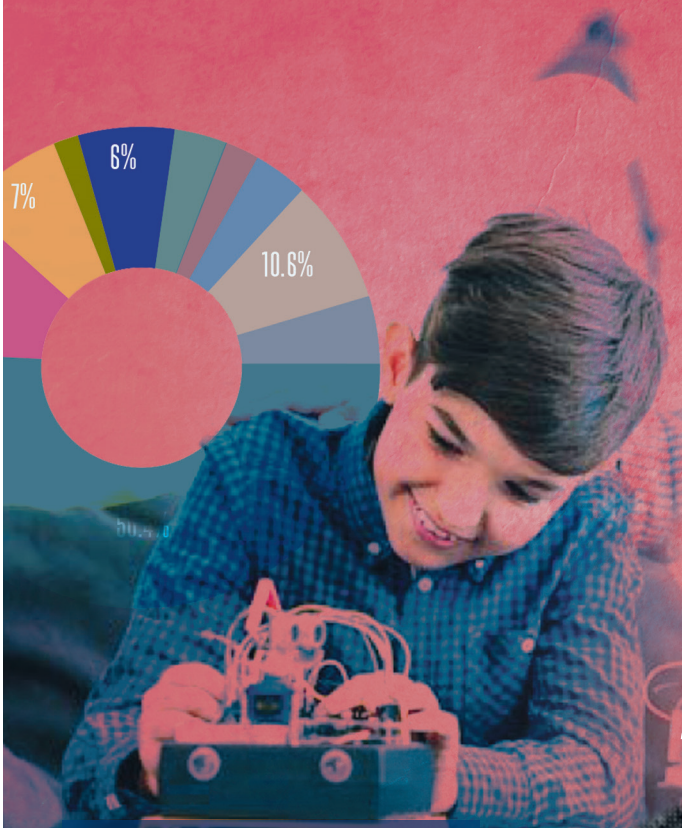
სკოლის მართვა

#4, 2021



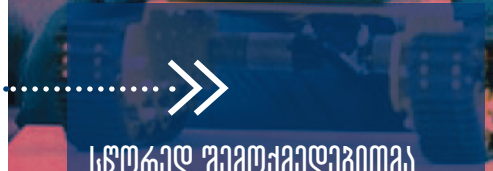
მოგავლის სკოლა
COVID-19 საუკუნის ხონიდან

რამდენად სწორია გოსაზრება
განათლების გადამწყვეტი როლის შესახებ
ქვეყნის ეკონომიკურ წარმატებაში?

მშობელთა ჩართულობის გავლენა
მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე

STEAM განათლება –
საშუალება მშობელთა ჩართულობისთვის

„უკეთესი განათლება
უკეთესი მოგავლისთვის“



სწორედ შემოქმედებითმა აქტივობებმა, საქმიანობამ შეიძლება შექმნას თაობებს შორის გულწრფელი, შემეცნებითი იდეების გაცვლის სივრცე. მნიშვნელოვანია ფორმალური და არაფორმალური განათლების დაკავშირება-დაახლოება ერთმანეთთან და მშობლებს ამაში ხშირად გადამწყვეტი როლი ენიჭებათ.

ISSN 1512-0279

საქართველოს
განათლებისა და
მეცნიერების
სამინისტრო

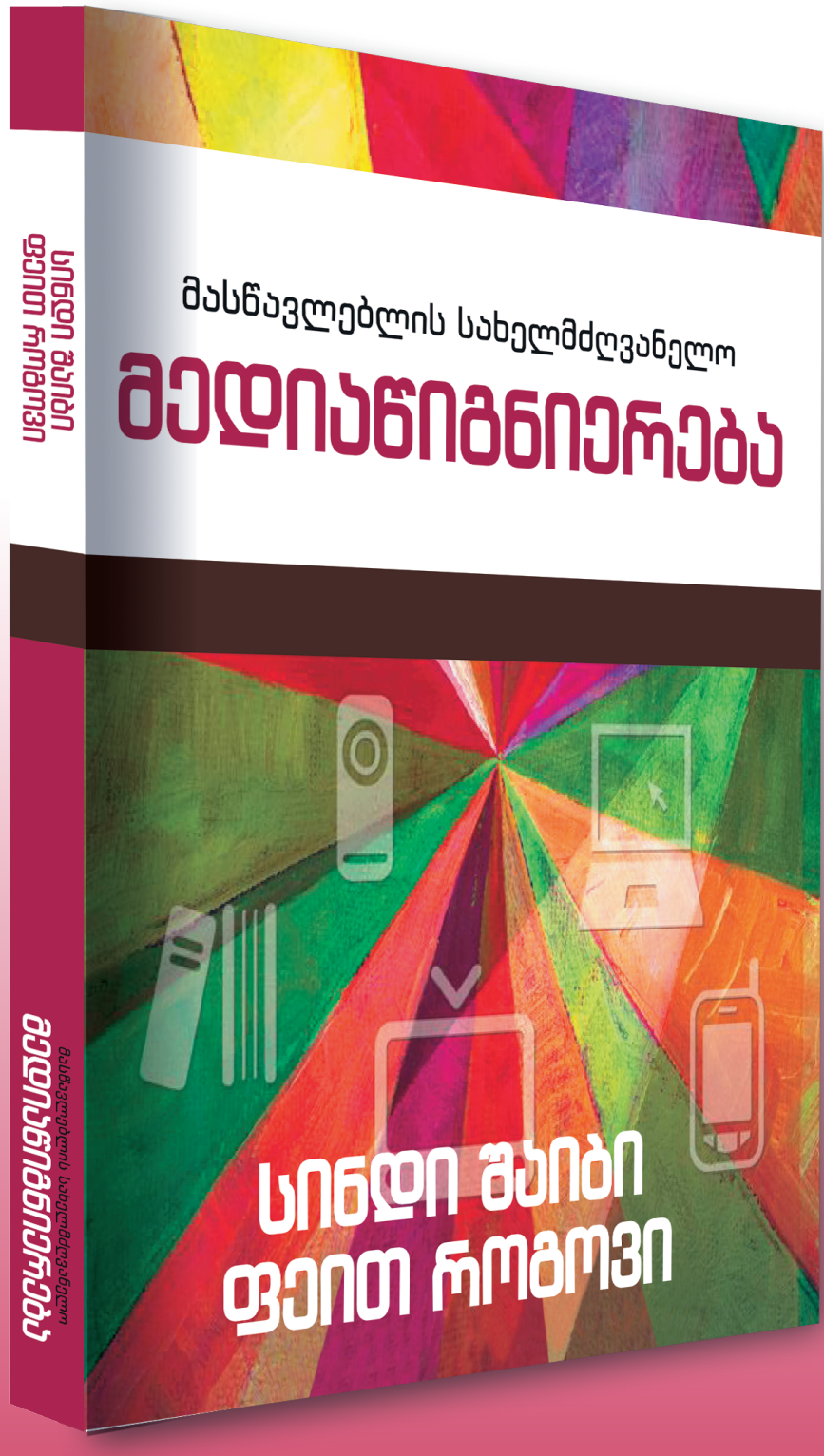
მასწავლებელთა
პროფესიული
განვითარების
ეროვნული
ცენტრი

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი,
პროგრამა ETWINNINGPLUS-ის მხარდაჭერით,

წარმოგიდგენთ

სინდი შაიბისა და ფეით როგოვის სახელმძღვანელოს

მედიაწიგნიერება: კრიტიკული აზროვნება მულტიმედიურ სამყაროში



სკოლის მართვა

#4, 2021

გამომცემელი – მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი

სარედაქციო კოლეგია

ვერიკა შუკაკიძე
განათლების დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორი

დავით ხვედელიძე
მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორის მოადგილე

მაია არაკიაშვილი
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

ხათუნა გარაგაძე
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

ფოტოგრაფი:
ვალა გედიანაშვილი

დიზაინერი:
გესიკ დანელია

საკონტაქტო ინფორმაცია:

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი.

მისამართი:
თბილისი, სანდრო ეულის ქ. 5,
ელფოსტა: 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

ჩემი დიდი ბებია იაკობ გოგებაშვილის ნაჩუქარი წიგნებით სწავლობდა, თუმცა მამა უშლიდა თურმე სწავლას – ბუჩქებში ვიმალებოდი და ისე ვკითხულობდიო... იაკობ გოგებაშვილი მხოლოდ წიგნების ჩუქებით არ შემოფარგლულა – განათლება უნდა მიიღოსო და თბილისში წამოუყვანია. ძალიან გამოუჩენია თავი ჩემს დიდ ბებიას და სათავადაზნაურო გიმნაზიაში ჩაუბარებია. სანიმუშოდ სწავლობდა თურმე, მაგრამ მალე გამორიცხეს – გლეხის გოგოს ადგილი აქ არ არისო (თვითონ „კრესტიანკას“ ამბობდა). რამდენჯერ მიფიქრია, როგორი იქნებოდა მისი ცხოვრება, სრულფასოვანი განათლების მიღების საშუალება რომ ჰქონოდა...

მას შემდეგ მთელი საუკუნე გავიდა, მაგრამ განათლებაზე ხელმისაწვდომობის პრობლემას სიმწვავე დღემდე არ დაუკარგავს. პირიქით – პანდემიამ და დისტანციური სწავლების იძულებითი რეჟიმით გამოწვეულმა გარემოებებმა ეს საკითხი განათლებაზე არათანაბარი წვდომისა და უთანასწორობის ახალი, თანამედროვე, განსხვავებულად დისკრიმინაციული და უფრო უხილავი შინაარსით დატვირთა.

განათლების, ერთი შეხედვით, ადვილად მიღების ეპოქაში, Teams-ის, Zoom-ისა და სხვა პლატფორმების განზომილებებში ისევ აქტუალურია ის, რომ ყველა ბავშვს ჰქონდეს განათლების მიღების საშუალება. დისტანციური სწავლების რეჟიმში ისევ და ისევ სკოლას ვთხოვთ სათანადო მობილიზებას – არ დარჩეს არავინ სასწავლო პროცესის მიღმა და სკოლებს უწევთ უდიდესი ძალისხმევის გაღება, უპასუხონ როგორც ძველი, ასევე, ახალი რეალობის მოთხოვნებს. ისევ და ისევ – დიდი მადლობა სკოლებს ამისთვის!

სწორედ ამიტომ გადავწყვიტეთ, ჟურნალის ამ ნომერში მკითხველისთვის პანდემიის პირობებში სკოლის საჭიროებების დადგენის ინსტრუმენტი შეგვეთავაზებინა და დისტანციური სწავლების ეფექტურობის შეფასების ახალი რესურსი გაგვეცნო.

მკითხველს ვუზიარებთ წამყვანი მსოფლიო თეორეტიკოსების მოსაზრებებს განათლების როლზე ქვეყნის ეკონომიკურ წარმატებაში, თვალს გადავავლებთ დირექტორის პროფესიის განვითარებას საქართველოში, გავეცნობით საინტერესო ინტერვიუებსა და კვლევებს.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საფიქრალი, რომელსაც ჟურნალის ეს ნომერი გთავაზობთ, სწავლა-სწავლების პროცესში მშობლის როლია. პანდემიამ ეს როლი კიდევ უფრო მკაფიო შინაარსითა და პასუხისმგებლობით დაგვანახა და, ამ პასუხისმგებლობისთვის თავის გართმევის მიზნით, ჩვენ STEAM განათლებასა და არაფორმალური განათლების აქტივობებს გთავაზობთ...

და, რა თქმა უნდა –

გილოცავთ მორიგი ურთულესი წლის დასრულებას და, როგორც არასდროს, ისე ერთიანია მთელი მსოფლიო საახალწლოდ ჩათქმულ თან იდუმალ, თან გაცხადებულ სურვილში, თუ როგორი 2022 გვინდა... სწორედ ამ სურვილს ვუერთდებით ჩვენც!

შინაარსი

N4, 2021

3 — პორტრეტი
ლელა მახოხაშვილი
მოგავლის სკოლა მე-19 საუკუნის ხონიდან

6 — პოლიტიკური საკითხავი
ბერიკა შუკაკიძე
რამდენად სწორია მოსაზრება განათლების გადამწყვეტი როლის შესახებ ქვეყნის ეკონომიკურ წარმატებაში?

12 — მთავარი თემა
ხათუნა გარაბაძე
ტრანსფორმაციული თუ საგანგანათლებლო ლიდერი?

17
ეკატერინე დაფქვიაშვილი
დირექტორი და მისი პროფესიული განვითარება საქართველოში

26 — ინტერვიუ
„უკეთესი განათლება უკეთესი მოგავლისთვის“
ინტერვიუ დოქტორ კორინა ბორერთან

29 — ისტორიები
გურამ სულაქველიძე
ცნობილი ლიდერების წარმატების ისტორიები

34 — ინტერვიუ
„წარმატებული გართვა ადამიანის ღირსების ალიარებით იწყება“...
ნოგრის სტუმარია ლიბერთი განის გენერალური დირექტორი – ვასილ ხოდელი

40 — კვლევა
მაია არავიაშვილი
კანდიმიის პირობებში სწავლების პროცესის ორგანიზება-განხორციელება და საჭიროებათა კვლევა, როგორც დამხმარე ინსტრუმენტი სკოლის დირექტორისათვის

43
ნონა პოკიაშვილი
დისტანციური სწავლების ეფექტურობის შეფასება

48 — სკოლა და მშობლები
ელისონ კლეინი
სასწავლო ტექნოლოგიების გამოყენების ტემპი იზრდება, იზრდება მშობლების შეშფოთებაც პირად მონაცემებთან დაკავშირებით

50
ეკა მგელაძე
მშობელთა ჩართულობის გავლენა მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე

55
კახა ქლენტი
ბაბუ, ბებია, შვილიშვილები და STEAM: STEAM განათლება – საშუალება მშობელთა ჩართულობისთვის

59 — STEAM საკითხავი
სალომე ცხვედიანი
სოციო-ემოციური სწავლა (SEL) და STEAM განათლება

62 — კვლევა
თამარ მეგრელიშვილი
არაფორმალური განათლების გავლენა მოსწავლის სასიცოცხლო უნარებსა და აკადემიურ შედეგებზე

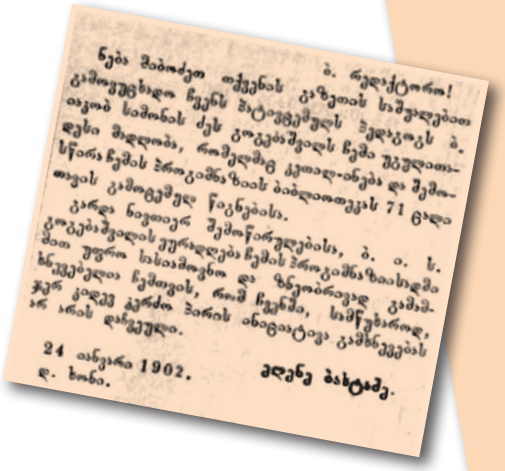
66 — სკოლა და კანონმდებლობა
დენის წურწუმია
საჯარო სკოლის ქონების, მოთხოვნებისა და ვალდებულებების ინვენტარიზაცია

მოგავლის სკოლა
მე-19 საუკუნის ხონიდან

მე-19 საკუნის მიწურულისთვის გამოქვეყ–ნდა სამადლობელი წერილი, სადაც ყველასათვის საამაყო მწერალი და სახალხო მოღვაწე იაკობ გოგებაშვილი გულითად მადლობას უხდის ქალაქ ხონში დაარსებული სკოლის ხელმძღვანელს და აღნიშნავს, რომ ამ სკოლის გამოზრდილი მოსწავლეები „პირველები არიან“. მადლობა მიემართებოდა იმ დროისათვის საგანმანათლებლო ასპარეზზე ახლად გამოჩენილ ქალბატონს, ელენე ბახტაძეს, რომელმაც საკუთარი ძალისხმევითა და ძმის, ილია ხონელის, მხარდაჭერით, ხონში დააარსა პირველდაწყებითი სკოლა. ეს სკოლა იყო ინოვაციური იმდროინდელი დასავლეთ საქართველოსთვის, რამდენადაც თანაბრად ემსახურებოდა როგორც ვაჟებს, ასევე – გოგონებს.

ჯერ კიდევ პატარა ელენე ბახტაძის პედაგოგიკურ უნარებსა და შეხედულებებზე გავლენა მოახდინა მის ოჯახთან დაახლოებულმა ქართველმა და რუსმა ინტელიგენციამ. ელენესა და ილია ბახტაძის (ხონელის) მიერ 1894 წელს დაარსებული სკოლა მალევე გადაკეთდა ელენე ბახტაძის სახელობის პროგიმნაზიად და საოცარი სისწრაფით დაიწყო ინტელიგენციისა და პრესის ყურადღების მიპყრობა. პრესაში გავრცელდა სკოლისა და დამფუძნებლის მიმართ როგორც სამადლობელი, ასევე, საქებარი წერილები – გაზეთი „ტიფლისკი ლისტოკი“ 1902 წელს სპეციალურ წერილს უძღვნის ბახტაძის პროგიმნაზიას; გაზეთი „ივერია“ დადებითად და სანიმუშოდ აფასებს სკოლის მუშაობას.

ელენე ბახტაძის პირად არქივში შემონახულია მისი ძმის წერილი, სადაც ილია დას უყვება ივანე გომართელის მიერ სკოლის რევიზიაზე. იგი, დათვალიერებისას, აღფრთოვანებული დარჩენილა სკოლის მუშაობითა და სწავლების ხარისხით. სწორედ ივანე გომართელისგან შეიტყო იაკობ გოგებაშვილმა სკოლის შესახებ. დიდად დაინტერესებულმა, თავად მოინახულა სკოლა და მის ბიბლიოთეკას 71 წიგნი შესწირა, რასაც მოწმობს 1902 წლის იანვრის თვეში, გაზეთ „ივერიაში“, ელენე ბახტაძის მიერ გამოქვეყნებული სამადლობელი წერილი:



ნება მაბოძეთ თქვენს კაზეთის საშუალებით გამოვუცხადო ჩვენს პატივცემულს ბ-ს ბ. ... ...

1896 წელს ჟურნალმა „ჯეჯილმა“ საზოგადოებას აუწყა, რომ რედაქციის კომისიამ ელენე ბახტაძე უპირობოდ აირჩია დაბა ხონში ამავე ჟურნალის გავრცელების ხელმძღვანელად. „კომისიას იმედი აქვს, რომ თქვენ სრულ თანაგრძნობას აღმოუჩენთ ამ ერთადერთ საყმაწვილო ჟურნალს და ეცდებით მის გავრცელებას“, – ვკითხულობთ წერილში, რომელსაც ხელს აწერენ: იაკობ გოგობეშვილი, ეფემია მესხი და ეკატერინე გაბაშვილი.

ელენე აუცილებლობად თვლიდა იმდროინდელ საზოგადოებაში ჟურნალ-გაზეთებისა და წიგნების ფართოდ გავრცელებას და ყველასთვის თანაბარი და მარტივი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას. გარდა ჟურნალ „ჯეჯილისა“, იგი თანამშრომლობდა ჟურნალ „კვალთანაც“ და უდიდესი ენთუზიაზმით ხელმძღვანელობდა საზოგადოებაში ინფორმირებულობისა და განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას. ელენეს გარეშე არცერთ სახალხო საქმეს არ ჩაუვლია ხონსა და მის შემოგარენში და მეტიც, უმეტეს შემთხვევებში, სწორედ ის იყო ყოველი კულტურული წამოწყების ინიციატორი და სულის ჩამდგმელი.

» სკოლა გართლაც ინოვაციური იყო იმ თვალსაზრისით, რომ, გარდა თეორიული სწავლებისა, ყურადღებას აქცევდა ხელსაქმისა და ხელგარჯილობის სწავლებას და ცდილობდა, მოსწავლეებისთვის გაეღვიძებინა სწავლის ინტერესი საქმის კეთების პროცესში.

1910 წელს ელენე ბახტაძე, თვითგანათლებისა და პროფესიული განვითარების მიზნით, ევროპაში გაემგზავრა; გაეცნო გერმანიის, შვეიცარიის, საფრანგეთის განათლების სისტემებს და 1910 წლიდან უკვე რუსეთში განაგრძო პროფესიული საქმიანობა. მისთვის პრიორიტეტად კვლავ ღარიბთა ოჯახების შვილებზე ზრუნვა დარჩა და, დიდი ბრძოლის შედეგად, გახსნა დაწყებითი სკოლა მუშათა შვილებისთვის, ოღონდ უკვე ნოვოსიბირსკში, სადაც ცხრა წლის განმავლობაში ხელმძღვანელობდა საყვარელ საქმეს.

მოამზადა

ლელა მახოხაშვილმა

ფოტო ამოღებულია წიგნიდან:

„სახალხო განათლების მოღვაწეები და სახალხო მასწავლებლები“ კრ.3 / საქ. სსრ განათლ. სამ.

ლიტერატურა:

1. ჟურნ. „კვალი“, 1901 წ., N34 და 52;
2. გაზ. „ტიფლისკი ლისტოკი“ 1902 წ.,10.ოქტომბერი;
3. გაზ. „ივერია“ 1902 წ., 24 იანვარი;
4. გაზ. „სახალხო განათლება“, 1946 წ., N28.

გერიკა შუკაკიძე
განათლების დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორი

რამდენად სწორია მოსაზრება განათლების გადამწყვეტი როლის შესახებ ქვეყნის ეკონომიკურ წარმატებაში?

ჰენრი ლევინისა და კაროლინ კელის სტატიის „CAN EDUCATION DO IT ALONE" მიხედვით

» ადამიანური კაპიტალის განვითარების საქმეში განათლების სარგებელზე პირველი მინიშნება ალბათ ძველ ცნობილ ჩინურ სიბრძნეშია გაცხადებული: „რომ ადამიანს სთავაზობ თევზს, ამით ის ერთჯერადად დანაყრდება, მაგრამ თუ მას ასწავლი თევზის დაჭერას, მაშინ ის მთელი ცხოვრება იქნება უზრუნველყოფილი".

ნებისმიერ ქვეყანაში საჯარო ხარჯების დიდი ნაწილი (თავდაცვისა და ჯანდაცვის სექტორების შემდეგ) განათლების სისტემაზე იხარჯება, რამდენადაც ის საშუალებას აძლევს განათლების მიმღებს, ერთი მხრივ, წარმატებით განახორციელოს პირადი მიზნები და, მეორე მხრივ, აღიჭურვოს ცოდნითა და გამოცდილებით, რაც აუცილებელია საზოგადოების ეფექტიანი ეკონომიკური, სოციალური და პოლიტიკური განვითარებისთვის. განათლებას დიდი წვლილი შეაქვს, ზოგადად, ქვეყნის განვითარებაში. ამდენად, განათლების ხარისხი და დაფინანსება მუდმივად რჩება ყველა ქვეყნის ერთ-ერთ აქტუალურ საკითხად (მაღლაკელიძე და შუკაკიძე, 2012). როგორც ლევინი და კეილი (1994) შენიშნავენ, ბოლო ათწლეულების განმავლობაში, საჯარო პოლიტიკამ დიდი მოლოდინი დაამყარა განათლებაზე, როგორც ეკონომიკის განვითარების ყველაზე გავლენიან ფაქტორზე. ეს მოლოდინი მოიაზრებს მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის შექმნას, რაც მაღალი ტესტის ქულებით და კიდევ უფრო მაღალი საგანმანათლებლო მიღწევებით იქნება შესაძლებელი. ამ ნაშრომში მოცემული მოსაზრებების ნაწილი ეჭვქვეშ აყენებს განათლების, როგორც ერთი განყენებული ცვლადის, გავლენას ეკონომიკურ წარმატებაზე (ლევინი, კეილი). ასევე, ზოგიერთი მეცნიერის აზრით (ჰაინემანი, 2010), განათლების პოლიტიკის განმსაზღვრელები და გადაწყვეტილების მიმღებები შეცდომას უშვებენ, როცა სახალხო განათლების მთავარ მიზნად, საზომად და სიკეთედ ქვეყნის ეკონომიკურ წარმატებას სახავენ. ამ მოსაზრებას კიდევ უფრო განავრცობს პიერ ბურდიე მის კლასიკად ქცეულ ნარომში „კაპიტალის ფორმები" (1997). მეცნიერის აზრით, საზოგადოების მთავარი მიზანი მხოლოდ ეკონომიკური კაპიტალის განვითარებაზე ფოკუსირება არ უნდა იყოს. საზოგადოების ჰარმონიული განვითარებისთვის საჭიროა კულტურული და სოციალური კაპიტალის განვითარებაც. სწორედ კაპიტალის ამ ფორმების, უფრო მეტად კულტურული კაპიტალის, განვითარებაში ხედავს ბურდიე განათლებით მიღებული კვალიფიკაციების როლს. აქვე განხილული უნდა იყოს განათლების ხარისხისა და ხან-

გრძლივობის როლიც ქვეყნის ეკონომიკის ზრდაზე (ჰანუშეკი, ვოისმენი, 2015).

როგორც ლევინი და კეილი (1994) ამტკიცებენ: „ეკონომისტები და სხვა სოციალური მეცნიერების მკვლევრები დიდი ხანია განიხილავენ განათლებას, როგორც მრავალი სოციალური გამოწვევის გადაწყვეტის საშუალებას, რომელიც მოიაზრებს პროდუქტიულობას, უთანასწორობას, ეკონომიკურ ზრდას, ჯანმრთელობის მდგომარეობას, ჭარბ მოსახლეობას, პოლიტიკურ ჩართულობას, დანაშაულებრივი ქმედების შემცირებასა და სახელმწიფო სოციალურ პროგრამებზე დამოკიდებულებას. განათლება განიხილება, როგორც ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში, რომელსაც პირდაპირი ანაზღაურება მოაქვს განათლებული ადამიანისთვის და, ასევე, სარგებელი - მთლიანად საზოგადოებისთვის. განათლებას შეუძლია, გააუმჯობესოს პროდუქტიულობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმების შესაძლებლობა ექნება უფრო პროდუქტიულ სამუშაო ძალას. იგივე ეხება დანაშაულებრივი ქმედებისა და სახელმწიფო სოციალურ პროგრამებზე დამოკიდებულების შემცირებას. განათლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში ჩაითვლება ეფექტურად, თუ ის გადაიქცევა სოციალურ პროგრამებზე დამოკიდებულების ან დანაშაულებრივი ქმედების სტიმულის შემცირების შესაძლებლობად.

განათლება, ასევე, შეიძლება გულისხმობდეს უკეთ ინფორმირებული ამომრჩევლებისა და იმათ არსებობას, ვისაც უკეთ შეუძლია გააანალიზოს ბიულეტენზე არსებული კომპლექსური საკითხები. თუმცა, ეს არ გააუმჯობესებს პოტენციური ამომრჩევლის ქცევას, თუკი იგი იფიქრებს, რომ ვერ იქონიებს გავლენას პოლიტიკაზე, საარჩევნო პოლიტიკის მეშვეობით."

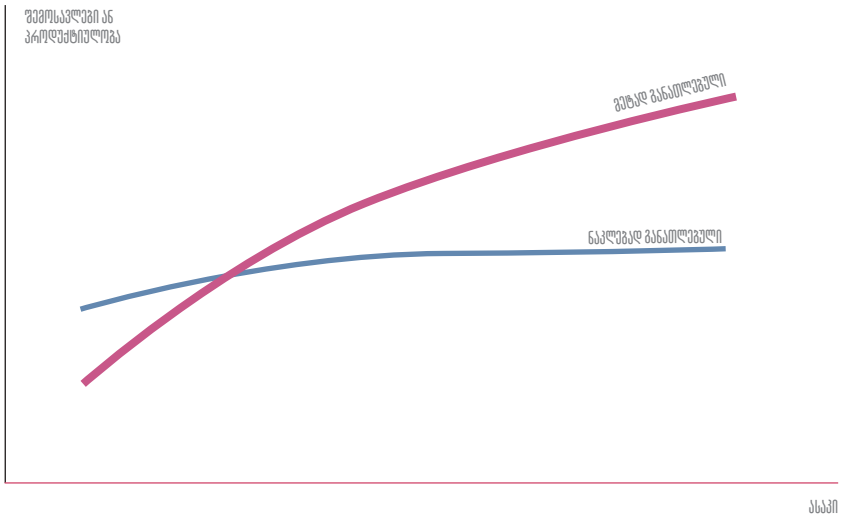
განათლება მიჩნეულია ჯადოსნურ ჯოხად, რომელსაც ყველაფრის განკურნება შეუძლია საზოგადოებაში. ეს ნაშრომი განიხილავს გარკვეულ საფრთხეებს, რომელიც მოჰყვება განათლების გავლენის გადაჭარბებულ შეფასებას, იმ განმსაზღვრელი მხარდამჭერი პირობების გათვალისწინების გარეშე, რომელიც უნდა ჭარბობდეს განათლებით წარმატების მისაღწევად.

სანამ სტატიის სათაურში გაცხადებული დილემის ირგვლივ ცნობილ მკვლევართა მოსაზრებების კომპილაციას შემოგთავაზებდეთ, უპრიანი იქნება, მოკლედ გავეცნოთ ჯორჯ ფსახაროპულოსის (2012) მიერ შემოთავაზებული საკითხის – განათლების სარგებელი – მოკლე ისტორიულ მიმოხილვას. მკვლევრის აზრით, განათლებაში ინვესტიციის არსი საკმაოდ მარტივია – დანაზოგი თანხებით ადამიანური კაპიტალის გაზრდა, რასაც, მოგვიანებით, მაღალი ეკონომიკური სარგებელი მოაქვს.

