელი და საკმარისი ის, რომ ადგილებზე ხალხის სამსახურში მუდამ იყოს ჩამდგარი თუნდაც ერთი ტიპის პროფესიული სკოლა, რომელიც მოსახლეობას მისცემს სწორედ იმას, რაც მას სჭირდება ეკონომიკური ცხოვრების მოცემულ პირობებში. ეს პირველ ყოვლისა სოფლებსა და დასახლებებზე ითქმის.

ცოტა სხვაგვარად უნდა განვიხილოთ ქალაქები და მჭიდროდ დასახლებული სხვა პუნქტები, სადაც მოსახლეობის თავმოყრა მჭიდროდ უკავშირდება მათი საქმიანობის მრავალფეროვნებას. ასეთ დასახლებებში, ვაჭრობასთან ერთად, საქმე გვაქვს სამრეწველო და ხელოსნური საქმიანობის მრავალფეროვნებასთან. ამიტომ, აქ ჩვენ ვერ შემოვიფარგლებით მხოლოდ ერთი ტიპის პროფესიული სკოლით, აუცილებელია, რომ მრავალფეროვან სავაჭრო-სამრეწველო საქმიანობას შევუხამოთ მრავალფეროვანი პროფესიული განათლება. უდავოა, რომ ასეთ პუნქტებში უპრიანი იქნება გაიხსნას პოლიტექნიკური ხასიათის სკოლები, საკმაო რაოდენობის განყოფილებებით, რომლებიც შეესაბამებიან მოსახლეობის საქმიანობის ძირითად დარგებს. ეს სკოლები, იმასთან ერთად, რომ დააკმაყოფილებენ ქალაქის მოსახლეობის მოთხოვნილებებს, შესაძლებლობას შეუქმნიან სოფლელ ბავშვებს, ასეთ სკოლებში მოძებნონ თავიანთი ნიჭისა და უნარის დაკმაყოფილების საშუალებანი მაშინ, როდესაც ადგილობრივი პროფესიული სკოლის ხასიათი არ შეესაბამება მათ ინდივიდუალურ მიდრეკილებებს.

განვიხილოთ პროფესიული სკოლის შინაარსი.

ამ ტიპის განათლების ძირითადი მიზანი უთუოდ ის არის, რომ ახალგაზრდობას პროფესიული საქმიანობისა და მეცნიერების მჭიდრო კავშირის შეგნება ჩაუნერგოს. დაე, პროფესიულმა სკოლამ გამოუმუშაოს თავის აღსაზრდელებს იმის რწმენა, რომ მწარმოებლური შრომის ნაყოფიერება პირდაპირ პროპორციულია მეცნიერული ცოდნის მოთხოვნების შესრულებისა, რომ მეცნიერება ხალხის კეთილდღეობის ამაღლების ძლიერი ბერკეტია, რომ თავის პროფესიულ ცხოვრებაში მან არასოდეს უნდა გაწყვიტოს კავშირი წიგნთან, რომელიც მუდამ უჩვენებს უნართან ცოდნის მისადაგების გზას.

ჩვენი აზრით, ამ კარდინალურ ამოცანასთან ერთად, პროფესიული სკოლა მოწოდებულია მიაწოდოს ბავშვებს ცოდნის გარკვეული წრე, განსაკუთრებით გამოუმუშაოს მათ პროფესიული საქმიანობის შესაბამისი უნარები. ამ ცოდნით უნდა მივიდეს მოზარდი თავის პროფესიასთან და აიმაღლოს იგი მაქსიმალურ შრომისნაყოფიერებამდე.

ეს მიზანი მხოლოდ სასკოლო მეცადინეობისა და პრაქტიკულ ცხოვრებას შორის მტკიცე კავშირით მიიღწევა. დაე, სკოლამ მეცადინეობასთან ერთად, ყურადღება მიაქციოს ბავშვების პრაქტიკულ ცხოვრებას, დაე, მშობლებთან ერთად ეხმარებოდეს ბავშვებს და არეგულირებდეს მათ მეცადინეობებს. სწორედ მაშინ გახდება შესაძლებელი, გამოვუმუშავოთ ბავშვებს სკოლაში მიღებული ცოდნის პრაქტიკულ ცხოვრებაში გამოყენების ჩვევები. სხვაგვარად, ეს ცოდნა სამუდამოდ სკოლის კედლებში დარჩება, ვერ გამოვა იქიდან და ვერ გაანაყოფიერებს პრაქტიკული ცხოვრების სფეროს. ჩვენ გთავაზობთ ე.წ. შერეული პროფესიული განათლების სისტემას.

ამრიგად, მეცნიერული ცოდნა და უნარი არის ის საფუძველი, რაზეც უნდა აიგოს პროფესიული განათლების სისტემა. მაგრამ სახალხო პროფესიულ სკოლაში ცოდნამ ანუ თეორიამ მხოლოდ დამხმარე როლი უნდა შეასრულოს, სიმძიმის ცენტრმა კი პრაქტიკული ჩვევების გამომუშავებაზე გადაინაცვლოს. ამრიგად, სახალხო პროფესიული სკოლა, უპირატესად, პრაქტიკული სკოლა უნდა იყოს, თუმცა იგი გამსჭვალული იქნება შესაბამისი მეცნიერული ცოდნით.

სპეციალური პედაგოგიური განათლება

ზოგადსაგანმანათლებლო და პროფესიული სკოლის კურსდამთავრებულ ახალგაზრდას თავისუფლად შეუძლია შეაბიჯოს ცხოვრებაში. სასკოლო ატმოსფეროში მომწიფებული იდეები და ხასიათი აუცილებლად საფუძვლად დაედება ახალგაზრდის ბუნების აქტიურ-შემოქმედებით განვითარებას და პასიურ-უძრავი, ინერტული სინამდვილე მუდამ აღძრავს მის ძალებს ამ სინამდვილესთან საბრძოლველად. მაშინ ჩვენ ვეღარ ვიტყვით, რომ სკოლა ვერ აახდენს გარდამქმნელ ზეგავლენას ცხოვრებაზე, რომ იგი ვერ ანაზღაურებს იმ შრომას, რასაც მასზე ხალხი და სახელმწიფო ხარჯავს.

> ჩვენი დანიშნულება მხოლოდ ის არის, რომ მთელი ჩვენი ძალ-ღონე მოვახმაროთ კულტურული მშენებლობის პროცესის დაჩქარებას. სახელმწიფო დემოკრატიული წყობილება განსაკუთრებით იმით ფასდება, რომ ადამიანს არ უღობავს მისი დანიშნულების გამოვლენის გზას.

განსაკუთრებული ნიჭით დაჯილდოებულ ხალხის შვილებს უნდა მიეცეთ იმის საშუალება, რომ შემდგომ სრულად განავითარონ თავიანთი ძალები და ნიჭი. ამჯერად განათლების ყველა გზას არ შევეხებით, მიგვაჩნია, რომ აუცილებელია სახალხო პროფესიული სკოლის ბაზაზე აიგოს სახალხო სკოლის ხელმძღვანელთა და მუშაკთა პედაგოგიური განათლების შენობა. ამ დაწესებულებას თუნდაც პედაგოგიური სემინარია ვუწოდოთ, რომელიც მოამზადებს როგორც ზოგადსაგანმანათლებლო, ისე პროფესიული სკოლის მუშაკებს. მომავალი პედაგოგებისათვის აუცილებელია პროფესიული სკოლის კურსის გავლა იმ მიზეზის გამო, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა, ჩვენი გეგმით, შრომის სკოლა უნდა იყოს და მომავალ მასწავლებელს უთუოდ დაჭირდება ხელით და პროფესიული შრომის უნარ-ჩვევები. იგი უნდა იყოს არა საგნის უბრალო მასწავლებელი, არამედ ფართო მომზადების მქონე კლასის ხელმძღვანელი. პედაგოგიური სემინარიის კურსი გათვალისწინებული უნდა იყოს არა მარტო ზოგადსაგანმანათლებლო, არამედ აგრეთვე პროფესიული სკოლის მასწავლებელთა მომზადებისათვის. ამიტომ, სამასწავლებლო სემინარია ორი განყოფილებისგან უნდა შესდგებოდეს: ერთში ძირითადი ყურადღება მიექცევა უპირატესად თეორიულ საგნებს, რომლებსაც მჭიდრო კავშირი აქვთ პედაგოგიურ პრაქტიკასთან ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში; მეორე განყოფილებაში უპირატესი ყურადღება გადატანილი იქნება სპეციალური პროფესიული ცოდნის ათვისებაზე, რაც აუცილებელია პროფესიული სკოლის პედაგოგისათვის.

საშუალო სკოლა

სახალხო განათლების ზოგადი სქემის მოხაზვის შემდეგ გადავდივართ საშუალო სკოლის მოკლე დახასიათებაზე.

დასავლეთ ევროპული და განსაკუთრებით ამერიკული პედაგოგიკის ისტორია გვიჩვენებს, რომ ამჟამად როგორც ჰუმანიტარული, ისე რეალური და სამრეწველო საშუალო სკოლა, პედაგოგიური თვალსაზრისით, რევოლუციურად არის მიჩნეული. ამიტომ, პრინციპულად და პრაქტიკულად ყველა დასახელებული ტიპის განათლება თანაბარუფლებიანად არის მიჩნეული. ამასთან, დღეს არსებობს ძლიერი ტენდენცია, მიმართული რეალური და სამრეწველო საშუალო განათლებისაკენ. ყოველივე ეს უნდა იქნეს გათვალისწინებული ადამიანუ-

რი ძალებისა და უნარ-შესაძლებლობათა ეკონომიის თვალსაზრისით; აუცილებლად უნდა ვეცადოთ, რომ ქვეყანაში განვითარდეს სხვადასხვა ტიპის საშუალო სკოლის ფართო ქსელი.

ჩვენს პირობებში, ჰუმანიტარულ და რეალურ საშუალო სკოლებთან ერთად, აუცილებლად მიგვაჩნია საშუალო აგრონომიული განათლების განვითარება. დაე, ადამიანის ყველა ძალამ და ნიჭმა მიიღოს მაქსიმალური განვითარების შესაძლებლობა. უამისოდ ადამიანები ვერ შესძლებენ მისცენ კაცობრიობას ის, რისი მიცემისათვის ისინი არიან მოწოდებულნი. ჩვენი დანიშნულება მხოლოდ ის არის, რომ მთელი ჩვენი ძალ-ღონე მოვახმაროთ კულტურული მშენებლობის პროცესის დაჩქარებას. სახელმწიფო დემოკრატიული წყობილება განსაკუთრებით იმით ფასდება, რომ ადამიანს არ უღობავს მისი დანიშნულების გამოვლენის გზას. არც წოდებრივი პრივილეგიები, არც ეკონომიკური უპირატესობა, რამდენადაც დღეს ეს შესაძლებელია, არ უნდა იქცეს შემფერხებლად ადამიანის განვითარების გზაზე. ასევე, არ უნდა იქცეს ადამიანური ძალების განვითარების შემფერხებლად საგანმანათლებლო და აღმზრდელობით დაწესებულებათა ტიპების მრავალფეროვნების შეზღუდულობა.

რაც შეეხება მიზანს, საშუალო სკოლაც უნდა ესწრაფვოდეს ძლიერი და აქტიური ხასიათის გამომუშავებას აღსაზრდელებში. თუმცა, აქ მეცნიერება უნდა ინერგებოდეს არა მარტო როგორც ადამიანის ცხოვრები-

სეული პრაქტიკის გაუმჯობესების იარაღი, როგორც ეს სახალხო სკოლაში კეთდება, არამედ, პირველ ყოვლისა, როგორც თვითკმარი კულტურული ღირებულება, რომელიც თავისთავად არის შრომის ერთ-ერთი დარგი, მას ძალა შესწევს, განავითაროს ადამიანის ხასიათი, თუმისი სწავლება სწორ მეთოდიკურ საფუძველზე იქნება აგებული.

თვითმოქმედება და აქტივობა უმთავრეს პრინციპად ითვლება საშუალო სკოლაში.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მოქალაქეობრივი აღზრდის მიზნებს; სახალხო სკოლასთან შედარებით ის განსხვავებაა, რომ აქ მეცნიერული მომზადება უფრო მტკიცე საფუძველს უყრის სამოქალაქო აღზრდას.

აქ არ არის იმის აუცილებლობა, რომ უფრო დეტალურად შევჩერდეთ საშუალო განათლების სისტემის თეორიის დამუშავებაზე. ამიტომ გადავდივართ ყოველივე ზემოაღნიშნულის შეჯამებაზე.

რეზიუმე

აუცილებელია, მივიღოთ სახალხო განათლების ორი უმთავრესი საფეხური: ზოგადსაგანმანათლებლო საფეხური და პროფესიული განათლების საფეხური. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა წინ უსწრებს პროფესიულს. იგი სავალდებულო და უფასო უნდა იყოს და მოიცავდეს რვაწლიან და შვიდწლიან კურსს. იგი ერთიანი უნდა იყოს და მოიცავდეს ყველა სკოლისათვის მინიმალურ ზოგად პროგრამას, რომელიც ადგილებზე შეიძლება გაფართოვდეს იმის მიხედვით, თუ როგორ პროფესიულ სკოლაში განაგრძობენ სწავლას აღსაზრდელები. მან უნდა მისცეს მოსწავლეებს ზოგადი განათლების დასრულებული კურსი. ამასთან ერთად, გარკვეული ორიენტაცია უნდა აიღოს საშუალო სასწავლო დაწესებულებებზეც, რათა ნიჭიერ ახალგაზრდებს საშუალება ჰქონდეთ, სწავლა განაგრძონ საშუალო სკოლის საფეხურზე. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა შრომის სკოლაა და მისი მიზანია სოციალურად ჩამოყალიბებული, ძლიერი და აქტიური ხასიათის აღზრდა.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლას მოსდევს პროფესიული სკოლა. იგი გამოირჩევა პროგრამებისა და ტიპების მრავალფეროვნებით, რაც ადგილობრივ პირობებზეა დამოკიდებული. სოფლად სჭარბობს ერთი ტიპის პროფესიული სკოლა, რომელიც მოსახლეობის ძირითად სამეურნეო საქმიანობას შეესაბამება. ქალაქებსა და ქალაქის ტიპის დასახლებებში მოსახლეობის საქმიანობის მრავალფეროვნების შესაბამისად ჩამოყალიბდება სხვადასხვა ტიპის პროფესიული სახალხო სკოლები. სწავლება ამ სკოლებში უპირატესად პრაქტიკული ხასიათისაა. სწავლის ხანგრძლივობა პროფესიულ სკოლებში სხვადასხვაა და იგი დამოკიდებულია სკოლის ტიპსა და დანიშნულებაზე. პროფესიული სკოლა სავალდებულოა ყველასათვის, ვინც განათლების მიღების სხვა გზას არ აირჩევს და გადაწყვეტილი აქვს, უშუალოდ პრაქტიკულ საქმიანობას შეუდგეს.

პროფესიული სკოლის ბაზაზე, რომელსაც წინ უძღვის ზოგადი განთლება, ყალიბდება პედაგოგიური სემინარია ორი განყოფილებით. განყოფილებებზე სწავლების შინაარსი იმის მიხედვით არის განსაზღვრული, თუ რა ტიპის სკოლისათვის მზადდება მომავალი მასწავლებელი: ერთ განყოფილებაზე უპირატესობა თეორიულ სწავლებას ენიჭება, მეორეზე – პრაქტიკულს.

საშუალო სკოლა მრავალგვარი უნდა იყოს და დაბალი საფეხურისაგან მეცნიერული საფუძვლების დიდი სიღრმისეული სწავლებით უნდა გამოირჩეოდეს.

» საშუალო სკოლა მრავალგვარი უნდა იყოს და დაბალი საფეხურისაგან მეცნიერული საფუძვლების დიდი სიღრმისეული სწავლებით უნდა გამოირჩეოდეს.

დირექტორის მართვის სტილი და ლიდერობის თეორიები განათლებაში

გერიკა შუკაკიძე
განათლების დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორი

საგანმანათლებლო ლიტერატურა მდიდარია ლიდერობის თეორიებითა და მათთან დაკავშირებული კვლევებით. ყველა თეორია მიზნად ისახავს სკოლის მართვის პროცესის ეფექტიანობის გაზრდას და ხელშემწყობი და შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიცირებას. თუმცა აუცილებლად გასათვალისწინებელია, რომ თითოეული სკოლა ინდივიდუალურია და, შესაბამისად, სხვა სკოლისგან განსხვავებული პრობლემებითა და საჭიროებებით ხასიათდება.

სკოლის დონეზე ცვლილებების განხორციელების და, ზოგადად, განათლების სისტემის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ შემაფერხებელ ფაქტორს პასუხისმგებლობის არათანაბარი გადანაწილება წარმოადგენს. ბიუროკრატიის შენარჩუნებას, რაც, თავის მხრივ, ხელს უშლის განვითარებას, უფრო მეტი მხარდამჭერი ძირითადად განათლების სისტემის მმართველ რგოლებში ჰყავს. შესაბამისად, რეფორმის წარმატების მთავარი ბარიერი არა კონსერვატიულად განწყობილი მასწავლებლები, არამედ კონსერვატიულად განწყობილი ლიდერები არიან. თანაც საუკეთესო მასწავლებლების მცდელობაც კი არაეფექტიანი შეიძლება იყოს ცუდი ლიდერის მმართველობის შემთხვევაში (Schleicher, 2018).

ამერიკის შეერთებული შტატების „განათლებისა და ეკონომიკის ეროვნული ცენტრის“ (https://ncee.org) ორგანიზებული ფართომასშტაბიანი კვლევის (მიმოხილული იყო ყველა იმ ქვეყანის მაგალითი, რომლის მოსწავლეები გამოირჩევიან მაღალი შედეგებით PISA-ს საერთაშორისო შეფასებაში) საფუძველზე, გამოიკვეთა ის ძირითადი საკითხები, რომლებიც სწავლა-სწავლების პროცესის წარმატებულად ორგანიზებას უზრუნველყოფენ. მათ შორის, ერთ-ერთი სწორედ სკოლის ლიდერის როლის მნიშვნელობას უსვამს ხაზს. კერძოდ, წარმატებული განათლების სისტემის მქონე ყველა ქვეყანას ჰყავს მაღალი კვალიფიკაციის სკოლის დირექტორები, რომლებიც, ასევე მაღალი კვალიფიკაციის მასწავლებლებთან თანამშრომლობით განაპირობებენ სკოლის წარმატებას (Tuker, 2009).

ლიდერობის თეორიების მიმოხილვის მიზანია, დაეხმაროს სკოლის დირექტორებსა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს, გააერთიანონ სასკოლო საზოგადოება თითოეული მოსწავლისთვის ხარისხიანი საგანმანათლებლო მომსახურების უზრუნველსაყოფად. მთავარი მიზნის გარშემო გაერთიანების შემდგომ მნიშვნელოვანია მიზნის მიღწევის გზების განსაზღვრა, სათანადო ინსტრუმენტების შერჩევა და საჭიროებებზე დაფუძნებული თანმიმდევრული მიდგომა – სკოლის საჭიროებების კვლევა, მისიის ჩამოყალიბება, სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შექმნა და დანერგვა, სასკოლო სასწავლო გეგმის შექმნა, ბიუჯეტის ფორმირება, შესყიდვების გეგმის შემუშავება და სხვ.

ლიდერობის თეორიების მიმოხილვამდე, კარგი იქნებოდა, მოკლედ შევხებოდით ლიდერობის თეორიის წარმოშობასა და განვითარებას. მაგალითად, ლიდერობის კუთხით გამოკვეთილი „აზროვნების სკოლების“ ხედვა განვითარების ექსკურსს შემდეგი მიმართულებებით გვთავაზობს (Bryman, 2013):

- ნიშან-თვისებათა მიდგომა: 1940 წლამდე;
- ლიდერობის სტილები: 1940-1960 წწ;
- სიტუაციური მიდგომა: 1960-1980 წწ;
- ტრანსფორმაციული ლიდერობა: 1980 წლიდან დღემდე.