ადამიანური კაპიტალის განვითარების საქმეში განათლების სარგებელზე პირველი მინიშნება ალბათ ძველ ცნობილ ჩინურ სიბრძნეშია გაცხადებული: „როცა ადამიანს სთავაზობ თევზს, ამით ის ერთჯერადად დანაყრდება, მაგრამ თუ მას ასწავლი თევზის დაჭერას, მაშინ ის მთელი ცხოვრება იქნება უზრუნველყოფილი". შემდგომში, 1776 წელს ამ საკითხს შეეხო ადამ სმიტი თავის ცნობილ ნაშრომში „Wealth of Nations" (ჰინემანი, 2010). მან აღნიშნა, რომ „განათლებული ადამიანი შეიძლება შევადაროთ განვითარებულ მანქანას, რომელიც სწრაფად და ეფექტურად ასრულებს სამუშაოს. საბოლოო ჯამში, მის განათლებაზე დახარჯული თანხები მალე იქნება კომპენსირებული მისი მაღალი შემოსავლებით". სახალხო განათლებაში ინვესტირებაზე პირველი სტატიები გასული საუკუნის 30-იან წლებში გამოჩნდა (მაგალითად, Strumilin, 1929; Walsh, 1935). შემდგომი საინტერესო შრომები ეკუთვნით აბრამოვიჩს (1962), შულცს (1961) და მინსერს (1974).

საზოგადოების მთავარი მიზანი მხოლოდ ეკონომიკური კაპიტალის განვითარებაზე ფოკუსირება არ უნდა იყოს. საზოგადოების ჰარმონიული განვითარებისთვის საჭიროა კულტურული და სოციალური კაპიტალის განვითარებაც. სწორედ კაპიტალის ამ ფორმების, უფრო მეტად – კულტურული კაპიტალის, განვითარებაში ხედავს გურდიე განათლებით მიღებული კვალიფიკაციების როლს.

ზოგადად, როგორც ჯორჯ ფსახაროპულოსი (2012) აღნიშნავს, განათლებაში მეტი ინვესტირება გაზრდილ ეკონომიკურ პროდუქტიულობასა და შემოსავლებს იწვევს.



წყარო:
http://www.heart-resources.org/wp-content/uploads/2015/10/0-psacharopoulos-value-of-investing-in-education.pdf

კონკრეტულად კი, ამერიკაში ბაკალავრის ხარისხის მქონე პირი, საშუალოდ, გაცილებით მეტს გამოიმუშავებს, ვიდრე მისი თანატოლი, რომელსაც მხოლოდ საშუალო განათლების ატესტატი აქვს.

აქვე მნიშვნელოვანია შევნიშნოთ, რომ განათლების დაფინანსების ზრდა ავტომატურად არ ნიშნავს მოსწავლეთა გაზრდილ აკადემიურ მოსწრებას (Hanushek და Kim, 1995). ჰანუშეკის აზრით, ხშირად, დაფინანსების ოდენობაზე მნიშვნელოვანი სკოლის ბიუჯეტისა და სხვა დამატებითი შემოსავლების ეფექტური განკარგვაა.

განათლების ეკონომიკის მკვლევრები (და არამარტო) ხშირად სვამენ კითხვას — რამდენად გადაჭარბებულია განათლების ეფექტის მოლოდინები?

აშშ-ს ბიზნეს და პოლიტიკურ ელიტას ღრმად სჯერა, რომ თუ სამუშაო ძალა არ იქნება ისეთივე განათლებული, როგორიც გერმანიასა და იაპონიაშია, მაშინ ამერიკელები ვერ გასწევენ ეფექტურ კონკურენციას მსოფლიო ეკონომიკაში. ხოლო საკუთარ შეხედულებას აკავშირებენ აშშ-ს მოსწავლეების მიერ ტესტებში მიღებულ დაბალ ქულებთან. თუმცა, აქვე ერთ პარადოქსთან გვაქვს საქმე — მსოფლიო ბანკის ანგარიშების მიხედვით, ამერიკის ეკონომიკა ათეული წლებია წამყვან ეკონომიკად ითვლება (https://datacatalog.worldbank.org/home). ლევინი და კეილი (1994) ამტკიცებენ, რომ ტესტის ქულებს არასდროს უჩვენებია ძლიერი კავშირი არც გამომუშავებასთან და არც პროდუქტიულობასთან. რამდენიმე ათწლეულის კვლევამ აჩვენა უმნიშვნელო დამოკიდებულება ტესტის ქულებსა და სამუშაო ძალის შემოსავალს შორის, განათლების მოცემულ დონეზე. როგორც წესი, ტესტის ქულების ძალიან დიდი განსხვავებაც კი, ერთი და იგივე საგანმანათლებლო დონისა და რასის წარმომადგენლებს შორის, ასოცირდება შემოსავლის ძალიან მცირე სხვაობასთან. მაგალითად, 50-დან 84-ე პროცენტილამდე აწევა, როგორც წესი, დაკავშირებულია მხოლოდ 3-4 პროცენტიან ან უფრო ნაკლებ მოგებასთან. გავითვალისწინოთ, რომ არცერთ ქვეყანაში არ არსებობს განათლების რეფორმა, რომელმაც აჩვენა, რომ სისტემატურად შესაძლებელია სკოლის კურსდამთავრებულების ტესტის ქულების გაზრდა, თუნდაც ერთი სტანდარტული გადახრით (Bishop, 1989).

მკვლევრები, რომლებიც ვარაუდობენ, რომ განათლების გავლენა პროდუქტიულობაზე საკმაოდ მაღალია, ამტკიცებენ, რომ დამსაქმებლებმა, რომლებიც ცდილობენ მოგების მაქსიმიზაციას, არ იციან პროდუქტიულობასა და ტესტის ქულებს შორის ჭეშმარიტი კავშირის შესახებ და იყენებენ ინდუსტრიული ფსიქოლოგების კვლევებს თავიანთი პრეტენზიების გასამყარებლად (Bishop, 1989). თუმცა კვლევის უინტერესო შეფასებები ტესტის ქულების პროგნოზირებადი ვალიდურობის შესახებ ასკვნის, რომ არსებობს მხოლოდ ძალიან

მცირე კავშირი ტესტის ქულებსა და ხელმძღვანელების პროდუქტიულობის რეიტინგებს შორის. მართლაც, პოტენციური ეკონომიკური სარგებლის საერთო შეჯამება ტესტის ქულების გამოყენებით დასაქმების კანდიდატთა შერჩევისთვის, გვთავაზობს აზრს, რომ ინდუსტრიული ფსიქოლოგების ეკონომიკური მტკიცებები ხარვეზიანი და ძალიან გაზვიადებულია (Levin, 1989).

ლევინი და კეილი (1994) ამტკიცებენ, რომ „ზოგადი მოსაზრება, რომ აშშ-ს კონკურენტული ეკონომიკური პოზიცია შეიძლება შენარჩუნდეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ჩვენ გავუსწრებთ სხვა ქვეყნების მოსწავლეების მიღწევებს ტესტებში ქულების მიხედვით, გულუბრყვილოა და ნაკლებადაა მხარდაჭერილი საერთო ემპირიული მონაცემებით. ტესტში ქმედუნარიანობა რისკის ქვეშ მყოფი მოსწავლეებისთვის უფრო დიდი საზრუნავია, ვინაიდან განსაკუთრებული ძალისხმევაა საჭირო იმისთვის, რომ ასეთმა მოსწავლეებმა განათლების სფეროში უფრო წინ წაიწიონ. ეს საერთო დასკვნები ნაკლებად გაგვაკვირვებს, თუ გავითვალისწინებთ, რას აფასებს ეს ტესტები. დიდწილად, ისინი აფასებენ მოსწავლეების უნარს, მიაღწიონ წარმატებას საბაზისო უნარების დონეზე, სადაც ფაქტების დამახსოვრება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ინფორმაციის გაგება ან გამოყენება. ეპოქაში, როცა თითქმის შეუზღუდავია წვდომა ელექტრონულ მეხსიერებასთან, აზრი იმას უფრო აქვს, თუ როგორ გამოიყენება ეს ინფორმაცია პრობლემების გადასაჭრელად და რესურსების გასანაწილებლად, გადაწყვეტილების მიღების მიზნით; ტესტების სპეციალისტები ახლა უფრო მეტად კონცენტრირდებიან ავთენტურ შეფასებაზე, საერთაშორისო შედარებები კი კვლავ ეფუძნება სწორედ იმ ტესტებს, რომლებიც პროდუქტიულობის სასარგებლო პროგნოზირებას არ წარმოადგენს“.

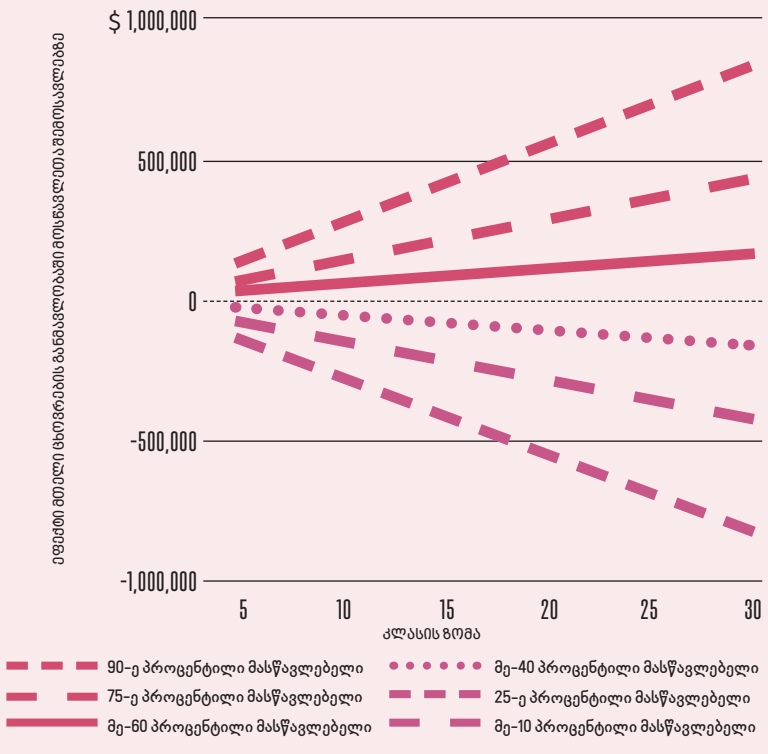
ზემოთ გამოთქმული მოსაზრებების სრულიად საპირისპიროს ამტკიცებს სტანფორდის უნივერსიტეტის მკვლევარი ერიკ ჰანუშეკი. მისი აზრით, არათუ განათლების სისტემას აქვს დიდი მნიშვნელობა ეკონომიკის ზრდაზე, არამედ მასწავლებლის კვალიფიკაციაც კი პოზიტიურად მოქმედებს მოსწავლის მომავალ დასაქმებასა და შემოსავლების ზრდაზე.

იხ. გრაფიკი :

ეფექტური მასწავლებლები ზრდიან მოსწავლეების შემოსავლებს

ეფექტური მასწავლებლის ეკონომიკური ღირებულება იზრდება, რაც უფრო დიდია კლასი და საკმაოდ დიდია ეკონომიკური დანახარჯები არაეფექტური მასწავლებლის შემთხვევაში.

მასწავლებლის ხარისხის წლიური ეფექტი მთელი ცხოვრების განმავლობაში მოსწავლეთა შემოსავლებზე*



* საშუალო კვალიფიკაციის მასწავლებელი

წყარო:
http://hanushek.stanford.edu/publications/valuing-teachers-how-much-good-teacher-worth

სტატიის ამ ნაწილში კი გვინდა შევეხოთ, რას ფიქრობენ ცნობილი მკვლევრები განათლების უპირველეს მიზნად ეკონომიკური წარმატების გამოცხადების მცდარი მიდგომის შესახებ.

მეცნიერის აზრით, საზოგადოების მთავარი მიზანი მხოლოდ ეკონომიკური კაპიტალის განვითარებაზე ფოკუსირება არ უნდა იყოს. საზოგადოების ჰარმონიული განვითარებისთვის საჭიროა კულტურული და სოციალური კაპიტალის განვითარებაც. სწორედ კაპიტალის ამ ფორმების, უფრო მეტად კულტურული კაპიტალის, განვითარებაში ხედავს ბურდიე განათლებით მიღებული კვალიფიკაციების როლს.

სტეფან ჰეინემანი (2010), განათლების მთავარ დანიშნულებებზე საუბრისას, მეტად საინტერესო აზრს ავითარებს: „რატომღაც, გასული საუკუნის შუა წლებიდან, განათლების სისტემას ძირითად როლად პროდუქტიულობის ზრდა განესაზღვრა. შესაბამისად, საგანმანათლებლო მოდელები, ძირითადად, ამ მიზანზე გადაეწყო და მივიწყებულ იქნა სახალხო განათლების შემოღების მთავარი მიზანი – სოციალური კოჰერსია. თუნდაც, ბოლო დროს ასე აქცენტირებული ადამიანური კაპიტალის მოდელი, არ/ვერ უზრუნველყოფს განათლების სხვა ძირითადი მიზნების – საზოგადოების სოციალური და პოლიტიკური განვითარების – მიღწევას; ამან კი შესაძლოა საკმაოდ დიდ გამოწვევის წინაშე დააყენოს ნებისმიერი საზოგადოება. კერძოდ, საუბარია საზოგადოების უნარზე, წარმატებით გაუმკლავდეს ქვეყნის შიგნით არსებულ პოლიტიკურ, სოციალურ და კულტურულ შოკებს, რომელთა მიზეზი შესაძლოა სრულებითაც არ იყოს ეკონომიკური პრობლემები. სახალხო განათლება უნდა ემსახურებოდეს საზოგადოების ჰარმონიულ განვითარებას, ეროვნულ უსაფრთხოებას და ზოგადად სოციალურ კოჰერსიას“.

პიერ ბურდიეს (1997) მიერ დანახული განათლების როლი უფრო ფართოდ მიმოიხილავს ჰაინემანის ხედვას (2010). კერძოდ, მისი აზრით, საზოგადოების მთავარი მიზანი მხოლოდ ეკონომიკური კაპიტალის განვითარებაზე ფოკუსირება არ უნდა იყოს. საზოგადოების ჰარმონიული განვითარებისთვის საჭიროა კულტურული და სოციალური კაპიტალის განვითარებაც. სწორედ კაპიტალის ამ ფორმების, უფრო მეტად – კულტურული კაპიტალის, განვითარებაში ხედავს ბურდიე განათლებით მიღებული კვალიფიკაციების როლს.

მიუხედავად იმისა, რომ სტატიაში განათლების ეკონომიკისა და განათლების პოლიტიკის ტოპ მკვლევრების ნაშრომები არის მიმოხილული, საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, საინტერესოა, გავიგოთ, თუ რა გავლენა იქონია მსოფლიო პანდემიამ განათლებასა და მომავალ დასაქმებაზე.

განათლების დანაკარგებზე და მის ნეგატიურ გავლენაზე მომავალში პროგნოზირებულ გამომუშავებაზე საინტერესო ანალიზს გვთავაზობენ მსოფლიო ბანკის მკვლევრები – პატრინოსი და დონელი (2020).

კერძოდ, ევროპისა და აზიის ქვეყნების (45-მდე) გამოცდილების შესწავლის შედეგად, ცალსახად გამოიკვეთა, რომ კოვიდ 19-ით გამოწვეული საგანმანათლებლო დანაკარგები შესამჩნევია (იხ. ცხრილი #2). შემაშფოთებელია ის ფაქტი, რომ დანაკარგები განსაკუთრებით მაღალია მოსწავლეებში, რომლებიც დაბალი სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის ოჯახებიდან მოდიან.

სკოლის დაკეტვის ეფექტი საგანმანათლებლო დანაკარგებზე

ქვეყანა	დაკეტვის ხანგრძლივობა	საგანი	საფეხური	საგანმანათლებლო დანაკარგი
ბელგია	3 თვე	მათემატიკა, ჰოლანდიური	დაწყებითი	0.19 სტანდარტული გადახრა 0.29 სტანდარტული გადახრა
ჰოლანდია	8 კვირა	მათემატიკა, კითხვა	დაწყებითი	0.08 სტანდარტული გადახრა
შვეიცარია	8 კვირა	მათემატიკა, გერმანული	დაწყებითი, საბაზო	2 დამოუკიდებელი ცვლადი 0
დიდი ბრიტანეთი	2 თვე	წერა	საბაზო	22 თვიანი ჩამორჩენა
ყაზახეთი	3 თვე	ზოგადი		11 %

» განათლება განიხილება, როგორც ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში, რომელსაც პირდაპირი ანაზღაურება მოაქვს განათლებული ადამიანისთვის და, ასევე, სარგებელი – მთლიანად საზოგადოებისთვის.
განათლებას შეუძლია, გააუმჯობესოს პროდუქტიულობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმების შესაძლებლობა ექნება უფრო პროდუქტიულ სამუშაო ძალას. იგივე ეხება დანაშაულებრივი ქმედებისა და სახელმწიფო სოციალურ პროგრამებზე დამოკიდებულების შემცირებას. განათლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში ჩაითვლება ეფექტურად, თუ ის გადაიქცევა სოციალურ პროგრამებზე დამოკიდებულების ან დანაშაულებრივი ქმედების სტიგულის შემცირების შესაძლებლობად.
განათლება, ასევე, შეიძლება გულისხმობდეს უკეთ ინფორმირებული ამომრჩევლებისა და იმათ არსებობას, ვისაც უკეთ შეუძლია გააანალიზოს გიულეტენზე არსებული კომპლექსური საკითხები. თუმცა, ეს არ გააუმჯობესებს პოტენციური ამომრჩევლის ქცევას, თუკი იგი იფიქრებს, რომ ვერ იქონიებს გავლენას პოლიტიკაზე, საარჩევნო პოლიტიკის მეშვეობით."

მკვლევრების აზრით, საგანმანათლებლო დანაკარგები მომავალში შესაძლოა ტრანსფორმირდეს უფრო ხანგრძლივვადიან გამოწვევებში. სავარაუდოა, რომ ტესტის ქულების კლება გამოიწვევს დასაქმების შემცირებას. როგორც კვლევები გვიჩვენებს, გაზრდილი აკადემიური მოსწრება, საშუალოდ, 8-დან 9%-მდე შემოსავლების ზრდასთან ასოცირდება (პარინოსი, 2020).

დასკვნის სახით, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ პროდუქტიულობის გაუმჯობესებისადმი ერთფაქტორიანი მიდგომა –განათლების დონისა და ტესტის ქულების ამაღლება–ემსახურება როგორც ეროვნული, ისე ინდუსტრიული პოლიტიკის დამახინჯებას იმ მიმართულებებით, რომლებიც ნაკლებად სავარაუდოდ გააუმჯობესებს ეროვნულ პროდუქტიულობას და უფრო გააჭიანურებს შედეგის მიღწევას. ის, რასაც უნდა ვაკეთებდეთ, არის აღიარება ცვლილებების მთელი სპექტრისა, რომელიც აუცილებელია ეროვნული პროდუქტიულობის გასაზრდელად. განათლება მოვათავსოთ ამავე კონტექსტში, როგორც მხოლოდ ერთ-ერთი დამაკავშირებელი საშუალება სხვა ფაქტორების ნაზავში. ცვლილებები განათლებაში კოორდინირებული უნდა იყოს სხვა განზომილებების ცვლილებებთან და არ უნდა იყოს დამოუკიდებელი ფენომენი, რომელიც დიდწილად განყენებულად განიხილება.

ლიტერატურა:

1. Bishop, John H. 1989. Incentives for Learning: Why American High School Students Compare so Poorly to Their Counterparts Overseas https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77278.
2. Bourdieu, P. 1997. Pp. 47-49. Education, Culutre, Economy, and Society. Oxford University Press
3. Donnelly, R., Patrinos, H. Is the COVID-19 slide in education real?. 2020. https://blogs.worldbank.org/education/covid-19-slide-education-real
4. Hanushek, Eric A. (1981)."Assessing the E)ects of School Resources on Student Performance: An Update." Educational Evaluation and Policy Analysis 19(2), 142-164
5. Hanushek, Eric A. Valuing Teachers: How Much is a Good Teacher Worth?. Education Next, 11(3), Summer 2011, pp. 40-45
6. Heyneman, S. 2010. Education and Development: A return to basic principles. 2010 Society for International Development 1011-6370/10. (4), (518–521)
7. Levin, H., Kelley, C. Can education do it alone? Economics of Education Review. Volume 13, Issue 2, June 1994, Pages 97-108
8. მაღლაკელიძე შ., შუკაკიძე ბ.; 2012. სკოლის დაფინანსება: პრობლემების ანალიზი და მათი გადაჭრის გზები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ხათუნა გარაგაძე
პედაგოგიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
განათლებლობის პროფესიის რეგულირების
პროგრამის ხელმძღვანელი,
მასწავლებელთა პროფესიული
განვითარების ეროვნული ცენტრი

ტრანსფორმაციული თუ საგანმანათლებლო ლიდერი?

„თუ შენ გემის აშენება გინდა, ხალხს კი ნუ შეყრი ხისა და ფიცრის შესაგროვებლად, დავალებების გასაცემად და სამუშაოს დასანაწილებლად, არამედ ასწავლე ამ ადამიანებს ნატვრა დიდი, უსაზღვრო ზღვისა“.

ანტუან დე სენტ-ეგზიუპერი

დღეისათვის საქართველოში აქტიურია დისკუსია სკოლის დირექტორის როლის შესახებ – თუ როგორი ხელმძღვანელი სჭირდება დღევანდელ სკოლას. არსებული მდგომარეობით, დირექტორი პასუხისმგებელია სკოლაში მიმდინარე ყველა პროცესზე, მაშინ როცა 2018 წლის სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევის –TALIS მიხედვით, საქართველოში, დირექტორების დაახლოებით 16% ამ პოზიციაზე 15 წელზე მეტია მუშაობს. სკოლის ადმინისტრირების კომპონენტი თავის ფორმალიზებულ (საუნივერსიტეტო პროგრამა, ტრენინგები) საგანმანათლებლო პროგრამაში ქართველი დირექტორების 10%-მა თანამდებობის დაკავებამდე გაიარა, 68%-მა – თანამდებობის დაკავების შემდეგ, ხოლო 18%-მა – თანამდებობის დაკავებამდეც და შემდგომაც. TALIS-ში მონაწილე ქვეყნების უდიდეს ნაწილში, დირექტორების თითქმის ნახევარი სკოლის ადმინისტრირებას დირექტორის პოზიციის დაკავებამდე სწავლობს. სასწავლო პროცესის მართვა ქართველი დირექტორების 19%-მა შეისწავლა თანამდებობის დაკავებამდე, ხოლო 24%-მა – როგორც თანამდებობის დაკავებამდე, ასევე, თანამდებობის დაკავების შემდეგ. 55%-მა სასწავლო პროცესის მართვის პროგრამა თანამდებობის დაკავების შემდეგ გაიარა. TALIS-ში მონაწილე ქვეყნების უდიდეს ნაწილში, დირექტორების უმრავლესობას სასწავლო პროცესის მართვის კომპონენტი დირექტორის პოზიციის დაკავებამდე აქვს გავლილი. პედაგოგიური კომპონენტი ქართველი დირექტორების თითქმის ნახევარს (44%) თანამდებობის დაკავებამდე აქვს გავლილი, ხოლო 25%-ს როგორც დირექტორის პოზიციის დაკავებამდე, ასევე, დირექტორად მუშაობის დროს. ქართველი დირექტორების 28%-მა ეს კომპონენტი მხოლოდ დირექტორის პოზიციის დაკავების შემდეგ შეისწავლა. საგულისხმოა, რომ TALIS-ის ქვეყნებში იმ დირექტორების წილი, რომლებმაც პედაგოგიკა თანამდებობის დაკავებამდე (ან შემდეგ) შეისწავლეს, საშუალოდ 84%-ია[1]. ეს მაჩვენებლები ნათლად ასახავს სკოლის ლიდერთა კომპეტენციის ნაკლებობას და ხელს უშლის პრიორიტეტული მიმართულებების სწორად ფოკუსირებას.

1. სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევა, TALIS 2018

უდავოა, რომ ჩამოსაყალიბებელია სკოლის მართვის ახლებური პარადიგმა, სადაც სწორად იქნება განსაზღვრული სკოლის დირექტორის, მენეჯერის თუ ლიდერის მახასიათებლები. მენეჯერთან დაკავშირებით, თითქმის ყველაფერი ნათელია. რაც შეეხება ლიდერს, საინტერესოა, ქართული სკოლისთვის რომელი მოდელია მისაღები. ჟურნალის წინა გამოცემებში ფართოდ იქნა განხილული ლიდერობის სხვადასხვა მოდელი. ამჯერად ორ მათგანზე შევაჩერებთ მკითხველის ყურადღებას: ტრანსფორმაციულ და საგანმანათლებლო ლიდერობაზე. შევეცდებით, ყურადღება გავამახვილოთ ორივე კონცეფციაზე, გამოვკვეთოთ მათ შორის არსებული განსხვავებები და გადაკვეთის წერტილები.

შონ სლეიდი (ჩრდილოეთ ამერიკის განათლების თანახელმძღვანელი, რომელიც ეხმარება განათლების ლიდერების შემდეგი თაობის განვითარებას) და ალისა გალაჰერი (ჩრდილოეთ ამერიკის განათლების თანახელმძღვანელი; დიზაინის აზროვნება სკოლის ლიდერებისთვის (ASCD, 2018) და დიზაინის აზროვნება თამაშში (ASCD, 2020) თანაავტორი), სტატიაში „Transformational and Learning Leadership. What's better?" /2021 წ./ აღნიშნავენ, რომ ჩვენ ვართ რადიკალური ცვლილებების ეტაპზე. ჩვენ ვართ განათლების სისტემურ ცვლაში, რათა განვსაზღვროთ არა მხოლოდ ის, თუ რას ვაკეთებთ, არამედ როგორ ვაკეთებთ. აქტიური ცვლილებებია სწავლებაში; აუცილებელია მიწოდების კორექტირება, მონაცვლეობა ან, თუნდაც, შეფასების გაუქმება. ნათელია, რომ საჭიროა ღრმა დისკუსია სწავლების საუკეთესო გზების შესახებ. ამ დისკუსიისთვის ორგანიზაციებს და სკოლებს სჭირდებათ ლიდერები, რომლებსაც აქვთ გამოცდილება პედაგოგიკასა და სწავლებაში; ლიდერები, რომლებსაც შეუძლიათ ალტერნატივების შეთავაზება და ისეთი სწავლებისა და სწავლის გზების დასახვა, რომლებიც აკმაყოფილებს მათი საზოგადოების ყველა საჭიროებას. ყველაზე კომპეტენტური ლიდერები არიან ისინი, ვისაც შეუძლიათ თავიანთი სტილის მორგება სიტუაციის საჭიროებებზე; ამასთანავე, არიან ღია და ეძებენ გაუმჯობესების გზებს.

მოსწავლეთა შედეგების ასამაღლებლად, აუცილებელია, რომ სკოლის ხელმძღვანელი გამოვიდეს მენეჯერის როლიდან და გახდეს:

1. საგანმანათლებლო ლიდერი, რომელსაც შეუძლია:
   - სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის ლიდერების გამოვლენა, მათი მოტივირება და ფუნქციების სწორად დელეგირება;
   - მასწავლებლისთვის პროფესიულ განვითარებაში მხარდაჭერა და სისტემატური, ეფექტური უკუკავშირის მიწოდება. მასწავლებლებს სჭირდებათ ლიდერი, რომელიც იქნება მხარდამჭერი, მოტივირებული და მცოდნე;
   - სკოლის საჭიროებიდან გამომდინარე, სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავებასა და სასწავლო პროგრამების დანერგვაში უშუალო ჩარევა;
   - ეფექტური შეფასებისა და ანგარიშვალდებულების სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც მიმართული იქნება სწავლა-სწავლების პროცესის გაუმჯობესებისკენ.
2. ტრანსფორმაციული ლიდერი, რომელსაც შეუძლია:
   - იდეალიზებული გავლენის მოხდენა. სასწავლო სტრატეგიებზე აქცენტირების ნაცვლად, საზოგადოების ღირებულებათა სისტემის ცვლილებაზე ორიენტირება;
   - შთამაგონებელი მოტივაცია. ორგანიზაციის შესაძლებლობების განვი-

2018 წლის სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევის – TALIS მიხედვით, საქართველოში, დირექტორების დაახლოებით 16% ამ პოზიციაზე 15 წელზე მეტია მუშაობს. სკოლის ადმინისტრირების კომპონენტი თავის ფორმალიზებულ (საუნივერსიტეტო პროგრამა, ტრენინგები) საგანმანათლებლო პროგრამაში ქართველი დირექტორების 10%-მა თანამდებობის დაკავებამდე გაიარა, 68%-მა –თანამდებობის დაკავების შემდეგ, ხოლო 18%-მა – თანამდებობის დაკავებამდეც და შემდგომაც. TALIS-ში მონაწილე ქვეყნების უდიდეს ნაწილში, დირექტორების თითქმის ნახევარი სკოლის ადმინისტრირებას დირექტორის პოზიციის დაკავებამდე სწავლობს. სასწავლო პროცესის მართვა ქართველი დირექტორების 19%-მა შეისწავლა თანამდებობის დაკავებამდე, ხოლო 24%-მა – როგორც თანამდებობის დაკავებამდე, ასევე, თანამდებობის დაკავების შემდეგ. 55%-მა სასწავლო პროცესის მართვის პროგრამა თანამდებობის დაკავების შემდეგ გაიარა.

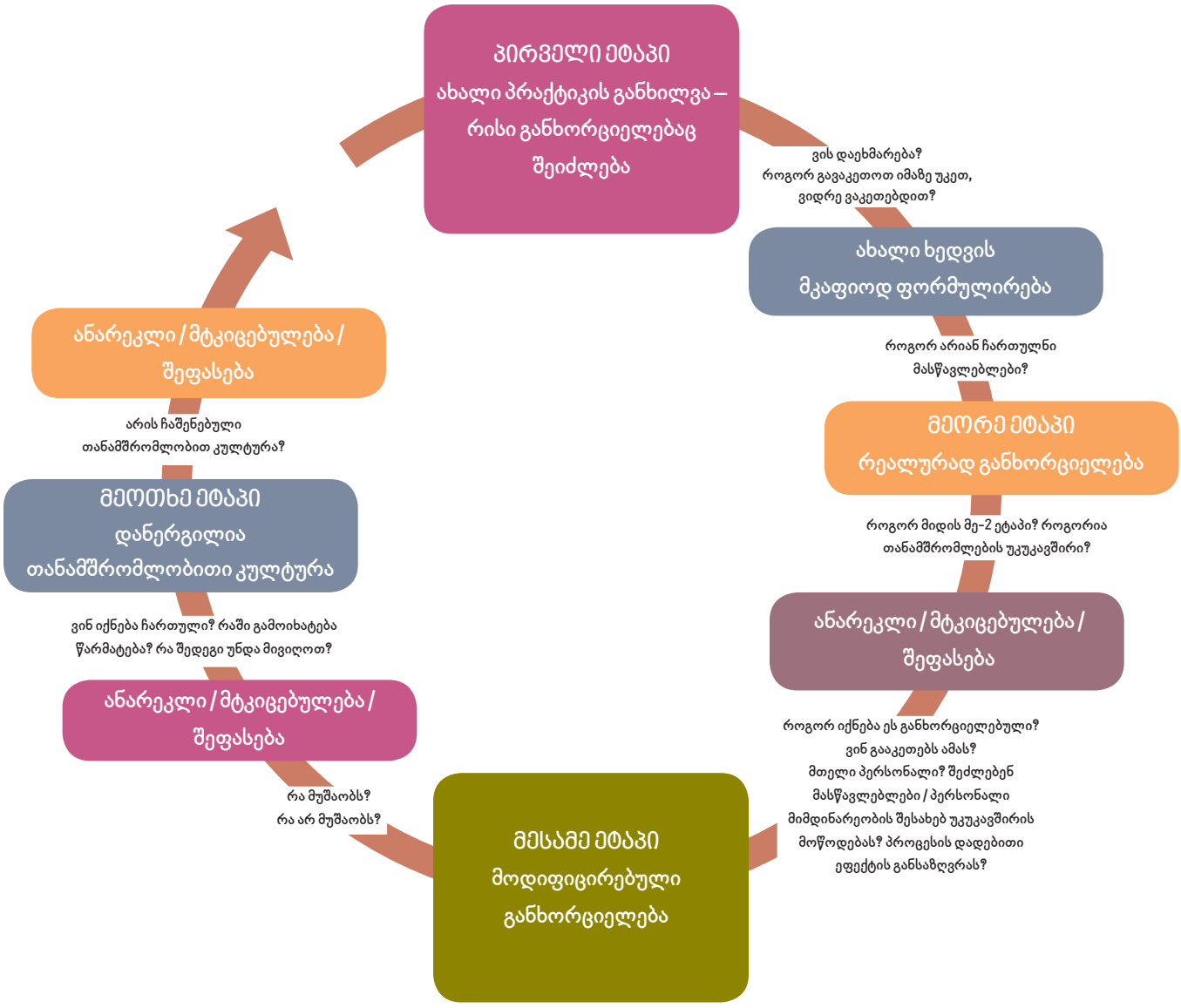
თარებაზე ორიენტირება და სიახლეების დანერგვა;

- ინტელექტუალური შესაძლებლობების სტიმულირება, წახალისება;
- ინდივიდუალური ზრუნვა, ლიდერების წარმოჩენა და იმ აზრის დამკვიდრება, რომ ისინი მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებენ.

თეორიულად, თითქოს ყველაფერი ნათელია, თუმცა პრაქტიკაში ამ პროცესების განხორციელება და საგანმანათლებლო თუ ტრანსფორმაციული ლიდერობის მორგება პრობლემებთან არის დაკავშირებული.

პიტერ მ. დევიტი თავის კვლევით ნაშრომში „Instructional Leadership" – Creating Practice Out of Theory (2019) გამოყოფს ექვს ძირითად ფაქტორს, რაზეც ყურადღება უნდა გაამახვილოს საგანმანათლებლო ლიდერმა:

- მტკიცებულებები
- სწავლა
- მოსწავლეთა ჩართულობა
- სასწავლო სტრატეგიები
- ეფექტურობა
- ზემოქმედების შეფასება



სლეიდი და გალაჰერი გვთავაზობენ სამ ძირითად ფაქტორს, რაზეც ყურადღება უნდა გაამახვილოს ტრანსფორმაციულმა ლიდერმა:

- საერთო ხედვის ჩამოყალიბება
- ნდობის გაღრმავება
- სხვების გაძლიერება

საერთო ხედვის ჩამოყალიბება: სკოლის ხედვა ეკუთვნის არა დირექტორს, არამედ სკოლის ყველა წევრს. ხედვა მიმართული და ორიენტირებულია, დაეხმაროს ადამიანებს წარმატებისკენ სწრაფვაში, მკაფიო მიზნებითა და კომუნიკაციით. თუ ისინი არ ეთანხმებიან ხედვას, შეუძლებელია მისი რეალობად ქცევა.

ნდობის გაღრმავება: ტრანსფორმაციული ლიდერები აშენებენ უფრო ღრმა, მჭიდრო ურთიერთობებს ემოციურ და ინტელექტუალურ დონეზე. ეს აუცილებელია სკოლის გაუმჯობესების მცდელობისას და გაურკვევლობის დროს.

სხვების გაძლიერება: აქ მთავარი აზროვნების ცვლილებაა, სადავეების მჭიდროდ დაჭერა, რათა პირადად უზრუნველყონ წარმატებული ინიციატივები, სხვების შთაგონება, რომ მიიღონ ლიდერი და თავადაც ენდობოდეს სხვებს წარმატების მისაღწევად.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა, ისევე, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერობა, არის პროცესი.

საგანმანათლებლო ლიდერობა ძალიან კონკრეტულია და შეიძლება მისი გაზომვა; ტრანსფორმაციული ლიდერის მახასიათებლებს შორის (იდეალიზებული გავლენა, შთაგონებითი მოტივაცია, ინტელექტუალური სტიმულაცია და ინდივიდუალური ზრუნვა) მნიშვნელოვანი გადაკვეთის წერტილები გამოკვეთეს და დაადგინეს, რომ ეს პარამეტრები მკვეთრად გამიჯნული არ არის. გარდა ამისა, ტრანსფორმაციული ლიდერობის პარამეტრები ხშირად ემთხვევა ლიდერობის სხვა კონცეფციებს და ძნელია მისი გაზომვა (Tracey & Hinkin, 1998).

ამასთან ერთად, ზოგიერთი მკვლევარი ტრანსფორმაციულ ლიდერობას პიროვნულ თვისებად მიიჩნევს და ფიქრობს, რომ რთულია ლიდერისთვის მისი სწავლება (Bryman, 1992); საგანმანათლებლო ლიდერობის სწავლა კი შეიძლება კონკრეტული ნაბიჯების განხორციელებით.

არიან კრიტიკოსები (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1993,), რომლებიც ტრანსფორმაციულ ლიდერობას ელიტარულად და ანტიდემოკრატიულად მიიჩნევენ, რადგან „ტრანსფორმაციული ლიდერები ხშირად უშუალოდ მონაწილეობენ ცვლილებების განხორციელებაში, ხედვის ჩამოყალიბებაში და სხვების დარწმუნებაში, რომ ახალი მიმართულებები მართებულია. ეს ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ ლიდერები მიმდევრებისაგან დამოუკიდებლად მოქმედებენ ან თავიანთ საჭიროებებს მიმდევართა საჭიროებებზე მაღლა აყენებენ“ და რადგან ტრანსფორმაციული ლიდერი ზემოქმედებს მიმდევრებზე და ცვლის მათ ღირებულებებს, კრიტიკოსებმა მიიჩნიეს, რომ „არსებობს თეორიის ბოროტად გამოყენების პოტენციალი“. საგანმანათლებლო ლიდერთან კი ეს გამოწვევა მინიმუმამდეა დაყვანილი.

წარმოგიდგენთ მატრიცას, სადაც ნათლად არის წარმოდგენილი მსგავსება და განსხვავება ლიდერობის ამ ორ სტილს შორის:

ჩვენ ვართ რადიკალური ცვლილებების ეტაპზე. ჩვენ ვართ განათლების სისტემურ ცვლაში, რათა განვსაზღვროთ არა მხოლოდ ის, თუ რას ვაკეთებთ, არამედ როგორ ვაკეთებთ. აქტიური ცვლილებებია სწავლებაში; აუცილებელია მიწოდების კორექტირება, მონაცვლეობა ან, თუნდაც, შეფასების გაუქმება. ნათელია, რომ საჭიროა ღრმა დისკუსია სწავლების საუკეთესო გზების შესახებ. ამ დისკუსიისთვის ორგანიზაციებს და სკოლებს სჭირდებათ ლიდერები, რომლებსაც აქვთ გამოცდილება პედაგოგიკასა და სწავლებაში; ლიდერები, რომლებსაც შეუძლიათ ალტერნატივების შეთავაზება და ისეთი სწავლებისა და სწავლის გზების დასახვა, რომლებიც აკმაყოფილებს მათი საზოგადოების ყველა საჭიროებას. ყველაზე კომპეტენტური ლიდერები არიან ისინი, ვისაც შეუძლიათ თავიანთი სტილის მორგება სიტუაციის საჭიროებებზე; ამასთანავე, არიან ღია და ეძებენ გაუმჯობესების გზებს.

საგანმანათლებლო ლიდერი	საერთო	ტრანსფორმაციული ლიდერი
	მოლოდინები	
■ ნათლად და გასაგებ ენაზე ჩამოყალიბებული მიზნები; ■ გაუგებრობების მინიმუმამდე დაყვანა.	■ სასკოლო კულტურის შექმნა, რომელიც ორიენტირებული იქნება სწავლა-სწავლების გაუმჯობესებაზე; ■ მიზანზე ორიენტირება.	■ საერთო მკაფიო ხედვის ჩამოყალიბება; ■ მიზნად ისახავს ისეთი მომავლის შექმნას, სადაც შერწყმული და განვითარებული იქნება ორგანიზაციის წევრების მისწრაფებები; ■ ლიდერისგან მოითხოვს ტოლერანტულ დამოკიდებულებას განსხვავებული აზრისადმი.
	ფოკუსირება	
■ კურიკულუმზე ორიენტირება; ■ პროცესების ზედამხედველობა და შეფასება; ■ მოსწავლეთა პროგრესის მონიტორინგი; ■ სასწავლო დროის სწორი გამოყენება; ■ სასწავლო პროგრამებსა და სწავლებაზე ფოკუსირება.	■ პერსონალის განვითარებაზე ორიენტირებული ფართო სპექტრის აქტივობების დაგეგმვა; ■ მაღალი მოლოდინები.	■ ორგანიზაციის შესაძლებლობების განვითარებაზე ორიენტირება და სიახლეების დანერგვა; ■ ინტელექტუალური შესაძლებლობების სტიმულირება/წახალისება; ■ ლიდერების წარმოჩენა და თითოეული თანამშრომლის მიერ პასუხისმგებლობის აღების სტიმულირება; ■ ადამიანებზე ზემოქმედება პრინციპით – ქვემოდან ზემოთ, და არა – პირიქით.
	ლიდერობის სტილის მახასიათებლები	
■ ტრანზაქცია; ■ ძლიერი ხელმძღვანელობა; ■ ორიენტირებულია პირველი რიგის ცვლილებებზე; ■ ლიდერი არის ავტორიტეტი და ექსპერტი; ■ მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესებაზე ორიენტირება; ■ ხელმძღვანელის უმთავრესი საქმეა კურიკულუმის მართვა და ინსტრუქტირება.	■ მოხერხებული ხელმძღვანელობა; ■ სკოლაში თვალსაჩინო საქმიანობა.	■ ტრანსფორმაციულობა; ■ გაზიარებული ლიდერობა; ■ თავად მეორე რიგის ეფექტებზე ფოკუსირება, მაგრამ სხვების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, რომ პირველი რიგის სასწავლო შედეგებს მიაღწიონ; ■ თანამშრომელთა დარწმუნება იმაში, რომ ისინი მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებენ; ■ ადამიანთა ღირებულებითი სისტემის ცვლილებაზე ორიენტირება.

ლიტერატურა:

1. Sean Slade & Alyssa Gallagher, Transformational and Learning Leadership. What's better?, October 28, 2021 ;
2. Peter M. DeWitt, Instructional Leadership – Creating Practice Out of Theory, 2019;
3. სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევა TALIS, 2018.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ჩვენი სამყარო, ახლო მომავლის პერსპექტივაში, არის სამყარო, სადაც ცვლილებები სწრაფი და მუდმივია. ხელმძღვანელობა უნდა მოქმედებდეს სწრაფად, მაგრამ გააზრებულად და მუდმივად რეაგირებდეს ცვალებად საჭიროებებზე. არ შეიძლება ერთი მოჭრილი თარგი მოირგოს სკოლის ყველა ლიდერმა. თითოეული სკოლა გამოირჩევა ინდივიდუალიზმით. ყველა მოდელს აქვს ძლიერი მხარეები და გამოწვევები. ხელმძღვანელი უნდა იყოს მკვლევარი, რომელიც საჭიროების შესაბამისად მოქმედებს. ჩვენი სკოლების წარმატების ერთადერთი გზა არის სკოლის ლიდერების მომზადება მოხერხებული, მოქნილი, ძლიერი გუნდების შესაქმნელად. რაც მნიშვნელოვანია, ეს არის შეჯერებული ფოკუსირება ტრანსფორმაციულ და საგანმანათლებლო ლიდერობაზე. ორივე სტილი უნარებისა და დამოკიდებულებების განსხვავებული, მაგრამ კონსტრუქციულად განვითარებული ნაკრებია და ხელს უწყობს ისეთი სასკოლო საზოგადოების ჩამოყალიბებას, რომელიც მზად არის სწავლისთვის და ცვლილებებისთვის.

დაბოლოს, სტატიის დასასრულს, მინდა ეპიგრაფს დავუბრუნდე: სწორედ ტრანსფორმაციულ ლიდერს შესწევს ძალა, დიდი, უსაზღვრო ზღვის სიყვარული შთააგონოს ადამიანებს და მიმდევრებად გაიხადოს ისინი, შეცვალოს კლიმატი ორგანიზაციაში; საგანმანათლებლო ლიდერს კი შეუძლია ასწავლოს, როგორ შეასრულონ დავალება და ააშენონ ხარისხიანი გემები.

ეკატერინე
დაფქვიაშვილი

ზოგადსაგანმანათლებლო
დაწესებულების დირექტორთა
ეროვნული სკოლის მენეჯერი,
მასწავლებელთა პროფესიული
განვითარების ეროვნული ცენტრი,
განათლების დოქტორანტი

დირექტორი და მისი პროფესიული განვითარება საქართველოში

საქართველოში 2003 წლიდან დაიწყო ფართომასშტაბიანი რეფორმები, რომელიც გულისხმობდა სკოლის მმართველობის დეცენტრალიზაციას; გაჩნდა სამეურვეო საბჭოები, სკოლებს მიენიჭათ საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სტატუსი, რაც ფინანსების დამოუკიდებლად განკარგვას ითვალისწინებდა (გორგოძე, 2017).

მოკლედ რომ გადავავლოთ თვალი ცვლილებებს, რეფორმების კვალდაკვალ მტკიცდებოდა სხვადასხვა მნიშვნელოვანი საკანონმდებლო დოკუმენტი როგორც ზოგადი განათლების, ასევე, დირექტორებისა და მასწავლებლების მიმართულებით. აქედან რამდენიმე მთავარ კომპონენტს გამოვყოფთ. 2005 წელს სკოლა გახდა საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, 2006 წელს დამტკიცდა საჯარო სკოლის დირექტორის შესარჩევი კონკურსის გამართვის წესი, 2007 წელს ჩატარდა სკოლის დირექტორის პირველი არჩევნები, 2010 წელს დამტკიცდა საქართველოს საჯარო სკოლის დირექტორის პირველი პროფესიული სტანდარტი და ბოლოს, 2020 წელს – საჯარო სკოლის დირექტორის ახალი პროფესიული სტანდარტი. ამის პარალელურად, ძალაში შევიდა პედაგოგთა პროფესიული სტანდარტი; დაიწყო მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების პროგრამების აკრედიტაცია და ვაუჩერული დაფინანსება, ხოლო 2010 წელს – მასწავლებელთა სერტიფიცირება. 2011 წელს ამოქმედდა მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემა; მოგვიანებით, 2015 წელს, ძალაში შევიდა მასწავლებლის საქმიანობის დაწყების, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემა და ამოქმედდა მასწავლებლის ოთხი კატეგორიის სტატუსი.

გამომდინარე იქიდან, რომ თანამედროვე გამოწვევებმა, სოციალურმა და ეკონომიკურმა ცვლილებებმა, განაპირობა ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის არსებითი რეფორმირება, გადაიხედა დირექტორის როლიც ადამიანური კაპიტალის ზრდაში. გლობალიზაციამ, განათლების მზარდმა ინკლუზიურობამ, მოსწავლეთა უნიკალურობის მნიშვნელობის ზრდამ დირექტორისადმი მკვეთრად განსხვავებული მოთხოვნები წარმოშვა. სწორედ ამ მოთხოვნების საპასუხოდ, 2006 წელს ამოქმედდა საჯარო სკოლის დირექტორის შესარჩევი კონკურსის გამართვის პირველი წესი, რომლის უმთავრესი მიზანი გახლდათ საჯარო სკოლის მართვისთვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მქონე კონკურსანტების გამოვლენა და მათი წარდგენა საჯარო სკოლის სამეურვეო საბჭოსთვის ასარჩევად. დირექტორობის მსურველ პირს აუცილებლად უნდა ჰქონოდა გააზრებული და სცოდნოდა ზოგადი

» გლობალიზაციამ, განათლების მზარდმა ინკლუზიურობამ, მოსწავლეთა უნიკალურობის მნიშვნელობის ზრდამ დირექტორისადმი მკვეთრად განსხვავებული მოთხოვნები წარმოშვა.

განათლების ეროვნული მიზნები, ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული სწავლისა და სწავლების ძირითადი პრინციპები, სკოლის ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსის მართვა, ასევე, ზოგადი განათლების, საჯარო სამართლის, შრომის სფეროში მოქმედი კანონმდებლობის, პროფესიული ეთიკის ნორმები. რაც შეეხება დირექტორობის მსურველი პირების საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, ეს შეიძლება ყოფილიყო საქართველოს მოქალაქე, რომელსაც ჰქონდა უმაღლესი განათლება და სამი წლის მუშაობის სტაჟი. კონკურსი რამდენიმე ეტაპისგან შედგებოდა: საბუთების გადარჩევა, ტესტირება, გასაუბრება და კანდიდატის საჯარო სკოლაში წარსადგენად განაწილება. რა თქმა უნდა, პერიოდულად, წესში გარკვეული ტიპის ცვლილებები შედიოდა, თუმცა წესის ძირითადი ნაწილი უცვლელი დარჩა.

რაც შეეხება საჯარო სკოლის დირექტორის პირველ პროფესიულ სტანდარტს, ესეც, გარკვეულწილად, პასუხი გახლდათ მიმდინარე თანამედროვე გამოწვევებზე – შეცვლილი სწავლის მიზნები, სავალდებულო განათლების დანიშნულება და პოლიტიკა. 2010 წლის დირექტორის პროფესიული სტანდარტით გათვალისწინებული იყო ხუთი მსხვილი მიმართულება, რომელიც უმნიშვნელოვანესი იყო დირექტორის ყოველდღიური საქმიანობისთვის. ესენი გახლდათ:

- საჯარო სკოლის განვითარება
- სასწავლო პროცესის მართვა
- პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა
- ანგარიშვალდებულების სისტემა
- მშობლებთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობა

თითოეული მიმართულება შედგებოდა ქვესაკითხებისგან. მაგალითისთვის, ერთ-ერთი მიმართულება, პროფესიული განვითარება, გულისხმობდა დირექტორის მიერ საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვას, თვითშეფასების ფორმისა და პროფესიული განვითარების გეგმის შემუშავებას.

ამავე სტანდარტით განისაზღვრა კონკრეტული თეორიული და პრაქტიკული საკითხები, რომლის ცოდნაც ევალებოდა მოქმედ დირექტორს, მაგალითად, საკანონმდელობა ბაზა, ინკლუზიური განათლების პრინციპები, ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის თეორიები, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება და განხორციელება, სასწავლო პროცესის ხარისხის მართვა, განათლების თეორიები, კვლევის მეთოდები და მონაცემთა ანალიზი, ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვა, ეფექტური კომუნიკაცია.

მოგვიანებით, საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტი გადაიხედა და 2020 წელს ახალი რედაქციით დამტკიცდა. აღნიშნული სტანდარტით განისაზღვრა საჯარო სკოლის დირექტორის ცოდნა, უნარები, პროფესიული ღირებულებები და ვალდებულებები. სტანდარტით გაერთიანდა ის აუცილებელი კომპეტენციები, რომლებიც მოეთხოვება სკოლის ხელმძღვანელ პირს. ძირითადი თეორიული და პრაქტიკული მოთხოვნები მეორდება ახალ სტანდარტშიც, მაგალითად, სკოლის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავება, სწავლების თანამედროვე სტრატეგიების დანერგვა, ფინანსური, მატერიალური, ადამიანური რესურსის მართვა, უსაფრთხო გარემოს შექმნა, ეფექტური კომუნიკაცია, ადმინისტრაციული საქმიანობა და ა.შ. თუმცა, განსხვავებით წინა სტანდარტისგან, 2020 წლის სტანდარტი ეყრდნობა ოთხ ძირითად მიმართულებას:

- საგანმანათლებლო ლიდერობა
- სასწავლო პროცესის ადმინისტრირება და ანგარიშვალდებულება

- თვითგანვითარება და თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება
- თემთან, ინსტიტუციებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა

ახალი სტანდარტის მიხედვით, დირექტორი მოაზრებულია როგორც საგანმანათლებლო ლიდერი და მენეჯერი, რომელსაც კომპლექსური, მრავალფეროვანი საქმიანობის წარმართვა უწევს. სკოლის ხელმძღვანელს მოეთხოვება პროფესიული ცოდნისა და უნარების ფლობა, რაც შექმნის ღია, სამართლიან, ინკლუზიურ, უსაფრთხო და თანასწორუფლებიან გარემოს. ძველი სტანდარტისგან განსხვავებით, 2020 წლის სტანდარტით, სკოლის ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს სოციალური თანასწორობის, თანაბარი შესაძლებლობების, დემოკრატიული კულტურის, გლობალური და ციფრული მოქალაქეობის, მდგრადი განვითარების პრინციპების დანერგვის კომპეტენცია.

რაც შეეხება დირექტორის პროფესიულ განვითარებას, ის აუცილებლად უნდა ზრუნავდეს თვითშეფასებაზე, იცოდეს თავისი სუსტი და ძლიერი მხარეები და ცდილობდეს მათ შევსებას. უნდა იყენებდეს პროფესიული განვითარების სხვადასხვა საშუალებას, მაგალითად, ტრენინგებს, სამუშაო შეხვედრებს, კონფერენციებს, პროფესიული განვითარების ქსელებს და ა.შ. სტანდარტის მიხედვით, პროფესიული განვითარების ერთ-ერთ ინდიკატორად მოაზრებულია სასკოლო საზოგადოებასთან თანამშრომლობა, სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობა, წახალისებული პროფესიული განვითარება.

მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სკოლის დირექტორის 2010 და 2020 წლების პროფესიული სტანდარტების მიხედვით, სკოლის ხელმძღვანელი ვალდებული იყო, ეზრუნა როგორც თანამშრომელთა, ისე საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე, საქართველოში საჯარო სკოლის ხელმძღვანელის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები, ძირითადად, ფრაგმენტული ხასიათის იყო და არ გახლდათ სისტემური, თანმიმდევრული. მაშინ როცა, სკოლის კარგი ლიდერი უნდა იცნობდეს თანამშრომელთა და საკუთარ შესაძლებლობებს, პროფესიულ საჭიროებებს და ამ მიმართულებით ახდენდეს შესაბამისი აქტივობების დაგეგმვას, აღნიშნულის სკოლის სამოქმედო და სტრატეგიულ გეგმებში გათვალისწინებას. დროდადრო, ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციების ინიციატივით, ხდებოდა სკოლის ლიდერების გადამზადება, პროფესიული განვითარების აქტივობების შეთავაზება, მაგრამ ამ საქმიანობას არ ჰქონდა მუდმივი ხასიათი.

დირექტორის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები

სსიპ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნულმა ცენტრმა დირექტორის პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა ჯერ კიდევ 2006 წლიდან დაიწყო, პირველი სტანდარტის მოთხოვნების შესაბამისად. ცენტრში არსებობდა პროგრამა, რომელიც საჯარო სკოლის დირექტორებს სთავაზობდა პროფესიული განვითარების ტრენინგებს სხვადასხვა თემატიკაზე. ამავე პროგრამის ფარგლებში, დირექტორობის მსურველი პირებისთვის ხდებოდა სასერტიფიკაციო გამოცდისთვის მოსამზადებელი ტრენინგის შეთავაზებაც. აღნიშნული პროგრამა არ აღმოჩნდა გრძელვადიანი; ის, ასევე, არ მოიცავდა თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში დანერგვის კომპონენტს.

2013 წელს ცენტრში ამოქმედდა „სასკოლო ქსელების“ პროგრამა, რომელიც ხელს უწყობდა სკოლის ბაზაზე პროფესიულ განვითარებასა და სკოლებს შორის

განსხვავებით წინა სტანდარტისგან, 2020 წლის სტანდარტი ეყრდნობა ოთხ ძირითად მიმართულებას: საგანმანათლებლო ლიდერობა; სასწავლო პროცესის ადმინისტრირება და ანგარიშვალდებულება; თვითგანვითარება და თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება; თემთან, ინსტიტუციებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა.

» პროგრამა მოქმედ დირექტორებს სთავაზობს საგნლიან 180+ საათიან უწყვეტი პროფესიული განვითარების კურსს, რომელიც მოიცავს სამ მსხვილ მიმართულებას: საგანმანათლებლო ლიდერობა (თორმეტი მოდული), ზოგადი მენეჯმენტი (ცხრა მოდული) და საკანონმდებლო საკითხები.

თანამშრომლობის გაძლიერებას. ეს მიმართულება სკოლის დირექტორის აქტიურ ჩართულობას მოითხოვდა; ის, სკოლის მენეჯერთან ერთად, საგანმანათლებლო ლიდერი უნდა ყოფილიყო. დირექტორი, პროგრამის დახმარებით, ადგენდა სკოლის საჭიროებებს და გეგმავდა შესაბამის აქტივობებს. სკოლის ხელმძღვანელები აქტიურად თანამშრომლობდნენ და ერთმანეთს უზიარებდნენ გამოცდილებას, გეგმავდნენ ერთობლივ აქტივობებს. მონაწილე სკოლები გადიოდნენ კონსულტაციებს, იღებდნენ საჭირო რესურსებს, ტრენინგებსა და პროფესიული განვითარების სხვა აქტივობებს. სასკოლო ქსელების მუშაობაში სკოლებიდან მონაწილეობას იღებდა როგორც სკოლის დირექტორი, ისე მოადგილე და სამი საგნობრივი მიმართულების (საბუნებისმეტყველო, ჰუმანიტარული და ტექნიკური) წარმომადგენლები. თითოეული სკოლის საჭიროების დადგენა ხდებოდა შესაბამისი კრიტერიუმების მიხედვით და იქმნებოდა შესაბამისი ტრენინგმოდული, რესურსი და საკონსულტაციო თემატიკა. პროგრამის ფარგლებში იგეგმებოდა ერთობლივი გაკვეთილები და სხვადასხვა ტიპის აქტივობები, პროექტები, კვლევები. ამასთან ერთად, მონაწილე სკოლები და ბენეფიციარები აფასებდნენ ერთმანეთს, ესწრებოდნენ გაკვეთილებს, დირექტორები სარგებლობდნენ შესაბამისი კონსულტაციებით.

» მასწავლებელთა და სკოლის დირექტორთა პროფესიული განვითარების პროექტი

პროფესიული განვითარების ყველაზე მასშტაბური მხარდაჭერა, რაც ქართველ სკოლის ლიდერებს ჰქონდათ, გახლდათ 2013 წელს აშშ-ის მთავრობის ათასწლეულის გამოწვევის კორპორაციასა და საქართველოს მთავრობას შორის გაფორმებული, 140 მილიონი აშშ დოლარის კომპაქტის ფარგლებში, 2016 წლიდან დაწყებული „ათასწლეულის გამოწვევის ფონდი – საქართველოს“ „მასწავლებელთა და სკოლის დირექტორთა პროფესიული განვითარების პროექტი“. პროექტს, რომლის სრული ბიუჯეტი გახლდათ 14 მილიონი აშშ დოლარი, სსიპ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი ახორციელებდა. პროექტის თანადამფინანსებელი და მხარდამჭერი იყო საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. „მასწავლებელთა და სკოლის დირექტორთა პროფესიული განვითარების პროექტის“ მიზანი იყო ზუსტ და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების გაუმჯობესება, მასწავლებელთა და სკოლის დირექტორთა გრძელვადიანი პროფესიული განვითარების პროგრამის საშუალებით. ამ მიზნით, პროგრამამ, უცხოელ ექსპერტებთან თანამშრომლობით, განახორციელა შემდეგი:

- ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში უწყვეტი პროფესიული განვითარების ეფექტიანი სისტემის დანერგვა
- ტრენერთა გადამზადება
- სატრენინგო მასალისა და საჭირო რესურსის შექმნა

პროგრამა მოიცავდა ლიდერობის აკადემიას, რომელიც წარმოადგენდა გრძელვადიანი ტრენინგმოდულების ერთობლიობას. ლიდერობის აკადემია შედგებოდა სამი დონისგან და 11 ტრენინგმოდულისგან, რომელიც ჩატარდა მთელი საქართველოს მასშტაბით 2016-2018 წლებში. ტრენინგების გარდა, დირექტორებისთვის იმართებოდა კვარტალური შეხვედრები და ყოველწლიური კონფერენციები, სადაც ისინი საკუთარ გამოცდილებას უზიარებდნენ კოლეგებს (http://teec.ge/index.php?m=26).