1940 წლამდე დიდი ყურადღება ეთმობოდა ლიდერის ტიპს, გარეგნობას (მაგალითად, მაღალი, მაგრამ არც თუ ძალიან), ნიჭსა და უნარებს (განსაკუთრებული აქცენტი კეთდებოდა ვერბალურ უნარებზე), პიროვნულ თვისებებს (როგორიცაა აგრესიულობა და დამაჯერებლობა). ასევე, დიდი ყურადღება ეთმობოდა მიზანდასახულობას. დაბოლოს, თანამშრომლობის უნარს, სოციალურობასა და ტაქტს.

1940-ანი წლებიდან ვექტორი ლიდერობის სტილის განსაზღვრისკენ გადაიხარა. მეტი ყურადღება დაეთმო ლიდერების ქცევას, ვიდრე მათ პიროვნულ თვისებებს. მოგვიანებით, 1960 წლიდან უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ლიდერის ქცევა შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე. ხოლო, გასული საუკუნის 80-იანი წლებიდან დგება დიდი ცვლილებებისა და ლიდერების მიერ ამ ცვლილებების ფორმირებისა და გაძღოლის ხანა (Bryman, 2013).

ლიდერობის შესახებ შექმნილი ლიტერატურის ძირეული მიმოხილვის შედეგადაც კი თითქოს ბუნდოვანი რჩება ლიდერობის არსი (Evans, 2009). ლიდერობა უფრო მრავალცვლადიანი ალგორითმია, ვიდრე მხოლოდ, მაგალითად, ქარიზმა ან ხედვა, ან ნებისმიერი სხვა, ცალკე აღებული მახასიათებელი. კარგი ლიდერობა ორგანიზაციაში თავისთავად იგრძნობა. იგი სამუშაო პროცესს რიტმსა და ენერგიას ჰმატებს. კარგი ლიდერი, თანამშრომლებზე ძალაუფლების დელეგირების გზით, ადამიანებს აგრძნობინებს, რომ ორგანიზაციის განვითარებაში მათ მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ (Bennis, 1989).

ლიდერობა არის სოციალური გავლენის პროცესი, რომლის დროსაც, საერთო მიზნის მისაღწევად ერთი პირი ახერხებს, მოიპოვოს სხვათა დახმარება და მხარდაჭერა (Hoy, Miskel, 2013).

წარმატებულმა ლიდერმა უნდა მიაღწიოს ხელშესახებ შედეგებს სამი ძირითადი მიმართულებით. ესენია – სტრატეგიული, ფინანსური და ორგანიზაციული (Goleman, 1999).

ლიდერის მახასიათებლებზე ჩატარებული კვლევების უმრავლესობა სწორედ ამ მიმართულებით გამოკვეთს მიგნებებს. ლიდერის მახასიათებლები დიდწილად დამოკიდებულია კონტექსტზე, უფრო ზუსტად კი, სხვადასხვა სიტუაცია ლიდერისგან სხვადასხვა უნარის გამოვლინებას მოითხოვს. მაგალითად, The Wallace Foundation-ის კვლევის შედეგად გამოიკვეთა შვიდი ძირითადი მახასიათებელი/უნარი (The Wallace Foundation, 2013):

1. სტრატეგიული აზროვნება;
2. საერთო ხედვის ირგვლივ თანამშრომელთა გაერთიანება;
3. მენეჯერული უნარები;
4. საჭიროების შეთხვევაში, პროცესების ერთპიროვნული მართვა;
5. თანამშრომლებისთვის დახმარების გაწევის მზაობა;
6. კომუნიკაციის უნარები;
7. უკუკავშირის მიწოდება.

ლიდერის მახასიათებლების განსაზღვრის შესახებ წარმოებულ კვლევაში, რომელშიც მონაწილეობას იღებდა 4 000-ზე მეტი რესპონდენტი, შეკითხვაზე, თუ როგორ ლიდერს ისურვებდნენ, მონაცემები გადანაწილდა ასე:

- პატიოსანი (12%);
- დამაჯერებელი (11%);
- საქმის მცოდნე (9%);
- გონიერი (8%);
- უნარიანი (7%);
- კარგი მსმენელი (5%);
- საქმის მკეთებელი (5%);
- ძლიერი (5%);
- სამართლიანი (5%);
- საკუთარი ხედვის მქონე (5%);
- პატივისცემის უნარის მქონე (4%);
- მიზანდასახული (4%);
- ადამიანზე ორიენტირებული (4%);
- ენთუზიასტი (4%);
- კრიტიკის მიმღები (4%).

ლიდერობის ტიპებისა და თეორიების ზოგად კონტექსტში მიმოხილვისას, სასურველია, ყურადღება გავამახვილოთ განათლებაში გავრცელებულ ლიდერობის ტიპებზე. ამ მიმართულებით ვიმოწმებთ საქართველოს სკოლებში ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებს, რომელიც კონკრეტულად მასწავლებლების მოტივაციაზე სკოლის ლიდერობის ტიპების გავლენას ეხება (შუკაკიძე, 2020). კვლევა მხოლოდ ერთი მიმართულებით (თანამშრომლების მოტივაცია) აღწერს ლიდერობის ტიპის გავლენას/ეფექტურობას და, ამასთანავე, კვლევის მიგნებები სხვა მიმართულებების სიღრმისეული შესწავლის საჭიროებებს წარმოაჩენს.

სკოლის ლიდერობაზე საუბრისას, ლიდერობა კონკრეტულ პერსონასთან არ უნდა გაიგივდეს. სკოლის ლიდერობა გაცილებით მეტი ადამიანისა და ადამიანთა ჯგუფის ჩართულობას გულისხმობს, ვიდრე რომელიმე სკოლის დირექტორის ან თანამდებობის პირის დამოუკიდებელ საქმიანობას. ლიდერობა და ლიდერი არ არის იგივეობრივი ცნებები. ლიდერობა თავის თავში მოიცავს სწავლისა და განვითარების პროცესს, რასაც ორგანიზაციის კონსტრუქციულ ცვლილებასთან მივყავართ. შედეგად, ლიდერობა უფრო კოლექტიური ქმედებაა, ვიდრე პერსონალური. ეს არის დემოკრატიული პროცესი, რომლის დროსაც ფართოდ არის გაზიარებული ძალაუფლება, მიზანი და ქმედება (Lambert, 1998).

ასევე, მკვლევრების მიერ განათლების სისტემაში აღიარებულია ლიდერობის სხვადასხვა ტიპი. მეცნიერთა უმრავლესობა (სერჯოვანი, ბენისი, ევანსი, გოლემანი, ლამბერტი, მარზანო, სეიფჰარტი, რიჩარდი, კატანო, პოპჰამი და სხვ.) მიიჩნევს, რომ ლიდერობის არსებული ტიპებიდან, განათლების სისტემას ყველაზე მეტად ტრანსფორმაციული ლიდერობა მიესადაგება. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ბოლო ათწლეულის განმავლობაში უფრო მეტი ყურადღება საგანმანათლებლო ლიდერობის თეორიას ეთმობა.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა

ლიდერობის შესახებ კვლევები გასული საუკუნის 80-იანი წლებიდან აქტიურად ჩნდება საგანმანათლებლო გამოცემებში. ამ პერიოდიდან ლიდერობის შესახებ აზროვნებამ სრული ტრანსფორმაცია განიცადა და ის ტრანსფორმაციული ლიდერობისკენ მკვეთრად შემობრუნდა (Evans, 2009; Bryman, 2013). სტრატეგიული მენეჯმენტი და სისტემების თეორია ორგანიზაციის ძირითად მართვასა და პროცესებზე მოქმედ შიდა და გარე ფაქტორებზეა ფოკუსირებული, ეს კი ძირითადად ტექნიკურ კომპეტენციებად შეიძლება განვიხილოთ. ტრანსფორმაციული ლიდერები კი ეძებენ გაუმჯობესებულ ქმედით აქტივობებს ღრმა, ფუნდამენტური ღირებულებების სახელით და მიჩნეულია, რომ სწორედ ტრანსფორმაციული ლიდერობა მიესადაგება სასკოლო ცვლილების ეფექტურად განხორციელებას.

ტრანსფორმაციული და ტრანზაქციული (გარიგების) ლიდერობა

ორი ტერმინი, რომელიც ბიზნესისა და განათლების სფეროებში მოიხსენიება, არის ტრანსფორმაციული ლიდერობა და ტრანზაქციული (გარიგების) ლიდერობა. ორივე მათგანი საფუძველს იღებს ჯეიმს ბერნსისგან (Fairholm, 1978), რომელიც ზოგადად მიჩნეულია თანამედროვე ლიდერობის თეორიის ფუძემდებლად. ბერნსის განსაზღვრების თანახმად, ლიდერები თანამოაზრეებს უბიძგებენ, იმოქმედონ გარკვეული მიზნების მისაღწევად, მიზნების, რომლებიც დაფუძნებულია როგორც ლიდერის, ასევე, თანამოაზრეების ღირებულებებსა და მოტივაციაზე, სურვილებსა და საჭიროებებზე, მისწრაფებებსა და მოლოდინებზე. ლიდერობის გენიალურობა კი იმაში მდგომარეობს, რომ კარგი ლიდერები ზუსტად განსაზღვრავენ, როგორ იმოქმედონ ჯგუფის ღირებულებებსა და მოტივაციაზე.

ამ ზოგად განმარტებაში ბერნსმა ჩამოაყალიბა ფუნდამენტური განსხვავება ლიდერობის ორ, ტრანსფორმაციულ და ტრანზაქციულ ლიდერობას შორის. ზოგადად, ტრანზაქციული ლიდერობის ფორმა გულისხმოს ორ ადამიანს შორის რაღაცის გაცვლას მაშინ, როცა ტრანსფორმაციული ლიდერობის ფორმა უფრო ფოკუსირებულია ცვლილებაზე.

ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილი მიჩნეულია როგორც საუკეთესო შედეგის მომცემი მიდგომა. ტრანსფორმაციულ ლიდერს 4 ფაქტორი ქმნის:

1. **ინდივიდუალური განხილვა** – პერსონალური ყურადღების მიქცევა თითოეულ თანამშრომელზე;

2. ინტელექტუალური სტიმულაცია – თანამშრომელს მისცე საშუალება, იფიქროს პრობლემაზე ახალი მიდგომებით;
3. ინსპირაციული მოტივაცია – შეუქმნა მაღალი მოლოდინი;
4. იდეალიზებული გავლენა – ქცევის მოდელირება სამაგალითო პირადი მიღწევების, ხასიათისა და ქცევის გზით.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა განათლებაში

ტრანსფორმაციული ლიდერობის ზემოხსენებული 4 ფაქტორი ძალზე მნიშვნელოვანია სკოლის ხელმძღვანელებისთვის, რათა ოცდამეერთე საუკუნის გამოწვევებს გაუმკლავდნენ. მაგალითად, სკოლის ხელმძღვანელმა თითოეული თანამშრომლის საჭიროება უნდა დაადგინოს და მიაქციოს ყურადღება. კარგი დირექტორი უნდა დაეხმაროს თანამშრომლებს, იფიქროს უკვე არსებულ პრობლემებზე ახალი მიდგომებით. ასევე, მან მაღალი მოლოდინები უნდა შეუქმნას როგორც მოსწავლეს, ასევე, სასკოლო საზოგადოების სხვა წევრებსაც.

საგანმანათლებლო ლიდერობა

ბოლო ოცი წლის განმავლობაში საგანმანათლებლო ლიდერობაზე საუბარი განათლების სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული თემაა. 21-ე საუკუნის დასაწყისიდან, სასკოლო საზოგადოების მხრიდან მნიშვნელოვნად გაიზარდა სასკოლო სისტემის ანგარიშვალდებულებაზე მოთხოვნა. ეს მოთხოვნა განსაკუთრებულად მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებაზე ფოკუსირდებოდა. ლოგიკურია, რომ სკოლამ ადეკვატურად უპასუხა ამ სამართლიან მოთხოვნას, რაც სკოლის ადმინისტრაციის, პირველ რიგში კი, დირექტორის მხრიდან სწავლა-სწავლების საკითხების მიმართულებით დახელოვნებაში გამოიხატა და დირექტორი საგანმანათლებლო ლიდერად იქცა. თუმცა, პოპულარობის მიუხედავად, კონცეფცია არც ისე კარგად არის განსაზღვრული (Stronge, Richard, Catano, 2008).

ეფექტიანი სკოლის დირექტორის, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერის, შესახებ საუბრისას გამოყოფენ ხუთ ნიშან-თვისებას (Mendels, 2012):

1. ხედვის ჩამოყალიბება – ხედვის, რომელიც ფოკუსირდება მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების ზრდაზე და ზოგადად აწესებს სწავლა-სწავლების პროცესის მაღალ სტანდარტს. ბოლო 25 წლის განმავლობაში განათლების პოლიტიკის ერთ-ერთ მთავარ აქცენტს მოსწავლეებში არსებული აკადემიური ჩამორჩენის აღმოფხვრა წარმოადგენს (Potter at al, 2008). ძალიან საინტერესო მიგნებას წააწყდნენ მინესოტა/ტორონტოს ჯგუფის წევრები (Mendels, 2012). კერძოდ, სკოლის დირექტორები, რომლებიც ქმნიდნენ სწავლა-სწავლებისთვის ხელშემწყობ გარემოს და იღებდნენ ამ მიმართულებით ეფექტურ გადაწყვეტილებებს, მაღალი ნდობით სარგებლობდნენ მასწავლებლებს შორის. საინტერესოა, ასევე, აღინიშნოს, რომ, სკოლის ხედვის ფორმირებისას, რეკომენდებულია, სკოლის დირექციამ მხედველობაში მიიღოს სკოლაში მიმდინარე პროცესების კვლევის შედეგები. ხედვის დოკუმენტი არ უნდა იყოს ზოგადი კონტექსტის მქონე ფორმალური ნარატივი, არამედ, კონკრეტულად, უპირატესობას უნდა ანიჭებდეს სწავლა-სწავლების პროცესის გაჯანსაღებას.
2. სკოლაში სწავლა-სწავლების პროცესის ხელშემწყობი გარემოს შექმნა – სკოლის შენობაში უსაფრთხო და მოწესრიგებული გარემოს შექმნა დირექტორის პასუხისმგებლობას წარმოადგენს. მნიშვნელოვანია, თითოეული მოსწავლე მუდმივად გრძნობდეს მხარდაჭერას და მისი კითხვა ყოველთვის პასუხგაცემული იყოს მასწავლებლების მხრიდან, ხოლო მასწავლებლებისთვის სწორედ დირექტორი აწესებს შრომისა და ეთიკის სტანდარტს და, გარკვეულწილად, თავად წარმოადგენს მათთვის ე. წ. მოდელს (Bruckner, 2018).
3. ლიდერობის კულტივაცია – სხვების დაინტერესება – წარმატებულმა დირექტორებმა იციან, რომ სკოლაში მიმდინარე პროცესების ორგანიზება, გაძღოლა და შეფასება საშუალო ზომის სკოლაში (500 მოსწავლე და მეტი) მხოლოდ დირექტორის ან მისი მოადგილეების მეშვეობით თითქმის შეუძლებელია. დიდი ხანია, წავიდა თანამედროვე ორგანიზაციის ინდივიდუალურად მართვის დრო. წარმატებული დირექტორი ეფექტურად იყენებს მის ხელთ არსებულ ადამიანურ, ფინანსურ და მატერიალურ რესურსებს. მინესოტა-ტორონტოს პროექტის ფარგლებში ჩატარებულმა კვლევამ (Leithwood, Louis, Anderson, 2004) აჩვენა, რომ დირექციის მიერ გაზიარებულ ლიდერობას პოზიტიური გავლენა აქვს მოსწავლის აკადემიურ მოსწრებაზე, განსაკუთრებით, მათემატიკასა და ინგლისურში. მაღალი და დაბალი შედეგების მქონე სკოლების შედარებამ ცალსახად

აჩვენა, რომ წარმატებულ სკოლებში თითქმის ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობას იღებდა სასკოლო საზოგადოება. საინტერესოა, ასევე, ამ კვლევის სხვა დასკვნაც – „დირექტორი არ კარგავს გავლენას მაშინ, როცა ის სხვას უნაწილებს ფუნქციებს."

4. სწავლა-სწავლების პროცესის გაუმჯობესება – წარმატებული სკოლის დირექტორები სწავლა-სწავლების პროცესში ხშირად იყენებენ კვლევაზე დაფუძნებულ სტრატეგიებს, ხელს უწყობენ დისკუსიას მასწავლებლებს შორის და ყურადღებით ეპყრობიან თითოეული მასწავლებლის საჭიროებას. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, დირექტორები დიდ დროს ატარებენ საკლასო ოთახებში, რათა მაღალი სიზუსტით შეაფასონ სწავლა-სწავლების პროცესი. სწორედ საკლასო ოთახში ჩანს ყველაზე უკეთ მასწავლებლის კვალიფიკაცია, პროფესიული საჭიროება, კურიკულუმის მიზნების მიღწევადობა, მასწავლებელთა და მოსწავლეთა მოტივაცია და დამოკიდებულებები. ასევე, თუ რამდენად პასუხობს სწავლა-სწავლების პროცესი მოსწავლეთა ინდივიდუალურ საჭიროებებს (The Wallace Foundation, 2009).

ადამიანების, მონაცემებისა და პროცესის მართვა – ეფექტიანი ლიდერები ახერხებენ, მოიზიდონ კვალიფიციური კადრები და შემდგომ ხელი შეუწყონ მათ პროფესიულ ზრდას. სკოლაში სწავლა-სწავლების პროცესის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, სკოლის მმართველმა რგოლმა შექმნას მაღალი ხარისხის, სამართლიანი და ეფექტიანი მასწავლებლების შეფასების ინსტრუმენტი და ამ გზით უზრუნველყოს მასწავლებლების მუდმივი პროფესიული ზრდა (Darling-Hammond, 2012). ასევე, უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე განათლების სისტემის მართვა წარმოუდგენელია მონაცემთა მართვის გარეშე. გასული საუკუნის 90-ანი წლებიდან, ბევრმა ქვეყანამ საკმაოდ ეფექტურად დანერგა განათლების მართვის საინფორმაციო სისტემები (EMIS) (https://learningportal.iiep.unesco.org/en/glossary/educational-management-information-system-emis). როგორც ამ მიმართულების მსოფლიოში აღიარებული ექსპერტი ჯესი როდრიგესი (რომლის უშუალო ხელმძღვანელობითაც შეიქმნა საქართველოს განათლების სამინისტროს აღნიშნული უწყება) ამტკიცებს, ყველა გადაწყვეტილება, როგორც საკლასო ოთახისა და სკოლის, ასევე, რეგიონისა და ქვეყნის დონეზე მხოლოდ და მხოლოდ ვალიდურ მონაცემთა ანალიზს უნდა ეფუძნებოდეს. რაც შეეხება სკოლის, როგორც თანამედროვე ორგანიზაციის მართვას, მართვის პროცესი უნდა გავიაზროთ როგორც ერთი მთლიანობა, და არა, როგორც ცალ-ცალკე აღებული პროცესები. შესაბამისად, სკოლის დირექტორის მოვალეობებში, ერთ-ერთი უპირველესი ამოცანა, ორგანიზაციაში მიმდინარე შემდეგი პროცესების საერთო მიზნის შესაბამისად და მასთან თანხვედრაში განსაზღვრა და მართვაა:

- დაგეგმვა;
- დანერგვა;
- მართვა;
- შეფასება;
- მოდიფიკაცია/კორექტირება.