ახალი სკოლის მოდელი

2019 წელს, ზოგადი განათლების რეფორმის ფარგლებში, ამოქმედდა პროექტი „ახალი სკოლის მოდელი“, რომელიც, თავდაპირველად, საპილოტე რეჟიმში ხორციელდებოდა 50 სკოლაში, ახლა კი რეფორმა მთელი საქართველოს მასშტაბით მიმდინარეობს. პროგრამა მიზნად ისახავს ახალი ეროვნული სასწავლო გეგმის დანერგვას, სკოლის მართვის თანამედროვე მიდგომების განვითარებასა და, ასევე, რეგიონული მხარდამჭერი ჯგუფების წევრთა პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფას. პროგრამაში აქტიურად არის ჩართული სკოლის დირექტორი, დირექცია, რომელსაც რეგიონული მხარდამჭერი ჯგუფის ჩვიდმეტი წევრი ემსახურება და ამ შემადგენლობაში შედის ლიდერობის ექსპერტიც. ეს პროგრამა სკოლის დირექტორის სხვა ტიპის ჩართულობას მოითხოვს – ის უნდა იყოს კარგი ლიდერი, რომელიც სკოლას, როგორც მთლიანობას აღიქვამს და სწორად იაზრებს საჭიროებებს, აფასებს სკოლის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, ადგენს შესაბამის სამოქმედო გეგმას. ლიდერობის მიმართულება ერთ-ერთი მთავარი მიმართულებაა და ეხმარება დირექტორს ეროვნული სასწავლო გეგმის დანერგვაში. ინტერვენციები ოთხი მიმართულებით ხორციელდება:

- კონსტრუქტივისტულ პრინციპებზე დაფუძნებული სასკოლო კურიკულუმის განვითარება
- სასწავლო პროცესის გასამრავალფეროვნებლად ტექნოლოგიების გამოყენება
- სასკოლო პროცესის მხარდაჭერაზე ორიენტირებული სასკოლო მენეჯმენტის ჩამოყალიბება
- მხარდაჭერაზე ორიენტირებული შეფასების სისტემის ჩამოყალიბება

სკოლის ლიდერი სასკოლო კურიკულუმის განვითარებით, ერთი მხრივ, პედაგოგთა პროფესიულ ზრდას, მეორე მხრივ კი, სკოლის ერთიან გუნდად ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს.

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების დირექტორთა ეროვნული სკოლა

გამომდინარე იქიდან, რომ საჯარო სკოლის დირექტორებს, განსხვავებით მასწავლებლებისგან, შედარებით ნაკლები შესაძლებლობები ჰქონდათ პროფესიული განვითარებისთვის, სსიპ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნულმა ცენტრმა გადაწყვიტა, ახალი სტანდარტის შესაბამისი პროგრამა შეეთავაზებინა საჯარო სკოლის ხელმძღვანელებისთვის, რომელიც მაქსიმალურად იქნებოდა მორგებული მათ საჭიროებებზე. 2021 წელს ცენტრში დამტკიცდა ახალი პროგრამა „ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების დირექტორთა ეროვნული სკოლა“. პროგრამის მიზანია სკოლის ხელმძღვანელის, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერისა და მენეჯერის, მომზადების, გადამზადების, უწყვეტი პროფესიული განვითარების გზით, მოსწავლეებისთვის ხარისხიან განათლებაზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა. პროგრამა სრულად სინქრონიზებულია თანამედროვე მოთხოვნებთან და საერთაშორისო გამოცდილებასთან. პროგრამის შემუშავების პროცესში ცენტრმა ჩაატარა კვლევა საჯარო სკოლის დირექტორებთან და შეფასდა მათი განწყობები, მოლოდინები და სურვილები საკუთარ პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებით. პროგრამამ სრულად გაითვალისწინა თემატური მიმართულებები, რომლებსაც საჯარო სკოლის დირექტორები ისურვებდნენ პროფესიული განვითარების სერვისის მიღებისას (იხ. ჟურნალი

„სკოლის მართვა“, N3; http://tpdc.gov.ge/ptk_files/_ckuploaded/3ljfjzw7b9.pdf).

პროგრამის კონცეფცია მთლიანად დაეფუძნა საერთაშორისო გამოცდილებას და საუკეთესო პრაქტიკას – იმ ქვეყნების გამოცდილებას, სადაც მაღალია მოსწავლეთა აკადემიური შედეგები; მაგალითისთვის, ავსტრალია, კანადა, ფინეთი, გერმანია, სინგაპური, აშშ, გაერთიანებული სამეფო, ნორვეგია, ესტონეთი. მოცემული ცხრილი წარმოადგენს მათი გამოცდილებების ნაერთს:

ავსტრალია	კანადა	ფინეთი	გერმანია	აშშ	გაერთიანებული სამეფო
პორტფოლიო	პროფესიული განვითარების პროგრამა	ირჩევს ადგილობრივი ორგანო	დეცენტრალიზებული მმართველობა	დირექტორის სტანდარტი	პროფესიული განვითარების კურსები
თვითშეფასება	სასკოლო ქსელები	სპეციალური მომზადების კურსები	პროფესიული განვითარების პროგრამა	პროფესიული განვითარება	ინტერვიუ, პრეზენტაცია, სკოლაში დაკვირვება
მენტორი	სერტიფიცირება	პროფესიული განვითარება	მენტორი	მენტორი	ირჩევს სკოლის საბჭო
პროფესიული განვითარების პროგრამა	გასაუბრება	მენტორი			
ირჩევს ადგილობრივი ორგანო	მენტორი				
	ირჩევს ოლქის საბჭო				

მკითხველისთვის უფრო საინტერესო რომ იყოს საერთაშორისო გამოცდილების ანალიზი, შეგვიძლია გამოვყოთ ზოგადი ტენდენციები. ზემოთ მოყვანილი ქვეყნებიდან თითქმის ყველას აქვს მოქმედი დირექტორის პროფესიული განვითარების პროგრამა. დირექტორი ყოველი სასწავლო წლის ბოლოს აკეთებს თვითშეფასებას და, ამის საფუძველზე, სარგებლობს პროფესიული განვითარების პროგრამით. ძალიან მნიშვნელოვანი კომპონენტია მენტორის როლი ახალბედა დირექტორისთვის. წარმატებული ქვეყნების უმეტესობაში, სადაც მოსწავლეთა აკადემიური შედეგები მაღალია, ყველა გამოუცდელ ლიდერს ჰყავს უფროსი კოლეგა, მენტორი, ან პირიქით, ის სკოლის ბაზაზე მოქმედ დირექტორს აკვირდება და სწავლობს პრაქტიკაში. როგორც წესი, მენტორი ახალბედა დირექტორთან ერთად მონაწილეობს სკოლის მართვაში და ცდილობს მისი კომპეტენციების განვითარებას. საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით, ხშირია ადგილობრივი ორგანოების მიერ დირექტორის არჩევა/დანიშვნა. ზოგიერთ ქვეყანაში დირექტორის მომზადების სპეციალიზებული პროგრამის გავლა სავალდებულოა ამ პოზიციის დასაკავებლად.

რაც შეეხება ადგილობრივ საჭიროებებს, კონცეფციაზე მუშაობისას, გათვალისწინებულ იქნა საქართველოს სკოლების მახასიათებლები, სკოლის ზომა, მაღალმთიანი სკოლა, არაქართულენოვანი სკოლა და დაიგეგმა შესაბამისი ინტერვენციები ამ მიმართულებებით. მაგალითისთვის, პროგრამის დახმარებით, მაღალმთიანი სკოლის დირექტორს ეცოდინება ადგილობრივი გეოგრაფიული და სოციალური მდგომარეობა და, ამის გათვალისწინებით, კრიტიკული სიტუაციების მართვა, საზაფხულო ბანაკების მოწყობა. ამასთან ერთად, ადგილობრივი საჭიროებების გათვალისწინებით, შეეძლება ალტერნატიული კურიკულუმის შედგენა, განსხვავებული საათობრივი დატვირთვის შემუშავება, კლასებისა და საგნების გაერთიანება, ასევე, ხელს შეუწყობს სათემო განათლებას და მასწავლებლებს ეფექტურად გამოიყენებს ადმინისტრაციული საქმიანობისთვისაც.

ეთნიკურ უმცირესობათა სკოლების ლიდერების შემთხვევაში, გათვალისწინებულია სახელმწიფო ენის სპეციალიზებული კურსები, ბილინგვური განათლების კომპონენტები, განსხვავებული კურიკულუმის შედგენა და სკოლის, როგორც კულტურული ცენტრის განვითარება, კულტურულად სენსიტიური გარემოს შექმნა.

საინტერესოა სტატისტიკა მოსწავლეთა რაოდენობის განაწილების მხრივ სკოლებში, რის მიხედვითაც, სკოლების მთლიანი რაოდენობის 66,2%-ში მოსწავ-

ლეთა რაოდენობა არ აღემატება 200 ბავშვს. აღნიშნული საკითხის გათვალისწინება, დირექტორის პროფესიულ განვითარებაზე საუბრისას, იმიტომაა მნიშვნელოვანი, რომ მოსწავლეთა რაოდენობაზეა მიბმული დირექტორის სახელფასო პოლიტიკა. ამ სტატისტიკამ შესაძლოა დაგვაფიქროს გარკვეულ ცვლილებებზე, მაგალითად, სკოლების ოპტიმიზაციაზე, საგანმანათლებლო რესურსცენტრების გაძლიერებაზე, პატარა სკოლების მასწავლებლებისთვის ახალი ფუნქციების შეთავსებაზე. სკოლების ოპტიმიზაციის შემთხვევაში, დასაშვებია პატარა სკოლების გაერთიანება, ასევე, შესაძლებელია რესურსცენტრისთვის პატარა სკოლების მართვის ფუნქციის დაკისრება ან სკოლის ბაზაზე მასწავლებლის გადამზადება სკოლის მართვის მიმართულებით. სხვა მსჯელობის საგანია, ეს ყოველივე ბიუჯეტურად სახელმწიფოს რა დაუჯდება; რა თქმა უნდა, ამას დამატებითი კვლევა დასჭირდება, თუმცა აღნიშნული სტატისტიკა ცალსახად მიგვანიშნებს გარკვეული ცვლილებების აუცილებლობაზე:

სკოლის ზომა (მოსწავლეთა რაოდენობის მიხედვით)	დირექტორის ხელფასი	სკოლების რაოდენობა	მოსწავლეთა რაოდენობა	ჯამში	მასწავლებლების რაოდენობა
0-40	400.00	389	18.8	8544	5060
41-100	450.00	540	26	36594	10203
101-200	550.00	444	21.4	61831	10035
201-300	600.00	218	10.5	52884	5614
301-530	750.00	171	8.2	66421	5612
531-700	950.00	83	4	50695	3470
701-950	1200.00	79	3.8	64269	3828
951-1200	1300.00	52	2.5	54419	3153
1201-1800	1500.00	77	3.7	109910	5859
1801-	1750.00	19	0.9	40956	2186
ჯამი	2072	100	546,523	55020	

პროგრამის სატრენინგო თემატიკა ითვალისწინებს: საჯარო სკოლის დირექტორის მოქმედ სტანდარტს, კანონს ზოგადი განათლების შესახებ, სკოლის ავტორიზაციის სტანდარტს და სხვა შესაბამის კანონმდებლობას; ასევე, საერთაშორისო გამოცდილებას და განათლების თანამედროვე გამოწვევებს, რომელიც დირექტორს დაეხმარება კომპლექსური სამუშაოების შესრულებაში და, ზოგადად, მოსწავლეებისთვის ჰარმონიული სასწავლო გარემოს შექმნაში, ხარისხიანი განათლების უზრუნველყოფის მიზნით. პროგრამა მოქმედ დირექტორებს სთავაზობს სამწლიან 180+ საათიან უწყვეტი პროფესიული განვითარების კურსს, რომელიც მოიცავს სამ მსხვილ მიმართულებას: საგანმანათლებლო ლიდერობა (თორმეტი მოდული), ზოგადი მენეჯმენტი (ცხრა მოდული) და საკანონმდებლო საკითხები.

ეს სამი მიმართულება ჩაშლილია 21 მოდულის მიხედვით:

ზოგადი მენეჯმენტის მოდულები

- სკოლის ფინანსური მართვა
- ადამიანური რესურსის მართვა
- სკოლის მოვლა-პატრონობა
- სკოლის განვითარების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა
- უსაფრთხო სკოლა
- სკოლის დისტანციური მართვა
- ფანდრაიზინგი
- ფუნქციური წერა
- საკანონმდებლო საკითხები

საგანმანათლებლო ლიდერის მოდულები

- მართვა და ლიდერობა
- სწავლა-სწავლების ხარისხის მართვა
- საჭიროებათა კვლევა და მონაცემთა ანალიზი
- სასკოლო სასწავლო გეგმა
- სწავლა-სწავლების თანამედროვე სტრატეგიები
- მოსწავლეზე ორიენტირებული სასწავლო გარემო
- ინკლუზიური განათლება
- ეფექტური კომუნიკაცია
- პროფესიული განათლების პრინციპები
- მდგრადი განვითარების პრინციპები
- დემოკრატიული კულტურა სკოლაში
- სოციო-ემოციური სწავლის პროგრამები სკოლაში
- მშობელთა პედაგოგიზაცია

„ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების დირექტორთა ეროვნული სკოლა“ პროფესიული განვითარების წინამორბედი აქტივობებისგან იმით განსხვავდება, რომ აქ გათვალისწინებულია თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში დანერგვის მექანიზმიც, კერძოდ, მენტორინგი. მოქმედი დირექტორი, საჭიროების დადგენის მიზნით, შეფასდება მენტორის მიერ, წინასწარ შემუშავებული სპეციალური შეფასების რუბრიკით, რის შედეგადაც ისარგებლებს პროფესიული განვითარების მისთვის საჭირო თემატური მიმართულებით. მოქმედი დირექტორი ყოველ წელს სარგებლობს მენტორინგით (ორჯერ) და წლის ბოლოს აკეთებს თვითშეფასების ანგარიშს. მსგავსი მიდგომა გვეხმარება დავინახოთ დირექტორის ძლიერი და სუსტი მხარეები და, ინდივიდუალური საჭიროებების გათვალისწინებით, შევთავაზოთ მას შესაბამისი სერვისი. ჩვენ მხედველობაში მივიღეთ, რომ ბევრმა სკოლის ხელმძღვანელმა უკვე ისარგებლა თუნდაც ლიდერობის აკადემიით, ამიტომაც საჭიროების დადგენა და შესაბამისი აქტივობის შეთავაზება ხარჯთეფექტური, სწრაფი და შედეგზე მაქსიმალურად ორიენტირებული იქნება.

პროგრამას აქვს მეორე მსხვილი და, ასევე, არანაკლებ მნიშვნელოვანი კომპონენტი, რომელიც განკუთვნილია დირექტორობის მსურველი პირებისათვის. ამით პროგრამა განსხვავდება მოქმედი დირექტორების უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამისგან. აღნიშნულ მიმართულებას შესაძლებლობა აქვს, დირექტორობის მსურველ პირებს შესთავაზოს სერვისი გარკვეული ანაზღაურების სანაცვლოდ. ის მოიცავს ყველა იმ თემატურ საკითხს, რომელიც დირექტორობის მსურველ პირს სერტიფიცირებასა და გასაუბრებაში დაეხმარება. პროგრამა მოიცავს საკანონმდებლო ბაზის საკითხებს, სკოლის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავებას, სწავლებისა და სწავლის თანამედროვე სტრატეგიებს, სასწავლო პროცესის მართვის პრინციპებს, ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსის მართვის პრინციპებს და, რაც მთავარია, პრაქტიკულ კომპონენტს. პროგრამა მოიცავს შემთხვევების ანალიზსაც, რომლის ძირითადი მიზანი გახლავთ ლიდერის საქმიანობის განსხვავებული და ტენდენციური პრაქტიკების შესწავლა.

განათლების ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამები

იმ ფონზე, რომ დღის წესრიგში დადგა საგანმანათლებლო პროცესის მართვა, მნიშვნელოვანი გახდა სპეციალური პროგრამების არსებობა, რომელიც მომავალ საგანმანათლებლო ლიდერებსა და სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს მოამზადებს. ამ მიზნით, შემუშავდა განათლების ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამები, რომლებიც სკოლის მომავალ ხელმძღვანელებსა და დირექციის წარმომადგენლებს პროფესიულ ცოდნას, კომპეტენციებსა და უნარებს უვითარებს. პროგრამის კურსდამთავრებულებს აქვთ შესაბამისი კომპეტენცია არაერთი მიმართულებით, რაც სკოლის მართვისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, მაგალითად, კვლევის ჩატარება და მონაცემთა ანალიზი, ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების მართვა, ეფექტური კომუნიკაცია დაინტერესებულ მხარეებთან, სწავლა-სწავლების პროცესის ხელშეწყობა, ხარისხის უზრუნველყოფა და ა.შ. დღეისათვის, განათლების ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამები ხორციელდება როგორც საჯარო, ისე კერძო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. ცალკე მსჯელობის საგანია, ეს პროგრამები რამდენად რეალურად ამზადებს მომავალ

ლიტერატურა:

1. Improving School Leadership. 2010. Improving School Leadership. Vol. 1. https://doi.org/10.1787/9789264082915-et.
2. Ingvarson, Lawrence, Michelle Anderson, Peter Gronn, and Andrew Jackson. 2006. Standards for School Leadership: A Critical Review of Literature.
3. Sahlberg, Pasi. 2009. "A Short History of Educational Reform in Finland." White Paper, April, no. April: 1–33. http://www.oxydiane.net/IMG/pdf/Finland-Sahlberg.pdf.
4. Australian PSPLP. 2014. Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/default-document-library/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles652c8891b1e86477b58fff00006709da.pdf?sfvrsn=11c4ec3c_0.
5. Bainbridge, Alan, Hazel Reid, and Gaia Del Negro. 2019. "Towards a Virtuosity of School Leadership: Clinical Support and Supervision as Professional Learning." Professional Development in Education 00 (00): 1–13. https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1700152.
6. Winkler, Donald R. 1993. CS,Four Countries. Decentralization and School Improvement: Can We Fulfill the Promise?

სკოლის ლიდერებსა და დირექციის წარმომადგენლებს.

ჩვენ თვალი გადავავლეთ, დაახლოებით, 20 წლის განმავლობაში მოქმედ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს, რომლებიც ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელებისთვის იქმნებოდა როგორც სახელმწიფოს, ისე კერძო ორგანიზაციების მიერ. ცვლილებები ეხებოდა როგორც საკანონმდებლო დონეზე მიღებულ გადაწყვეტილებებს, ასევე, პროფესიული განვითარების შეთავაზებულ სერვისებს. ყველა მათგანი ემსახურებოდა დირექტორის, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერისა და მენეჯერის პროფესიულ მხარდაჭერას, მათი მრავალკომპონენტიანი საქმიანობის შემსუბუქებას, სწავლა-სწავლების პროცესის ხარისხის გაუმჯობესებას. ამ ცვლილებების ფონზე, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი კომპონენტი გახდა განათლების ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამები, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს უკვე პროფესიულად მომზადებული ლიდერის შესვლა საგანმანათლებლო დაწესებულებაში. მიმდინარე სიახლეებმა და დირექტორის როლის გაძლიერებამ, ბუნებრივად მოითხოვა ძლიერი პროფესიული ასოციაციის არსებობა და გაზარდა მისი მნიშვნელობა. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, სკოლის დირექციის პროფესიული განვითარება არ გახლდათ სისტემური, ის უფრო ფრაგმენტული ხასიათის იყო; ამიტომაც, ცენტრის ახალი ინიციატივის – „ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების დირექტორთა ეროვნული სკოლის“ მიზანია სკოლის ლიდერის უწყვეტი პროფესიული მხარდაჭერა თეორიისა და პრაქტიკის მიმართულებით, რაც მაქსიმალურად იქნება მორგებული თითოეული სკოლისა და დირექტორის საჭიროებაზე. ამ მიმართულების კონცეფციაზე მუშაობისას, გათვალისწინებულ იქნა როგორც ადგილობრივი გამოცდილებები, ასევე, საერთაშორისო პრაქტიკა. გამოიკვეთა ისიც, რომ უნიფიცირებული, ერთიანი მიდგომა ყოველთვის არ არის გამართლებული და აუცილებელია, რომ მიწოდებული სერვისი - სახელმწიფოც და კერძოც - მაქსიმალურად იყოს ინდივიდუალურ საჭიროებაზე მორგებული. რა თქმა უნდა, სკოლის ლიდერისა და, ზოგადად, სკოლის მართვის ხელშეწყობა არ არის მარტივი და მოკლევადიანი პროცესი; ის მოითხოვს გრძელვადიან, აქტიურ, სწორ და მიზანმიმართულ მუშაობას, რომლის შედეგიც მოგვიანებით დადგება. თუმცა, ყოველივე ზემოხსენებულის გათვალისწინებით, გამართლებული იქნება, თუ ვიტყვით, რომ, გარკვეულწილად, პროგრესული ხდება სკოლის ხელმძღვანელის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები, რის შედეგადაც მივიღებთ უფრო ხარისხიან სასწავლო პროცესს.

ლიტერატურა:

1. გორგოძე, ს. 2017. გზა ცენტრალიზაციიდან დეცენტრალიზაციისაკენ და უკან: როგორ იღებენ გადაწყვეტილებებს ზოგადი განათლების სფეროში.
2. ჯანაშია, ს., გორგოძე, ს. 2013. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის დეცენტრალიზაცია – პოლიტიკის დოკუმენტი. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის დეცენტრალიზაცია. თბილისი: სამოქალაქო განვითარების ინსტიტუტი.
3. მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემა. 2017. საქართველოს მთავრობის დადგენილება N35, თბილისი.
4. მასწავლებლის მომზადებისა და პროფესიული განვითარების კონცეფცია. 2006. საქართველოს მთავრობის დადგენილება N29, თბილისი.
5. საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ. საქართველოს პარლამენტი. 2018.
6. საჯარო სკოლის დირექტორის შესარჩევი კონკურსის გამართვის წესის დამტკიცების თაობაზე. 2006. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანება N929, თბილისი.
7. საჯარო სკოლის დირექტორის შესარჩევი კონკურსის გამართვის წესის დამტკიცების თაობაზე. 2011. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანება N2 5/ნ, თბილისი.
8. საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტის დამტკიცების შესახებ. 2010. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანება N115/ნ. თბილისი.
9. საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტის დამტკიცების შესახებ. 2020. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის ბრძანება N15/ნ. თბილისი.

„უკეთესი განათლება უკეთესი მომავლისთვის“

ახალი საერთაშორისო პროექტი, ახალი შესაძლებლობა საქართველოს განათლების სისტემის განვითარებისთვის

ინტერვიუ დოქტორ კორინა ბორერთან

ესაუბრა
ნათია ნაცვლიშვილი

დოქტორი კორინა ბორერი არის მკვლევარი და პროექტების მენეჯერი ციურიხის მასწავლებელთა განათლების უნივერსიტეტში. ხელმძღვანელობს პროექტებს უკრაინაში, რუმინეთსა და მოლდოვაში. მისი აკადემიური და პროფესიული ინტერესები მოიცავს თანამშრომლობის, ტრანსკულტურული კომუნიკაციისა და პროექტული ინტერვენციების შეფასების საკითხებს.

Better Teaching *for* a Better Future

რა გსურთ, რომ ქართულმა სკოლებმა იცოდნენ „უკეთესი განათლება უკეთესი მომავლისთვის“ პროექტთან დაკავშირებით?

– საერთაშორისო პროექტების სპეციფიკა ასეთია – ყოველთვის ძალიან საინტერესო და შთამბეჭდავია პარტნიორი ქვეყნების სასკოლო ცხოვრების გაცნობა. ქართულ სკოლებში ბევრი საინტერესო ასპექტია, რაც ინტერესს იწვევს გარე პერსპექტივიდან – როგორ მუშაობენ მასწავლებლები, როგორ სწავლობენ მოსწავლეები, რა ტრადიციებია, რა სიმღერებს მღერიან და რა აცოცხლებს სასკოლო ცხოვრებას. მინდა, ქართულმა სკოლამ ასე მიგვიღოს: ჩვენ ვმუშაობთ დევიზით „იმიტომ, რომ განათლება მნიშვნელოვანია“ და გვიყვარს იმ ადამიანების გაცნობა, რომლებსაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ საქართველოს განვითარებაში.

რას გვეტყვით პროექტის მიზნების, ამოცანებისა და ხანგრძლივობის შესახებ?

– წარმატებული მასწავლებელი ყოველთვის ორიენტირებული უნდა იყოს სწავლების ძირითად ასპექტებზე. ამ იდეას გვთავაზობს ჯონ ჰეტის კვლევა, რომელმაც მთელ მსოფლიოში დიდი აღიარება ჰპოვა. მისი კვლევა ცხადყოფს, რომ მოსწავლეთა სწავლის პროცესები და მასწავლებლის პიროვნება არის მთავარი სამიზნე ყველგან. ჩვენი პროექტი „უკეთესი განათლება უკეთესი მომავლისთვის“ ეხება და ეფუძნება ამ კვლევას და პასუხობს საჭიროებებს, რომლებიც ჩამოყალიბებულია განათლების ექსპერტების მიერ სომხეთიდან, საქართველოდან და მოლდოვადან, ციურიხის მასწავლებელთა განათლების უნივერსიტეტთან თანამშრომლობით; მასწავლებელთა მომზადება და შემდგომი პროფესიული გადამზადება უნდა ეფუძნებოდეს მაღალი ხარისხის პროფესიულ სტანდარტებს.

აქედან გამომდინარე, ჩვენი პროექტი სამ ძირითად საკითხზეა ფოკუსირებული:

– სწავლებისა და სწავლის ხარისხის გაუმ-

ჯობესება, როგორც სკოლის წარმატების ძირითადი ფაქტორი;

– მომავალ მასწავლებელთა ლექტორების/უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებლების პროფესიული მხარდაჭერა მათ საქმიანობაში;
– პრაქტიკული ორიენტაცია და მასწავლებელთა მომზადების დიდაქტიკური მიდგომების გაძლიერება, როგორც აუცილებელი საჭიროება სომხეთში, საქართველოსა და მოლდოვაში.

პირველ ეტაპზე (2021/2022) – პროექტის გუნდი ერთობლივად შეიმუშავებს სახელმძღვანელოებს უნივერსიტეტის ლექტორებისთვის (სომხური, ქართული, მოლდოვური, ინგლისური), მენტორებისთვის, მასწავლებლებისა და სტუდენტებისთვის. მეორე ეტაპზე, 2022 წლიდან 2023 წლამდე, უნივერსიტეტის ლექტორები გადიან უწყვეტ ტრენინგპროგრამას, რომელიც ფოკუსირებულია ეფექტურ საუნივერსიტეტო სწავლებასა და თეორიაზე დაფუძნებულ და პრაქტიკაზე ორიენტირებულ მასწავლებელთა განათლებაზე. მესამე და ბოლო ეტაპზე (2023-2024) – ლექტორებს ეხმარებიან ისეთი ახალი სასწავლო მოდულების შემუშავებასა და გამოცდაში, რომელიც აკმაყოფილებს კომპეტენციაზე ორიენტირებული მასწავლებლის მომზადების განსაზღვრულ სტანდარტებს. სამივე ეტაპი მხარდაჭერილია საერთაშორისო ქსელითა და რეგულარული შეხვედრებით.

რას გვეტყვით პარტნიორი ქვეყნებისა და ინსტიტუციების შესახებ?

– სწავლების პედაგოგიურ-დიდაქტიკური კომპეტენციების გაძლიერების საერთო მიზნის მისაღწევად, ციურიხის მასწავლებელთა განათლების უნივერსიტეტის საერთაშორისო განათლების განვითარების დეპარტამენტი თანამშრომლობს სამი პარ-

» სომხეთში ჩვენი პარტნიორია ხაჩატურ აბოვიანის სახელობის სომხეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საქართველოს წარმოადგენს მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, ხოლო მოლდოვას – განათლების სამინისტრო და იონ კრეანგას სახელობის სახელმწიფო პედაგოგიური უნივერსიტეტი.

ტნიორი ქვეყნის (საქართველო, სომხეთი, მოლდოვა) სახელმწიფო ორგანიზაციებთან. ეს ორგანიზაციები უშუალოდ არიან პასუხისმგებელი მასწავლებელთა გადამზადებაზე. სომხეთში ჩვენი პარტნიორია ხაჩატურ აბოვიანის სახელობის სომხეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საქართველოს წარმოადგენს მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, ხოლო მოლდოვას – განათლების სამინისტრო და იონ კრეანგას სახელობის სახელმწიფო პედაგოგიური უნივერსიტეტი.

როგორც პროექტის მენეჯერისთვის, რა იქნება თქვენთვის პროექტის „უკეთესი განათლება უკეთესი მომავლისთვის“ ძირითადი შედეგები?

სამიზნე შედეგები ჩამოყალიბდა მთელი გუნდის მიერ და ადაპტირებული იქნება ცალკეულ პარტნიორ ქვეყანაში, საჭიროებისა და კონტექსტის მიხედვით. აღნიშნული სამიზნე შედეგები შესწავლილი და აღწერილია კონკრეტული ინდიკატორებით. თითოეული პროექტის გამოწვევაა, რომ შედეგები ხილული გახდეს გარე დაინტერესებული მხარეებისა და დონორებისთვის. უფრო კონკრეტულად, შეიძლება შევხედოთ ასე:

შედეგი 1: ჩვენ უნდა ვაჩვენოთ, რომ პროექტმა შეძლო მასწავლებელთა გადამზადების ხარისხის გაუმჯობესება.

შედეგი 2: ჩვენ უნდა ვაჩვენოთ, რომ პროექტმა შეძლო მომავალ მასწავლებელთა მომზადების ხარისხის გაუმჯობესება.