საგანმანათლებლო ლიდერს ოთხი როლი აქვს განსაზღვრული (Marzano, 2005):

1. დირექტორი, როგორც რესურსების მიმწოდებელი – უზრუნველყოფს მასწავლებელს მუშაობისთვის საჭირო ყველა რესურსით;
2. დირექტორი, როგორც საგანმანათლებლო რესურსი – ყოველდღიურად უჭერს მხარს სწავლა-სწავლების აქტივობებს და პროგრამებს;
3. დირექტორი, როგორც მოსაუბრე-კომუნიკატორი – განსაზღვრული აქვს გეგმები სკოლისთვის, რომელთაც მუდმივად აცნობს სასკოლო საზოგადოებას;
4. დირექტორი, როგორც მუდმივად ხელმისაწვდომი – ხშირად ჩნდება საკლასო სივრცეში და მარტივად ხელმისაწვდომია ყველა თანამშრომლისთვის.

გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, გამოკვეთილი და შესწავლილია საგანმანათლებლო ლიდერის სხვა თვისებებიც: სწავლა-სწავლების წახალისება, მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობის წახალისება, საგანმანათლებლო კვლევების გამოყენება გადაწყვეტილების მიღებისას (Marzano, 2005); პირდაპირი ჩართულობა მასწავლებლების ყოველდღიურ საქმიანობაში, კოლეგებს შორის თანამშრომლობითი ჯგუფების ჩამოყალიბება, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება, სასწავლო გეგმის შემუშავება-დანერგვა და კვლევა (Glickman, Gordon, Ross-Gordon, 1995).

სიტუაციური ლიდერობა

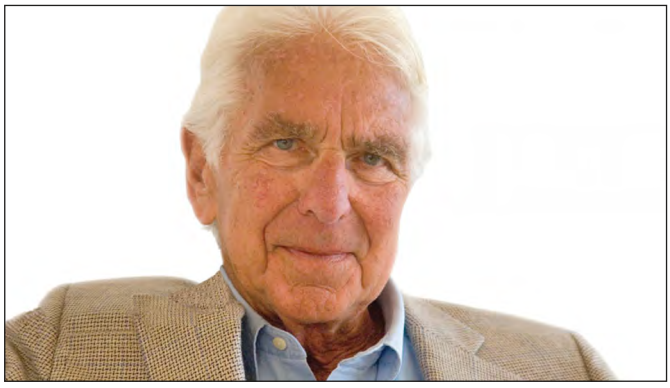
სიტუაციური ლიდერობის ძირითადი იდეის თანახმად, ლიდერი რეაგირებს თანამოაზრეების მზაობაზე, თუ რამდენად აქვთ სურვილი და შესაძლებლობა, შეასრულონ კონკრეტული დავალება (Marzano, Waters, McNulty, 2005). მაგალითად:

- როცა თანამშრომელს არ აქვს უნარი და სურვილი, შეასრულოს დავალება, ლიდერი მართავს მის ქმედებებს ნაკლები პირადი კომუნიკაციით. ამ სტილს უწოდებენ მაღალი დავალებისა და დაბალი კომუნიკაციის ურთიერთობის ფოკუსს, ან მითითების სტილს;
- როცა თანამშრომელს არ აქვს უნარი, მაგრამ დიდი სურვილი აქვს, შეასრულოს დავალება, ლიდერი კონკრეტულ მიმართულებას აძლევს მას და, ამავე დროს, ინარჩუნებს მეგობრულ დამოკიდებულებას. ამ სტილს უწოდებენ მაღალი დავალებისა და მჭიდრო კომუნიკაციის ფოკუსს, ან მონაწილეობით სტილს;
- როცა თანამშრომელს აქვს უნარი, მაგრამ არ აქვს სურვილი, შეასრულოს დავალება, ლიდერი არწმუნებს, რომ ჩაერთოს სამუშაოს შესრულებაში. ამ სტილს უწოდებენ დაბალი დავალებისა და დაბალი კომუნიკაციის ფოკუსს, ან გაყიდვის სტილს;
- როცა თანამშრომელს აქვს უნარი და სურვილი, შეასრულოს დავალება, ლიდერი არ ერევა მის საქმეში, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ენდობა თანამშრომელს. ამ სტილს უწოდებენ დაბალი დავალების და მჭიდრო კომუნიკაციის ფოკუსს, ან დელეგირების სტილს.

ეფექტიანი ლიდერი ოთხივე მიმართულებით დახელოვნებულია და იცის თანამშრომლის უნარებისა და სურვილების შესახებ. ასევე, იცის, რომ ლიდერობის მხოლოდ ერთი სტილი ვერ იქნება მორგებული ყველა თანამშრომელსა და სიტუაციაზე, ამიტომ ფრთხილად არჩევს მიდგომას.

წამყვანი თეორეტიკოსები

ბევრ თეორეტიკოსს ჰქონდა და აქვს გავლენა ლიდერობის პრაქტიკის ჩამოყალიბებაზე. გაგაცნობთ ფუნდამენტური გავლენის მქონე რამდენიმე მათგანს (Marzano, Waters, McNulty, 2005):



» ვარენ ბენისი

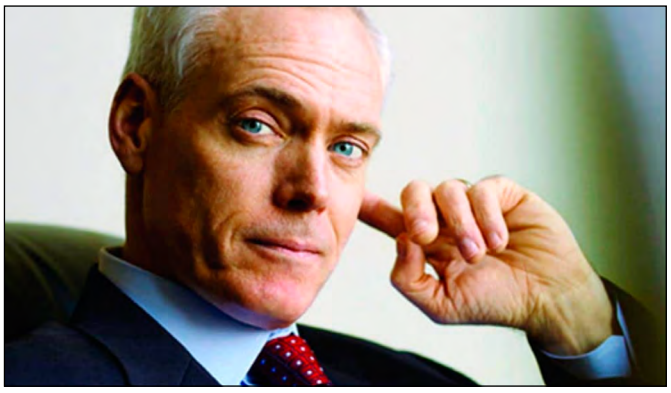
მომავლზე ფოკუსირებული თეორეტიკოსი, ბენისი თავის წიგნში ოცდამეერთე საუკუნის ლიდერისთვის საჭირო ქცევებს განიხილავს. ხაზს უსვამს ფაქტს, რომ თანამედროვე ლიდერები არ უნდა იყვნენ დამოკიდებული მხოლოდ თავიანთ უნარებზე ან ცვლილების მიმართ პირად დამოკიდებულებაზე. იგი გამოყოფს ეფექტიანი ლიდერის ოთხ კრიტიკულად მნიშვნელოვან თვისებას:

1. ლიდერებმა, საერთო ხედვის შექმნით, უნდა შეძლონ მართვის პროცესში სხვების ჩართულობის უზრუნველყოფა;
2. ლიდერი უნდა გამოირჩეოდეს საკუთარი ხმითა და თავდაჯერებულობით;
3. ლიდერი უნდა ხელმძღვანელობდეს მორალური ღირებულებებით და უნდა იყოს ოპტიმისტი;
4. ლიდერმა უნდა შეძლოს ცვლილებებთან ადაპტაცია.

» პიტერ ბლოკი

პიტერ ბლოკის მოსაზრებით, ეფექტიანი ლიდერები არიან სოციალური არქიტექტორები, ქმნიან სოციალურ გარემოს და აძლიერებენ ორგანიზაციის ეფექტიანობას. იდეალური სოციალური გარემო არის ხელშემწყობი

ფაქტორი ყველაზე რთული პრობლემების გადასაჭრელად. ბლოკისთვის ეფექტიანი ლიდერობის არსებითად მნიშვნელოვანი უნარ-ჩვევებია კრიტიკული დისკუსიების წამოჭრა, კითხვების დასმა, სტრატეგიების გამოყენება უკეთესი გადაწყვეტილებების მისაღებად.



ჯეიმს კოლინსი

ჯეიმს კოლინსი ძალიან გავლენიანი აღმოჩნდა როგორც განათლების მიმართულებით, ასევე, ბიზნესის სამყაროში. კოლინსი ამბობს, რომ განსხვავება კარგ და შესანიშნავ კომპანიას შორის, გამომდინარეობს ე.წ. ხუთდონიანი ლიდერობიდან. ასეთი ადამიანები პირად ინტერესებზე მაღლა კომპანიის ინტერესებს აყენებენ. თუ რამე ცუდად მიდის, ეძებენ გამომწვევ მიზეზებს და კონცენტრირებულები არიან პრობლემების სწრაფად მოგვარებაზე. მათი დამახასიათებელი თვისებებია:

- მაღალი სტანდარტების შენარჩუნება მიზნების მისაღწევად;
- საჭირო ადამიანების შერჩევა;
- დისციპლინა;
- ფაქტების მიუკერძოებლად გაანალიზება;
- რთული საკითხების წამოჭრა.

სტეფან ქოვეი

სტეფან ქოვეი საუბრობს ქცევებზე, რომელთაც დადებით შედეგებამდე მივყავართ სხვადასხვა სიტუაციაში:

- იყავი პროაქტიული, რომ აკონტროლო შენი გარემო. ლიდერმა უნდა აკონტროლოს მისი გარემო და, საჭიროების შემთხვევაში, განსხვავებულ სიტუაციებსა და პირობებში რეაგირებდეს საჭიროების შესაბამისად;
- ლიდერი ყოველთვის ფიქრობს ორგანიზაციის მიზნებზე;
- მიზნის მიღწევის შემთხვევაში, ლიდერი ეძებს სარგებელს ყველა თანამშრომლისთვის;
- ლიდერი უსმენს ყველას და ცდილობს, გაიგოს ყველა თანამშრომლის საჭიროება;

- იზოლირებულად მუშაობის ნაცვლად, ცდილობს, დანერგოს თანამშრომლობითი მუშაობის კულტურა;
- სწავლობს შეცდომებზე და მუშაობს თვითგანვითარებაზე.

რიჩარდ ელმორი

რიჩარდ ელმორი ლიდერის სრულიად ახალ როლზე გვესაუბრება. იგი ეთანხმება საგანმანათლებლო ლიდერობის შესახებ უკვე არსებულ თეორიებს და, ამავდროულად, აღნიშნავს, რომ არსებული პრობლემების მოგვარებაში გადამწყვეტი როლი ენიჭება სასწავლო გეგმის სწორად შემუშავებას, სწავლა-სწავლების პროცესის ეფექტიანად წარმართვას და მასწავლებლებთან ყოველდღიურ ურთიერთობას. ელმორი გვთავაზობს ლიდერობის გაზიარებას, როგორც ეფექტიანი მმართველობის საფუძველს.

» მაიკლ ფულანი

მაიკლ ფულანის წვლილი ლიდერობის თეორიის ჩამოყალიბებაში ფასდაუდებელია, თუმცა იგი ფოკუსირებულია პროცესისა და ლიდერობის ცვლილებაზე. იგი ამბობს, რომ საგანმანათლებლო რეფორმები არ არის მომგებიანი, ვინაიდან სისტემა მუდმივად კი არ ისწრაფვის ცვლილებისაკენ, არამედ, პირიქით. ფულანი გვთავაზობს ცვლილების გეგმას, ახალ გზებს ცვლილებებისთვის, როგორ შევხედოთ პრობლემას, როგორც შესაძლებლობას. ეყრდნობა რა იმ მოცემულობას, რომ არსებულმა ცოდნამ, ეფექტურ მმართველობასთან დაკავშირებით, მიაღწია იმ ეტაპს, როდესაც ის საკმარის მითითებებს აძლევს სკოლის მმართველებს და ყველა ლიდერს შეუძლია გახდეს კარგი მმართველი, ის ასახელებს ხუთ მახასიათებელს, რომელიც საჭიროა ცვლილებებზე ორიენტირებული ეფექტიანი მმართველობისათვის:

1. მორალური მიზანი;
2. ცვლილების პროცესის გააზრება;
3. მჭიდრო ურთიერთობები;
4. ცოდნის გაზიარება;
5. არსებული ცოდნის კავშირი ახალ ცოდნასთან.

» რონალდ ჰეიფეტცი და მარტი ლინსკი

რონალდ ჰეიფეტცი და მარტი ლინსკი ამბობენ, რომ ლიდერის ქცევა უნდა გამომდინარეობდეს გარემოებიდან. ისინი სამ სხვადასხვა სიტუაციას გამოყოფენ ორგანიზაციაში.

1. პირველი სიტუაცია არის გარემო, სადაც ტრადიციული გადაწყვეტილებები სრულიად საკმარისია. აქ არის ყოველდღიური სტანდარტული პრობლემები. ამ გარემოებას შეესაბამება რუტინის დაწესება, პროცედურების ოპერირება და ხელისშემშლელი პრობლემების წინსწრებით განსაზღვრა.
2. მეორე სიტუაცია არის გარემო, სადაც ტრადიციული მიდგომები არ არის საკმარისი. ამ სიტუაციაში ლიდერის ყველაზე შესაბამისი ქცევა არის რესურსების გამოყოფა

თანამშრომლებისთვის, რომლის საფუძველზეც ახალი გზებით იფიქრებენ პრობლემების გადაწყვეტაზე;
3. მესამე სიტუაცია წარმოადგენს გარემოს, როცა, ორგანიზაციის კონტექსტიდან გამომდინარე, ნაცადი მიდგომები არ მოქმედებს შედეგიანად. ამ შემთხვევაში ლიდერი იყენებს თავის ავტორიტეტს, რომ მისი ორგანიზაციის წარმატების პასუხისმგებლობა დაინტერესებულ მხარეებზეც გადანაწილდეს და გაჩნდეს ახალი იდეები და შეხედულებები პრობლემის გადასაჭრელად.

» ჯეიმს სპილანე

ჯეიმს სპილანე და მისი კოლეგები აქცენტს აკეთებენ გაზიარებულ ლიდერობაზე. ისინი გულისხმობენ ინტერაქტიული ლიდერების პლატფორმას, სადაც ლიდერები და მათი თანამოაზრეები, სიტუაციიდან გამომდინარე, პერი-

ოდულად როლებს ცვლიან. არსებობს სამი გზა ლიდერის ფუნქციების განაწილებისა: კოლაბორაციული გაზიარება – როცა ერთი ლიდერის ფუნქციები ხდება მეორე ლიდერის მოქმედებების საფუძველი; კოლექტიური გაზიარება – როცა ლიდერები დამოუკიდებლად მოქმედებენ საერთო მიზნის მისაღწევად; და კოორდინირებული გაზიარება – როცა რიგით დავალებებს სხვადასხვა ადამიანი უძღვება.

სხვა სინთეზის მცდელოგები

საგანმანათლებლო ლიდერობის იდეის არსებით ნაწილს წარმოადგენს მოსწავლის პროგრესის მონიტორინგი, მასწავლებლების პროფესიული განვითარების პროცესის მართვა, მოსწავლის მაღალი მიღწევების წახალისება, სასწავლო გეგმის მონიტორინგი და ძირითად უნარებზე კონცენტრირება. ბევრმა კვლევამ, საიდანაც ეს დასკვნა გამომდინარეობს, გამოიყენა მაღალშედეგიანი და დაბალშედეგიანი სკოლების შედარება, რომ აღმოეჩინა ძირითადი განსხვავებები მათ შორის.

ფილიპ ჰალინგერისა და რონალდ ჰეკის სტატიაში 1980-დან 1995 წლამდე 40 სხვადასხვა კვლევის შედეგებზე საუბრობენ. მათ კვლევის შედეგები სამ კატეგორიად დაყვეს: კვლევები, რომლებმაც პირდაპირი ეფექტის მოდელები გამოიყენეს, კვლევები, რომლებმაც შუამავლობითი ეფექტის მოდელები გამოიყენეს და კვლევები, რომლებმაც საპასუხო ეფექტის მოდელები გამოიყენეს. პირდაპირი ეფექტი გულისხმობს პირდაპირ კავშირს მმართველის ქცევასა და მოსწავლის მიღწევებს შორის. თუ მმართველი ახორციელებს კონკრეტულ და საჭირო ქმედებებს, მოსწავლის მიღწევები თვალსაჩინოა და, პირიქით. შუამავლობითი ეფექტი გულისხმობს სიტუაციას, როცა მმართველი სხვების საშუალებით ახდენს გავლენას მოსწავლის მიღწევებზე. დაბოლოს, საპასუხო ეფექტის მოდელი გულისხმობს სიტუაციას, როცა მმართველი და მასწავლებლები ერთმანეთზე ზემოქმედებენ.

მოსწავლეთა შედეგებზე დირექტორის საქმიანობის გავლენის გაზომვის მიმართულებით, შესწავლილია მმართველის მიერ განხორციელებული, დადებითი ეფექტის მქონე ქცევის 25 კატეგორია (Cotton, 2003):

1. უსაფრთხო და მოწესრიგებული გარემო;
2. სწავლების მაღალ დონეზე ფოკუსირებული ხედვა და მიზნები;
3. მოსწავლის სწავლის შედეგების მაღალი მოლოდინი;
4. თავდაჯერებულობა, პასუხისმგებლობა;
5. გამჭვირვალობა და მიღწევადობა;
6. დადებითი და მეგობრული გარემო;
7. კომუნიკაცია და ინტერაქცია;
8. ემოციური და თანამშრომლობითი დახმარება;
9. მშობლებისა და საზოგადოების თანამშრომლობა;
10. რიტუალები, ცერემონიები და სხვა სიმბოლური ღონისძიებები;
11. გაზიარებული მმართველობა, გადაწყვეტილების მიღება და თანამშრომელთა გაძლიერება;
12. კოლაბორაცია;
13. საგანმანათლებლო ლიდერობა;
14. მასწავლებლის პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა;
15. მუდმივი გაუმჯობესება;
16. სწავლა-სწავლების პროცესთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა;
17. საკლასო დაკვირვება და უკუკავშირის მიცემა მასწავლებლებისთვის;
18. მასწავლებლის ავტონომიის ხელშეწყობა;
19. გაბედული ნაბიჯების ხელშეწყობა;
20. პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები და რესურსები;
21. სასწავლო დროის დაცვა;
22. მოსწავლის შედეგების მონიტორინგი და აღმოჩენების გაზიარება;
23. მოსწავლის პროგრესის გამოყენება პროგრამის გასაუმჯობესებლად;
24. მოსწავლისა და თანამშრომლების მიღწევების აღიარება;
25. მოდელირება.

მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე სკოლის დირექტორების მართვის ტიპის გავლენის კვლევა საქართველოს სკოლებში

გერიკა შუკაკიძე

მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე დირექტორების მმართველობის ტიპის გავლენის კვლევის მეთოდად გამოვიყენეთ პირისპირ ინტერვიუ. აღნიშნული მეთოდი ვალიდური ინფორმაციის მოძიების საუკეთესო საშუალებაა, რომელიც, გარდა იმისა, რომ სანდო ინფორმაციის შეგროვების გარანტია, ასევე, იძლევა მოპოვებული ინფორმაციის განზოგადების საშუალებას. შერჩევის მეთოდად გამოვიყენეთ კლასტერული შერჩევა. პირველ ეტაპზე მოხდა რეგიონულ დონეზე ქალაქისა და სოფლის სკოლების, შემდგომში კი სკოლის დონეზე სხვადასხვა საგნობრივი მიმართულების პედაგოგების შერჩევა. კვლევის საველე სამუშაოები მიმდინარეობდა 2020 წლის იანვარ-თებერვლში. საქართველოს 11 რეგიონის 117 სკოლიდან პირისპირ ინტერვიუს მეთოდით შეგროვდა მონაცემები მასწავლებელთა შრომით კმაყოფილებაზე სკოლის დირექტორების მართვის ტიპის გავლენის შესახებ. კვლევამ სულ 1060 რესპონდენტი მოიცვა. აქედან, საფეხურების მიხედვით, 271 პედაგოგი ასწავლის დაწყებით საფეხურზე, 69 – საბაზო საფეხურზე, 56 – საშუალო საფეხურზე, ხოლო დარჩენილი 454 პედაგოგი ასწავლის ორ საფეხურზე და 220 კი – სამივე საფეხურზე.