პარტნიორ ქვეყნებს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ ამ შედეგების ეროვნულ დონეზე „ფორმულირებაში“, რადგან მხოლოდ ადგილობრივ ექსპერტებს შეუძლიათ აღწერონ, რას ნიშნავს „გაუმჯობესება“ და „ზრდა“ საქართველოს, სომხეთისა და მოლდოვასთვის. ამიტომ შემოთავაზებული მიზნებისა და ამ ეროვნული ფორმულირებების შეთანხმება ძალიან მნიშვნელოვანია და მთავარი ნაწილია მთელი პროექტის წარმატებისა.

რას გვეტყვით ამ პროექტში სკოლის დირექტორების როლთან დაკავშირებით?

– სკოლის დირექტორი არაერთ როლსა და ყველაზე მნიშვნელოვან პასუხისმგებლობებს ირგებს სკოლაში. ნებისმიერ ქვეყანაში, სკოლის დირექტორი პასუხისმგებელია პერსონალის მართვაზე, ბიუჯეტის დაგეგმვაზე, კონფლიქტების მენეჯმენტზე; იგი მხარს უჭერს სასწავლო პროცესების განვითარებას და მასწავლებელთა უწყვეტ განათლებას, უზრუნველყოფს გამჭვირვალე კომუნიკაციას გუნდში და ა.შ.. ამგვარად, სკოლის მენეჯმენტს უაღრესად მნიშვნელოვანი როლი აკისრია პროექტში, რადგან პროექტის ფარგლებში შემუშავებული მოდულები მასწავლებელთა მომზადებისა და გადამზადებისთვის, ასევე, შემუშავებული მასალები, შესაძლებელია დაინერგოს მხოლოდ სკოლის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერითა და ხელშეწყობით. ეს საკვანძო ფუნქცია გვეხმარება დავადგინოთ, შედეგები მიღებულია თუ არა სკოლის ყოველდღიურ ცხოვრებაში და პროექტი ხელს უწყობს თუ არა ხარისხის გაუმჯობესებასა და წარმატებული პრაქტიკის ზრდას. ამ მიზეზით, ციურიხის მასწავლებელთა განათლების საერთაშორისო პროექტების ერთ-ერთი მთავარი საკითხი ყოველთვის განვითარების პროცესებში გადაწყვეტილების მიმღებთა და ლიდერთა ჩართვაა. მხოლოდ ერთად შეკრულ, ერთი მიზნის გარშემო გაერთიანებულ გუნდს შეუძლია მიზნის მიღწევა, ეს კი თავისი საქმის ერთგული და პროფესიონალი სკოლის დირექტორის გარეშე შეუძლებელია.

ცნობილი ლიდერების წარმატების ისტორიები

გურამ სულაქველიძე
დირექტორის მოადგილე,
განათლებისა და კვლევების ცენტრი

მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს წარმატებული ლიდერის უნივერსალური განმარტება და მახასიათებლები, მაინც შეგვიძლია მოკლედ ჩამოვაყალიბოთ, რომ ლიდერი არის პირი, რომელიც, ინსპირაციული მიდგომების გამოყენებით, გუნდს აერთიანებს ერთი მიზნისკენ, სასურველი შედეგის მისაღწევად.

ყველას გვსმენია წარმატებული ლიდერების შესახებ, რომლებიც განსაკუთრებულ უნარებს ფლობენ და იყენებენ იმისათვის, რომ ზეგავლენა მოახდინონ სხვებზე კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ზოგიერთი ამ უნარებით დაიბადა, ზოგიერთმა კი შეიძინა და განივითარა დროთა განმავლობაში, მრავალფეროვანი გარემოს გათვალისწინებით; ზოგიერთი ფოკუსირებულია ადამიანურ და სოციალურ საკითხებზე, რაც გულისხმობს გუნდში მყოფი პირების ინდივიდუალური მიზნების თანხვედრას მთლიანი გუნდის მიზანთან[1]; ზოგიერთი კი – ორგანიზაციაში სწორი კომუნიკაციის დანერგვით, ხელს უწყობს გუნდის ერთ სხეულად ჩამოყალიბებას, რაც, საბოლოო ჯამში, ორგანიზაციის ეფექტურად მუშაობას განაპირობებს[2].

უამრავი ლიტერატურა არსებობს იმასთან დაკავშირებით, თუ ზოგადად როგორი უნდა იყოს ლიდერი: თავდაჯერებული, შემოქმედებითი, გამბედავი, ემპათიური, მოქნილი ცვალებად გარემოში, ანგარიშვალდებული ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და საზოგადოების წინაშე, თუმცა ცოტა თუ საუბრობს კონკრეტულად, წარმატებული ლიდერების შესახებ. სწორედ ამიტომ გადავწყვიტეთ, წარმოვადგინოთ ცნობილი ადამიანები, რომლებსაც საპატიო ადგილი უკავიათ მსოფლიო ლიდერებს შორის.

„დამარცხება არის გზა უფრო დიდი წარმატებისკენ"

ეს სიტყვები ეკუთვნის ცნობილ წამყვანს, მსახიობსა და ქველმოქმედს ოფრა ვინფრის. ალბათ გაიფიქრებთ, რატომ არის მარცხი წარმატებისკენ მიმავალი გზა... ამაზე პასუხს გაგვცემს თავად ოფრას მოკლე ბიოგრაფია. ის დაიბადა მისისიპის შტატში, ძალიან ღარიბ ოჯახში. ზრდიდა მარტოხელა თინეიჯერი დედა. ბავშვობაში ოფრა არაერთხელ გახდა ძალადობის მსხვერპლი დედის მეგობრის მხრიდან. სწორედ ამიტომ, მოგვიანებით ის მამასთან გადავიდა საცხოვრებლად, რომელმაც დადებითი ზეგავლენა მოახდინა ოფრაზე. 19 წლის ასაკში იგი გახდა ადგილობრივი ტელევიზიის CBS წამყვანი. მას შემდეგ იყო არაერთი ტელევიზიის წამყვანი ჟურნალისტი. ასევე, წარმატებული კარიერა ჰქონდა, როგორც მსახიობს. 1986 წელს კი ის ამერიკის ყველა დროის ერთ-ერთი წარმატებული საავტორო შოუს „ოფრა ვინფრის შოუ" წამყვანად მოგვევლინა. ოფრა არაერთ საქველმოქმედო ღონისძიებაში იღებს მონაწილეობას. უფრო მეტიც, მან თავად ჩამოაყალიბა ორგანიზაცია Oprah's Angel Network, რომელიც მსოფლიოს მასშტაბით სხვადასხვა საქველმოქმედო ინიციატივას აფინანსებს. ოფრა გახლავთ

არაერთი ჯილდოს მფლობელი. მათ შორის გამორჩეულია 2013 წლის პრეზიდენტის თავისუფლების ორდენი, რომელიც მას ბარაკ ობამამ გადასცა.

7 სიტყვა წარმატებისთვის

ოფრა ვინფრი არაერთი წარმატებული ლიდერის ინსპირაცია გახლდათ. მათ შორის იყო Spanx-ის დამფუძნებელი სარა ბლეიკლი, რომელიც ოფრამ 2000 წელს თავის შოუში მიიწვია, რამაც ხელი შეუწყო კომპანიის გაყიდვების ძალიან სწრაფი ტემპით ზრდას.

სარა იხსენებს იმ 7 სიტყვას, რომელიც მამამ ერთ საღამოს ვახშმობისას ჰკითხა: „რაში ვერ შეძელი წარმატების მიღწევა ამ კვირაში“? პასუხის გაცემის შემდეგ, მამამ სარა შეაქო. ყოველი კვირის ბოლოს მამა და შვილი განიხილავდნენ მიუღწეველ შედეგებს. მამამ ამ გზით სარას დაანახა, რომ წარუმატებლობა არ ნიშნავს დამარცხებას და წარმატების მიღწევისთვის ის შეიძლება აუცილებელიც კი იყოს. „მაშინ ვერ ვხდებოდი, რომ მამის ტაქტიკამ არა მხოლოდ განსაზღვრა ჩემი მომავალი, არამედ დამანახა წარუმატებლობის დადებითი მხარე“.

უნივერსიტეტის დასრულების შემდეგ, სარა რამდენიმე მიმართულებას უძღვებოდა Walt Disney World-ში, სანამ გაყიდვების აგენტი და, მოგვიანებით, გაყიდვების ეროვნული ტრენერი გახდებოდა საკანცელარიო კომპანია Danka-ში. სარას ყოველთვის სურდა, ჰქონოდა საკუთარი ორგანიზაცია, ბევრს შრომობდა, რომ შეექმნა ახალი და განსხვავებული პროდუქტი. ერთ დღეს მან კოჭებთან გადაჭრა კოლგოტი და მიიღო პროდუქტი, რომელიც სატარებლად კომფორტული აღმოჩნდა როგორც შარვლის ქვეშ, ასევე, ღია ფეხსაცმელთან. მან გადაწყვიტა, რომ ეს პროდუქტი სხვა ქალებისთვისაც იქნებოდა მიმზიდველი. მხოლოდ 5000$ დახარჯა პროდუქტის ბრენდირებისთვის, რომელზეც შეჯერდა უამრავი ნაჭრის ტიპის, პატენტისა და სავაჭრო ნიშნის დიზაინის შემოწმების შემდეგ. ნაცვლად იმისა, რომ სარას ინვესტიცია მიემართა პროდუქტის რეკლამირებაში, ის მთელი ქვეყნის მასშტაბით ხვდებოდა და პრეზენტაციებს წარუდგენდა სხვადასხვა კომპანიის ხელმძღვანელებს. შედეგად – 2012 წელს ჟურნალმა „ფორბს“ სარა ბლეიკლი საუკეთესო ქალ მეწარმედ დაასახელა.

ლიდერობის უნარების შეფასება GOOGLE-ში

გუგლის ისტორია მაშინ დაიწერა, როცა სტანფორდის უნივერსიტეტის სტუდენტი სერგეი ბრინი კამპუსს ათვალიერებინებდა პოტენციურ სტუდენტს ლარი პეიჯს. მიუხედავად იმისა, რომ მათი ხედვები განსხვავდებოდა, მაინც დაიწყეს პარტნიორობა. უნივერსიტეტის საერთო საცხოვრებელში ბრინმა და პეიჯმა შექმნეს საძიებო სისტემა Bachrub, რომელსაც მოგვიანებით Google

> ლიდერი მაძლევს პრაქტიკულ უკუკავშირს, რაც ჩემი საქმიანობის გაუმჯობესებაში მეხმარება;
>
> ჩემი ლიდერი არ უღრმავდება ისეთ წვრილმანებს, რომლებიც შეიძლება გადაწყდეს საქმიანობის სხვა დონეებზე;
>
> ლიდერი ითვალისწინებს ჩემს ინტერესებს;

Inc. ეწოდა და რომლის მიზანი მსოფლიო ინფორმაციის ორგანიზება და ხელმისაწვდომობის გაზრდა გახლდათ. საერთო საცხოვრებლიდან მოგვიანებით თავიანთი ბიზნესი გადაიტანეს მენლო პარკში, კალიფორნიაში, სიუზენ ვოჯისკის (მოგვიანებით, youtube-ის აღმასრულებელი დირექტორი) ავტოფარეხში[3].

დროთა განმავლობაში კომპანია იზრდებოდა – ასაქმებდნენ ინჟინრებს და ქმნიდნენ გაყიდვების გუნდს. საბოლოოდ კი, კომპანიამ სათავო ოფისი ავტოფარეხიდან გადაიტანა კალიფორნიის შტატის ქალაქ მაუნთინ ვიუში. ლარისთვის და სერგეისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა თანამშრომელთა ხედვა და დამოკიდებულება მმართველი გუნდის მიმართ. ამიტომ, შესაბამის პერსონალთან ერთად, გუგლის მესვეურებმა შეიმუშავეს ეფექტური ლიდერის ქცევის განმსაზღვრელი კითხვარი (1 – სრულიად ვეთანმხები, 5 – სრულიად არ ვეთანხმები), რომელიც თანამშრომლებისთვისაა განკუთვნილი:

1. ლიდერი მაძლევს პრაქტიკულ უკუკავშირს, რაც ჩემი საქმიანობის გაუმჯობესებაში მეხმარება;
2. ჩემი ლიდერი არ უღრმავდება ისეთ წვრილმანებს, რომლებიც შეიძლება გადაწყდეს საქმიანობის სხვა დონეებზე;
3. ლიდერი ითვალისწინებს ჩემს ინტერესებს;
4. ჩემი ლიდერი აფასებს ჩემ მიერ გუნდში ჩადებულ ძალისხმევას, მიუხედავად იმისა, რომ ის შეიძლება განსხვავდებოდეს ლიდერის ხედვისგან;
5. ლიდერი გუნდს ეხმარება ორგანიზაციული მიზნის მიღწევაში;
6. ლიდერი რეგულარულად გვიზიარებს ტოპ მენეჯმენტის მიერ გაჟღერებულ შესაბამის ინფორმაციას;
7. ბოლო 6 თვის განმავლობაში ლიდერი მესაუბრა ჩემი პროფესიული განვითარების შესახებ;
8. მენეჯერი მკაფიოდ განმარტავს გუნდის მიზანს;
9. ჩემს ლიდერს ვუწევ რეკომენდაციას;
10. კმაყოფილი ვარ ჩემი ლიდერის მუშაობით.

დამატებითი კითხვები ღია ტიპისაა:

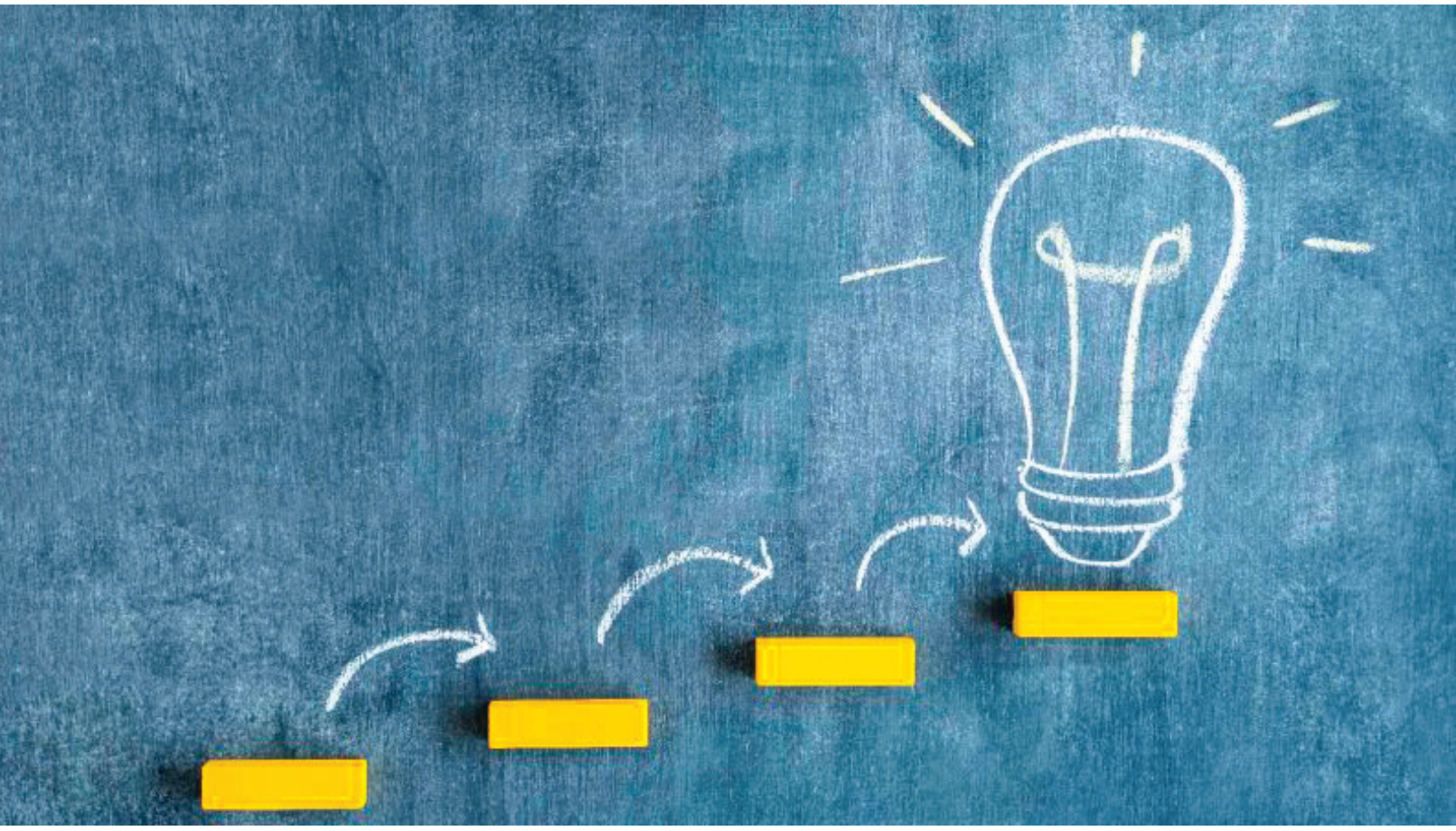
11. რას შეცვლიდი ლიდერში?
12. რისი კეთება უნდა გააგრძელოს ლიდერმა?

Google-ში სჯერათ, რომ ლიდერის წარმატებას განსაზღვრავს მისი გუნდისა და გუნდის თითოეული წევრის წარმატება. ზემოაღნიშნული კითხვარის ადაპტირება და შემდგომში დანერგვა შეიძლება განახორციელოს ნებისმიერი სკოლის თუ ორგანიზაციის ლიდერმა, რადგან კითხვარი, პირველ რიგში, აფასებს არა ლიდერის დარგობრივ ცოდნას, არამედ მის საქმიანობას.

ადამიანები და მოტივაცია

1955 წელს დაბადებული Apple Computer-ის თანადამფუძნებელი, აღმასრულებელი დირექტორი და ბორდის თავმჯდომარე, გამომგონებელი, დიზაინერი და მეწარმე სტივენ პოლ ჯობსი შვილად აიყვანეს კლარა და პოლ ჯობსებმა. კლარა ბუღალტერი, ხოლო პოლი სანაპირო დაცვის ვეტერანი და მემანქანე იყო. სტივი ინოვატორული ფიქრებით გამოირჩეოდა, თუმცა, მისი გამოცდილება სკოლაში ბევრი იმედგაცრუებით იყო სავსე. დაწყებით კლასებში ის ხშირად უგებდა თანატოლებს „მახეებს“. მეოთხე კლასში კი დამრიგებელს ხშირად სტივის „მოქრთამვა“ უწევდა, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მისთვის ძალიან მოსაწყენ გაკვეთილებზე სასწავლო პროცესში არ ერთვებოდა. ჯობსი იმდენად წარჩინებით წერდა სასკოლო ტესტებს, რომ სკოლის ლიდერებმა მის მშობლებს ბავშვის მაღალ კლასებში გადაყვანა შესთავაზეს, თუმცა უარი მიიღეს.

> ჩემი ლიდერი აფასებს ჩემ მიერ გუნდში ჩადებულ ძალისხმევას, მიუხედავად იმისა, რომ ის შეიძლება განსხვავდებოდეს ლიდერის ხედვისგან;
>
> ლიდერი გუნდს ეხმარება ორგანიზაციული მიზნის მიღწევაში;
>
> ლიდერი რეგულარულად გვიზიარებს ტოპ მენეჯმენტის მიერ გაჟღერებულ შესაბამის ინფორმაციას;
>
> ბოლო 6 თვის განმავლობაში ლიდერი მესაუბრა ჩემი პროფესიული განვითარების შესახებ;
>
> მენეჯერი მკაფიოდ განმარტავს გუნდის მიზანს;
>
> ჩემს ლიდერს ვუწევ რეკომენდაციას;
>
> კმაყოფილი ვარ ჩემი ლიდერის მუშაობით.



» სტივენ ჯობსმა ბილ გეითსთან ინტერვიუში აღნიშნა წარმატებული კომპანიის 2 ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი: ხალხი და მოტივაცია. „მე ვეთანხმები იმ ადამიანებს, რომლებიც საქმეს ენთუზიაზმით აკეთებენ. თუ არ გსიამოვნებს და არ გიყვარს ის, რასაც აკეთებ, მაშინ აუცილებლად ჩაეშვები. სწორედ ეს ემართება ადამიანების უმრავლესობას“.

სტივი ხშირად ანებებდა თავს უნივერსიტეტს და ატარებდა ცდებს, სანამ სტივენ ვოზნიაკთან ერთად Apple არ შექმნა. 1985 წელს სტივმა კომპანია დატოვა და შექმნა Pixar Animation Studios. დიდი ხნის შემდეგ კი კვლავ დაუბრუნდა Apple-ს.

სტივენ ჯობსმა ბილ გეითსთან ინტერვიუში აღნიშნა წარმატებული კომპანიის 2 ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი: ხალხი და მოტივაცია. „მე ვეთანხმები იმ ადამიანებს, რომლებიც საქმეს ენთუზიაზმით აკეთებენ. თუ არ გსიამოვნებს და არ გიყვარს ის, რასაც აკეთებ, მაშინ აუცილებლად ჩაეშვები. სწორედ ეს ემართება ადამიანების უმრავლესობას“. ახალი კადრების მოძიება მისთვის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამომწვევა იყო. მისი თქმით, A მოთამაშე ასაქმებს A მოთამაშეს, ხოლო B – C-ს. მას სჯეროდა, რომ შერჩეული საუკეთესოები არჩევდნენ საუკეთესოებს: „Apple-ში ჩემი უპირველესი საქმეა იმაში დარწმუნება, რომ ტოპ 100 თანამშრომელი არის A მოთამაშე. ასეთ შემთხვევაში, ყველაფერი თავისთავად დალაგდება კომპანიაში. თუ 50 ადამიანი მართალია, მაშინ დანარჩენ 50-ს შორის მარტივად ვრცელდება შესაბამისი ინფორმაცია“. ამ მიდგომით ცდილობდა სტივი ისეთი კომპანიების საუკეთესო თანამშრომლების დაქირავებას, როგორიცაა Panic და Dropbox.

4 ცხოვრებისეული გაკვეთილი უორენ ბაფეტისგან ბილ გეითსს

Microsoft-ის დამფუძნებელი, ბიზნესმენი და ქველმოქმედი ბილ გეითსი ბავშვობიდანვე კონკურენციის მოყვარული იყო. გამომდინარე იქიდან, რომ ის ყოველთვის წინ იყო თავის თანაკლასელებთან შედარებით და ხშირად იწყენდა კლასში, მისმა მშობლებმა გადაწყვიტეს ბილის გადაყვანა სიეტლის ექსკლუზიური მომზა-

„მე არ დავმარცხებულვარ. უბრალოდ, ვცადე 10 000 გზა, რომელმაც არ იმუშავა“ – თომას ედისონი

ციტირებული:

1 W.C.H. Prentice, „Understanding Leadership”, Harvard Business Review, 2004
2 Radu Răducan, “Leadership and Management”, Elsevier Ltd, 2014
3 https://www.seroundtable.com/photos/google-larry-page-sergey-brin-garage-20058.html
4 “10 Strategies for Success”, E-book series, Inc., 2019

დების სკოლაში, სადაც ის მალევე გახდა მოწინავე მოსწავლე. მან შექმნა პროგრამა tic-tac-toe საბაზისო კომპიუტერულ ენაზე, რაც კომპიუტერის წინააღმდეგ თამაშის შესაძლებლობას იძლეოდა.

ბილმა SAT-ის გამოცდაში 1600-დან 1590 ქულა მიიღო, რამაც მას ჰარვარდისკენ გზა მარტივად გაუკვალა, თუმცა ერთ დღეს მან უნივერსიტეტი დატოვა და პოლ ალენთან ერთად შეუდგა Microsoft კომპანიის ხელმძღვანელობას.

ბილ გეითსის ინსპირაცია იყო ამერიკელი მაგნატი, ინვესტორი და ქველმოქმედი უორენ ბაფეტი. ბილის მსგავსად, ბაფეტმაც მიატოვა უნივერსიტეტი და ბიზნესმენობას შეუდგა. ბილ გეითსი ხშირად საუბრობდა ბაფეტის თეზისების შესახებ, რომლებიც მას წარმატების მიღწევაში დაეხმარა: ადამიანების მართვა, კომუნიკაცია და, რა თქმა უნდა, სწორი ინვესტიციების განხორციელება. გეითსი გამოყოფს ბაფეტის 3 რჩევას, რომელმაც შეცვალა მისი დამოკიდებულება არა მხოლოდ ბიზნესის, არამედ სამყაროს მიმართ:

- **დაეხმარე შენს თანამშრომლებს, რომ დაგეხმარონ** – ბაფეტი ძალიან მოქნილი და ლოიალურია მისი თანამშრომლების მიმართ. ყველა თანამშრომელმა იცის, რომ მიუხედავად წარუმატებლობისა, ბაფეტი მაინც მათ გვერდით იქნება. ამ გზით მან ერთმანეთს დააკავშირა ეფექტური მენეჯერები და შექმნა შედეგზე ორიენტირებული გუნდი;
- **გამოიყენე შენი კლატფორმა მესიჯის მისაწოდებლად** – ბაფეტი ხშირად გამოდიოდა სიტყვით ფართო საზოგადოების წინაშე. არ ერიდებოდა ისეთ თემებზე საუბარს, რომლებიც დაკავშირებული იყო სამთავრობო პოლიტიკასთან და ბილ და მელინდა გეითსების ფონდში მის საქმიანობასთან. გეითსი იხსენებს ბაფეტის კრიტიკულ მესიჯს, როცა ის ითხოვდა მდიდრებისთვის გადასახადის გაზრდას და, ამავდროულად, თავად წარმოადგენდა ერთ-ერთ უმდიდრეს ადამიანს მსოფლიოში;
- **იცოდე შენი დროის ფასი** – ბაფეტი არასდროს ესწრება უსარგებლო შეხვედრებს, თუმცა აუცილებლად უთმობს დროს მათ, ვისაც ენდობა, თუნდაც განსახილველი საკითხი მისთვის არ იყოს სარგებლის მომტანი.[4]

მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს წარმატებული ლიდერის უნივერსალური განმარტება და მახასიათებლები, მაინც შეგვიძლია მოკლედ ჩამოვაყალიბოთ, რომ ლიდერი არის პირი, რომელიც, ინსპირაციული მიდგომების გამოყენებით, გუნდს აერთიანებს ერთი მიზნისკენ, სასურველი შედეგის მისაღწევად. ზემოაღნიშნული მაგალითები ცხადყოფს, რომ თითოეულ ლიდერს შესაძლოა ჰქონდეს მართვის უნიკალური სტილი და მიდგომები, მაგრამ, ამ ყველაფერთან ერთად, წარმატება უკავშირდება დაუღალავ და თავდაუზოგავ შრომას. და ამ პროცესში მნიშვნელოვანია გავაცნობიეროთ, რომ დამარცხება არ ნიშნავს წარუმატებლობას, არამედ ეს არის გაკვეთილი წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე.

„მე არ დავმარცხებულვარ. უბრალოდ, ვცადე 10 000 გზა, რომელმაც არ იმუშავა“ – ***თომას ედისონი.***

„წარმატებული მართვა ადამიანის ღირსების აღიარებით იწყება“...

ნოემრის სტუმარია ლიბერთი ბანკის გენერალური დირექტორი – ვასილ ხოდელი

ესაუბრა
ნათია ნაცვლიშვილი

ვასილ ხოდელმა ბანკში მუშაობა 19 წლის ასაკში დაიწყო, მოლარე-ოპერატორად და ეს ბიზნესი მას შემდეგ აღარ მიუტოვებია.

2017 წლის სექტემბრიდან ვასილ ხოდელი იკავებდა „საქართველოს ბანკის“ გენერალური დირექტორის მოადგილის პოზიციას, კორპორაციული და საინვესტიციო საბანკო მომსახურების მიმართულებით. იგი ლიბერთი ბანკს 2019 წლის 30 დეკემბერს შემოუერთდა გენერალური დირექტორის პოზიციაზე.

» წარმატებული მართვა ადამიანის ღირსების აღიარებით იწყება. ღირსება აქვს ყველას – უფროსს, უმცროსს, განსხვავებული თუ მაგისტრალური უნარების მქონე ადამიანს.

თქვენ ქვეყნის ერთ-ერთ უმსხვილეს, კომპლექსურ, მრავალრიცხოვან საფინანსო ინსტიტუციას ხელმძღვანელობთ. თქვენი საქმიანობის სპეციფიკიდან და ორგანიზაციის მასშტაბიდან გამომდინარე, უამრავ ადამიანთან გიწევთ შეხება და სრულიად განსხვავებულ კონტექსტებში ჩართვა. თქვენს ორგანიზაციას აქვს ამბიცია, რომ აქტიური წვლილი შეიტანოს ქვეყნის განვითარებაში. და რადგან განათლება ეხება აბსოლუტურად ყველას, რას გვეტყვით თქვენი პერსპექტივიდან განათლებისა და სკოლის შესახებ?

– სკოლის გავლენა ადამიანის ცხოვრების მიმართულებაზე, მის ღირებულებებზე, მის სააზროვნო დიაპაზონზე, განუზომელია. ადამიანი ცხოვრების 12 წელს სკოლის საგანმანათლებლო ინსტიტუციაში ატარებს, სადაც მისი სოციალური უნარებიდან დაწყებული და ღირებულებებით დამთავრებული, ყველა ცოდნასა და უნარს ეყრება საფუძველი. ადამიანი თავისი განვითარების უმნიშვნელოვანეს ეტაპებს სკოლის პერიოდში გადის. მისი ემოცია, ცხოვრებასთან მიმართება, მეორე ადამიანისადმი დამოკიდებულება ასაკთან ერთად იცვლება, ასევე, სკოლის გარემოში. მე ვერ წარმოვიდგენ ასპექტს, რომელზეც სკოლა გავლენას არ ახდენდეს. ამიტომაც არის სკოლისა და სწავლების მხარდაჭერა ლიბერთის მთავარი საზოგადოებრივი და სოციალური საზრუნავი.