რესპონდენტების 34% – 41-50 წლის ასაკობრივ კატეგორიას განეკუთვნება, 26% – 51-60 წლის, 20% კი – 31-40 წლისაა, შედარებით მცირეა უფრო ხანდაზმულ და უფრო ახალგაზრდა პედაგოგთა თუ დირექტორთა რაოდენობა.

რესპონდენტების უმრავლესობა ქალია – 94%, 6% კი – კაცი და ასწავლიან სხვადასხვა საფეხურზე.

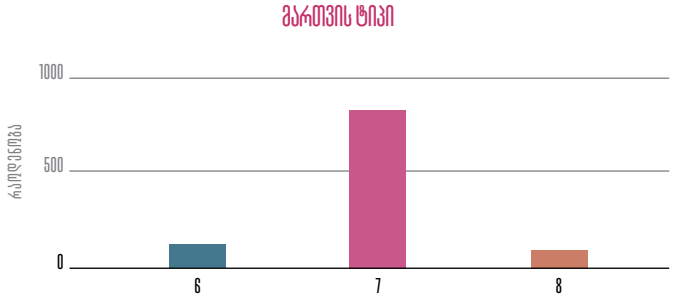
ჰაუზის მიზნისა და საშუალებების თეორიის (A Path- Goal Theory, 1971) მიხედვით, იკვეთება ლიდერობის შემდეგი ტიპები: მბრძანებლური, მხარდამჭერი, მონაწილეობითი და მიღწევაზე ორიენტირებული. კითხვარში მოცემული იყო დებულებები, რომელთა მიხედვითაც რესპონდენტები პასუხობდნენ, მართვის როგორი სტილი აქვთ მათი სკოლის დირექტორებს. აღნიშნული დებულებები შეესაბამება ჰაუზისეული ლიდერობის ზემოაღნიშნულ ტიპებს.

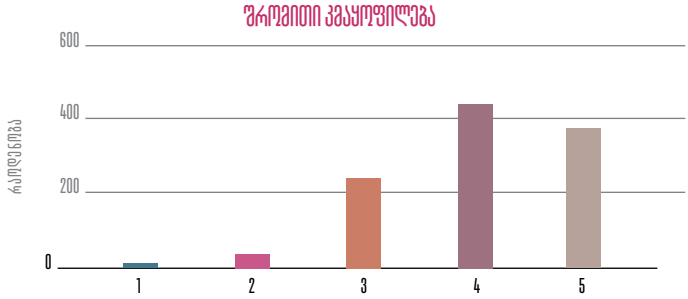
კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ გამოკით-

ხულთა უმრავლესობა სკოლებში არსებულ მართვის სტილს აფასებს, როგორც მხარდამჭერს. შემდეგ, რაოდენობრივად, მოდის მბრძანებლური და ბოლოს – მონაწილეობითი მართვის ტიპი.

შრომითი კმაყოფილების კვლევის შედეგად, საერთო შერჩევისათვის, გამოვლინდა კმაყოფილების საშუალო მაჩვენებელი: M = 4.0462; SD = 0.85972. რადგან კმაყოფილების განმსაზღვრელი სკალა ვარირებს ძალიან უკმაყოფილოდან (1) ძალიან კმაყოფილამდე (5), შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გამოკითხულთა 40% კმაყოფილია თავისი სამუშაოთი (შრომითი კმაყოფილების საშუალო დონე არის 4). ხოლო, რაც შეეხება მართვის სტილს, 79% ირჩევს მხარდამჭერი მმართველობის ტიპის დირექტორს.

ქვემოთ მოცემულია გრაფიკები შრომითი კმაყოფილებისა და მართვის ტიპის შესახებ:





მნიშვნელოვანია, ასევე, ის ფაქტი, რომ მბრძანებლურ, მხარდამჭერ და მონაწილეობით მართვის სტილს შორის სხვაობა დიდია.

რაც შეეხება ჩვენი კვლევის მთავარ ჰიპოთეზას, კორელაცია დირექტორის მართვის სტილსა და შრომით კმაყოფილებას შორის, გამართლდა. შრომითი კმაყოფილება მბრძანებლურ მართვის სტილთან და მონაწილეობით სტილთან უარყოფითია, ხოლო მხარდამჭერთან – დადებითი. მონაცემი არის სტატისტიკურად სანდო 95%-იანი სანდოობის ინტერვალზე, ანუ p=0.01 შრომით კმაყოფილებასა და მმართველობის ტიპებს შორის.

მხარდამჭერი მართვის ტიპის დადებითი კორელაცია შრომით კმაყოფილებასთან, საკმაოდ ლოგიკურია. სკოლების თვითგანვითარებაზე ორიენტირებული მასწავლებელი, რომელიც მოტივირებულია, გაიღრმავოს ცოდნა და შეასრულოს დავალებები დამოუკიდებლად, ირჩევს მხარდამჭერ დირექტორს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ჩატარებული კვლევის შედეგები არ აჩვენებს სქესისა და ასაკის მიხედვით მნიშვნელოვან განსხვავებებს.

დასკვნის სახით, კვლევის ძირითადი შედეგები, სკოლაში დირექტორის მმართველობის ტიპსა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირის შესახებ, შეგვიძლია წარმოვადგინოთ ამგვარად:

- მბრძანებლური ტიპის მმართველობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის არსებობს უარყოფითი კორელაცია;
- მხარდამჭერი ტიპის მმართველობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის არსებობს დადებითი კორელაცია;
- მონაწილეობითი ტიპის მმართველობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის გამოვლინდა უარყოფითი კორელაცია;
- სქესის ნიშნით განსხვავებული შეფასებები არ ფიქსირდება შრომითი კმაყოფილების შეფასებაში;
- ასაკობრივი კატეგორიების მიხედვით თითქმის არ გამოვლენილა განსხვავებული შეფასებები სკოლის მართვის ტიპთან მიმართებით.

ბიბლიოგრაფია

1. ბრუკნერი, მ. ინტერვიუ. ნებრასკის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2017
2. ევანსი, რ. სასკოლო ცვლილების ადამიანური მხარე. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2009 წ.
3. Bennis, W. Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues. San Francisco: Jossey-Bass, 1989
4. Bryman, A. Leadership and Organizations. RUTLEDGE. 2013
5. Goleman, D. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review, 1999
6. Hoy, K., Miskel, C. & Tarter, C. Educational Administration. Theory, Research, and Practice. Ninth Edition. McGrew-Hill International Edition. 2013
7. Darling-Hammond, L. Creating a comprehensive system for evaluating and supporting effective teaching. Pp. 28. Stanford, CA. Stanford Center for Opportunity Policy in Education. 2012
8. Lambert, L. Bulding Leadership Capacity in Schools. ASCD, 1998
9. Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S. Review of research: How leadership influences student learning. University of Minnesota Center for Applied Research and Educational Improvement. University of Toronto Ontario Institute for Studies in Education. Commitioned by Wallace Foundation. 2004
10. Marzano, R., Waters, T. & Macnulty, B. School Leadership that Works. ASCD.
11. Mendels, P. The Effective Principal. The Wallace Foundation. Vol.33 No.1. 2005
12. Potter, A., Murphy, J., polikoff, M., Elliott, S., Goldring, J., & May, H.. Vanderbilt Assasment of Leadership in Education: Technical Manual. Version 1.0. 2008
13. Schleicher, A. World Class: How to buiuld 21-st century school system. OECD, 2018
14. Stronge, J., Richard, H. & Catano, N. Quality of Effective Principals. ASCD, 2008
15. The Wallace Foudnation. The School Principal as Leader: Guding Schools to Better Teaching and Learning. 2013
16. Fairholm, M. The Themes and Theory of Leadership James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership CEMM. George Washington University. https://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/burnstransformationalleadership.pdf. 2001
17. Atwater, L., Lau, B. at all. The Content, Construct, and Criterion-Related Validity of Leader Behavior Measures. Virginia Military Institute Research Laboratory. https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a290124.pdf. 1994
18. Evans, R. The Human Side of School Change. Jossey-Bass Inc. 1996
19. Bennis, W. Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues. San Francisco: Jossey-Bass, 1989
20. Goleman, D. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review, 1999
21. Golub, R., et al. EDC/HRE for Principals. Zurich University of Teachers Education. 2017
22. Lambert, L. Bulding Leadership Capacity in Schools. ASCD, 1998
23. Likert, R., Likert, J. New Ways of Managing Conflict. McGraw – Hill Book Company. 1975
24. Hoy, K., Miskel, C. & Tarter, C. Educational Administration. Theory, Research, and Practice. Ninth Edition. McGrew-Hill International Edition. 2013
25. Malik S H, Aziz S, Hassan H, Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates, 2014. http://www.ijtef.org/papers/364-N10017.pdf Olowoselu, Abdulrasheed, Mohamad, Mua'azam bin, Aboudahr, Path-Goal Theory and the Owens, R. Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform. Eight Edition. 2004Robbins, S., Judge, T. Organizational Behavior. 18th Edition. Persons publication Inc. 2018
26. Sergiovanni, T. The Principalship: A Reflective Practice Perspective, Sixth Edition. 2009
27. Schleicher, A. World Class: How to buiuld 21-st century school system. OECD, 2018
28. Stronge, J., Richard, H. & Catano, N. Quality of Effective Principals. ASCD, 2000

რას ფიქრობენ სკოლის დირექტორები მასწავლებელთა პროფესიული საჭიროებების შესახებ – გამოკითხვის შედეგები

მაია არავიაშვილი
სოციოლოგიის დოქტორი,
მასწავლებელთა პროფესიული
განვითარების ეროვნული ცენტრის
ანალიტიკური სამსახურის უფროსი

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის საქმიანობა ეფუძნება მტკიცებულებებზე დაფუძნებულ მიდგომებს, მათ შორის, კვლევის შედეგებს. შესაბამისად, ცენტრის ანალიტიკური სამსახური პერმანენტულად ატარებს კვლევებს სხვადასხვა მიმართულებით, იქნება ეს ცენტრის მიმდინარე საქმიანობის შეფასება თუ საჭიროებების იდენტიფიცირება სამომავლო საქმიანობის დაგეგმვისთვის. სწორედ ამ მიდგომის ფარგლებში გადაწყდა დირექტორების მოსაზრებების შესწავლა, თუ რას მიიჩნევენ ისინი პრიორიტეტულად მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების კუთხით. ვფიქრობთ, აღნიშნული კვლევის შედეგები განსაკუთრებით საინტერესო უნდა იყოს ჟურნალ „სკოლის მართვის" მკითხველისთვის.

მოგეხსენებათ, სკოლის მთავარი მიზანია, განუვითაროს მოსწავლეებს გონებრივი და ფიკიზური უნარ-ჩვევები, მისცეს საჭირო ცოდნა, დაეხმაროს მათ დემოკრატიულ ღირებულებებზე დამყარებული სამოქალაქო ცნობიერების ჩამოყალიბებაში. ამ რთული ამოცანის გადაწყვეტა პროფესიონალი მასწავლებლის გარეშე წარმოუდგენელია. აქედან გამომდინარე, მასწავლებლების პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა პრიორიტეტულ ადგილს იკავებს როგორც ზოგადად სკოლის ორგანიზაციულ კულტურაში, ასევე, დირექტორის საქმიანობაში, რასაც დირექტორის სტანდარტიც ნათლად განსაზღვრავს. სწორედ ამიტომ მივიჩნიეთ მნიშვნელოვნად, გვეკვლია დირექტორების ხედვა მათი სკოლის მასწავლებლების პროფესიული განვითარების შესახებ.

ვფიქრობთ, კვლევის შედეგები საინტერესო იქნება როგორც პროფესიული განვითარების სერვისის მიმწოდებელი ორგანიზაციების, ასევე, განათლების მკვლევრებისათვის, უპირველეს ყოვლისა კი ეს შედეგები, მნიშვნელოვანი იქნება სწორედ სკოლის დირექტორებისათვის, თუ როგორია საქართველოში სკოლის ხელმძღვანელის ხედვა მასწავლებელთა საჭიროებების შესახებ, განსაკუთრებით კი იმ გამოწვევების ფონზე, COVID-19 პანდემიამ რომ დააყენა დღის წესრიგში.

კვლევის მეთოდად შერჩეულ იქნა ონლაინგამოკითხვა. კვლევის ინსტრუმენტის ელექტრონული მისამართი გაეგზავნა ყვე-

ლა საჯარო სკოლის დირექტორს (2083). კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 1784 რესპონდენტმა. კვლევის საველე სამუშაოები განხორციელდა 2021 წლის თებერვალში. ონლაინანკეტა მოიცავდა 2 ძირითად ნაწილს, ერთში დირექტორები აფასებდნენ მათი მასწავლებლების პროფესიული განვითარების საჭიროებებს გამჭოლი, ხოლო მეორეში კი – საგნობრივი კომპეტენციისა და საგნობრივი მეთოდიკის მიმართულებით.

გთავაზობთ კვლევის შედეგად გამოვლენილ ძირითად ტენდენციებს.

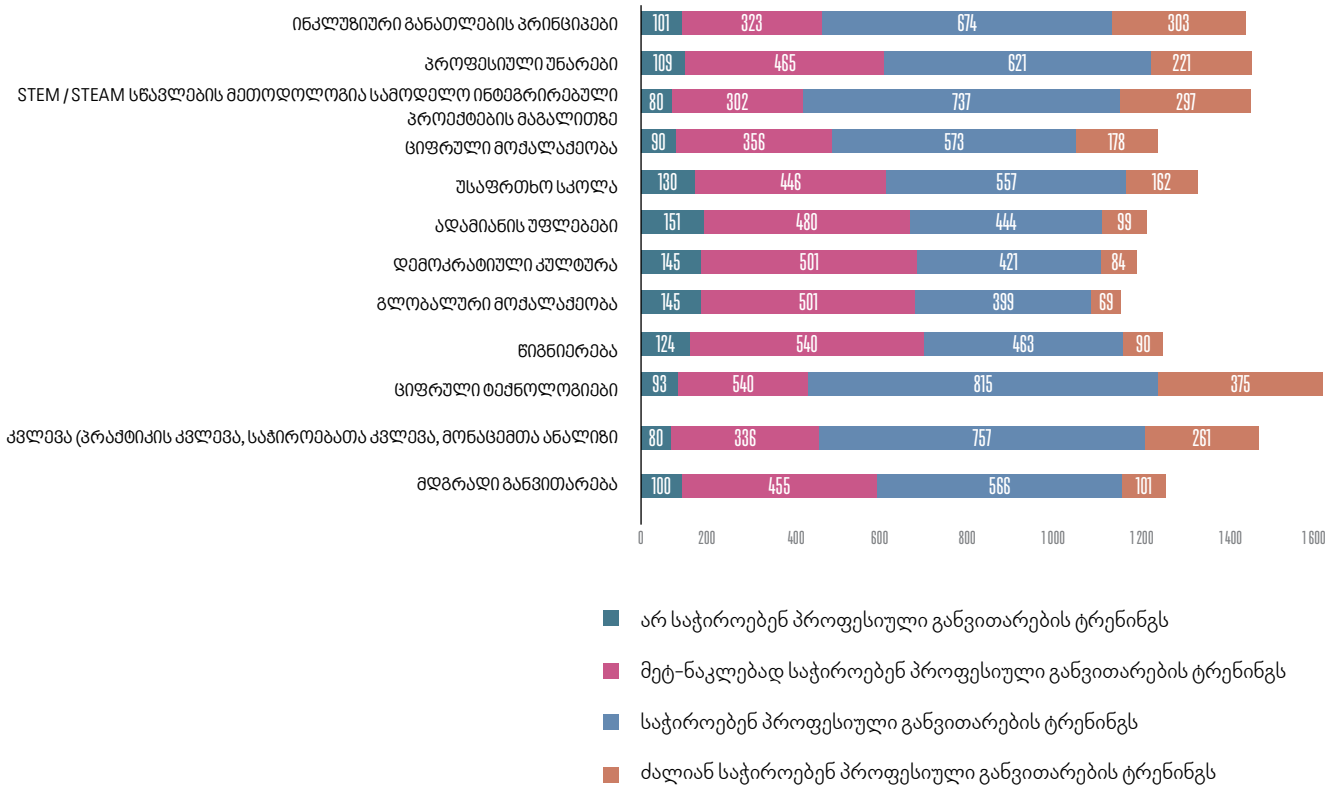
მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ყველა კომპონენტისათვის დირექტორები მათ საჭიროებას აფასებდნენ 4 ბალიან შკალაზე: 1 – არ საჭიროებენ პროფესიული განვითარების ტრენინგს, 2 – მეტ-ნაკლებად საჭიროებენ პროფესიული განვითარების ტრენინგს, 3 – საჭიროებენ პროფესიული განვითარების ტრენინგს და 4 – ძალიან საჭიროებენ პროფესიული განვითარების ტრენინგს.

გამჭოლი მიმართულებით კვლევის მონაცემებს თუ შევაჯერებთ, ვნახავთ, რომ ყველაზე ხშირად პრიორიტეტულ მიმართულებებად დასახელდა:

1. ციფრული ტექნოლოგიები
2. ინკლუზიური განათლების პრინციპები
3. STEM/STEAM სწავლების მეთოდოლოგია
4. კვლევა
5. ციფრული მოქალაქეობა

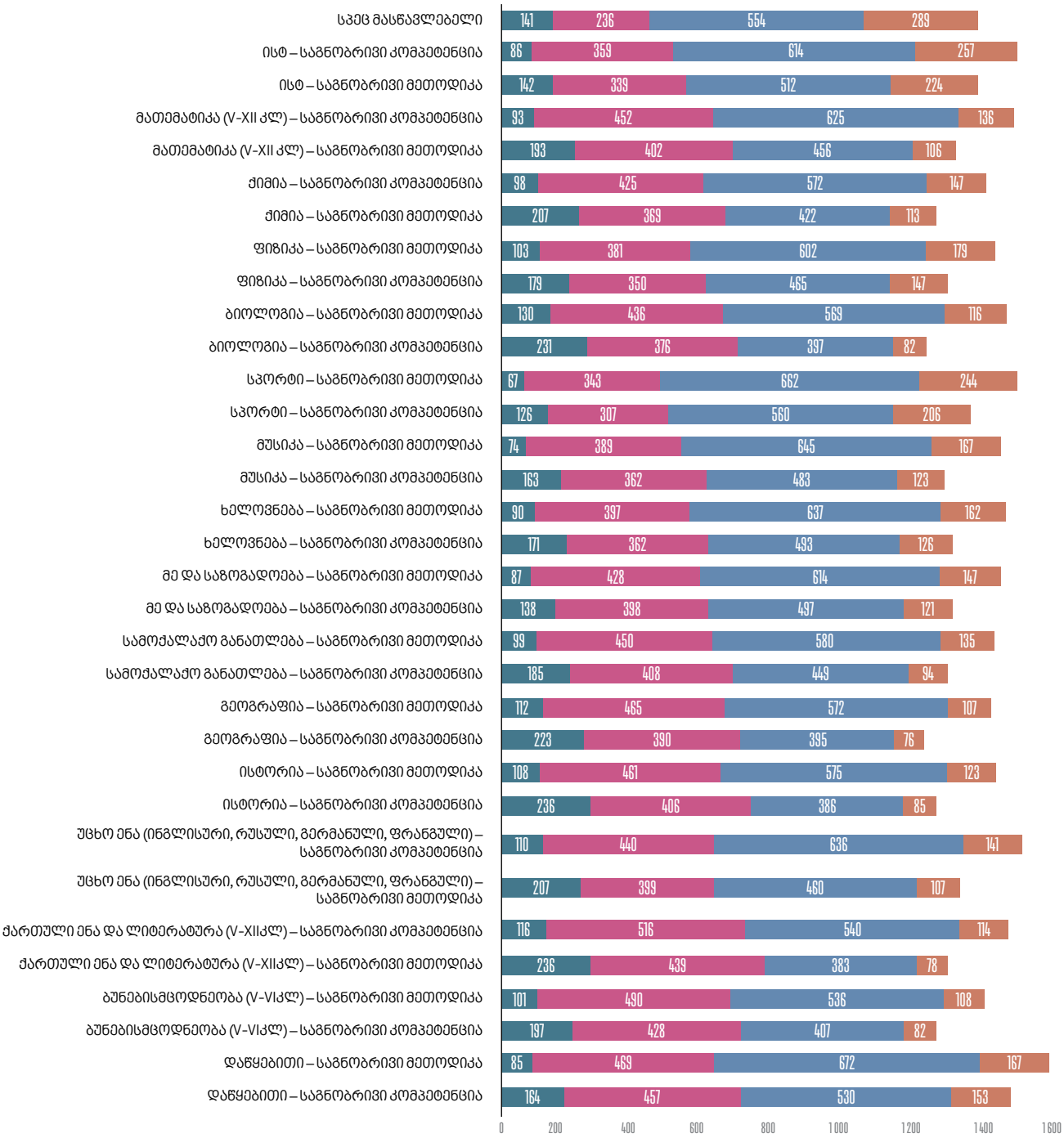
სავარაუდოა, რომ პანდემიით განპირობებულმა დისტანციური სწავლების ფორმატზე გადასვლამ კიდევ უფრო საჭირო გახადა პედაგოგებში ციფრული ტექნოლოგიებისა თუ მოქალაქეობის კომპეტენციების მიმართულებით ცოდნის გაღრმავება და უნარ-ჩვევების გამომუშავება-დახვეწა.