როდესაც ვსაუბრობთ იმაზე, თუ რა შეუძლია სკოლას, ხშირად ვიშველიებ მაგალითს, რომ გუგლს, ამაზონსა და ვიკიპედიას, სამ უდიდეს კორპორაციას, დღეს მონტესორის სკოლადამთავრებულები უდგანან სათავეში. ეს, ბუნებრივია, შემთხვევითობა არაა, განსაკუთრებით მაშინ, როცა არაერთი მსგავსი მაგალითის დასახელება შეიძლება. ეს ნიშნავს იმას, რომ კონკრეტული მოცემულობის სკოლა კონკრეტული მოცემულობის ადამიანს აყალიბებს. თქვენი აზრით, როგორი სკოლა და როგორი სკოლადამთავრებული გვჭირდება დღეს? რას ისურვებდით, რომ შეძლოს თანამედროვე ქართულმა სკოლამ?

– მარიამ მონტესორის სკოლა ალტერნატიული განათლების სისტემის აპოთეოზია. ამ სკოლაში ყველაზე დაფასებული ბავშვის ავტონომია და მისი აკადემიური არჩევანია. ფიქრის თავისუფლება და სასკოლო კურიკულუმის საკუთარ თავზე მორგება მონტესორის სკოლადამთავრებულებს გამორჩეულ ნოვატორებად აყალიბებს. ეს ადამიანები არსებულ სისტემებს კი არ ემორჩილებიან, არამედ გარდაქმნიან და გადაწერენ. თქვენი მოყვანილი მაგალითიც ხომ ამაზე მიუთითებს. ვისურვებდი, რომ საქართველოს სკოლები თავისუფალი აზრისა და კრეატიულობის სავანე გამხდარიყოს. კარგი იქნებოდა, რომ ბავშვების ფსიქიკურ ჯანმრთელობას უფრო მეტი ყურადღება დათმობოდა: ბავშვებს ეზოში თამაში, ბუნებასთან ურთიერთობა და ოთახს გარეთ სოციალიზაცია უფრო ხშირად შეძლებოდათ. ვისურვებდი, რომ ქართული სკოლები ბულინგისგან სრულად თავისუფალ გარემოდ ქცეულიყო, სადაც ჩვენს შვილებს სილაღესა და ხალისში ხელს არაფერი შეუშლიდა.

ზოგადად, რას გვეტყვით სკოლისა და ბანკის თანამშრომლობის შესახებ? რა პერსპექტივასა თუ საჭიროებას ხედავთ ამ მიმართულებით?

– ჩვენ ღრმად გვწამს, რომ ქვეყნისა და ჩვენი საზოგადოების მომავალი მნიშვ-

» მე ვერ წარმოვიდგენ ასპექტს, რომელზეც სკოლა გავლენას არ ახდენდეს. ამიტომაც არის სკოლისა და სწავლების მხარდაჭერა ლიბერთის მთავარი საზოგადოებრივი და სოციალური საზრუნავი.

ნელოვნად არის განათლების ხარისხზე დამოკიდებული, სადაც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას სკოლის საფეხურს ვანიჭებთ. მიგვაჩნია, რომ დღეს ამ მიმართულების მხარდასაჭერად გადაგმული თუნდაც მცირე ნაბიჯი არის დიდი შედეგის გარანტი მომავალში. კონკრეტულად ჩვენს კონტრიბუციას რაც შეეხება, ლიბერთი და მისი ოჯახი შეეცდება, 2022 წელს კიდევ უფრო გაზარდოს განათლების სექტორში განხორციელებული პროექტების ჩამონათვალი. განსაკუთრებულ აქცენტს გავაკეთებთ სკოლაში მოსწავლეებისა და მასწავლებლების ყოველდღიურობის გაუმჯობესებაზე. შევეცდებით, მასწავლებლებს დავუფასოთ მათ მიერ გაწეული ფასდაუდებელი სამუშაო და ხელი შევუწყოთ ზოგადად პედაგოგის პროფესიის პოპულარიზაციასა და სათანადოდ დაფასებას.

ჩვენი ჟურნალის ძირითადი სამიზნე აუდიტორია სკოლის დირექტორი და სკოლის მართვის საკითხებით დაინტერესებული პირია. მკითხველს აქტიურად ვთავაზობთ წარმატებულ მართვასთან და ლიდერობასთან დაკავშირებულ თეორიულ თუ პრაქტიკულ რეკომენდაციებს, განათლების თეორეტიკოსებისა თუ წარმატებული მმართველების მოსაზრებებზე დაყრდნობით. თქვენ რას ურჩევდით სკოლის დირექტორს დღეს, 21-ე საუკუნის საქართველოში?

– პირველ რიგში, მადლობას გადავუხდი იმ თავდადებისთვის, რომელსაც ეს ადამიანები იჩენენ კოვიდის პერიოდში. სწავლების ფორმატი ბევრჯერ შეცვალა კოვიდ პანდემიის რეალობამ და სკოლის ადმინისტრაციას დიდი გამომგონებლობა დასჭირდა სასწავლო პროცესების დასარეგულირებლად. ამისთვის, კიდევ ერთხელ, უდიდესი მადლობა.

ლიბერთიში ახლა დიდი რეფორმების ეტაპია და ორგანიზაციული კულტურა ამ ტრანსფორმაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია. წარმატებული მართვა ადამიანის ღირსების აღიარებით იწყება. ღირსება აქვს ყველას – უფროსს, უმცროსს, განსხვავებული თუ მაგისტრალური უნარების მქონე ადამიანს. ჩვენ ვცდილობთ, დავამკვიდროთ კომუნიკაციის კულტურა, რომელშიც ადამიანი დაცულად იგრძნობს თავს; სადაც მან იცის, რომ არასოდეს დაამცირებენ, არამედ მოუსმენენ და პატივისცემითა და აღიარებით მოეპყრობიან. ასეთ დამოკიდებულებას ასაკობრივი ზღვარი არ აქვს და დარწმუნებული ვარ, როგორც ბავშვები, ასევე, მასწავლებლები, დირექტორები და სკოლის სხვა თანამშრომლებიც ასეთ გარემოში მეტი სიხარულით ჩაერთვებიან.

როგორ ფიქრობთ, როგორი სკოლის დირექტორი იქნებოდით? რა იქნებოდა თქვენთვის ყველაზე მთავარი,

» ლიბერთი და მისი ოჯახი შეეცდება, 2022 წელს კიდევ უფრო გაზარდოს განათლების სექტორში განხორციელებული პროექტების ჩამონათვალი. განსაკუთრებულ აქცენტს გავაკეთებთ სკოლაში მოსწავლეებისა და მასწავლებლების ყოველდღიურობის გაუმჯობესებაზე. შევეცდებით, მასწავლებლებს დავუფასოთ მათ მიერ გაწეული ფასდაუდებელი სამუშაო და ხელი შევუწყოთ ზოგადად პედაგოგის პროფესიის პოპულარიზაციასა და სათანადოდ დაფასებას.

წარმატება თავდაუზოგავი შრომის შედეგია. მას, ასევე, სჭირდება იმ ფაქტის აღიარება, რომ ცხოვრების ყველა ეტაპზე სასწავლი უფრო მეტი გექნება, ვიდრე ნასწავლი. ამიტომ ყველა ადამიანი, რომელიც შენს პროფესიაში, კომპანიაში, სკოლაში საქმიანობს, ცოდნის წყაროდ უნდა განიხილო და მოუსმინო, როცა თავის გამოცდილებას გიზიარებს. მაშინაც კი უნდა მოუსმინო, როცა მას არ ეთანხმები...

ამავე დროს, ყველაზე კონკრეტული მიზანი?

– ალბათ ისეთივე, როგორი გენერალური დირექტორიც ვარ: ინტერესიანი ყველა ბავშვისა და თანამშრომლის მიმართ. მთავარი მიზანი, რა თქმა უნდა, ბავშვის განათლებისა და განვითარების გარდა, იქნებოდა სკოლაში თანამშრომლებისა და ბავშვებისთვის ლმობიერი გარემოს შექმნა. რადგან ადამიანის ფსიქიკურ ჯანმრთელობასა და მის ფსიქოლოგიურ კეთილდღეობას დიდი ყურადღებას ვაქცევ, სავარაუდოდ, სკოლაშიც გულმოწყალე, სიკეთით გაჯერებული გარემოს ჩამოყალიბებას შევუწყობდი ხელს.

რას შეცვლიდით და რას არ შეცვლიდით სკოლაში, რომელიც თქვენ დაამთავრეთ?

– ეპოქას შევცვლიდი, პირველ რიგში. არა მხოლოდ პირდაპირი, არამედ გადატანითი მნიშვნელობით ბნელ დროში მომიწია სკოლის პერიოდმა. ადამიანები თვითგადარჩენით იყვნენ დაკავებულები და მკაცრი მასკულინური გარემო ბატონობდა არა მხოლოდ სკოლასა და უბანში, არამედ მთელ ქვეყანაში. დამოკიდებულებებს შევცვლიდი და ინფორმაციისა და განათლების წყაროებს გავამდიდრებდი: მასწავლებლებს ბავშვის განვითარების ფსიქოლოგიის კურსს გავატარებდი, რომ მათი შრომა უფრო ადგილი გამხდარიყო, მოსწავლეებს კი – პედაგოგის ღვაწლის დაფასებასა და მადლიერებას ვასწავლიდი. რასაც არასოდეს შევცვლიდი, არიან ჩემი პედაგოგები, რომლებიც უპირობო სიყვარულისა და მზრუნველობის გამორჩეული უნარით იყვნენ დაჯილდოებული. არ შევცვლიდი ჩემს სამეგობროში ურთიერთობის კულტურას: ჩვენს მთელ დღეებს ერთად ვატარებდით, სკოლაში და მის გარეთაც. სულ ვსაუბრობდით და ერთმანეთს ცხოვრებას ვუზიარებდით. დღევანდელი ბავშვებისთვის ეს წარმოუდგენელი ფუფუნებაა.

ჩვენ ბევრი წარმატებული ადამიანი გვჭირდება. რა იქნებოდა თქვენი მთავარი მესიჯი სკოლებისთვის – როგორ შეიძლება ვასწავლოთ წარმატების მიღწევა მომავალ თაობას?

– წარმატება თავდაუზოგავი შრომის შედეგია. მას, ასევე, სჭირდება იმ ფაქტის აღიარება, რომ ცხოვრების ყველა ეტაპზე სასწავლი უფრო მეტი გექნება, ვიდრე ნასწავლი. ამიტომ ყველა ადამიანი, რომელიც შენს პროფესიაში, კომპანიაში, სკოლაში საქმიანობს, ცოდნის წყაროდ უნდა განიხილო და მოუსმინო, როცა თავის გამოცდილებას გიზიარებს. მაშინაც კი უნდა მოუსმინო, როცა მას არ ეთანხმები...

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

პანდემიის პირობებში სწავლების პროცესის ორგანიზება-განხორციელება და საჭიროებათა კვლევა, როგორც დამხმარე ინსტრუმენტი სკოლის დირექტორისათვის

საჭიროებების კვლევა დაეხმარება და წაახალისებს სკოლებს, სისტემატურად გამოიკვლიონ ორგანიზაციული ხარვეზები და დაადგინონ, გაიაზრონ და პრიორიტეტულად მიიჩნიონ საჭიროებები, რომლებიც უნდა დაკმაყოფილდეს ყველა მოსწავლის შედეგების გასაუმჯობესებლად.

ინფორმაციის შეგროვების მიზნით, სკოლაში ხშირად იყენებენ საჭიროებათა კვლევას, რომლის საფუძველზე შეგროვებული და გაანალიზებული მონაცემებიც ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა ახალი მომსახურების შესაქმნელად და, ასევე, უკვე არსებული პროექტებისა თუ პროცესების შესაფასებლად. ყველა ვთანხმდებით, რომ საჭიროებების შეფასება მნიშვნელოვანია, რადგან ის ეხმარება სკოლას, როგორც ორგანიზაციას, განსაზღვროს ის ხარვეზები, რომლებიც ხელს უშლის მისთვის სასურველი მიზნების მიღწევაში.

საჭიროებების კვლევა დაეხმარება და წაახალისებს სკოლებს, სისტემატურად გამოიკვლიონ ორგანიზაციული ხარვეზები და დაადგინონ, გაიაზრონ და პრიორიტეტულად მიიჩნიონ საჭიროებები, რომლებიც უნდა დაკმაყოფილდეს ყველა მოსწავლის შედეგების გასაუმჯობესებლად.

საჭიროებათა კვლევის, როგორც ინსტრუმენტის გამოყენება დღესდღეობით კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი გახდა, მიმდინარე პროცესების გათვალისწინებით. 2020 წლიდან Covid-19 პანდემიამ საქართველოს განათლების სისტემა სრულიად ახალი გამოწვევის წინაშე დააყენა. დღის წესრიგში დადგა სასწავლო გარემოსა და პროცესების გადაფასება და ადაპტირების აუცილებლობა.

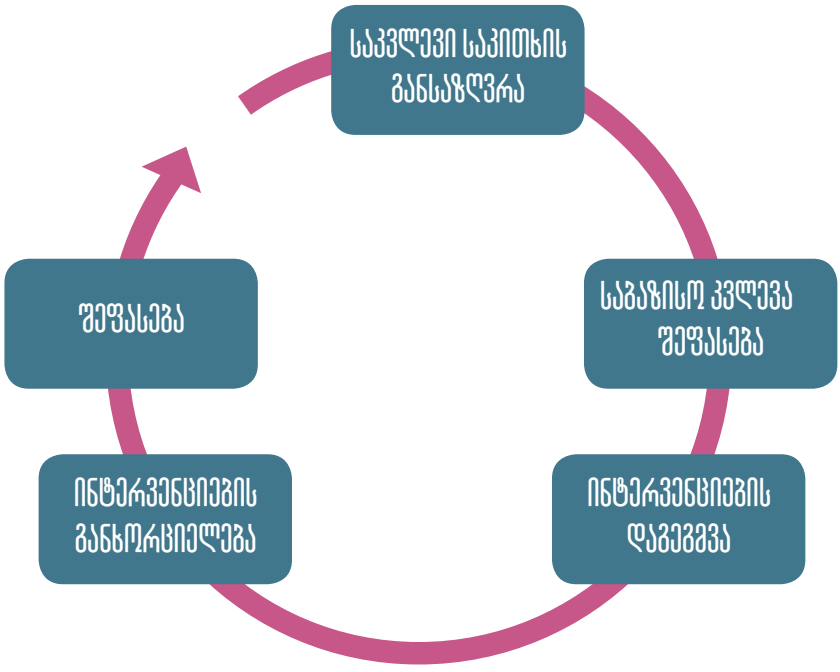
დისტანციური სწავლების ამ ახალი და რთული სიტუაციის კონტექსტში, რომელიც გამოწვეულია COVID-19-ის გამო უსაფრთხოების რეგულაციებით, ინფორმაციის დროულად მოძიებას და ანალიზს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს განათლების პოლიტიკისა და პრაქტიკის სწორი დაგეგმვა-დანერგვისათვის. ამდენად, მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია, სკოლის დირექციამ, სასკოლო თემთან ერთად, წარმატებით შეძლოს საჭიროებების შეფასება, რაც დაეხმარება დროული და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

საჭიროებათა კვლევა ეფექტური ინსტრუმენტია სკოლისათვის, რამდენადაც მოიცავს არა მხოლოდ ინფორმაციის მოძიებასა და ანალიზს, არამედ, მოძიებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, შესაბამისი ინტერვენციების დაგეგმვასა და განხორციელებას, შემდგომ კი შეფასებას, რაც

პროცესს კიდევ უფრო შედეგზე ორიენტირებულს ხდის.

საჭიროებათა კვლევის ციკლი მოიცავს შემდეგ ფაზებს:

1. ხარვეზების დადგენა, სხვაობა არსებულ პირობებსა (რა არის) და სასურველ პირობებს (რა უნდა იყოს) შორის;
2. საჭიროებების პრიორიტეტიზაცია;
3. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ინტერვენციების დაგეგმვა, რომლებიც შეესაბამება საჭიროებებს;
4. ინტერვენციების განხორციელება;
5. პროგრესის შეფასება და სამომავლო გეგმების განსაზღვრა.



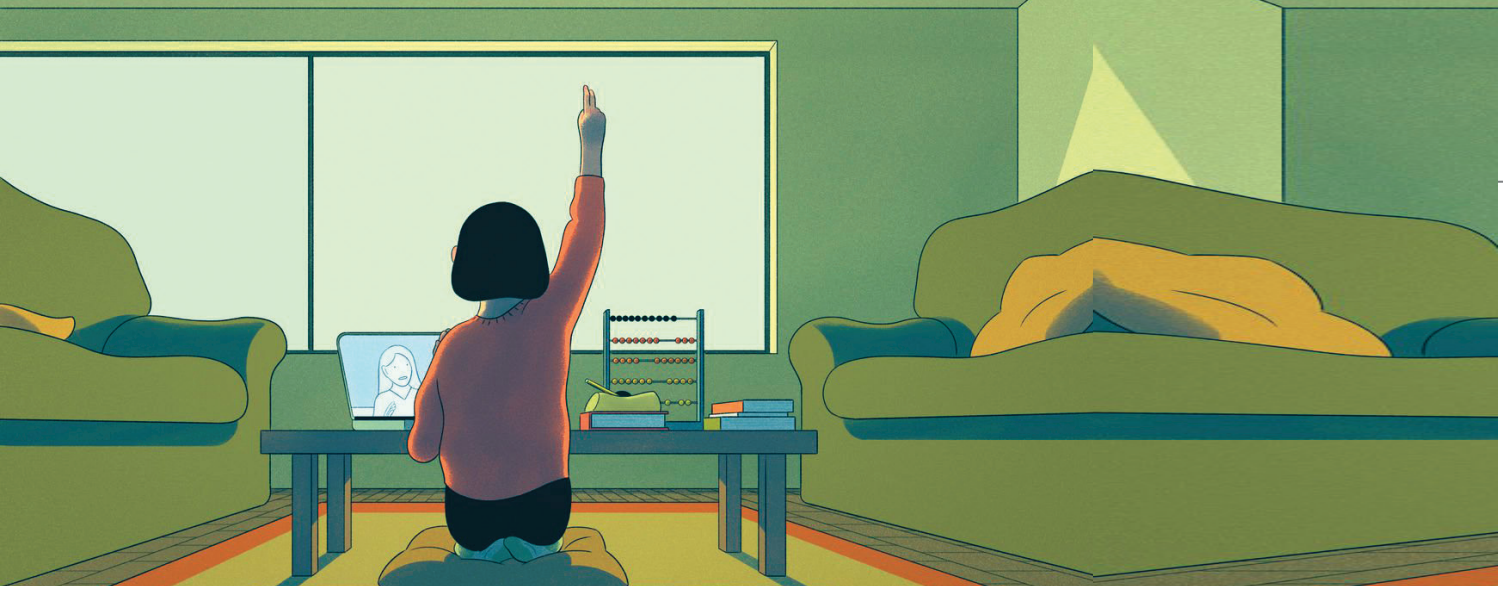
საგანმანათლებლო სისტემის სხვადასხვა დონეზე სხვადასხვა აქტორს განსხვავებული პასუხისმგებლობა ეკისრება. საჭიროებათა კვლევას კი შეუძლია, ინფორმაციის სწრაფი მოძიებით და მონაცემებზე დაყრდნობით, შესაბამისი ნაბიჯების გადადგმით უზრუნველყოს ეფექტიანი სასწავლო გარემო პრობლემასთან მიმართებით.

არსებობს სხვადასხვა კითხვა და პრობლემა პოლიტიკისა და პრაქტიკის დონეზე დისტანციური სწავლების პარამეტრების, კრიზისების მართვისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოების პროცედურების შესახებ, რისი კვლევა და გათვალისწინებაც სკოლის დირექტორისთვის მნიშვნელოვანია.

ახალმა კვლევებმა და შეფასებებმა შეიძლება წარმოაჩინოს ახალი ინფორმაცია არსებული სიტუაციის შესახებ, იდეალურ შემთხვევაში, სხვადასხვა აქტორის პერსპექტივიდან. გამოკითხვის მიზნიდან და დიზაინიდან გამომდინარე, შეიძლება შეგროვდეს განსხვავებული შეხედულებები შესწავლილი საკითხის სხვადასხვა ასპექტზე, გამოიკვეთოს მონაცემთა სხვადასხვა ფორმა (თვისებრივი და რაოდენობრივი). უფრო მეტიც, ანალიზის სხვადასხვა სტრატეგია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს არსებული ცოდნის ბაზის გასაფართოებლად. მონაცემთა შეგროვების სხვადასხვა მიდგომა ხელს შეუწყობს გარკვეული ფენომენების უკეთ გააზრებას და, შესაბამისად, ინფორმირებული გადაწყვეტილების მიღებას, პოლიტიკის შემუშავებასა და განხორციელებას, ასევე, პრაქტიკას სასკოლო სისტემის სხვადასხვა დონეზე (Stephan Gerhard Huber & Christoph Helm, "COVID-19 and schooling: evaluation, assessment and accountability in times of crises — reacting quickly to explore key issues for policy, practice and research with the school barometer").

მიმდინარე პროცესებთან მიმართებით, მნიშვნელოვანია, სკოლამ იკვლიოს შემდეგი საკითხები:

- ცვალებად გარემოში სასკოლო თემის (მასწავლებელი, მოსწავლე, მშობელი) ეფექტური ინფორმირების სტრატეგიები;
- რეაქციები და დამოკიდებულებები დისტანციური/ჰიბრიდული სასწავლო პროცესის მიმართ, რომელიც გამოწვეულია COVID-19 კრიზისით;



ანალიზის სხვადასხვა სტრატეგია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს არსებული ცოდნის გაზის გასაფართოებლად. მონაცემთა შეგროვების სხვადასხვა მიდგომა ხელს შეუწყობს გარკვეული ფენომენების უკეთ გააზრებას და, შესაბამისად, ინფორმირებული გადაწყვეტილების მიღებას, პოლიტიკის შემუშავებასა და განხორციელებას, ასევე, პრაქტიკას სასკოლო სისტემის სხვადასხვა დონეზე.

- COVID-19 კრიზისით გამოწვეული სტრესის მართვის მექანიზმები, პროფესიული გადაწვის საფრთხეები;
- მოსწავლეების სასწავლო გარემო და პირობები (ტექნიკა, ინტერნეტი) სახლში;
- მშობლებისა და სკოლის პერსონალის მიერ სკოლის ჩაკეტვის დროს მოსწავლეებზე ზრუნვის მექანიზმები;
- სწავლების მიდგომებისა და რესურსების შესაბამისობა დისტანციური/ჰიბრიდული სწავლების საჭიროებასთან;
- სკოლის ადმინისტრაციისა და პედაგოგების მხრიდან ეფექტიანი სასწავლო გარემოს მხარდაჭერის საშუალებები.
- მასწავლებლების შესაბამისი ტექნიკური და მეთოდოლოგიური მხარდაჭერა (ტექნიკით უზრუნველყოფა, გადამზადების ტრენინგკურსების შეთავაზება, ციფრული სასწავლო რესურსების მოძიება-შექმნაში მხარდაჭერა და ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა);
- მასწავლებლების, მოსწავლეებისა და მშობლებისათვის შესაბამისი საინფორმაციო არხების შექმნა და ინფორმირების მექანიზმების უზრენველყოფა;
- მშობლებისათვის დახმარების შეთავაზება, რათა მათ შეძლონ შვილების სასწავლო პროცესის ეფექტიანი მხარდაჭერა.

ზემოთ ჩამოთვლილია საკვლევი საკითხები, რომლებიც ყველა სკოლისათვის შეიძლება ძირითადი თემები იყოს, თუმცა სკოლის კონტექსტიდან და საჭიროებიდან გამომდინარე, შეიძლება დაემატოს სხვა მიმართულებებიც.

შეგროვებული მონაცემების საფუძველზე, სკოლის ადმინისტრაციას, სასკოლო თემის მხარდაჭერით, შეუძლია შეიმუშაოს და დანერგოს ინტერვენციები, რომლებიც შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ დახმარების მექანიზმებს:

- სტრესული სიტუაციების მართვისა და პრევენციისათვის მიზანშეწონილია პროგნოზირებადი გარემოს უზრუნველყოფა, რაც შეიძლება მიღწეულ იქნეს წინსწრებით დიფერენცირებული ცხრილების მომზადებით;

თუმცა, ამ შემთხვევაშიც უნდა აღინიშნოს, რომ მიზანშეწონილია, ინტერვენციები იყოს მრავალფეროვანი და კვლევის პროცესში გამოკვეთილ საჭიროებებზე ორიენტირებული.

ინტერვენციების დანერგვის შემდეგ მნიშვნელოვანია მათი შეფასება და შედეგების გაზომვა კვლევის საწყის-საბაზისო მონაცემთან მიმართებით. ამ შემთხვევაში კი აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს, რომ საკვლევ საკითხებთან მიმართებით განსაზღვრული სტრატეგიები მონაცემების დადარების საშუალებას უნდა იძლეოდეს, რათა გავზომოთ ცვლილებები. შესაბამისად, მიზანშეწონილია, რომ კვლევის მეთოდები, მონაცემთა დამუშავების მიდგომები და ინსტრუმენტები, საბაზისო და საბოლოო კვლევის შემთხვევაში, იყოს იგივე.

დისტანციური სწავლების ეფექტურობის შეფასება

ნონა პოპიაშვილი
სტანდარტების განვითარებისა და დანერგვის სამსახურის უფროსი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი

სტატია ეფუძნება სრულიად ახალ გამოცემას – „Toolkit for Designing a Comprehensive Distance Learning Strategy“, რომელიც ამერიკული ორგანიზაციის, USAID-ის მიერ მომზადდა და გამოიცა 2021 წლის აგვისტოში.[1]

აღნიშნულ გამოცემაში დეტალურად არის გაწერილი დისტანციური სწავლების სტრატეგიის შემუშავებისა და დანერგვის ყველა ეტაპი და ის განკუთვნილია როგორც ეროვნულ დონეზე პასუხისმგებელი პირებისთვის, ასევე, სკოლის დირექტორებისა და ადმინისტრაციისთვის, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ, საკუთარ საჭიროებებზე დაყრდნობით, დისტანციური სწავლების სრულყოფილი სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება.

დისტანციური სწავლების წარმატებული მოდელის დანერგვისათვის მნიშვნელოვანია, სკოლებმა დამოუკიდებლად შეძლონ, საკუთარ საჭიროებებზე დაყრდნობით, დისტანციური სწავლების სტრატეგიის შემუშავება, სადაც მკაფიოდ იქნება გაწერილი როგორც სასწავლო მიზნები, ასევე, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა, რომელიც მისცემს მათ საშუალებას, გაზომონ, რამდენად ეფექტურად ხდება სამიზნე ჯგუფებისთვის ცოდნის მიწოდება და რამდენად მიღწეულია დასახული სასწავლო მიზნები.

აქვე ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, თუ რა სასწავლო მიზნებია დასახული დისტანციური სწავლების ფარგლებში, მიზნობრივად, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის პრინციპებზე დაფუძნებით დაგეგმილი დისტანციური სწავლების სტრატეგია უპირობოდ ზრდის განათლებაზე ხელმისაწვდომობას და აუმჯობესებს სწავლებისა და სწავლის პროცესს. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ დისტანციური სწავლების ეფექტური სტრატეგია აუცილებლად უნდა პასუხობდეს კონკრეტული ინსტიტუციის საჭიროებებს მოკლევადიან პერსპექტივაში და, ასევე, გათვლილი უნდა იყოს საშუალო და გრძელვადიან ხედვაზე და ეფუძნებოდეს სწავლის უნივერსალური დიზაინის პრინციპებს. გარდა ამისა, ამგვარ სტრატეგიაში ზუსტად უნდა იყოს გაწერილი, კრიზისისა თუ საგანგებო მდგომარეობის პერიოდში როგორ განხორციელდება სწავლება-სწავლის პროცესი სრულად დისტანციურად და რა გზით მოხდება, საგანგებო სიტუაციის დასრულების შემდგომ, ტრადიციულ სასწავლო პროცესზე გადართვა.

[1] Morris, Emily and Yvette Tan. Toolkit for Designing a Comprehensive Distance Learning Strategy. Washington DC: USAID, 2021

» რა მიზანს ემსახურება დისტანციური სწავლების მონიტორინგი და შეფასება (არის თუ არა მასში გათვალისწინებული როგორც შიდა, ასევე, გარე მიზნები)?

» რა უნდა გავზომოთ და რა ინსტრუმენტებით?

» როგორ მოხდება მონაცემების შეგროვება (პირისპირ შეხვედრების საშუალებით თუ დისტანციურად; თუ გამოყენებული იქნება ინტეგრირებული მიდგომა)?

» რა მეთოდებით მოხდება მიღებული მონაცემების დამუშავება?

დისტანციური სწავლების ეფექტური და ყოვლისმომცველი სტრატეგია შემდეგ უმთავრეს ასპექტებს მოიცავს:

- მკაფიოდაა გაწერილი დისტანციური სწავლების მიზნები (როგორც ზოგადი, ასევე, დეტალური);
- განსაზღვრულია ტექნოლოგიები, რომლებიც გამოყენებული იქნება ამგვარი სწავლებისას;
- გათვალისწინებული და გაწერილია ტექნოლოგიების ინტეგრირება;
- განსაზღვრულია სამიზნე ჯგუფები, განსაკუთრებულად გამოკვეთილია ყველაზე მეტად გარიყული (მარგინალური) ჯგუფები;
- შემუშავებულია მიდგომები და მეთოდები სწავლებისა და სწავლის მონიტორინგისა და შეფასებისათვის;
- დათვლილია დისტანციური სწავლების ეფექტური სტრატეგიის დანერგვისათვის საჭირო ფინანსური რესურსი.