დიაგრამა N1



საგნობრივი კომპეტენციისა და მეთოდიკის მიმართულებით, მასწავლებლების პროფესიული განვითარების საჭიროებების დირექტორებისეულ ხედვას თუ დავაკვირდებით, ვნახავთ, რომ ძირითადი ტენდენციის თანახმად, უფრო ხშირად სახელდება მეთოდიკის ტრენინგის საჭიროება, ვიდრე საგნობრივი კომპეტენციისა. დეტალური ინფორმაციისათვის იხილეთ დიაგრამა N2.

დიაგრამა N2



ამასთანავე, ყველაზე ხშირად დასახელდა სპეციალური მასწავლებლის, ისტ-ის, სპორტისა და დაწყებითი საფეხურის პედაგოგების პროფესიული განვითარების საჭიროება. გარდა ამისა, გამოკითხულმა სკოლის დირექტორებმა პრიორიტეტულად მიიჩნიეს მუსიკის, ხელოვნებისა და საბუნებისმეტყველო საგნების მასწავლებლების პროფესიული გადამზადება. დეტალური ინფორმაციისათვის იხილეთ დიაგრამა N3.

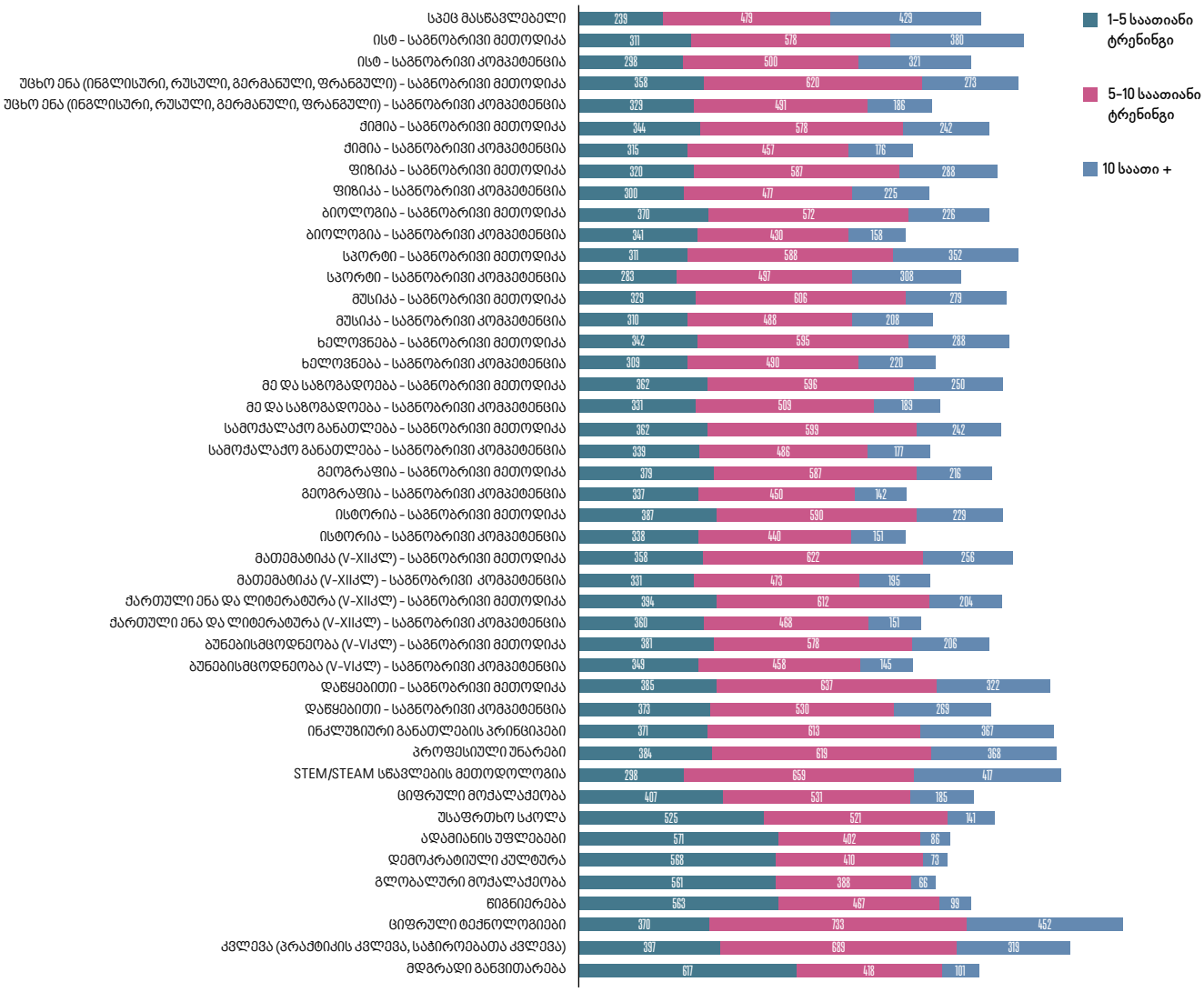
» რაც უფრო ხშირად სახელდება საკითხი პრიორიტეტულ მიმართულებად, მით უფრო მზარდია მოთხოვნა ხანგრძლივვადიან კურსებზე.

დიაგრამა N3

დირექტორების მიერ ყველაზე ხშირად დასახელებული მიმართულებები (საჭიროა + ძალიან საჭიროა)

მნიშვნელოვანი საკითხია, ასევე, ტრენინგების ხანგრძლივობა. დირექტორების გამოკითხვის მონაცემებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია განვაცხადოთ, რომ პროფესიული განვითარების კურსების ხანგრძლივობა, სასურველია, მოკლევადიანი იყოს – 1-5 საათი, ან 5-10 საათი. პროფესიული გადამზადების იმ ტრენინგების საჭიროება, რომლებიც 10 საათიან დატვირთვას აღემატება, იშვიათად სახელდებოდა, თუმცა უნდა აღინიშნოს, ისეთი კურსებისათვის, როგორებიცაა ციფრული ტექნოლოგიები, STEAM სწავლების მეთოდოლოგია სამოდელო ინტეგრირებული პროექტების მაგალითზე, კვლევა, ინკლუზიური განათლების პრინციპები და პროფესიული უნარები, დირექტორები პედაგოგებისათვის ხანგრძლივვადიან კურსებსაც ისურვებდნენ. თუ დავადარებთ კავშირს კურსის ხანგრძლივობასა და პრიორიტეტულ მიმართულებებს შორის, ვნახავთ, რომ რაც უფრო ხშირად სახელდება საკითხი პრიორიტეტულ მიმართულებად, მით უფრო მზარდია მოთხოვნა ხანგრძლივვადიან კურსებზე. დეტალური ინფორმაციისათვის იხილეთ დიაგრამა N4.

დიაგრამა N4



კვლევის შედეგებს თუ შევაჯერებთ, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ:

- დირექტორები ყველაზე ხშირად შემდეგი გამჭოლი მიმართულებით ისურვებდნენ მათი სკოლის მასწავლებლების გადამზადებას—ციფრული ტექნოლოგიები, ინკლუზიური განათლების პრინციპები, STEM/STEAM სწავლების მეთოდოლოგია, კვლევისა და ციფრული მოქალაქეობის საკითხები. ამ მიმართულებების პრიორიტეტულ საკითხებად დასახელება შესაძლებელია, გარკვეულწილად, უკავშირდებოდეს პანდემიის გამო დისტანციურ სასწავლო პროცესზე გადასვლას, რა შემთხვევაშიც პედაგოგები ამ უნარ-ჩვევების გამოყენების წინაშე უფრო ხშირად დგებიან;
- გამჭოლი მიმართულების ძირითადი ტენდენციის გარდა, დირექტორები თვლიან, რომ მნიშვნელოვანია ტრენინგები სპეციალური მასწავლებლებისთვის, ასევე, პროფესიული გადამზადების კურსები დაწყებითი საფეხურის, სპორტის, ხელოვნების, მუსიკის, ისტ-ის, ფიზიკის, მათემატიკისა და უცხოური ენების პედაგოგებისათვის. საგნობრივ კომპეტენციაზე უფრო ხშირად, დირექტორები საგნობრივი მეთოდიკის მიმართულებით ტრენინგების შეთავაზებას მიიჩნევენ მიზანშეწონილად;
- გამჭოლი თუ საგნობრივი მიმართულებით, ორივე შემთხვევაში, დირექტორები მოკლევადიან კურსებს, 1-5 საათიან ან 5-10 საათიან ტრენინგებს ანიჭებენ უპირატესობას, თუმცა პრიორიტეტული მიმართულებებისათვის ხანგრძლივვადიან კურსებსაც ისურვებდნენ.

დენის ღურღუმია

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის შიდა აუდიტის სამმართველოს უფროსი, განათლების სამართლის მკვლევარი

სკოლა
და კანონმდებლობა

ჟურნალი „სკოლის მართვა“ ყოველ ნომერში შესთავაზებს მკითხველს მნიშვნელოვან ინფორმაციას, რეკომენდაციებს თეორიულ და პრაქტიკულ საკითხებზე, რეალური სასკოლო სიტუაციების ანალიზს სკოლის მართვის პროცესში სამართლებრივი საკითხების გათვალისწინების შესახებ.

მოცემულ რუბრიკაში, სკოლის გამართულად ფუნქციონირების ხელშეწყობის მიზნით, თავს მოიყრის სწორედ ის საკითხები, რომლებიც, წლების მანძილზე დაგროვილი გამოცდილების მიხედვით, ყველაზე მნიშვნელოვანია უარყოფითი შედეგის მხრივ და რომლებზეც ყველაზე ხშირად გამოიყენება შედარებით მძიმე სანქციები სკოლის მიმართ. შემოთავაზებულ საკითხებში, ასევე, გათვალისწინებული იქნება მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების მხრიდან გაშუქების პრიორიტეტულობაც. თითოეული პუნქტი, თავის მხრივ, ბევრ მიმართულებას მოიცავს, ამიტომ კონკრეტული თემის ამომწურავად მიწოდება ერთი სტატიის ან ერთი ნომრის ფარგლებში ვერ მოხერხდება, თუმცა სხვადასხვა გამოცემა დროთა განმავლობაში ამ შინაარსს შეავსებს. კონკრეტული თემის პრაქტიკულად განხილვის გარდა, მკითხველს საშუალება ექნება, მიიღოს თეორიული, ზოგადი ხასიათის ინფორმაცია საკითხის ვრცლად განხილვის მიზნით.

სკოლების მაღალი ინტერესიდან გამომდინარე, კონკრეტულ თემაზე ინფორმაციის მიწოდების დროს, გამოკვეთილი იქნება კონკრეტული სამართლებრივი რეგულაცია, რომელიც მოქმედებს მოცემულ შემთხვევაში, ან მიეთითება აქტი, რომელსაც უნდა დაეყრდნონ, ასევე, მოცემული იქნება სამართლებრივი რეაგირების მექანიზმები.

რაც შეეხება შინაარსობრივ მიმართულებებს, თუ ყველაზე ხშირად როდის იჩენს თავს გადაცდომები სკოლების მხრიდან, იკვეთება რამდენიმე განსაკუთრებით საგულისხმო საკითხი:

1. **უსაფრთხოება სკოლაში** – სკოლის ეზოში და შენობაში უცხო პირების, ასევე, სასკოლო საზოგადოებასთან დაკავშირებული პირების სკოლაში შემოსვლის,

გადაადგილების რეგულაციები, რაც სკოლამ უნდა დაიცვას სასკოლო/არასასკოლო დროს; ჰიგიენური პირობების დაცვა სკოლაში, რაც პირდაპირ უკავშირდება უსაფრთხოებას და, ასევე, კოვიდ რეგულაციების გათვალისწინებას; ამავე მიმართულებით, საყურადღებოა რეფერირების პროცედურები. მოცემული საკითხი ეხება ძალადობის ნიშნების გამოვლენას, ინფორმაციის პირველად მოძიებას, საკითხთან დაკავშირებულ პირებთან ურთიერთობის ფარგლებს და მიმართვას უფლებამოსილი ორგანოებისადმი.

2. **მოსწავლეებთან, მშობლებთან და სასკოლო საქმიანოებასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა პირებთან სკოლის დირექტორის ადმინისტრაციის ურთიერთობის წესი, ფარგლები და ვალდებულებები** – ამ საკითხის ქვეშ ერთიანდება ინფორმაცია თითოეული მხარის უფლება-მოვალეობების შესახებ, ასევე, შესაძლოა იყოს მოსწავლის თაობაზე ინფორმაციის მშობლისთვის ან სხვა უფლებამოსილი პირისათვის მიწოდების წესი და ფარგლები, მოსწავლისგან განმარტების მიღება სხვადასხვა სიტუაციის დროს, კომუნიკაცია პოლიციის თანამშრომელთან, მოსწავლესთან პოლიციის თანამშრომლის დაშვების წესი და ა.შ. ამ საკითხსვე უკავშირდება თანხის შეგროვების ტრადიცია, მისი რეგულირება, შემოწირულობების მიღება და ა.შ.

3. **ინტერესთა კონაფლიქტი / შეთანხმებები** – ამ მიმართულებით განხილული იქნება კონკრეტული მოქმედებები, რომლებიც საჭიროებს სამინისტროსთან ან სხვა ორგანოებთან შეთანხმებას, თუ როგორ მოითხოვონ თანხმობები, რა ინფორმაცია და დოკუმენტები უნდა მოიძიონ ამისთვის, როგორ გააფორმონ საკადრო გადაწყვეტილებები ნათესავებთან, როგორ დააკომპლექტონ საბჭოები ისე, რომ თავიდან აიცილონ ინტერესთა კონფლიქტი; ასევე, ქონების სარგებლობაში გადაცემასთან დაკავშირებული რეგულაციები სურვილის გამოხატვიდან ხელშეკრულების გაფორმებამდე და მართვამდე.

4. **საქმისწარმოება** – ამ მიმართულებით ერთიანდება ის საკითხები, თუ რა ტიპის დოკუმენტაციის წარმოებაა სავალდებულო ან ნებაყოფლობითი, როგორ უნდა გაფორმდეს ეს დოკუმენტები, რა რეკვიზიტებს უნდა შეიცავდეს, როგორ მოხდეს მათი შენახვა და ა.შ.

5. **სტრუქტურული ერთეულები** – ამ მიმართულებით ერთიანდება სამეურვეო და პედაგოგიური საბჭოების, დისციპლინური და სააპელაციო კომიტეტების შექმნის პრინციპები და მოთხოვნები, ფუნქციები, პრობლემური საკითხები.

6. **დისციპლინური წარმოება** – აღნიშნულ პროცესში სკოლის დირექტორის მონაწილეობის, ასევე, სხვა პირების ჩართულობის წესი და პირობები, წარმოებაში ჩართული პირების უფლება-მოვალეობები, მტკიცებულებების შეგროვების (მათ შორის, ახსნა-განმარტებების) წესი.

7. **სასკოლო სასწავლო გეგმა** – ამ ნაწილში ექცევა გეგმის მომზადების ეტაპის პროცედურები, შეთანხმებები, ვადები, ცვლილების შეტანის წესი, თემები, რომლებსაც უნდა მოიცავდეს გეგმა, ასევე, გავრცელებული ხარვეზები ამ მიმართულებით.

8. **ფინანსები / ქონება** – პრობლემები, რომლებსაც ვაწყდებით სახელფასო უწყისების წარმოების, ინვენტარიზაციის დროს; ასევე, თანამშრომელთა გამოცხადების კონტროლის წესი და ის ხარვეზები, რომლებსაც სკოლები უშვებენ ამ მიმართულებით, დამატებითი შემო-

სავლის მიღების წესი და პირობები, სახელშეკრულებო ურთიერთობის დარღვევის დროს სკოლის მოქმედების ფარგლები და ა.შ.

სასკოლო სიტუაცია
თემა: შესყიდვების პროცედურები

ქ. თბილისის N საჯარო სკოლის დირექტორმა სოციალურ ქსელში ნახა რეკლამა სცენის გასაფორმებელი ინვენტარის თაობაზე. რადგან აღნიშნულ შემოთავაზებას მომხმარებლები პოზიტიურ შეფასებას აძლევდნენ და აღნიშნავდნენ, რომ ძალიან იაფი იყო, ხოლო სკოლა აპირებდა საახალწლო ღონისძიების გამართვას, დირექტორი დაუკავშირდა რეკლამის ავტორს. სატელეფონო კომუნიკაციის შემდეგ, დირექტორმა ხელშეკრულება გააფორმა ნ.გ.-სთან, 6300 ლარის ღირებულების ინვენტარის შეძენასთან დაკავშირებით, გამარტივებული შესყიდვის საშუალებით. რადგან აღნიშნული ინვენტარი მომწოდებელს უნდა გამოეწერა ინტერნეტის საშუალებით ამერიკიდან და მან არ იცოდა ზუსტი თარიღი ან პერიოდი, თუ როდის იქნებოდა ინვენტარი საქართველოში, მხარეებმა შესყიდვის მიზნით გაფორმებულ ხელშეკრულებაში არ მიუთითეს ინვენტარის მიწოდების კონკრეტული ვადა. ამასთან, მიმწოდებლის თხოვნით, სკოლის დირექტორმა თანხის ის ნაწილი, რომელიც ინვენტარის ადგილზე შეძენას სჭირდებოდა, ხელშეკრულების გაფორმების დღესვე გადარიცხა მიმწოდებლის მიერ მითითებულ ანგარიშზე.

შეფასება

მოცემულ შემთხვევაში სკოლის დირექტორის მიერ განხორციელებული შესყიდვის პროცესი არ შეესაბამება მოქმედ რეგულაციებს, შემდეგი გარემოებების გათვალისწინებით:

ა. მოცემულ შემთხვევაში, დირექტორი არ იყო უფლებამოსილი შესყიდვისთვის გამოეყენებინა გამარტივებული შესყიდვის საშუალება. სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის 2015 წლის 17 აგვისტოს №13 ბრძანებით დამტკიცებული „გამარტივებული შესყიდვის კრიტერიუმების განსაზღვრისა და გამარტივებული შესყიდვის ჩატარების წესი“, შესყიდვის საშუალების განსაზღვრისას, ეყრდნობა მონეტარული ზღვრების ფარგლებს. კერძოდ, გამარტივებული შესყიდვა მონეტარული ზღვრების ფარგლებში შესაძლებელია 5 000 ლარამდე ღირებულების შესყიდვის ერთგვაროვანი ობიექტების სახელმწიფო შესყიდვისას. წესი ითვალისწინებს, აღნიშნულ თანხაზე მეტი ოდენობის შემთხვევაში, გამარტივებული შესყიდვის საშუალების გამოყენების გამონაკლის შემთხვევებს, თუმცა ეს შემთხვევა არ წარმოადგენს კანონმდებლობით დადგენილ შემთხვევებს, ამასთან, კანონმდებლობით დადგენილი მონეტარული ზღვრებისგან განსხვავებული წესით შესყიდვის განხორციელებას გარკვეული პროცედურების გავლა სჭირდება (დასაბუთებები და თანხმობები).

ბ. მიუხედავად იმისა, რომ მომწოდებლის მიერ სკოლის დირექტორისთვის მიწოდებული ინფორმაცია საქონლის საქართველოში ჩამოსვლის კონკრეტული თარიღის პრობლემის თაობაზე შესაძლოა ყოფილიყო ობიექტური და რეალური, შემსყიდველი არ იყო უფლებამოსილი, უარი ეთქვა სახელმწიფო შესყიდვის ხელშეკრულებაში კონკრეტული ვადების ასახვაზე. კერძოდ, სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის 2015 წლის 17 აგვისტოს №13 ბრძანებით დამტკიცებული „გამარტივებული შესყიდვის კრიტერიუმების განსაზღვრისა და გამარტივებული შესყიდვის ჩატარების წესი“ განსაზღვრავს შესყიდვების მიზნით გაფორმებული ხელშეკრულებების სავალდებულო პირობებს, რომლის თანხმად, სახელმწიფო შესყიდვის ხელშეკრულება იდება წერილობითი ფორმით და ის აუცილებლად უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას საქონლის მიწოდების, მომსახურების გაწევის ან/და სამუშაოს შესრულების ვადის თაობაზე. კანონმდებლობის ეს მოთხოვნა არსებითი მნიშვნელობისაა, რადგან სწორედ ამ თარიღზეა დამოკიდებული ხელშეკრულებიდან გამომდინარე სხვადასხვა უფლების რეალიზაციის შესაძლებლობა, მათ შორის, პირგასამტეხლოს დაკისრება, მისი ოდენობა, სასამართლოსათვის მიმართა და სხვა.

გ. მიუხედავად იმისა, რომ, როგორც წესი, სახელმწიფო შესყიდვის შემთხვევაში, შებამისი ოდენობის თანხის ანაზღაურება შემსყიდველის მიერ ხორციელდება შესაბამისი საქონლის მოწოდების, მომსახურების გაწევის ან/და სამუშაოს შესრულების შემდეგ, მიღება-ჩაბარების აქტის საფუძველზე, მოქმედი კანონმდებლობა უშვებს წინასწარი ანაზღაურების შესაძლებლობას.

კერძოდ, „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, წინასწარი ანგარიშსწორების შემთხვევაში, მიმწოდებელი ვალდებულია, შემსყიდველ ორგანიზაციას წარუდგინოს წინასწარ გადასახდელი თანხის იდენტური ოდენობის გარანტი. მსგავს შემთხვევაში, გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ კანონმდებელი ითვალისწინებს რამდენიმე გამონაკლის შემთხვევას, როდესაც შემსყიდველს უფლება ეძლევა, მოახდინოს წინასწარი ანგარიშსწორება და ამავე დროს მომწოდებელს არ მოსთხოვოს გარანტიის წარდგენა. კერძოდ, ასეთი შემთხვევა იქნება თუ: ა) მიმწოდებლისათვის წინასწარ გადასახდელი თანხა ჩაირიცხება საამისოდ განკუთვნილ ცალკე საბანკო ანგარიშზე და ეს თანხა გამოიყენება შემსყიდველი ორგანიზაციის კონტროლით სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების მოქმედების მთელ პერიოდში; ბ) კონკრეტული სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულების ჯამური ღირებულება აღემატება კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტით დადგენილ ზღვარს. ასეთ შემთხვევაში, შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ წინასწარ გადასახდელი თანხის იდენტური ოდენობის გარანტიის წარდგენისაგან მიმწოდებლის გათავისუფლება შესაძლებელია მისი საქმიანი რეპუტაციის, მის მიერ წარმოებული საქონლის, გაწეული მომსახურებისა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხისა და მისი ცნობადობის გათვალისწინებით; გ) მიმწოდებლის პასუხისმგებლობა შემსყიდველი ორგანიზაციის წინაშე მუდმივად უზრუნველყოფილია ერთიანი გარანტიით, კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტით დადგენილი წესით. ამასთან, კანონმდებელი მიმწოდებელს ავალდებულებს, რომ თუ ის მიიღებს წინასწარ ანგარიშსწორებას, ვალდებულია, ამგვარად მიღებული თანხები გამოიყენოს მხოლოდ სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულებასთან დაკავშირებული ვალდებულებების შესასრულებლად.

დ. ასევე, მნიშვნელოვანი ხარვეზებით იყო შესრულებული ხელშეკრულების დადებისთვის აუცილებელი მოსამზადებელი ეტაპი, რაც გამოიხატება იმაში, რომ დირექტორი, მომწოდებლის შერჩევისა და ფასის განსაზღვრის დროს, დაეყრდნო მხოლოდ სოციალურ ქსელში სარეკლამო განცხადების ფორმით მოძიებულ ინფორმაციას და ამავე ინფორმაციაზე სოციალური ქსელის სხვა მომხარებლების მიერ გაკეთებულ გამოხმაურებებს. სკოლა ვალდებული იყო, სრულყოფილად განეხორციელებინა ბაზრის კვლევა. სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის 2011 წლის 10 თებერვლის N2 ბრძანებით დამტკიცებული „შემსყიდველი ორგანიზაციის ანგარიშგების წესის“ მე-4 მუხლის მე-6 პუნქტის თანახმად, ყოველი შესყიდვის განხორციელების პროცედურების დაწყებამდე (გარდა გადაუდებელი აუცილებლობით გამოწვეული შესყიდვებისა), წლიური გეგმის შესაბამისად, შემსყიდველი ორგანიზაცია ატარებს მოსამზადებელ სამუშაოებს. აღნიშნული სამუშაოები მიმართული უნდა იყოს შესყიდვის ობიექტის მახასიათებლების, სავარაუდო ღირებულების/გამარტივებული შესყიდვის ღირებულების, შესყიდვის განხორციელების საშუალებისა და დაფინანსების მოცულობის დაზუსტების/დადგენის, სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელებასთან დაკავშირებული დოკუმენტებისა და ხელშეკრულების პროექტის მომზადების მიზნისკენ. მოცემულ შემთხვევაში, შესაბამისი ზომები მიღებული არ ყოფილა.

შედეგი

„ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი, ისევე როგორც სხვა საკანონმდებლო აქტები, არ ადგენს კონკრეტული გადაცდომისთვის კონკრეტული სახდელის ზომას. აღნიშნული კანონის 49-ე მუხლის მე-6 პუნქტი სახდელებად ითვალისწინებს სკოლისთვის წერილობითი გაფრთხილების მიცემას ან/და სამეურვეო საჭოსთვის დირექტორის გათავისუფლების შუამდგომლობით მიმართვას, ხოლო ამგვარი მიმართვის საფუძვლად (გადაცდომად) უთითებს საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნებისა და სამინისტროს ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტების დარღვევას. ამდენად, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შესაბამისმა სტრუქტურულმა ერთეულმა, საჯარო სკოლის მხრიდან მოქმედი კანონმდებლობის დარღვევის კონკრეტული ფაქტების უტყუარად და სანდო მტკიცებულებების ერთობლიობის საფუძველზე, დარღვევის დამდგარი შედეგისა და სკოლისთვის მიყენებული ზიანის/შესაძლო რისკების გათვალისწინებით, შეიმუშავა შუამდგომლობა კონკრეტული პასუხისმგებელი პირის (ამ შემთხვევაში, დირექტორი) მიმართ გასატარებელი ერთ-ერთი ზემოაღნიშნული ზომის გამოყენების/შესაბამისი მითითების გაცემის თაობაზე.

კახა ქლენტი

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების სწავლების მხარდაჭერის (STEM) პროგრამის მენეჯერი, პროექტ „ჩხირკედელას“ ხელმძღვანელი

სასკოლო პროექტები და სკოლის დირექტორის როლი მათ განხორციელებაში

„ქართველს აკლია დაჟინებითი მისწრაფება ერთხელ დასახული მიზნის განხორციელებისაკენ, რომელსაც ვერავითარი დაბრკოლება და სიძნელე ვერ სპობს; მუდმივი, დაუღალავი შრომის უნარი, თავდავიწყებითი ჭაპანის წევა... პატარა საქმეების ისეთივე სერიოზულობით კეთება, როგორც დიდი საქმეებისა... ქართველ ხალხს ეს თვისება არ აქვს.

... აქტიური ხასიათი, ძლიერი ნება – აი, რა აკლია ქართველობას და ჩვენი აღზრდის სისტემაც მარტო აქეთ უნდა იყოს მიმართული.“

დიმიტრი უზნაძე, 1917 წ.

ვინ არის დირექტორი? ადმინისტრატორი და კარგი აღმასრულებელი ქვეყანაში დაწესებული რეგულაციებისა, თუ სკოლის ხასიათის, კულტურის ერთ-ერთი მთავარი შემოქმედი? ასეა თუ ისე, სამეცნიერო ლიტერატურაში ამჟამად თანხმობაა, რომ დირექტორი, პირველ რიგში, სასკოლო საზოგადოების ლიდერი და შთამაგონებელი უნდა იყოს, სასწავლო პროცესის კონცეპტუალური წარმმართველი. მას გააზრებული უნდა ჰქონდეს სასწავლო და აღზრდის პროცესი სკოლაში, სასკოლო კულტურის სულის ჩამდგმელი უნდა იყოს.[1,2] სწორედ ამ მიზეზების გამო, მის პიროვნულ თვისებებსა და მაგალითზეა მეტწილად დამოკიდებული სასკოლო ცხოვრების ყოველდღიური რუტინა და მისი სისტემური განვითარების პროცესიც, მიუხედავად იმისა, თუ როგორ იწყება სკოლის დილა, ვარცხნილობისა და „მოწესრიგების“ შემოწმებით სკოლის კარიბჭესთან, თუ ღიმილითა და იუმორით, საინტერესო მუსიკის ფონზე...

ამწერილში სკოლის ხელმძღვანელის, ლიდერის, დირექტორის ადგილსა და როლზე ჩემი გამოცდილება და მოსაზრება მინდა გაგიზიაროთ, ვინაიდან ვფიქრობ, მნიშვნელოვანია, გამოცდილებებზე დაფუძნებით გავიაზროთ ის პრობლემები, რომელთან ჭიდილშიც იქმნება სასკოლო კულტურა.

რამდენჯერაც განათლებაზე მიწევს საუბრის დაწყება, მაშინვე დიმიტრი უზნაძის ეს სიტყვები მახსენდება, სადაც საგანმანათლებლო პროცესის სამი მახასიათებელია გამოყოფილი და აღწერილი:

- დაჟინებული მისწრაფება მიზნისკენ
- დაუღალავი შრომა, ჭაპანის წევა

- პატარა საქმეების ისეთივე სულისკვეთებით კეთება, როგორც დიდის

და მათ შესასრულებლად ორი საკვანძო თვისება – აქტიური ხასიათი და ძლიერი ნება! ჩემი 16 წლიანი გამოცდილების გადასახედიდანაც, კარგი სკოლის დირექტორის ყველაზე ზუსტი დახასიათება ეს არის.

1992 წელს ცხოვრების უცნაურმა გარემოებამ, 27 წლისა, სკოლის დირექტორის ადგილზე დამაყენა. 13 წელი ვიყავი ამ საქმეში ჩართული ჩემს მეგობრებთან და კოლგებთან ერთად, ჩემი მოძღვრის თანადგომით. სკოლა მართლმადიდებლურ ეკლესიასთან არსებული, მრევლისა და ეკლესიის მხარდაჭერით შექმნილი – წმ. ექვთიმე და გიორგი მთაწმინდელების სახელობის მართლმადიდებლური გიმნაზია იყო.

ბავშვების აღზრდა-განათლების პრობლემებთან ჭიდილმა მიმიყვანა სკოლაში ჩემი საყვარელი მეცნიერების, მაღალი მთის მცენარეებისა და ეკოლოგიის კვლევების სამყაროდან. ყველაზე მნიშვნელოვანი – საბჭოთა სკოლიდან გაქცევა გვინდოდა და ამ დაჟინებულმა სურვილმა ჩვენი სკოლა შეგვაქმნევინა.

სკოლის პრინციპი მოსწავლეებში თანდაყოლილი შინაგანი თავისუფლების განვითარება და დამოუკიდებელი ცხოვრებისადმი მოსწავლეების მომზადება იყო. ჩვენი სკოლის კონცეფცია რამდენიმე პრინციპს ეყრდნობოდა – რწმენისა და მეცნიერების ურთიერთთანადგომას; გოგებაშვილის პედაგოგიკურ პრინციპებს; მოსწავლეებში წიგნიერების უნარის განვითარებას; მოწინავე ევროპული პედაგოგიკის მეცნიერულ მიდგომებზე ორიენტირებას და აღზრდის პროცესის საკვანძო მნიშვნელობას სასკოლო განათლებისათვის. გადამწყვეტი როლი ჰქონდა დიმიტრი უზნაძის მიდგომებს, ჯონ დიუის გამოცდილებით სწავლებას და ვიგოტსკის სოციო-კულტურული აღზრდა-განვითარების კონცეფციებს. ამავე დროს, აღმოვაჩინეთ, რომ პრო-

ფესიული განვითარებისა და თანამშრომლობის კულტურის გარეშე, სკოლა ისევ იქცეოდა მოსწავლეებისათვის გაუსაძლის, საბჭოთა სკოლის მსგავს „იძულების კულტურის“ ადგილად. და ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, შევძელით და ნამდვილად განსხვავებული სკოლა შევქმენით.

რა ქმნიდა ჩვენი სკოლის კულტურას, გარემოს, რომელიც ჩვენს სკოლადამთავრებულებს დღესაც კარგად ახსოვთ? უპირველეს ყოვლისა, ეს იყო მოსწავლეებთან ერთად მოფიქრებული და დაგეგმილი სასკოლო პროექტები.

ჩემი და ჩემი კოლეგების სურვილი იყო, დაგვერღვია იმ დროისთვის ტიპური სკოლის რუტინულ-იძულებითი კულტურა და ჩვენი ცხოვრების ფილოსოფიის თანამოაზრეებად გვექცია მოსწავლეები. მიგვეცა მათთვის მრავალფეროვანი არჩევანი და ცხოვრებისეული მაგალითი. მადლობელი ვარ, რომ ეს ჩანაფიქრი გარკვეული წლების შრომის შემდეგ სასკოლო სისტემად გადაიქცა.

ჩვენი სასწავლო-აღმზრდელობითი მიზანი იყო, მოსწავლეებისგან შეგვექმნა ერთობა თავისუფალი ადამიანებისა, რომლებიც განათლების მიღების რუტინული პროცესის მიღმა თავიანთ ოცნებებს დაინახავდნენ, საკუთარი ქვეყნის მომავალი შემოქმედები გახდებოდნენ.

ამ ყოველივეს მიღწევის საშუალებად კი მოვიაზრეთ მოსწავლეებთან ერთად შექმნილი პროექტები, რომლებიც არღვევდნენ სკოლის ყოველდღიურ რუტინას და ჩვენს ერთობლივ ცხოვრებას მიზანმირთულობას, შინაგან მოტივაციასა და ენერგიას აძლევდნენ. ჩვენი მცდელობა იყო, სასწავლო პროცესი მაქსიმალურად გაგვეტანა საკლასო ოთახის გარეთ, მოსწავლეებს ბუნებრივ და ცხოვრებისულ გარემოში ესწავლათ, ეკვლიათ და მიეღოთ სოციალური ურთიერთობის გამოცდილება.

შევეცადეთ, ჩვენს სკოლაში საკლასო ოთხს მიღმა სწავლების სისტემა შეგვექმნა. სისტემის მთავარი შემადგენელი ნაწილე-

ბი სასკოლო პროექტები იყო. პროექტის დაგეგმვასა და განხორციელებაში სამი მხარე იღებდა მონაწილეობას: მოსწავლე, ოჯახი და მასწავლებლები. ხშირად პროექტები ლაშქრობასა და საკუთარი ქვეყნის ისტორიულ-გეოგრაფიული ღირშესანიშნავი ადგილების შესწავლასა და კვლევას უკავშირდებოდა (მაგალითად, „არმაზის ენდემური მცენარეების აღმოჩენა“, „ბირთვისი ციხესიმაგრის კვლევა – ძლიერი და სუსტი მხარეები“ და ა.შ.). ხშირად ორი კლასი იღებდა მონაწილეობას, მათ შორის, სხვადასხვა ასაკის. ბუნებრივ გარემოში ტარდებოდა ინტეგრირებული და ცალკეული საგნების გაკვეთილები, მაქსიმუმ, ოთხი აკადემიური საათი. თუ ამინდი ამის საშუალებას იძლეოდა, ასეთ კლასგარეთა სწავლებას კვირაში ერთი დღე უნდა დათმობოდა. ინტეგრირების პრინციპი ყველა საგანზე ვრცელდებოდა და საფუძვლად ბუნებრივ-ისტორიული გარემოს საკვანძო მახასიათებლები იყო გამოყენებული. მაგალითად, წარწერები ტაძრებზე, ლანდშაფტის გეომორფოლოგიური ფორმები, ფლორისა და ფაუნის თავისებურებები, ისტორიული მოვლენები, რომლებიც ამ გარემოში იჩენს თავს, ლანდშაფტის და ისტორიული ძეგლების კულტურული კონტექსტი და ა.შ.