დისტანციური სწავლების სტრატეგიის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს, შესაბამისი პრინციპების მიხედვით შედგენილი **მონიტორინგისა და შეფასების** გეგმა წარმოადგენს. სწორად ფორმულირებული ეფექტურობის ინდიკატორები გვაძლევს საშუალებას, გავზომოთ შესრულდა თუ არა ჩვენ მიერ დასახული მიზნები. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა, ისევე, როგორც მთლიანი სტრატეგია, განსაკუთრებულად უნდა ამახვილებდეს ყურადღებას მარგინალურ ჯგუფებზე, სასწავლო პროცესზე თანაბარ ხელმისაწვდომობაზე, სწავლებასწავლის მაღალ ხარისხზე, ინკლუზიურობასა და პროცესში ჩართული მხარეების პოტენციალისა და კვალიფიკაციის ზრდაზე.

სკოლის ადმინისტრაცია, როდესაც მონიტორინგისა და შეფასების სიტემაზე მუშაობს, აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგ ძირეულ საკითხებს:

1. რა მიზანს ემსახურება დისტანციური სწავლების მონიტორინგი და შეფასება (არის თუ არა მასში გათვალისწინებული როგორც შიდა, ასევე, გარე მიზნები)?
2. რა უნდა გავზომოთ და რა ინსტრუმენტებით?
3. როგორ მოხდება მონაცემების შეგროვება (პირისპირ შეხვედრების საშუალებით თუ დისტანციურად; თუ გამოყენებული იქნება ინტეგრირებული მიდგომა)?
4. რა მეთოდებით მოხდება მიღებული მონაცემების დამუშავება?

ქვემოთ თითოეულ კითხვას დეტალურად განვიხილავთ, თუმცა იქამდე, დისტანციური სწავლების სტრატეგიაზე და მონიტორინგისა და შეფასების სასწავლო გეგმის შედგენაზე მომუშავე გუნდს ვთავაზობთ რამდენიმე რეკომენდაციას:

1. მონაცემების შეგროვებისას, ინტეგრირებული მიდგომის გამოყენება (პირისპირ ტესტირება, დისტანციური ინტერვიუირება), მრავალფეროვანი საშუალებები (მობილური, ონლაინგამოკითხვა) და შერეული მეთოდები (ინტერვიუ, გამოკითხვა, ფოტოები) უზრუნველყოფს პროცესში მონაწილე ყველა მხარის ფართო ჩართულობას და შედეგების სიზუსტეს.
2. როდესაც სწრაფად ხდება დისტანციურ სწავლებაზე გადასვლა, სასურველია, წახალისდეს ინოვაციური მეთოდების შერჩევა-გავრცელების არეალი ჩართულობისა და შედეგების გასაზომად, თუმცა, ასევე, აუცილებლად უნდა შემუშავდეს უფრო გრძელვადიანი, მაღალი ხარისხის მონიტორინგისა და შეფასების გეგმა.
3. უნდა განისაზღვროს თანასწორობის პრინციპებზე დაფუძნებული მონიტორინგისა და შეფასების მიდგომები და სისტემატურად განხორციელდეს დისტანციური სწავლების ინიციატივებზე

თანასწორი წვდომის ანალიზი. შეფასების უმთავრესი მიზანია, გამოჩნდეს, რამდენად არიან მარგინალური ჯგუფები ჩართული როგორც დისტანციური სწავლების, ასევე, მონაცემების შეგროვებისა და კვლევის პროცესში.

ახლა კი, დავუბრუნდეთ მონიტორინგისა და შეფასების მთავარ საკითხებს და განვიხილოთ ისინი დეტალურად:

1. **რა მიზანს ემსახურება დისტანციური სწავლების მონიტორინგი და შეფასება (როგორც შიდა, ასევე, გარე მიზნებისთვის)?**

მონიტორინგისა და შეფასების გეგმის შედგენისას, პირველ რიგში, უნდა გამოვკვეთოთ დისტანციური სტრატეგიის ის ზოგადი მიზნები, რომლის მონიტორინგსა და შეფასებასაც ვგეგმავთ.

ეს შესაძლოა იყოს **სასწავლო პროცესისა და ანგარიშვალდებულების სისტემის** შეფასება. ამ მთავარ მიზნებთან ერთად, არსებობს სხვა შიდა და გარე მიზნები, რომლებიც ასევე უნდა გავითვალისწინოთ გეგმის შედგენისას, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს შესაბამისი მონაცემების შეგროვება. შიდა მიზნების შემთხვევაში (ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში), მონაცემები გამოიყენება სწავლის პროცესის შესახებ ადმინისტრაციის ინფორმირებისათვის და, ასევე, იმისათვის, რომ მოხდეს პროგრამის ადაპტირება მისი მდგრადობის უზრუნველსაყოფად (აქ შეფასების მიზანს ანგარიშვალდებულების სისტემის შეფასება წარმოადგენს). გარე მიზნების შემთხვევაში კი, მიღებული მონაცემები გამოიყენება ცოდნისა და გამოცდილების განზოგადებისათვის, მტკიცებულებათა ბაზის გაფართოებისთვის (სწავლის პროცესი), რაც რეგიონულ თუ ეროვნულ დონეზე დისტანციური სწავლების დანერგვისათვის საჭირო ფინანსურ რესურსს, მასშტაბს, განმეორებითობას (ანგარიშვალდებულების სისტემა) განსაზღვრავს.

ამ შემთხვევაში, **განსახორციელებელი აქტივობა** მონიტორინგისა და შეფასების გეგმის ზოგადი მიზნების განსაზღვრაა.

შიდა შეფასება (საკლასო ოთახში, არაფორმალურ სასწავლო პროგრამებში და სხვა)	ინფორმაცია სწავლება-სწავლის შესახებ ადმინისტრაციის მენეჯმენტის ინფორმირება	ადაპტაცია და მდგრადობა
გარე შეფასება (ინსტიტუციები, პოლიტიკის განმსაზღვრელები და სხვა)	ცოდნის განზოგადება და შემდგომი კვლევა	ღირებულება, მასშტაბი, განმეორებითობა

2. **რა უნდა გავზომოთ და რა ინსტრუმენტებით?**

აუცილებელია, განისაზღვროს და მკაფიოდ გაიწეროს შეფასებისა და მონიტორინგის ხედვა, მიზნები და ქვემიზნები.

შემდეგი უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯი შეფასებისა და მონიტორინგის გეგმის ჩარჩოს შედგენაა, რომელიც უნდა მოიცავდეს შემდეგ ძირითად კომპონენტებს: ა) დისტანციური სწავლების **გაზომვადი** ხედვა; ბ) დისტანციური სწავლების მიზნები; და გ) დისტანციური სწავლების ქვემიზნები.

> მონიტორინგისა და შეფასების გეგმის შედგენისას, პირველ რიგში, უნდა გამოვკვეთოთ დისტანციური სტრატეგიის ის ზოგადი მიზნები, რომლის მონიტორინგსა და შეფასებასაც ვგეგმავთ.

იმისათვის, რომ შესაძლებელი გახდეს დისტანციური სწავლების ხედვის გაზომვა, მისი ჩამოყალიბებისას, პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ საკითხებს:

- რა მიზნით ინერგება დისტანციური სწავლება (მაგ. გათვალისწინებულია მოსწავლეთა სწავლის შედეგების გაუმჯობესება და მოსწავლეთა კეთილდღეობის ზრდა);
- რა საშუალებებით და ფორმით მოხდება დისტანციური სწავლების განხორ-

» დისტანციური სწავლების ეფექტურობის ინდიკატორები განსხვავებული იქნება კონტექსტის, სწავლებისას გამოყენებული საშუალებების, სამიზნე აუდიტორიისა და სხვა მონაცემების გათვალისწინებით, მაგრამ ისინი აუცილებლად უნდა მოიცავდეს შემდეგ სამ მსხვილ მიმართულებას: გავრცელების არეალს (წვდომა ტექნოლოგიებზე, ინფრასტრუქტურაზე, ინტერნეტზე და სხვა), ჩართულობას (მონაწილეობა და პროგრამების გამოყენება) და სწავლის შედეგებს (როგორ შეიცვალა მოსწავლეების ცოდნა, უნარები, დამოკიდებულებები და ქცევები).

ციელება (მაგ. გამოყენებული იქნება ვიდეო, მობილური ტელეფონი, ონლაინ თუ მულტიმოდალური საშუალებები);

- ვისთვის არის განკუთვნილი დისტანციური სწავლება (მაგ. სამიზნე ჯგუფებს წარმოადგენენ ყველა ასაკისა და საფეხურის მოსწავლეები, მარგინალური ჯგუფები);
- ვის მიერ განხორციელდება დასახული გეგმა (მაგ. დისტანციური სწავლება განხორციელდება განათლებისა და მეცნიერებისსამინისტროსან რესურსცენტრის, ან სკოლის ადმინისტრაციის მიერ);
- რატომ გახდა საჭირო დისტანციური სწავლებისშემოტანა (მაგ. დისტანციური სწავლება უზრუნველყოფს განათლებაზე თანასწორი ხელმისაწვდომობის გაზრდას).

გაზომვადი მიზნები და ქვემიზნები უნდა მოიცავდეს შემდეგ ასპექტებს:

- რა სახის დინამიკა შეინიშნება პროცესზე დაკვირვებისას (მაგ. შეიმჩნევა გაუმჯობესების ტენდენციები ან გაზრდილია შედეგები);
- კონკრეტულად რა უნდა გავზომოთ (მაგ. მოსწავლეებთან დაკავშირების შესაძლებლობები, ტექნოლოგიების გამოყენების ცოდნა);
- ვინ არის დისტანციური სწავლების სამიზნე აუდიტორია (მაგ. კონკრეტული საფეხურის ან კლასის მოსწავლეები).

სკოლის მიერ შექმნილ დისტანციური სწავლების სტრატეგიაში გაწერილი მიზნები აუცილებლად თანხვედრაში უნდა იყოს დისტანციური სწავლების ძირითად პრინციპებთან. ასევე, უნდა ჩამოყალიბდეს მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი ქვემიზნები იმის გათვალისწინებით, თუ რა სარგებელს მიიღებენ მოსწავლეები, მასწავლებლები და სწავლება-სწავლის პროცესში ჩართული სხვა პირები.

» ეფექტურობის ინდიკატორების ფორმულირება

შემდეგი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი აღნიშნული გეგმის შემუშავებისას, დისტანციური სწავლების ეფექტურობის გასაზომი ინდიკატორების სწორი ფორმულირებაა; ამ ინდიკატორების საშუალებით უნდა მოხდეს მიზნებისა და ქვემიზნების მიღწევის შედეგების გაზომვა რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი კვლევის მეთოდის გამოყენებით. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, ისინი მკაფიოდ იქნეს ფორმულირებული (მაგ. რამდენად ეფექტურად იყენებენ მოსწავლეები ტექნოლოგიებს). ასევე, აუცილებლად უნდა განისაზღვროს, ვისთვის არის განკუთვნილი ინდიკატორები და როგორ მოხდება მიღებული მონაცემების დათვლა. დისტანციური სწავლების ეფექტურობის ინდიკატორები განსხვავებული იქნება კონტექსტის, სწავლებისას გამოყენებული საშუალებების, სამიზნე აუდიტორიისა და სხვა მონაცემების გათვალისწინებით, მაგრამ ისინი აუცილებლად უნდა მოიცავდეს შემდეგ სამ მსხვილ მიმართულებას: გავრცელების არეალს (წვდომა ტექნოლოგიებზე, ინფრასტრუქტურაზე, ინტერნეტზე და სხვა), ჩართულობას (მონაწილეობა და პროგრამების გამოყენება) და სწავლის შედეგებს (როგორ შეიცვალა მოსწავლეების ცოდნა, უნარები, დამოკიდებულებები და ქცევები). ამ სამი მიმართულების ფარგლებში უნდა განისაზღვროს ეფექტურობის ინდიკატორები, რომლებიც ასახავს ტექნოლოგიებთან დაკავშირებულ ცვლილებებს (ინფრასტრუქტურა, კომპიუტერებზე ან სხვა ხელსაწყოებზე წვდომა და სხვა), ტექნოლოგიების ცოდნას, შინაარსის ცოდნას და პედაგოგიურ ცოდნას. ეფექტურობის ინდიკატორები უნდა ეფუძნებოდეს დისტანციური სწავლების პრინციპებს: ა) დისტანციური სწავლების შესაძლებლობებზე თანაბარი წვდომის გაზრდა, ბ) მაღალი ხარისხისა და დიზაინის, შინაარსისა და

პროგრამირების ინკლუზიურობის უზრუნველყოფა; გ) დისტანციური სწავლების წარმატებულად დანერგვისთვის ადამიანური რესურსის კომპეტენციების გაზრდა.

ამ შემთხვევაში, **განსახორციელებელი აქტივობა** მონიტორინგისა და შეფასების გეგმის ხედვის, მიზნებისა და ქვემიზნების განსაზღვრა და ამ მიზნებისა და ქვემიზნების ეფექტურობის ინდიკატორების ფორმულირებაა.

3. **როგორ მოხდება მონაცემების შეგროვება (პირისპირ შეხვედრების საშუალებით თუ დისტანციურად, თუ გამოყენებული იქნება ინტეგრირებული მიდგომა)?**

მონაცემთა შეგროვებისათვის რეკომენდებულია კომბინირებული მეთოდი (პირისპირ და დისტანციური შეხვედრების საშუალებით).

მონაცემების შეგროვების მოდელის განსაზღვრისთვის სასურველია, პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

1. აპირებთ, რომ მონაცემთა შეგროვებისთვის პირისპირ შეხვედრები გამოიყენოთ?
2. აქვთ ამ პროცესში ჩართულ პირებს – კვლევის განმხორციელებლებს – რეგულარული წვდომა ინტერნეტზე? შეუძლიათ გამოიყენონ საძიებო პლატფორმები – საგანმანათლებლო აპლიკაციები (რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებისთვის) ან ვიდეო და აუდიო საშუალებები (თვისებრივი მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში), როგორიცაა კომპიუტერი, ტაბლეტი, მობილური ტელეფონი?
3. აქვთ თუ არა კვლევის მონაწილეებს წვდომა ინტერნეტზე? შეუძლიათ გამოიყენონ საძიებო პლატფორმები – საგანმანათლებლო აპლიკაციები (რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებისთვის) ან ვიდეო და აუდიო საშუალებები (თვისებრივი მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში), როგორიცაა კომპიუტერი, ტაბლეტი, მობილური ტელეფონი?
4. იმ შემთხვევაში, თუ კვლევის განმხორციელებლებს ან კვლევის მონაწილეებს არ აქვთ ინტერნეტზე წვდომა, კონკრეტულად რა საშუალებებით განხორციელდება კვლევა (SMS, სატელეფონო გამოკითხვით თუ ქაღალდის ფურცლის გამოყენებით)?

ამ შემთხვევაში, **განსახორციელებელი აქტივობა** მონაცემების შეგროვების მეთოდისა და კვლევის განხორციელების საშუალების (მაგ. ტელეფონი, ტაბლეტი, კომპიუტერი და სხვა) განსაზღვრაა.

4. **რა მეთოდებით მოხდება მიღებული მონაცემების დამუშავება?**

მონაცემების დასამუშავებლად, შესაძლებელია, გამოყენებულ იქნეს კვლევის როგორც რაოდენობრივი, ასევე, თვისებრივი მეთოდი ან ორივე მეთოდის კომბინირებული ვერსია. აღნიშნული მეთოდოლოგიის შესაბამისი ინსტრუმენტები (გამოკითხვა, კითხვარი, ტესტი, ინტერვიუ, ფოკუს ჯგუფი და სხვა) უნდა მოერგოს დისტანციური სწავლების ზემოაღნიშნული სამი უმნიშვნელოვანესი ძირითადი მიმართულების კვლევას.

ამ შემთხვევაში, **განსახორციელებელი აქტივობა** მონაცემთა შეგროვებისათვის მეთოდის (ინსტრუმენტის ან პროტოკოლის) შერჩევა და მარგინალური ჯგუფების შეფასების მეთოდის განსაზღვრა იქნება.

სასწავლო ტექნოლოგიების გამოყენების ტემპი იზრდება, იზრდება მოზარდების შეშფოთებაც პირად მონაცემებთან დაკავშირებით

ელისონ კლეინი
EDUCATION WEEK-ის რედაქტორის ასისტენტი

ახალი კლევა გვიჩვენებს, რომ რაც უფრო აძლიერებენ სკოლები ციფრული ინსტრუმენტების გამოყენებას, რაც იმავდროულად გულისხმობს პირადი მონაცემების შეგროვებას, მშობლები სულ უფრო მეტად წუხან თავიანთი შვილების უსაფრთხოებაზე. გარდა ამისა, მშობლებს, ისევე როგორც მოსწავლეებს, სურთ, მიიღონ მეტი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ ხდება მათი პირადი მონაცემების გამოყენება—ნათქვამია 15 ნოემბერს გამოქვეყნებულ კვლევის ანგარიშში, რომლის ავტორია არაკომერციული ორგანიზაცია „დემოკრატიისა და ტექნოლოგიების ცენტრი“, რომელიც მიზნად ისახავს ტექნოლოგიური პოლიტიკის შემუშავებას მომხმარებლის უფლებების დაცვაზე ფოკუსირებით (https://cdt.org).

სამიდან ერთზე მეტმა მშობელმა — რაც გამოკითხულთა 38%-ს შეადგენს—აღნიშნა, რომ შვილების მონაცემების კონფიდენციალურობა და უსაფრთხოება არის ის, რაც მათ „ძალიან აწუხებთ“, მაშინ როცა ეს ციფრი გასულ წელს 30 % იყო. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ შეშფოთების ყველაზე მაღალი დონე დაფიქსირდა თეთრკანიან და შედარებით უფრო შეძლებულ მშობლებში.

კვლევის მიხედვით, მშობლებს, ისევე როგორც მოსწავლეებს, სურთ, მონაწილეობა მიიღონ სკოლის მიერ მათი პირადი ინფორმაციის გამოყენების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თუმცა ხშირად აცხადებენ, რომ არავინ ინტერესდება მათი მოსაზრებებით. მშობელთა 93%-ის თქმით, მნიშვნელოვანია, რომ სკოლებმა გამართონ შეხვედრები მშობლებთან ან მეურვეებთან, რათა აცნობონ მათ, თუ როგორ აპირებენ სკოლები მოსწავლეთა მონაცემების დამუშავებას. ამასთან, მშობლების მხოლოდ 44%-მა განაცხადა, რომ სკოლამ სთხოვა მათ, მონაწილეობა მიეღოთ აღნიშნული საკითხის განხილვაში. მშობლების უმრავლესობას (62%), ასევე სურს, მონაწილეობა მიიღოს ისეთი საკითხების გადაწყვეტაში, როგორიცაა, მაგალითად, რა ტიპის ტექნოლოგიის გამოყენებას გეგმავს მათი სკოლა, ხოლო 41%-ს სურს, ჰქონდეს შესაძლებლობა, გამოთქვას საკუთარი პოზიცია, როდესაც მათი შვილების სკოლაში იგეგმება სკოლის მიერ გარკვეული პერიოდის განმავლობაში დანერგილი ტექნოლოგიების ცვლილება. ამავდროულად, მოსწავლეების 82% ამბობს, რომ მათ აუცილებლად უნდა ჰქონდეთ აზრის გამოთქმის საშუალება, თუკი საქმე ეხება მათი პერსონალური მონაცემების შეგროვებასა და გამოყენებას სკოლის მიერ. გამოკითხულთა მხოლოდ მეოთხედზე ოდნავ მეტმა (26%) განაცხადა, რომ სკოლამ მათ სთხოვა უკუკავშირის მიწოდება.

მოსწავლეების უმთავრესი წუხილის მიზეზია მონაცემების გაჟონვა, რამაც შე-

» ჩვენი კვლევის თანახმად, მოსწავლეთა შორის მატულობს შეშფოთება კონფიდენციალურობის დაცვის თაობაზე, რაც მკაფიოდ გვაჩვენებს, რომ აუცილებელია მოსწავლეთა პირადი ინფორმაციის დაცვისა თუ სასწავლო მონაცემებისა და ტექნოლოგიების პასუხისმგებლობით გამოყენების მხარდაჭერაზე კონცენტრირება.

საძლოა გარეშე პირებს მისცეს წვდომა მოსწავლეების პირად ჩანაწერებზე. გამოკითხული მოსწავლეების 72%-მა განაცხადა, რომ ისინი „ძალიან“ ან „გარკვეულწილად“ შეშფოთებულნი არიან ამ ყველაფრის გამო.

მოსწავლეების ნახევარზე მეტი – 52% – „ძალიან შეშფოთებულია“ ან „გარკვეულწილად შეშფოთებულია“ იმის გამო, რომ მათი მონაცემები სისტემატურად გადაეცემათ ადგილობრივი, შტატის ან ფედერალური სამსახურების ოფიციალურ პირებს, მათ შორის, ინფორმაცია იმის შესახებ, არიან თუ არა მოსწავლეები კოვიდ-19-ის წინააღმდეგ ვაქცინირებული. ფერადკანიან მოსწავლეებს განსაკუთრებით აწუხებთ ის ფაქტი, რომ მათი პირადი ინფორმაცია მიეწოდება სახელმწიფო სტრუქტურებს, ხოლო მოსწავლეების 61% აცხადებს, რომ ეს მათ ძალიან აშფოთებთ. ზემოთ აღნიშნული საკითხი უფროსკლასელებს უფრო მეტად აშფოთებთ, ვიდრე მათ უმცროს თანატოლებს, შესაბამისად, გამოკითხულ მოსწავლეთა 64%-ის თქმით, მათ „ძალიან ადარდებთ“ ყველა ეს საკითხი.

ბავშვების 56% ამბობს, რომ ისინი „ძალიან“ ან, ყოველ შემთხვევაში, „გარკვეულწილად“ არიან შეშფოთებულნი „ზუმბომბარდირების“ გამო, რაც გულისხმობს დაუპატიჟებელი პირების ჩართვას საგაკვეთილო პროცესში, რომლებიც ან იღებენ მონაწილეობას, ან არეულობა შეაქვთ საკლასო დისკუსიებში. მოსწავლეების 54%-ს აწუხებს ის ფაქტი, რომ მათი პირადი მონაცემები – მათ შორის ქულები, ინფორმაცია დასწრებისა და ყოფაქცევის თაობაზე – მიეწოდება ადგილობრივი პოლიციის განყოფილებებსაც.

„მას შემდეგ, რაც პანდემიის საპასუხოდ ონლაინსწავლების ტემპმა მოიმატა, ჩვენი კვლევა მუდმივად აჩვენებს, რომ სასწავლო ტექნოლოგიები კიდევ დიდ ხანს დარჩება ჩვენს ცხოვრებაში“, – განაცხადა ალექსანდრა რივ გივენსმა, რომელიც არის „დემოკრატიისა და ტექნოლოგიების ცენტრის“ აღმასრულებელი დირექტორი. „ამასთანავე, ჩვენი კვლევის თანახმად, მოსწავლეთა შორის მატულობს შეშფოთება კონფიდენციალურობის დაცვის თაობაზე, რაც მკაფიოდ გვაჩვენებს, რომ აუცილებელია მოსწავლეთა პირადი ინფორმაციის დაცვისა თუ სასწავლო მონაცემებისა და ტექნოლოგიების პასუხისმგებლობით გამოყენების მხარდაჭერაზე კონცენტრირება“.

ზემოაღნიშნულ გამოკითხვაში, რომელიც გასულ ზაფხულს ჩატარდა, მონაწილეობდა 1001 მეათე კლასის მასწავლებელი, 1663 მშობელი და 420 მოსწავლე (IX-XII კლასები).

ინგლისურიდან თარგმნა

თეონა სილაგაძემ

წყარო: https://www.edweek.org/technology/ed-tech-usage-is-up-so-are-parent-privacy-concerns/2021/11

ეკა მგელაძე
განათლების მკვლევარი

მშობელთა ჩართულობის გავლენა მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე

» რაც შეეხება ძირითად კითხვას, თუ რამდენად მნიშვნელოვან პროგლემად ითვლება მშობლის ჩართულობა სასწავლო პროცესში, გამოკითხულ მასწავლებელთა უმრავლესობა – 546 (66,7%) თვლის, რომ მშობლებთან თანამშრომლობა პრობლემური საკითხია.

არსებობს თემები, რომლებიც არ კარგავენ აქტუალობას არა მარტო სასკოლო ცხოვრებაში, არამედ, ზოგადად, საზოგადოებაში. ისინი მუდმივად არსებობენ. სწორედ ასეთი თემაა **მშობელი, როგორც სასკოლო საზოგადოების ერთ-ერთი ძირითადი წარმომადგენელი**.

ცნობილი ფაქტია, რომ მშობლების ჩართვა სასკოლო ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ხოლო მათი, როგორც მოსწავლეთა აკადემიური შედეგების გაუმჯობესებისათვის ძირითადი მხარდამჭერის გამოყენება სკოლებისთვის დღეს უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს.

დღეის მდგომარეობით, რეფორმის ფარგლებში, „ახალი სკოლის მოდელის“ მიხედვით, სკოლა საკუთარი საჭიროებების, თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეების შესაბამისად, ერთი მთლიანი გუნდის მონაწილეობით შეიმუშავებს და განახორციელებს სკოლაზე მორგებულ სამოქმედო გეგმას. სწორედ ამ ერთი მთლიანი გუნდის წევრებად განიხილებიან მშობლები, რომლებიც სკოლის მომავალი წინსვლისთვის, თავიანთ შვილებთან და მასწავლებლებთან ერთად, საერთო ინტერესის ქვეშ უნდა ერთიანდებოდნენ.

საგანმანათლებლო სისტემის სრულად დისტანციური სწავლების მოდელზე გადასვლამ მალევე ხელშესახები გახადა რეფორმის ჭრილში არსებული ამ აქტუალური საკითხის პრაქტიკული მხარე – მეტი აქცენტი გაკეთდა მშობელზე და დიდი როლი დაეკისრა მას. ამან საშუალება მოგვცა, საქართველოს საჯარო სკოლებში ჩაგვეტარებინა კვლევა, თუ რა მნიშვნელობა აქვს სკოლისთვის და მოსწავლეებისთვის მშობელთა ჩართულობას სასკოლო ცხოვრებაში, რა პრიორიტეტებს ირჩევს და რა საშუალებით უზრუნველყოფს სკოლა მშობელთა ჩართუობას და, საბოლოოდ, რა გავლენას ახდენს მშობელთა ჩართულობა მოსწავლის აკადემიურ მიღწევებზე.

აღნიშნულ საკითხზე კვლევა მიმდინარეობდა 2019-2020 სასწავლო წელს, მაშინ, როდესაც ქვეყანაში გამოცხადდა საგანგებო მდგომარეობა და საგანმანათლებლო სისტემა გადავიდა სრულად დისტანციური სწავლების მოდელზე. კვლევის მიზანი იყო, განსაზღვრულიყო:

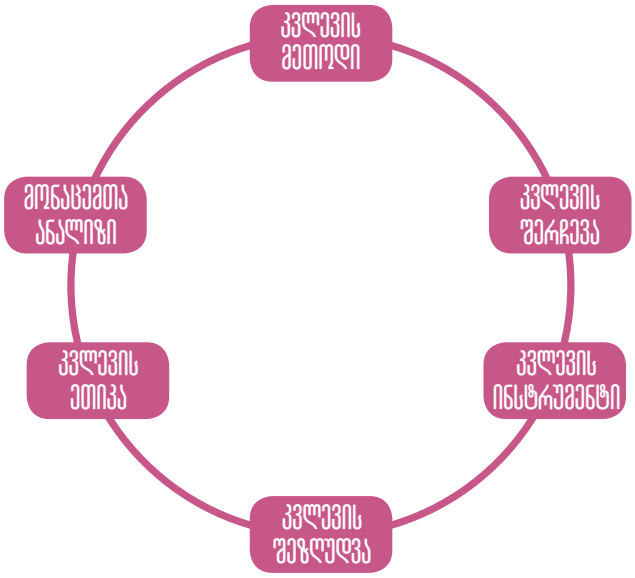
- მშობელთა ჩართულობის ხარისხი;
- მშობელთა ჩართულობისთვის შემუშავებული მექანიზმები;
- მშობელთა ჩართულობის გავლენა მოსწავლეთა აკადემიური უნარების განვითარების ასპექტში.

საერთაშორისო გამოცდილება გვასწავლის, რომ:

- სკოლების დემოკრატიული მმართველობისთვის, სკოლის ხელმძღვანელობის მიერ სტრატეგიების შემუშავების პროცესში, ყოველთვის გასათვალისწინებელია ისეთი მძლავრი ფაქტორი, როგორიცაა მშობელი;
- სკოლის მმართველი ორგანოს შემადგენლობაში ჩართულია მშობელი, როგორც ძირითადი, მნიშვნელოვანი წარმომადგენელი.

კვლევის დიზაინი და მეთოდოლოგია

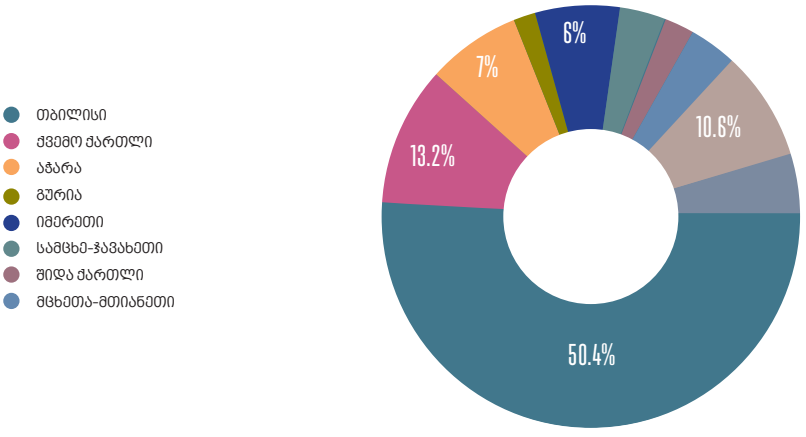
- კვლევის ინსტრუმენტი – თვითადმინისტრირებული კითხვარები გაეგზავნა სკოლებს ოფიციალურ მეილებზე Google Form-ის საშუალებით.
- შერჩევა – ალბათური; ტიპი – სტრატიფიცირებული.
- გენერალური ერთობლიობიდან გამოიყო შერჩევითი ერთობლიობა, სისტემური შერჩევის საშუალებით; ამისათვის გამოყენებულ იქნა განათლების მართვის საინფორმაციო სისტემის ოფიციალური ვებ-გვერდი.
- კვლევის ეთიკა – რესპონდენტებისგან მიღებულ იქნა ინფორმირებული თანხმობა და მათი ანონიმურობა იყო დაცული.