სერიოზული დაფიქრების საგანი იყო სასწავლო გარემოს შერჩევა სხვადასხვა ასაკის მოსწავლეებისათვის. მთავარი პირობა უსაფრთხოება და სასწავლო-აღმზრდელობით მიზნებთან შესაბამისობა იყო. დაწყებითი კლასებისათვის, თბილისში სისტემატური სასწავლო პროცესისათვის შერჩეული გვქონდა:

1. თბილისის ბოტანიკური ბაღი
2. კუს ტბა და ლისის ტბა
3. მდინარეების – ვერეს და ლეღვთახევის ხეობები
4. მდინარე დიღმისწყლის ხეობა და სოფელ წოდორეთის მიდამოები

შემდეგ ეტაპზე ერთდღიანი გასვლები, მათ შორის, კარვებში ღამისთევით, საბაზო კლასის მოსწავლეებისათვის:

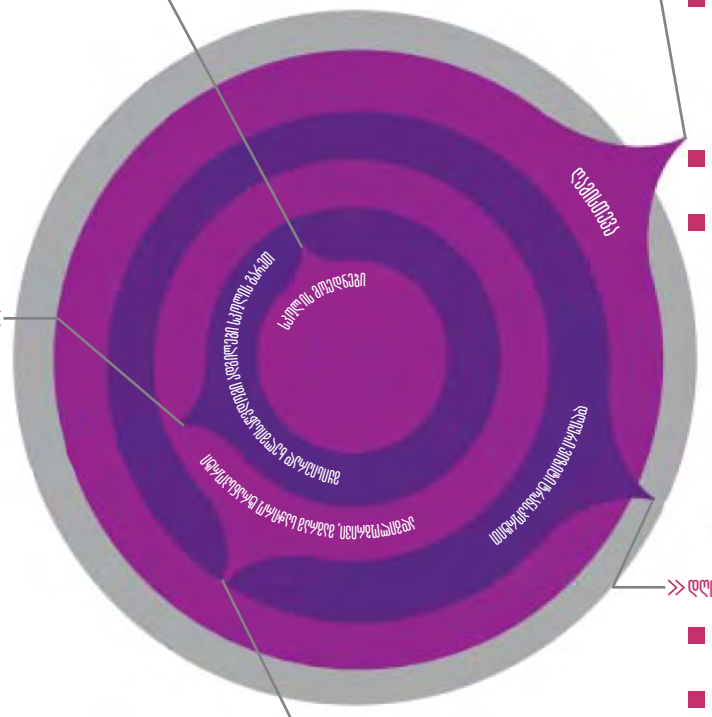
5. არმაზის ციხის ხეობა
6. ბირთვისის ციხესიმაგრე და კლდოვანი მასივი

საშუალო საფეხურის მოსწავლეებისათვის კი დამაგვირგვინებელი იყო მრავალდღიანი ლაშქრობები მთაში

7. გერგეტის მყინვართან 3000 მ. ზღვის დონიდან
8. გუდამაყრის ხეობაში, სოფელ ჩოხის მიდამოებში, 1760 მ. ზღვის დონიდან

ჩვენი სკოლის გუნდის წევრების აქტიური ხასიათი და ძლიარი ნება იყო იმის საფუძველი, რომ წლების განმავლობაში ეს შრომატევადი პროცესი ჩვენი სკოლის განათლების სისტემის შემადგენელ ნაწილად გადაგვექცია და არ დარჩენილიყო ერთჯერად ექსკურსიებად და ლაშქრობებად.

კლასის გარეთ სწავლების აქტივობების დიაგრამა



სკოლის მოედანი

- სკოლის მიდამოები (მაგ. სათამაშო მოედანი, მესერი, მდელო და ტბორი)
- სკოლის ბაღი ან მზარდი ტერიტორია
- ამფითეატრი
- სასაუბრო არეები
- სათავგადასავლო სათამაშო აღჭურვილობა და კედლებზე ცოცვა
- საორიენტაციო კურსები
- ტყიანი ადგილი

მყისიერად ხელმისაწვდომი ადგილები სკოლის გარეთ

- პარკი ან ტყის ტერიტორია
- მთავარი ქუჩა
- ქალაქის მეურნეობა
- საზოგადოებრივი ბაღი ან მიწის ნაკვეთი
- რელიგიური ადგილები (მაგ. ეკლესია, ტაძარი, მეჩეთი, სინაგოგა) და სხვა წმინდა ადგილები
- უახლოესი სარეკრეაციო სივრცე
- მუზეუმი
- ბიბლიოთეკა
- ისტორიული და თანამედროვე შენობები
- ხელოვნების ადგილები
- მეზობელი სკოლები

ადგილობრივი, მაგრამ საჭიროა ტრანსპორტი

- ბოტანიკური პარკები და ბაღები
- ეროვნული პარკები
- რელიგიური ადგილები და სხვა წმინდა სივრცეები
- არქიტექტურის ცენტრები
- მუზეუმები, ისტორიული სახლები და სხვა მემკვიდრეობის ძეგლები
- სამხატვრო გალერეები
- სკულპტურის პარკები
- თეატრის, ცეკვისა და მუსიკის ადგილები
- ბიბლიოთეკები ან არქივები
- ნაკრძალები

ღამისთევა

- სათავგადასავლო აქტივობები სკოლისგან შორს ან საზღვარგარეთ
- საველე სამუშაოები სკოლის მიღმა
- სხვა აქტივობები შედარებით მიუდგომელ ადგილებში
- სასწავლო, კულტურული, ენობრივი და სპორტული ტურები მთელი ქვეყნის მასშტაბით ან მის ფარგლებს გარეთ
- ენის შესწავლა ენობრივი გარემოს გაზიარების გზით
- ექსპედიციები

დღიური ვიზიტი ტრანსპორტით

- სოფლის მეურნეობები ან ქვეყნის მამულები
- საველე სასწავლო და გარე საგანმანათლებლო ცენტრები
- სათავგადასავლო საქმიანობის ცენტრები
- ნაკრძალები
- ნაციონალური პარკები
- რეგიონული / ეროვნული მუზეუმები
- სამეცნიერო და შემეცნებითი ცენტრები
- არქეოლოგიური ძეგლები და ბრძოლის ველები
- რეგიონული/ეროვნული სამხატვრო გალერეები
- რეგიონული/ეროვნული თეატრები, საცეკვაო და მუსიკალური ადგილები
- რელიგიური თემები
- საკათედრო ტაძრები
- ზოოპარკები და აკვარიუმები
- სხვადასხვა ტიპის სამუშაო ადგილები

საინტერესოა, რომ წლების შემდეგ მსგავსი პრაქტიკა მთელი სისტემის სახით ჩამოყალიბებული და გამოცდილი აღმოვაჩინე – Learning Outside the Classroom (საკლასო ოთახს გარეთ სწავლა), პროგრამის ფორმით, რომელიც ძალიან წარმატებით ხორციელდებოდა დიდ ბრიტანეთში. [3,4,5]

რას ნიშნავს კლასგარეთა სწავლება?

ეს მიდგომა მოსწავლეებს სთავაზობს სასწავლო გარემოს, რომელიც სავსეა ახალი გამოწვევებით, შთამაგონებელი და მრავალფეროვანი გამოცდილებით სწავლების ხელშესაწყობად. მიღებული გამოცდილება კავშირშია მათ რეალურ ცხოვრებასთან, მათ მომავალ პროფესიულ პერსპექტივასთან. ამ ტიპის გარემოში შესაძლებელი ხდება არაერთი მნიშვნელოვანი უნარის გამოყენება და განვითარება: გუნდური მუშაობის, ლიდერობისა და კომპრომისების მიღწევის.

თუტრადიციული განათლება გამეორებასა და მეხსიერებას ეყრდნობა და მორგებულია მოსწავლეებს, რომლებიც სწავლობენ მომსენით, ნაკლებად წაახალისებს კრიტიკულ აზროვნებას, პრობლემის გადაჭრის ძიებასა და გადაწყვეტილების მიღებას, კლასგარეთა რეალურ ცხოვრებისეულ გარემოში სწავლება სწორედ ამ უნარებს ავითარებს, იმ მრავალფეროვანი გამოწვევებით, რომელთა წინაშეც მოსწავლეებს აყენებს. ეს გარემო მოსწავლეს ეხმარება მნიშვნელოვანი მეცნიერული კონცეფციების გააზრებაში და ქმნის სწავლების აქტუალურ კონტექსტს.

კლასგარეთა სწავლება გამოცდილი საშუალებაა ყველა მოსწავლის მოტივაციისა და ჩართულობის გაზრდისათვის, მათ შორის, განსაკუთრებით, სწავლის პრობლემების მქონეებისათვის.

ამ ტიპის სასწავლო პროცესის განხორციელება არ არის შეზღუდული დროსა და სივრცეში, არ ასოცირდება გაკვეთილის ზართან. სასწავლო გარემო მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს მოსწავლის გატაცებაზე შესასწავლი ობიექტითა და იდეით. პროცესი წარიმართება ბუნებაში ან დახურულ სივრცეებში, მუზეუმებსა და ბოტანიკურ ბაღებში, ისტორიულ ადგილებსა და მდინარის ხეობებში, ფერმებსა და საწარმოებში. სასწავლო გარემოს სავარაუდო სქემა შესაძლოა ასე გამოიყურებოდეს:

ჩვენმა გამოცდილებამაც ცხადჰყო, რომ გარემო ძლიერი ინსტრუმენტია მოსწავლეთა როგორც აკადემიური მოსწრების გასაზრდელად, ასევე, სოციალური, ემოციური და პიროვნული განვითარების ხელშესაწყობად, დადებითად მოქმედებს მათ ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაზე.

განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს, რომ კლასის გარეთ სწავლება ეხმარება მასწავლებელს, მნიშვნელოვნად გაზარადოს მოსწავლეების ენთუზიაზმი, რეალური ცხოვრებისეული კონტექსტი მიაწოდოს და აჩვენოს STEM მიმართულების პროფესიები. მოსწავლეებს უჩნდებათ პასუხისმგებ-

ლობის გრძნობა და საიმოვნებით ხდებიან პროცესის თანამონაწილეები. OFSTED -ის კვლევებმა თვალსაჩინო გახადა მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება მოსწავლეთა პერსონალური, სოციალური და პიროვნული განვითარების მიმართულებით, ასევე, დაადასტურა სწავლების სტანდარტების ზრდაც.[6]

სასიხარულოა, რომ კლასგარეთა სწავლების ძალიან საინტერესო, შთამბეჭდავ მაგალითებს საქართველოს სხვადასხვა სკოლაშიც შეხვდებით. მინდა, გაგიზიაროთ სოფელ ნიგვზარას საჯარო სკოლის გამოცდილება და მათი სასკოლო პროექტი „ჰაერის სეზონური დაბინძურება სოფლად“. ნამდვილი ლიდერის მაგალითია სკოლის დირექტორი, ქალბატონი ინა ბიწაძე, რომელიც სკოლის ლიდერობის ეროვნული კონკურსის ფინალისტიც გახლავთ. სწორედ მისი პიროვნული ავტორიტეტი, აქტიური ხასიათი და ნებისყოფაა სკოლის მომხიბვლელი კულტურის ჩამოყალიბების განმსაზღვრელი მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

სკოლა მაღალმთიან სოფელში, ზღვის დონიდან 880 მეტრზე მდებარეობს. იქ ჰაერის დაბინძურების რისკფაქტორები თითქმის არ უნდა არსებობდეს, თუმცა სეზონურად, განსაკუთრებით, შემოდგომაზე, სოფელი წააწყდა პრობლემას, რაც გამოწვეული იყო „დასუფთავების“ მიზნით მიღებული გადაწყვეტილებით – ეზოებსა და ბაღებში უხვად ჩამოცვენილი ფოთლების დაწვით. შემოდგომით სოფელი იწყებს ფოთლების შეგროვებას და, რადგან ვერ ახერხებენ ნაგავსაყრელზე გატანას, წვავენ ბაღებში, ეზოებსა და გზის ნაპირებზე. ამ ორგანულ ნარჩენთან ერთად, იწვის პოლიეთილენიც, რომლის წვაც ჰაერის სერიოზულ დაბინძურებას იწვევს. ნაცვლად იმისა, რომ ისიამოვნოს შემოდგომის თბილი მზით და სუფთა ჰაერით, მოსახლეობა მჭიდროდ კეტავს კარ-ფანჯრებს, რომ თავიდან აიცილოს კვამლი და ყველაზე

უარესი – მხუთავი CO, რომლის წარმოქმნა პირდაპირ უკავშირდება ნარჩენის დაწვას, რამაც ჯანმრთელობის სერიოზულ პრობლემამდე შეიძლება მიიყვანოს ადამიანი.

ნიგვზარას სკოლის ეს პროექტი კარგი მაგალითია სკოლაში STEAM სწავლების პრინციპების დანერგვისა, ითვალისწინებს მდგარდი განვითარების მიზნებისა და დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების დანერგვა-განვითარებას. მის ფარგლებში, რვა საგნობრივი მიმართულებით ინტეგრირებულ თემებს იკვლევენ ბავშვები:

- გეოგრაფია – „ჰაერის დაბინძურება“
- ფიზიკა – „დიფუზია და სათბურის ეფექტი“
- ბიოლოგია – „კომპოსტის დამზადება; მიკროორგანიზმების როლი ნარჩენის გარდაქმნის პროცესში“
- ქიმია – „CO – არასრული წვის შედეგი“
- ქართული ენა და ლიტერატურა – არგუმენტირებული ესე: „ადამიანი ბუნების წინაშე ხშირად სცოდავს, რის შედეგებსაც თვითონვე იმკის“
- მათემატიკა – „დაბინძურების მასშტაბები“
- საგოჟალაქო განათლება – „ნარჩენების სეპარაცია“
- სახვითი და გამოყენებითი ხელოვნება – „ლენდარტის ხელოვნება“

მოსწავლეები გეგმავენ, როგორ გამოიყენონ ჰაერის დაბინძურებისა და დაკვამლიანების დასადგენი სენსორები, ARDUINO-ს გამოყენებით შექმნან ავტომატური ეკომონიტორინგის სისტემები, რომლებიც სოფლის ტერიტორიაზე დამონტაჟდება. აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ STEAM მიმართულებით სკოლის წარმატებები დიდწილად მის ფიზიკის მასწავლებელს, მასწავლებლის ეროვნული ჯილდოს ფინალისტს, ქალბატონ ელზა ხარშილაძეს, უკავშირდება.

წერილის წაკითხვის შემდეგ შეიძლება გაგვიჩნდეს კითხვა, ეს ხომ სასკოლო პროეტების აღწერაა? რა კავშირი აქვს ამას სკოლის დირექტორთან? სასკოლო პროექტების იდეა, დაგეგმვა და განხორციელება სწორედ სკოლის დირექტორის პროფესიონალიზმზე, მის პიროვნებაზე, გემოვნებასა და ინიციატივაზე გადის. სასკოლო კულტურა ცოცხალი და გულწრფელი უნდა იყოს, თავისუფალი უნდობლობისა და შიშისგან. ამიტომაა, რომ დიმიტრი უზნაძის ორი მახასიათებელი – აქტიური ხასიათი და ძლიერი ნება – საკვანძოა დირექტორის წარმატებისთვის.

შენიშვნები

1. PISA 2015 Results (Volume II): Policies and Practices for Successful Schools, OECD Publishing, Paris, 2016
2. Improving School Leadership. VOLUME 1: POLICY AND PRACTICE. By Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman. 2008. http://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf
3. https://www.lotc.org.uk/
4. https://www.easchooltours.com/blog/the-benefits-of-learning-outside-the-classroom
5. https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/learning-outside-the-classroom-in-practice
6. http://www.lotc.org.uk/wp-content/uploads/2010/12/Ofsted-Report-Oct-2008.pdf

ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელი (DSN) „დემოკრატიული სკოლები ყველასათვის“

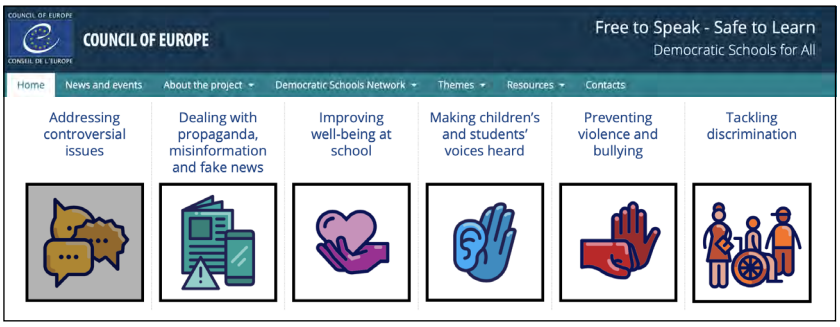
ნათია ნაცვლიშვილი

რას წარმოადგენს და რა მიზნით შეიქმნა ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელი (DSN)?

დემოკრატიული სკოლების ქსელი ევროპის საბჭოს მიერ შექმნილი ღია პლატფორმაა, რომელიც მიზნად ისახავს სკოლებში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრების ხელშეწყობას, დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩოს დანერგვას და ამ მიმართულებით არსებული წარმატებული სასკოლო პროექტების გაზიარებას მთელი ევროპის მასშტაბით.

ვის და როგორ შეუძლია ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელში გაწევრიანება?

დემოკრატიული სკოლების ქსელში გაწევრიანება შეუძლია ევროპის საბჭოს ყველა წევრი ქვეყნის როგორც საჯარო, ასევე, კერძო სკოლას, რომელიც ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემის ნაწილს ოფიციალურად წარმოადგენს. გაწევრიანებისათვის სკოლა (სკოლის დირექტორი) ევროპის საბჭოს წარუდგენს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციებთან



გაწევრიანებისათვის სკოლა (სკოლის დირექტორი) ევროპის საბჭოს წარუდგენს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციებთან დაკავშირებულ პროექტს (შევსებული განაცხადის სპეციალურ ფორმას) და დირექტორის ხელმოწერით დადასტურებულ დოკუმენტს მონაწილეობის შესახებ.

დაკავშირებულ პროექტს (შევსებული განაცხადის სპეციალურ ფორმას) და დირექტორის ხელმოწერით დადასტურებულ დოკუმენტს მონაწილეობის შესახებ.

რა პრინციპებს უნდა აკმაყოფილებდეს პროექტი, რომელსაც სკოლა წარადგენს ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელში გასაწევრიანებლად?

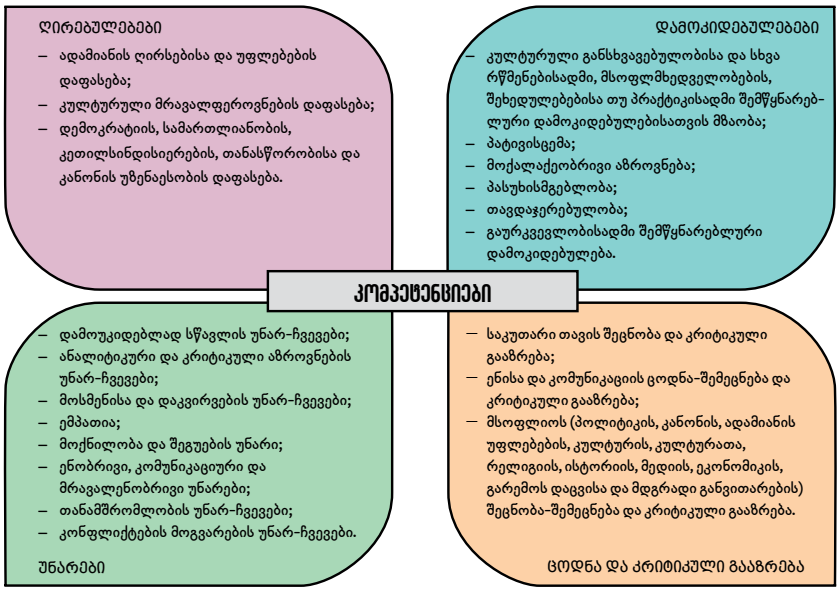
ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელში გასაწევრიანებლად, პროექტი უნდა აკმაყოფილებდეს მთავარ პრინციპს – ხელს უნდა უწყობდეს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების დანერგვას (იხ. 20 კომპეტენცია). ასევე, პროექტი უნდა შეესაბამებოდეს შემდეგი თემებიდან ერთ-ერთს მაინც:

- მოსწავლეთა გააქტიურება – მათი ინიციატივის მოსმენა
- სადავო/საკამათო საკითხებზე მუშაობა
- ძალადობისა და ბულინგის პრევენცია
- პროპაგანდის, დეზინფორმაციისა და ყალბი ამბების წინააღმდეგ ბრძოლა
- დისკრიმინაციასთან ბრძოლა
- სკოლაში კეთილდღეობის გაუმჯობესება

რა სარგებლოგა მოაქვს სკოლისთვის ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელში გაწევრიანებას?

დემოკრატიული სკოლების ქსელში გაწევრიანებით, სკოლები შეძლებენ, ისარგებლონ შემდეგი შესაძლებლობებით:

- ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელის (DSN) საიტზე/პლატფორმაზე სკოლის ვებგერდის შექმნა
- მცირე პროექტების დაფინანსება
- მონაწილეობის მიღება/მხარდაჭერა საერთაშორისო კონფერენციებსა და კონკურსებში



- ევროსაბჭოს მასალების პილოტირება
- საგანმანათლებლო-პროფესიული კავშირები სხვა სკოლებთან

შეუძლია თუ არა სკოლას კონსულტაციის მიღება ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელში გაწევრიანებასთან დაკავშირებული პროცედურების შესახებ?

სურვილისა და საჭიროების შემთხვევაში, სკოლა შეძლებს კონსულტაციის მიღებას დემოკრატიული სკოლების ქსელში გაწევრიანებასთან დაკავშირებული პროცედურების შესახებ. ამისათვის სკოლას შეუძლია დაუკავშირდეს მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დემოკრატიული კულტურისა და ადამიანის უფლებების სწავლების ხელშეწყობის პროგრამას, რომელიც გახლავთ ევროპის საბჭოს პარტნიორი დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩოს დანერგვისა და დემოკრატიული სკოლების ქსელის მიმართულებით.

ევროპის საბჭოს დემოკრატიული სკოლების ქსელის წევრი სკოლების პროექტების გაცნობა შეგიძლიათ შემდეგ მისამართზე: https://www.coe.int/en/web/campaign-free-to-speak-safe-to-learn/schools-projects

გისურვებთ წარმატებებს!

დიმონ არაბიძე
ზაზა ჭანტურია

სკოლის მთავარი დოკუმენტი დემოკრატიულ მიკროსკოპში

სსიპ – ჩხოროწყუს მუნიციპალიტეტის პირცხის თემის N1 საჯარო სკოლა

სამიზნე კომპეტენციები დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩოდან და მათი განვითარების გზები:

კომპეტენციები	სად / როგორ არის ინტეგრირებული პროექტში
ადამიანის ღირსებისა და უფლებების დაფასება	მოსწავლეებმა შეისწავლეს და დაამუშავეს დემოკ-რატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩო – კომ-პეტენციები და დესკრიპტორები. მიუსადაგეს მათი სკოლის შინაგანაწესს და გამოკვეთეს მთავარი დო-კუმენტის ის მახასიათებლები, რომლებიც მიუთითებს დოკუმენტის დემოკრატიულ ხასიათს.
პასუხისმგებლობა	სასკოლო თემი ზედაპირულად, ან საერთოდ არ იცნობდა სკოლის შინაგანაწესს. მისი შესწავლა, პო-პულარიზაციის საქმეში წვლილის შეტანა ზრდის მათ პასუხისმგებლობას მთავარი დოკუმენტის მიმართ.
დამოუკიდებლად სწავლის უნარი; **თანამშრომლობა**	საკანონმდებლო დოკუმენტზე მოსწავლეები მუშაობ-დნენ დამოუკიდებლად, ასევე, პროექტის ფარგლებში თანამშრომლობდნენ სხვადასხვა ჯგუფთან: სკოლის დირექცია, სამეურვეო საბჭო, მოსწავლეთა თვითმ-მართველობა.

მიზნები:

- სკოლის შინაგანაწესის აუდიტი;
- სკოლის შინაგანაწესის პოპულარიზება სასკოლო თემში;
- თანამშრომლობითი უნარების განვი-თარება;
- პასუხისმგებლობის უნარის განვითარება სკოლის მთავარი დოკუმენტის მიმართ;
- სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრების ხელშეწყობა.

მოსალოდნელი შედეგები

- სკოლის დემოკრატიული მახასიათებ-ლების გამოკვეთა სასკოლო თემში;
- სკოლის მთავარი დოკუმენტის გაცნობა და პასუხისმგებლობის ზრდა;
- დემოკრატიული კულტურის კომპეტენ-ციების დანერგვა.

ცვლილებები

- სკოლას მანამდე არ ჰქონდა გამოცდი-

ლება შინაგანაწესის სასკოლო თემისათვის გაცნობისა და განხილვის მიმართულებით;

- გაჩნდა უფრო პოზიტიური დამოკიდებულება და გაიზარდა პასუხისმგებლობა სკოლის შინაგანაწესის დამტკიცებისა და გააზრების მიმართულებით.

გამოწვევები

- ოფიციალურ დოკუმენტებთან მუშაობის გამოცდილების არქონა;
- სკოლის შინაგანაწესში მითითებული მუხლების დემოკრატიულ მახასიათებლებთან მისადაგების უნარ-ჩვევების არქონა.

პროექტის აღწერა

სკოლის შინაგანაწესი ის მთავარი დოკუმენტია, რომელიც განსაზღვრავს, როგორია სკოლა დემოკრატიის თვალსაზრისით, როგორ ფუნქციონირებს ის ზოგადად. სასკოლო თემი ნაკლებად იცნობს სკოლის შინაგანაწესს, მიუხედავად იმისა, რომ დოკუმენტი გამოკრულია სტენდზე. სკოლის შინაგანაწესის შესწავლისა და სასკოლო თემში მისი გაცნობის მიზნით, კირცხის თემის N1 საჯარო სკოლაში დაიგეგმა და განხორციელდა პროექტი სახელწოდებით – „სკოლის მთავარი დოკუმენტი დემოკრატიულ მიკროსკოპში“. პროექტი მიზნად ისახავდა სკოლაში დემოკრატიული კულტურის კვლევას და სკოლის მთავარი დოკუმენტის

შესაბამისობის შესწავლას დემოკრატიული კულტურის მიმართულებით. პროექტში ჩართული იყო სკოლის საბაზო საფეხურის, მე-7 და მე-8 კლასების 14 მოსწავლე.

პროექტის ფარგლებში მოსწავლეებმა დაამუშავეს ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული პრიორიტეტული თემები: ადამიანის უფლებები, დემოკრატიის რაობა და კომპეტენციები. პროექტში ინტეგრირებულად მონაწილეობდნენ შემდეგი კათედრები და დისციპლინები: ქართული ენისა და ლიტერატურის კათედრა, მათემატიკისა და ტექნოლოგიების კათედრა. საგნები: ლიტერატურა, ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, ხელოვნება. პირველ ეტაპზე, პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა შეისწავლეს და დაამუშავეს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩარჩო. განსაზღვრეს დემოკრატიული კულტურის ზოგადი მახასიათებლები და ჩამოწერეს მთავარი ინდიკატორები. სკოლის დირექტორის სახელზე დაწერეს წერილი და ოფიციალურად გამოითხოვეს მთავარი დოკუმენტი – შინაგანაწესი. მოსწავლეებმა დამოუკიდებლად იმუშავეს დოკუმენტზე და მიუსადაგეს ის მთავარი კრიტერიუმები, რითაც გამოირჩევა დემოკრატიული კულტურა. მიუსადაგეს მახასიათებლები და სკოლის შინაგანაწესიდან ამოწერეს

ის მუხლები, რომლებიც ადასტურებს, რომ შინაგანაწესი ნამდვილად აკმაყოფილებს დემოკრატიულ მახასიათებლებს. საერთო მახასიათებლებზე დაყრდნობით, გამოთქვეს მოსაზრებები, როგორია მათი სკოლის მთავარი დოკუმენტი. მოსწავლეებმა სიმბოლურად, სხვადასხვა რესურსის გამოყენებით, დაამზადეს ფერადი მიკროსკოპი, რომლის ქვეშაც გააკეთეს წარწერები, სლოგანები, თუ რომელი მუხლები მიუთითებს შინაგანაწესიდან, რომ დოკუმენტი ნამდვილად დემოკრატიულ ღირებულებებს ატარებს.

პროექტის ფარგლებში, მოსწავლეებმა მოიწვიეს სამივე საფეხურის სამი კლასის (მე-4, მე-8 და მე-11 კლასების ხუთ-ხუთი მშობელი) წარმომადგენლები და ჩაატარეს შიდა სასკოლო კვლევა, თუ რამდენად იცნობენ მშობლები სკოლის შინაგანაწესით გათვალისწინებულ უფლებებსა და მოვალეობებს. წინასწარ ჩამოაყალიბეს კითხვები. შეისწავლეს მიღებული პასუხები და გააკეთეს არგუმენტირებული დასკვნა.

პარალელურად, პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა ჩაატარეს შიდა სასკოლო კვლევა. შეიმუშავეს შესაბამისი კითხვარი, რომლითაც დაადგინეს, რეალურად იცნობენ თუ არა სკოლის მასწავლებლები და მოსწავლეები სკოლის მთავარ დოკუმენტს.

პროექტის მართვის ჯგუფმა კვლევის შედეგები წარმოადგინა დიაგრამების სახით და გააცნო სამეურვეო საბჭოსა და მოსწავლეთა თვითმმართველობას. პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა შეიმუშავეს კონკრეტული რეკომენდაციები სკოლის მთავარი დოკუმენტის სასკოლო კულტურაში პოპულარიზების მიზნით, რაც, ასევე, გააცნეს სკოლის სამეურვეო საბჭოსა და მოსწავლეთა თვითმმართველობას.

პროექტის შედეგად, შეიქმნა საერთო პროდუქტი კომპლექსური დავალების სახით; მოსწავლეებმა შექმნეს პოსტერები, სარეკლამო ხასიათის სლოგანები, ჩაწერეს ვიდეომიმართვები, რომლებიც განთავსდა ინტერნეტსივრცესა და სკოლის მთავარ სტენდზე.

ფინალურ ეტაპზე, პროექტში ჩართულმა მოსწავლეებმა მოიწვიეს მშობლები, სამეურვეო საბჭოსა და მოსწავლეთა თვითმმართველობის წარმომადგენლები.

დამსწრე საზოგადოებას გააცნეს პროექტის ფარგლებში შექმნილი პროდუქტი; სკოლის შინაგანაწესის ის მუხლები, რომლებიც ასახავს მშობლის როლს, მოვალეობებსა და უფლებებს; პედაგოგების როლს, მოვალეობებსა და უფლებებს. სკოლის შინაგანაწესის პოპულარიზების მიზნით, ამოიღეს ის პუნქტები, რომლებიც მიუთითებს სკოლის კულტურის დემოკრატიას და წარადგინეს პოსტერების, სლოგანების სახით.

მოსწავლეთა თვითმმართველობისა და სამეურვეო საბჭოს წარმომადგენლებთან ერთად, დაიგეგმა შემდგომი აქტივობა: სასკოლო ქსელის დონეზე მოიძიონ და დაუმეგობრდნენ რეგიონის სამ სკოლას და შესთავაზონ მსგავსი პროექტის განხორციელება. პროექტის საფუძველზე, მოსწავლეები შეადარებენ მათი სკოლების შინაგანაწესს. გამოყოფენ მსგავსებასა და განსხვავებას. დაგეგმავენ ერთობლივ კონფერენციას, სადაც, დისტანციურ რეჟიმში, რეალურ და ინტერნეტსივრცეში წარადგენენ მათი სკოლების დემოკრატიულ კულტურას სკოლის შინაგანაწესის საფუძველზე.

ღერილი რედაქციას

ერთი ინიციატივის შესახებ

თამარ გელაშვილი
სსიპ სიღნაღის რაიონის
სოფ. ბოდბისხევის საჯარო სკოლის
დირექტორი

2014 წელს, სკოლაში მისვლისთანავე დავიწყე არსებული ადამიანური რესურსების შესწავლა, გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად მოკლევადიანი მიზნების განსაზღვრა და სკოლის პრობლემების გამოკვეთა, მათი გადაჭრის გზების მოძიების მიზნით.

სკოლის დირექტორად მუშაობის პერიოდში, ფაქტობრივად, უწყვეტ რეჟიმში ვაწარმოებდი სკოლის საჭიროებების კვლევას, ყოველწლიურად ვაფასებდი და ვაანალიზებდი სკოლაში მიმდინარე პროცესებს და განსაკუთრებით საყურადღებო საკითხად გამოიკვეთა მოსწავლეთა გადინების პრობლემა, რომლის აღმოფხვრაც მცირეკონტინგენტიანი სკოლისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

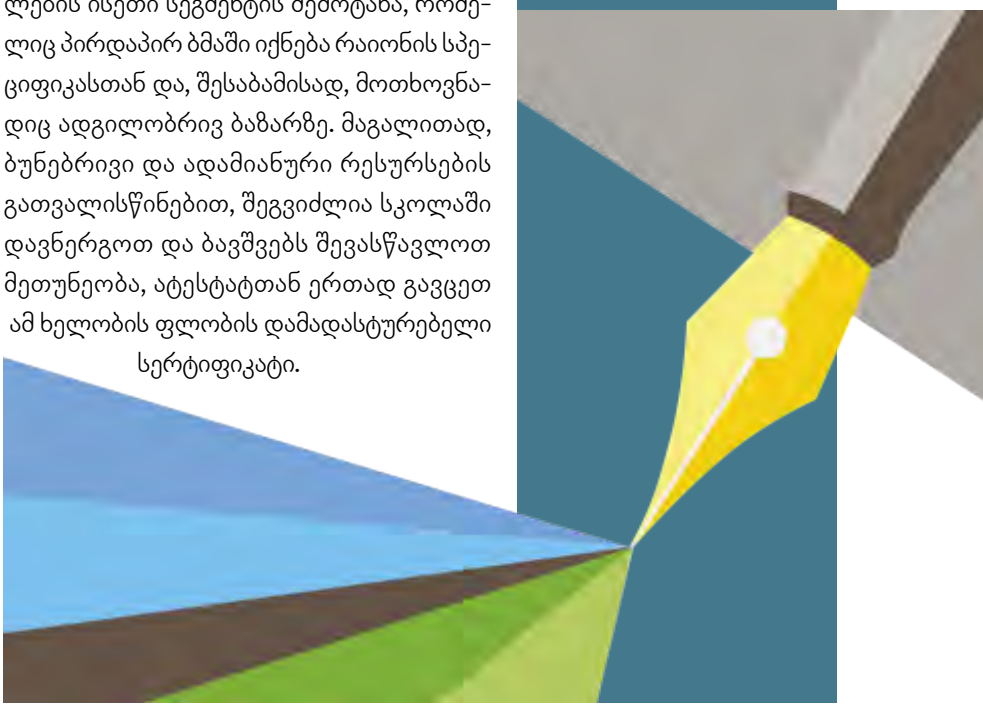
აღნიშნულ პრობლემას რამდენიმე ობიექტური მიზეზი აქვს:

1. მშობლების მიერ საცხოვრებელი ადგილის შეცვლა;
2. მოსწავლეებში ემოციების მართვის დეფიციტი, აგრესია, რასაც, ასევე, თავისი გამომწვევი მიზეზები აქვს, მათ შორისაა:
   - ოჯახების რთული სოციალურ-ეკონომიკური პირობები;
   - საზღვარგარეთ სამუშაოდ წასული მშობლები;
   - ბავშვების ინტერნეტდამოკიდებულება;
   - ზემოთ ჩამოთვლილიდან გამომდინარე, განათლების მიღების დაბალი მოტივაცია.

აქვე მოვიყვან მცირე „პოზიტიურ“ სტატისტიკას: ბოდბისხევის საჯარო სკოლას ყოველწლიურად საშუალოდ 15 მოსწავლე ამთავრებს. სულ მცირე, 10 მათგანი საქართველოს წამყვან უმაღლეს სასწავლებლებში ხვდება, 4-5 კი სახელმწიფო გრანტსაც მოიპოვებს. თუმცა ხშირია შემთხვევები, როდესაც საცხოვრებლისა და სწავლის საფასურის ვერგადახდის გამო, ახალგაზრდები სწავლას ვეღარ აგრძელებენ, უკან ბრუნდებიან და აქ მათთვისაც იგივე დაუსაქმებლობის პრობლემა ჩნდება...

დარწმუნებული ვარ, ასეთი სიტუაციის წინაშე მხოლოდ ჩვენი სკოლა არ დგას და ეს საკითხი სხვა არაერთი სკოლისა და დირექტორის საფიქრალადაა ქცეული. რთული და კომპლექსური საკითხია, მაგრამ მიმაჩნია, რომ არსებობს ზემოხსენებული პრობლემის მსგავსი პრობლემების მოგვარების შესაძლებლობა და მინდა გაგიზიაროთ ჩემი ხედვა ამ მიმართულებით:

ვაპირებთ სკოლაში ისეთი სიახლის შემოტანასა და დანერგვას, რომელიც მოსწავლეებში გამოიწვევს დიდ ინტერესს, ჩართულობის სურვილს, აამაღლებს სწავლის მოტივაციას და, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, შეამცირებს აგრესიას. ასეთ სიახლედ მივიჩნიეთ სკოლაში პროფესიული განათლების ისეთი სეგმენტის შემოტანა, რომელიც პირდაპირ ბმაში იქნება რაიონის სპეციფიკასთან და, შესაბამისად, მოთხოვნადიც ადგილობრივ ბაზარზე. მაგალითად, ბუნებრივი და ადამიანური რესურსების გათვალისწინებით, შეგვიძლია სკოლაში დავნერგოთ და ბავშვებს შევასწავლოთ მეთუნეობა, ატესტატთან ერთად გავცეთ ამ ხელობის ფლობის დამადასტურებელი სერტიფიკატი.



ვფიქრობთ, მეთუნეს ხელობის სწავლება დადებითად აისახება სკოლის ცხოვრებაზე:

1. სკოლისადმი გაჩნდება მეტი ინტერესი და შემცირდება მოსწავლეთა გადინება, რადგანაც აღნიშნული ხელობა სკოლის დამთავრების შემდეგ ახალგაზრდების შემოსავლის წყარო გახდება;
2. თიხაზე მუშაობა ერთგვარი ფიზიკურ-ესთეტიკური თერაპია იქნება, რაც ხელს შეუწყობს მოსწავლეებში სოციალური უნარების ჩამოყალიბებას;
3. შემცირდება აგრესია;
4. ბავშვები ნაკლებ დროს დაუთმობენ ინტერნეტს;
5. ხელობის შესწავლა მნიშვნელოვანი იქნება სსსმ მოსწავლეებისთვისაც – აღნიშნული საქმიანობა გააუმჯობესებს ამ ბავშვების სენსომოტორულ უნარებს; გაუმარტივებს მათ მოსწავლეებთან ადაპტირებას და განუვითარებს სოციალურ უნარებს.

აქედან გამომდინარე, გაიზრდება სწავლა-სწავლების ხარისხი. სკოლის დამთავრებისთანავე, ახალგაზრდას ეცოდინება ხელობა და შეეძლება საზოგადოებაში ადგილის დამკვიდრება.

ამასთან ერთად, მეთუნეობა, რომელიც დღეისათვის მივიწყებულია, კვლავაც აღორძინდება.

ქიზიყში ადგილობრივი თიხის ჭურჭლის წარმოება ოდითგანვე ცნობილი იყო და ჩვენი სოფლის კულტურულ მემკვიდრეობად არის აღიარებული.

დაგვიკავშირდით

მოგვწერეთ, რა გაინტერესებთ

გაგვიზიარეთ თქვენი გამოცდილება, იდეები, ინიციატივები

ჩვენ შევეცდებით, არც ერთი შეკითხვა არ დავტოვოთ უპასუხოდ

SKOLISMARTVA@TPDC.GE

დიმიტრი უზნაძე

სკოლამ ფართოდ უნდა გააღოს ცხოვრების, მრავალმხრივი საქმიანობის კარები; სკოლაში უნდა ინერგებოდეს არა პასიური მოსმენისა და მომწიფების პროცესი, არამედ აქტიური შემოქმედება და შრომა, მაგრამ არა შემთხვევითი შრომა, არამედ ისეთი, რომელიც გამსჭვალულია და წარმართული მეცნიერული ცოდნის საფუძვლებით.