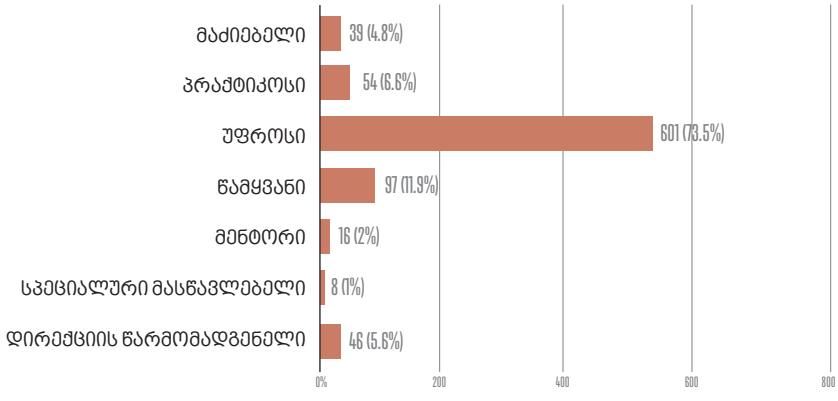
სასურველი იქნებოდა, მოცემული კვლევის ფარგლებში, მასწავლებლების პარალელურად, ჩატარებულიყო მშობელთა გამოკითხვაც, მაგრამ პანდემიამ, ქვეყანაში შექმნილმა საგანგებო მდგომარეობამ და დისტანციური სწავლების მოდელზე გადასვლამ ამას ხელი შეუშალა. პანდემია და მასთან დაკავშირებული რეგულაციები აღმოჩნდა მთავარი შეზღუდვა როგორც რესპონდენტთა შერჩევის, ასევე, კვლევის შემდგომი პროცესების განხორციელების კუთხით. გათვალისწინებული იყო მშობელთა ჩართვა სხვადასხვა აქტივობაში, რაც მოგვცემდა მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევების დონის შესახებ მეტ ინფორმაციას, თუმცა, არაშერჩევითი მეთოდის გამოყენებით, ვერ მოხერხდა მშობელთა დისტანციური გამოკითხვა.

კვლევის ფარგლებში, თვითადმინისტრირებული კითხვარები გაიგზავნა საქართველოს ყველა რაიონში, ყოველ მეხუთე საჯარო და ყოველ მეორე კერძო სკოლაში, ხოლო ერთი კერძო სკოლის არსებობის შემთხვევაში – იმ ერთში. აღნიშნული შერჩევის მიხედვით, ელექტრონული წერილები გაიგზავნა როგორც რეგიონების, ასევე, თბილისის რაიონების მიხედვით. საერთო რაოდენობიდან, კვლევაში მონაწილეობა დაადასტურა 21-მა სკოლამ. აქედან, 11 სკოლა იყო თბილისის, ხოლო 10 – რეგიონის. ყველა სკოლა იყო საჯარო.

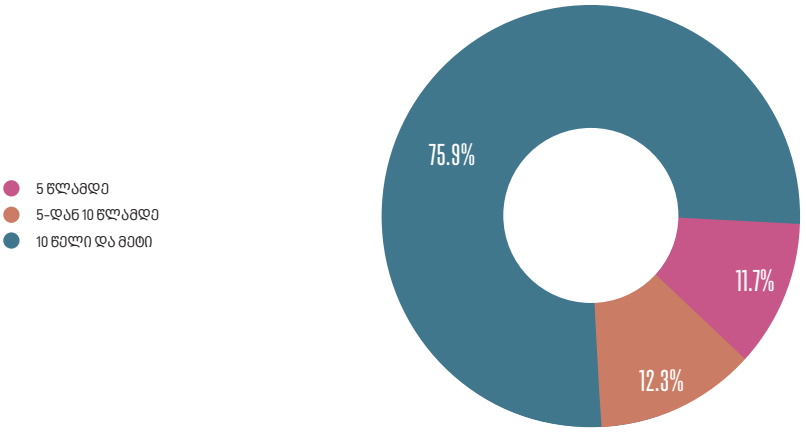
კითხვარის სკოლების ელექტრონულ ფოსტაზე გაგზავნის შემდეგ, გამოკითხულთა ერთობლიობამ შეადგინა – 818 რესპონდენტი, მათ შორის იყო დირექციის 46 წარმომადგენელი. რესპონდენტთა 50,4% თბილისს ეკუთვნის.



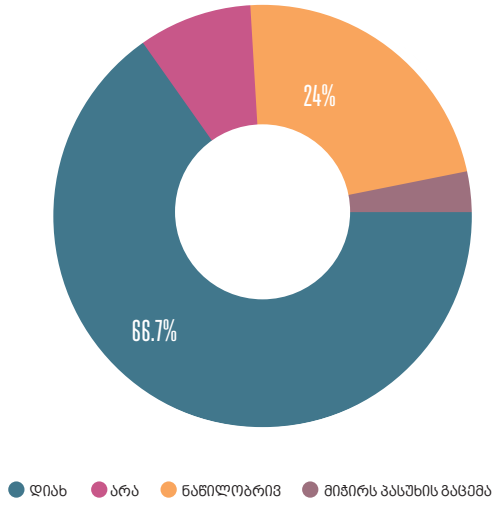
გამოკითხულ მასწავლებელთაგან 601 იყო უფროსი მასწავლებლის სტატუსის მქონე; დანარჩენი შედეგი გადანაწილდა წარმოდგენილი დიაგრამის მიხედვით.



გამოკითხულ რესპონდენტთა სამუშაო გამოცდილებას გვიჩვენებს მოცემული დიაგრამა. გამოკითხულთაგან, 10 წლის და მეტი სტაჟის მქონე იყო 621 (75.9%) მასწავლებელი და 24%-ის სამუშაო გამოცდილება იყო 5 წლამდე და 5-დან 10 წლამდე.



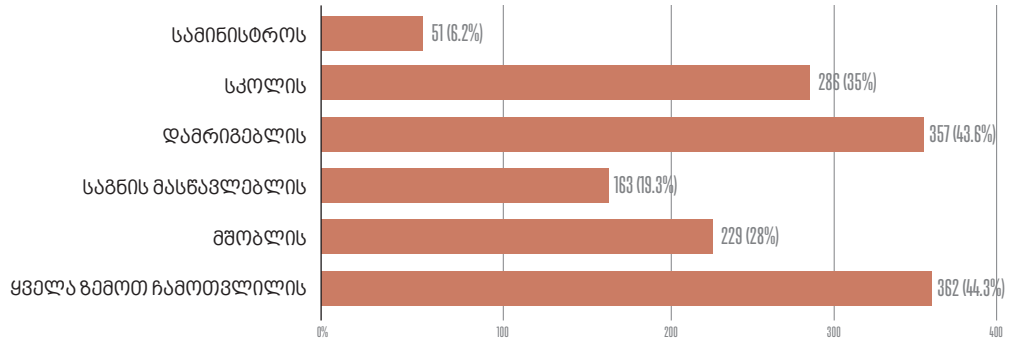
რაც შეეხება ძირითად კითხვას, თუ **რამდენად მნიშვნელოვან პრობლემად ითვლება მშობლის ჩართულობა სასწავლო პროცესში**, გამოკითხულ მასწავლებელთა უმრავლესობა – 546 (66,7%) თვლის, რომ მშობლებთან თანამშრომლობა პრობლემური საკითხია;



დირექციის 46 წარმომადგენლიდან მხოლოდ 1 ხელმძღვანელი თვლის, რომ სკოლას არ აქვს მშობელთა ჩართულობის პრობლემა, რადგან, ამ მხრივ, მის სკოლაში ყველაფერი მოწესრიგებულია; დირექციის 14 წევრს ნაწილობრივ აქვს მოგვარებული აღნიშნული საკითხი, დარჩენილ 31 სკოლაში კი პრობლემა რჩება.

შეკითხვაზე, თუ ვინ უნდა იყოს სკოლისა და მშობლის თანამშრომლობის ინიციატორი, შედეგები გადანაწილდა ასე:

362-მა (44,3%) მასწავლებელმა დაასახელა სასკოლო ცხოვრებაში მონაწილე ყველა სუბიექტი – რომ თავად სკოლა და სასკოლო საზოგადოება (სამინისტრო, სკოლა, მასწავლებელი, დამრიგებელი, მშობელი) უნდა იყოს აღნიშნული თანამშრომლობის ინიციატორი.



» დირექციის 46 წარმომადგენლიდან მხოლოდ 1 ხელმძღვანელი თვლის, რომ სკოლას არ აქვს მშობლთა ჩართულობის პროგლემა, რადგან, ამ მხრივ, მის სკოლაში ყველაფერი მოწესრიგებულია; დირექციის 14 წევრს ნაწილობრივ აქვს მოგვარებული აღნიშნული საკითხი, დარჩენილ 31 სკოლაში კი პროგლემა რჩება.

დირექციის წარმომადგენლების აზრითაც, ინიციატორი უნდა იყოს სკოლა, დამრიგებელი, საგნის მასწავლებელი და მშობელი.

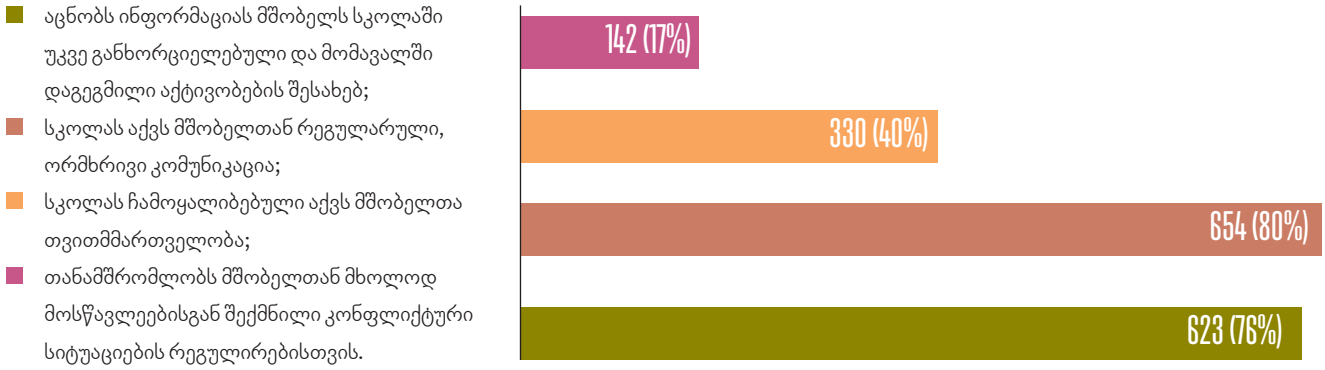
და რადგან უმრავლესობის მიერ აღიარებულ იქნა, რომ სკოლა უნდა უზრუნველყოფდეს მშობლის ჩართვას, საინტერესოა სკოლების მიერ გამოყენებული **მექანიზმებისა და აქტივობების გარკვევა.** გამოიკვეთა, რომ:

- მასწავლებელთა უმრავლესობა უბრალოდ აცნობს ინფორმაციას მშობელს სკოლაში უკვე განხორციელებული და მომავალში დაგეგმილი აქტივობების შესახებ – 623 (76,7%);
- სკოლას აქვს მშობელთან რეგულარული, ორმხრივი კომუნიკაცია – 654 (80,5%);
- თანამშრომლობს მშობელთან მხოლოდ მოსწავლეების მიერ შექმნილი კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისთვის – პასუხობს 142 (17,5%) მასწავლებელი;
- სკოლის მიერ შემუშავებულია მშობელთა ჩართვის პროგრამა და ატარებენ მათთვის (მშობლებისთვის) ტრენინგებს – პასუხობს მხოლოდ 82 მასწავლებელი.

რა საშუალებებს მიმართავს თავად მშობელი სასკოლო ცხოვრებაში აქტიურად ჩართვისთვის – ამ კითხვის პასუხად გამოიკვეთა, რომ მშობელი პასიურია:

- მასწავლებლები აღიარებენ, რომ თავად არიან მშობლების გააქტიურების ინიციატორები და ასე აცნობენ ინფორმაციას შვილის შესახებ – 560 (68,5%);
- 489 (59,8%) მასწავლებელი აღიარებს, რომ მშობელი იზიარებს პასუხისმგებლობას სკოლაში უკვე განხორციელებული და მომავალში დაგეგმილი აქტივობების შესახებ;
- მშობელი მოდის სკოლაში მის მიერვე დაგეგმილი მრავალფეროვანი აქტივობებით – 146 (17,8%);

სკოლების მიერ გამოყენებული მექანიზმები და აქტივობები



- 117 (14,3%) მასწავლებელი მშობელს მხოლოდ შეფასების პროცესში მონაწილედ თვლის.

მშობელთა პასიურობის მიზეზად ყველაზე მეტად სახელდება:

- მოუცლელობა მეორე ბავშვზე ზრუნვის გამო – 28 (4,3%)
- მოუცლელობა სამსახურის გამო – 443 (67,5%)
- სხვა საქმიანობისთვის გამოყოფილი დრო – 75 (11,4%)
- რთული ოჯახური პირობები – 100 (15,2%)

ბუნებრივია, საინტერესოა, თუ რა ხერხს მიმართავს მასწავლებელი **პასიური მშობლების გასააქტიურებლად**. კვლევის შედეგების მიხედვით, განვიხილოთ მასწავლებლის მიერ გამოყენებული მექანიზმები.

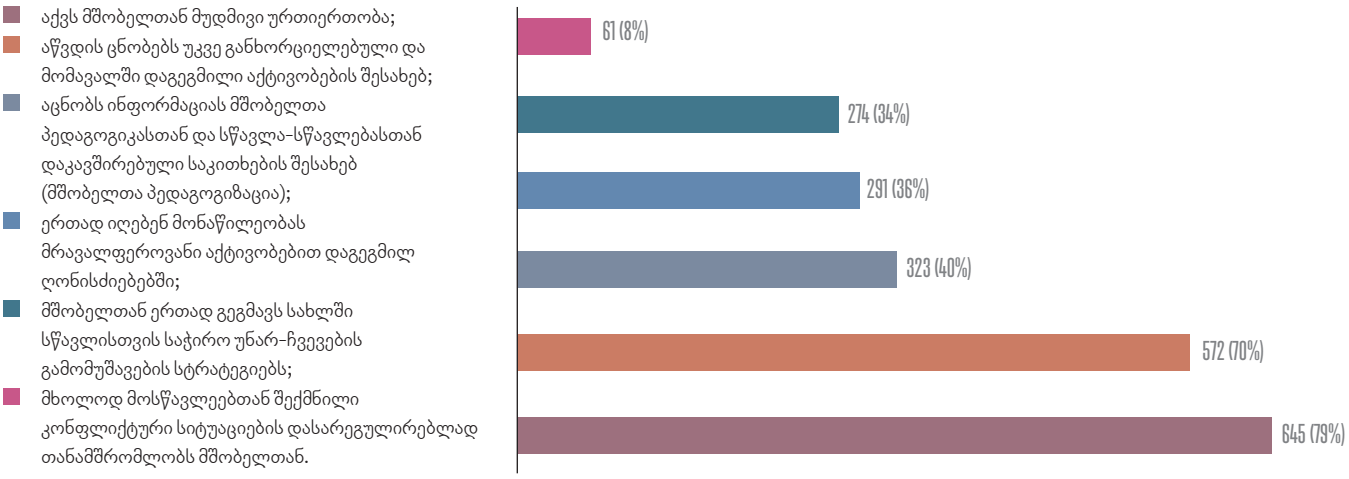
კვლევის მიხედვით ირკვევა, რომ მასწავლებელი, რომელიც სრულად ან ნაწილობრივ აწყდება მშობლის ჩართულობით გამოწვეულ სირთულეს, მიზეზად, ასახელებს:

- მშობელთან არასწორ კომუნიკაციას – 179 (35,7%)
- აქტივობების ნაკლებობას – 156 (31%)
- მოსწავლეზე გავლენის შესუსტებას – 149 (29,7%)
- სკოლის მხრიდან ნაკლებ ინიციატივას – 50 (10%)

ამ სირთულის გადასალახად მასწავლებელი მიმართავს:

- მშობელთან ერთად სასწავლო აქტივობების დაგეგმვას – 317 (61,3%)
- საგანმანათლებლო ღონისძიებებში სკოლის დირექციის ჩართვას – 178 (34,4%)

მასწავლებლების მიერ გამოყენებული მექანიზმები

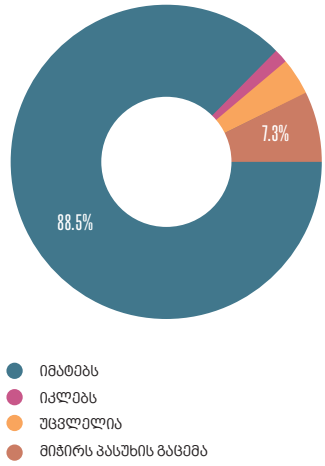


მექანიზმები	მასწავლებელთა რაოდენობა
აქვს მშობელთან მუდმივი ურთიერთობა	645
აწვდის ცნობებს უკვე განხორციელებული და მომავალში დაგეგმილი აქტივობების შესახებ	572
აცნობს ინფორმაციას მშობელთა პედაგოგიზაციასთან და სწავლა-სწავლებასთან დაკავშირებული საკითხების შესახებ	323
ერთად იღებენ მონაწილეობას მრავალფეროვანი აქტივობებით დაგეგმილ ღონისძიებებში	291
მშობელთან ერთად გეგმავს სახლში სწავლისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების გამომუშავების სტრატეგიებს	274
მხოლოდ მოსწავლეებთან შექმნილი კონფლიქტური სიტუაციების დასარეგულირებლად თანამშრომლობს მშობელთან	61

- სკოლის ფსიქოლოგის დახმარებას – 93 (18%)
- მშობლის გზამკვლევით ხელმძღვანელობას – 90 (17,4%)

დასმული შეკითხვებითა და გაცემული პასუხებით, გარკვეულწილად, ნათლად გამოჩნდა სასკოლო ცხოვრებაში მშობელთა ჩართულობის ხარისხი და მშობელთა ჩართულობისათვის სკოლის/მასწავლებლის მხრიდან შემუშავებული მექანიზმები.

ამჯერად ყურადღებას გავამახვილებთ იმაზე, მშობელთა აქტიურად ჩართვის შემთხვევაში, აღნიშნავდნენ თუ არა ცვლილებას მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებაში.



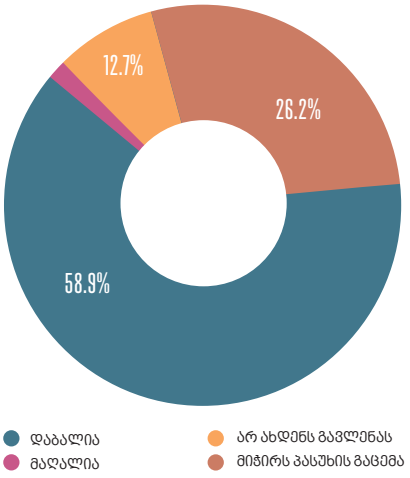
818 მასწავლებლიდან მოცემულ შეკითხვაზე

- 724 (88,5%) მასწავლებელმა აღნიშნა, რომ აკადემიური მოსწრება მაღლდება;
- 60 (7,3%) მასწავლებელს გაუჭირდა პასუხის გაცემა;
- ვერ ატყობს ცვლილებას 27 (3,3%) მასწავლებელის;
- 7 (0,9%) მასწავლებელი აღნიშნავს, რომ მოსწავლის აკადემიური მოსწრება კლებულობს.

- **მაღალი მოსწრების შემთხვევაში,** მოსწავლის მიღწევები მოსწავლის (717 (87,7%)), ასევე, მშობლისა (538 (65,8%)) და მასწავლებლის (686 (83,9%)) დამსახურებაა.
- **დაბალი მოსწრების შემთხვევაშიც,** მოსწავლის შედეგები მოსწავლის (627 (76,7%)), ასევე, მშობლისა (544 (66,5%)) და მასწავლებლის (466 (57%)) ბრალია; თუმცა, ქვეყნის მძიმე სოციალური მდგომარეობის გამო, სხვა ბევრი ფაქტორიც იყო დასახელებული.

იმ მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებასთან დაკავშირებით, რომელთა მშობლები გარკვეული მიზეზების გამო **ვერ ერთვებიან** სასწავლო პროცესში, მასწავლებლებს უმნიშვნელოდ, მაგრამ მაინც განსხვავებული პასუხები აღმოაჩნდათ:

- დაბალია – 482 (58,9%)
- მაღალია – 18 (2,2%)
- მიჭირს პასუხის გაცემა – 214 (26,2%)
- არ ახდენს გავლენას – 104 (12,7%)



დასკვნის სახით, აღვნიშნავთ, რომ, ერთეტაპიანი კვლევის ფარგლებში, გამოიკითხა 818 რესპონდენტი (786 საჯარო სკოლის მასწავლებელი, ხოლო 32 კერძო სკოლის მასწავლებელი). კვლევის მონაცემებიდან გამომდინარე, შესაძლებელი გახდა გარკვეული დასკვნების გაკეთება:

- ჩართულობის თვალსაზრისით, სკოლაც და მასწავლებელიც მნიშვნელოვნად თვლიან სასკოლო ცხოვრებაში მშობლის ჩართულობას; კვლევის შედეგებმა ზუსტად ასახა სკოლის ძირითადი ორიენტირი და როგორც სკოლის ადმინისტრაცია, ისე სკოლის მასწავლებლები ერთობლივად აღიარებენ, რომ **მშობლის ჩართულობა მნიშვნელოვანია** და მთავარი საშუალებაა სკოლისთვის, რათა დროულად იქნეს დაძლეული არსებული პრობლემა – განათლების დაბალი მაჩვენებელი;
- სკოლაც და მასწავლებელიც, ცალ-ცალკე და ერთად, უზრუნველყოფს მშობლების ჩართულობის პროცესს; ხშირი და

მშობელთა პასიურობის მიზეზად ყველაზე მეტად სახელდება: მოუცლელობა მეორე გავშვზე ზრუნვის გამო – 28 (4,3%) მოუცლელობა სამსახურის გამო – 443 (67,5%) სხვა საქმიანობისთვის გამოყოფილი დრო – 75 (11,4%) რთული ოჯახური პირობები – 100 (15,2%)

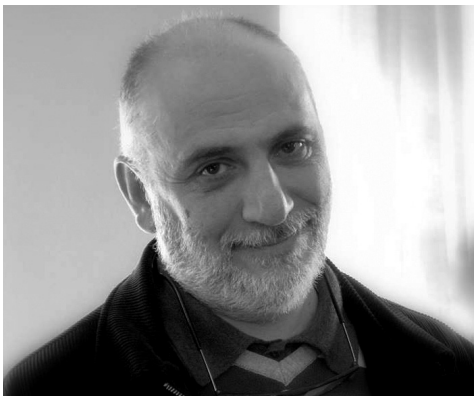
სწორი ორმხრივი კომუნიკაცია, მშობლის ინფორმირება და დაინტერესება, მჭიდრო თანამშრომლობა და ერთობლივი გეგმა – მეტად იზიდავს მშობელს; ხელისშემშლელი გარემოებების დასაძლევად კი, რიგ შემთხვევებში მასწავლებლებმა საჭიროდ და აუცილებლად ჩათვალეს მშობელთა პედაგოგიზაცია და მათი სასკოლო ცხოვრებაში ჩართვის პროგრამის შემუშავება;

- მასწავლებელთა აზრით, მშობელი პასიურია და მისი გააქტიურების ინიციატორები თავად არიან. პასიურობის მთავარ მიზეზად კი სახელდება დროის ფაქტორი;
- ემთხვევა ადმინისტრაციისა და მასწავლებლების შეხედულებები მშობლის როლზე მოსწავლეთა სწავლის შედეგების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. ამ კუთხით, რესპონდენტთა აშკარა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ შესამჩნევია მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების მატება მშობლის აქტიური ჩართვის შემთხვევაში; რომ მაღალი მოსწრების შემთხვევაში, დამსახურება ნაწილდება მოსწავლეზე, მასწავლებელსა და მშობელზე ერთდროულად; სასწავლო პროცესში **მშობლის ჩართულობაზე** აისახება მოსწავლეთა **აკადემიური უნარების განვითარების დადებითი დინამიკა**. იგი ხელს უწყობს ორმხრივ კომუნიკაციას, ასევე, მოსწავლეთა აკადემიური შესაძლებლობების თვალნათლივ დანახვას. მშობლის ჩართულობის მაჩვენებელი პირდაპირ პროპორციულია აკადემიური შედეგების მაჩვენებლისა და ეს ეფექტი თვალსაჩინოა;
- მასწავლებლების მიერ შერჩეული პრიორიტეტებიდან დასახელდა მშობლების სკოლაში მოსვლა და მასწავლებლებთან და შვილის თანაკლასელებთან ხშირი კომუნიკაცია, ასევე, გამოყენებული მექანიზმებიდან პრიორიტეტულად შეირჩა ჩართულობა საშინაო დავალების მომზადების პროცესში. აღნიშნული აქტივობების ეფექტურობა აისახებოდა მოსწავლეთა აკადემიური უნარების განვითარების დადებით დინამიკაზე;
- აღსანიშნავია რისკის შემცველი ფაქტორებიც – შიში, რომელიც მშობლის ჩართულობას ახლავს თან. **არასწორმა კომუნიკაციამ და აქტივობების ნაკლებობამ**, შესაძლოა, უკუეფექტი გამოიწვიოს. მთავარია, სკოლის მიერ შერჩეული მექანიზმები და აქტივობები იყოს მშობლისა და მოსწავლის ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგებული.

კვლევის საფუძველზე ჩამოყალიბდა გარკვეული რეკომენდაციები:

- მნიშვნელოვანია, სკოლის, მასწავლებლისა და მოსწავლის მიერ შემუშავდეს ისეთი აქტივობები, რომელიც გამოიწვევს მშობელთა ჩართულობის ხელშეწყობას;
- სასურველია სხვადასხვა სკოლის მასწავლებელთა შორის თანამშრომლობა. აღნიშნული ხელს შეუწყობს ამ თანამშრომლობით ჯგუფში არსებულ მასწავლებელთა შორის მყოფი ისეთი პედაგოგის კომპეტენციის გამოყენებას, რომელიც გამოცდილია მშობელთა ჩართულობის მიმართულებით მდიდარი აქტივობებისა და მექანიზმების შემუშავებაში;
- სკოლის ადმინისტრაციამ, შესაძლებელია, უზრუნველყოს ტრენინგები, რომლებიც ემსახურება მშობელთა ინფორმირებულობას და მათ ჩართვას სასწავლო პროცესში;
- ის სკოლები, სადაც მშობელთა ჩართულობის ეფექტური პროგრამები არსებობს, დებენ ძალიან მაღალ შედეგებს როგორც მოსწრების გაუმჯობესების, ასევე, მაღალი დასწრებისა და მოსწავლეთა კარგი ყოფაქცევის თვალსაზრისით და უზიარებენ გამოცდილებას სხვა სკოლებსაც;
- სასურველია, მშობლებს სისტემატურად მიეწოდოს შვილების შესახებ ყველა სახის ინფორმაცია, რაც მათ მიმართ ყურადღების მაჩვენებელი იქნება და ხაზს გაუსვამს მათი შვილების მნიშვნელობას, როგორც სკოლისთვის, ასევე, სასკოლო საზოგადოების თითოეული წევრისთვის.

ბაბუა, ბებია, შვილიშვილები და STEAM: STEAM განათლება – საშუალება მშობელთა ჩართულობისთვის



კახა ქლენტი

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

„აღზრდა-განათლების პროცესი, ოჯახის მხარდაჭერისა და დახმარების გარეშე, ქარში ფოთლების შეგროვებას წააგავს"

(Wolfendale & Morgan, 1992)

გამარჯობა! მე კახა ბაბუა ვარ და ექვსი შვილიშვილი მყავს. ბებია თეკლა ყველაზე მეტად მარცხვენს, როცა დროს ვერ ვპოულობ მათთან ურთიერთობისათვის – „შენ რა ბაბუა ხარ, სტუმრად მოდიან და არ ეთამაშებიო!" რთულია დღევანდელ ბავშვებთან მშობლებისა და ბებია-ბაბუების ურთიერთობა; ზოგჯერ მეჩვენება, რომ სხვადასხვა სამყაროში ვარსებობთ. მათი სამყარო თანამედროვე ტექნოლოგიებით არის სავსე – ან აიპადსა თუ აიფონში თამაშობენ, ან კინდლში თუ ტაბლეტში არიან ცხვირით „ჩარჭობილი". მოკლედ, ვცადე ჩემი „ბავშვობის წიგნების" წაკითხვა მათთვის და რა გითხრათ, დიდად არ გამომივიდა...

სულ ვნერვიულობდი, რომ ვერ ვიცლიდი შვილებისთვის, ახლა იგივე მეორდება შვილიშვილებთანაც. **ეპიგრაფში გამოტანილი სიტყვების** წაკითხვის შემდეგ კი გადავწყვიტე, ეს წერილი დამეწერა საკუთარი თავის შესაგონებლად და იქნებ სხვათა სარგებლისთვისაც. მშობელთა ჩართულობა შვილების აღზრდა-განათლებაში თითქოს აქსიომაა, მაგრამ უამრავ ცხოვრებისეულ წინააღმდეგობას აწყდება. არადა, კვლევები გვიჩვენებს, რომ მშობლების სწორი და ეფექტიანი ჩართულობა პირდაპირპროპორციულად აისახება შვილების მიღწევებზე. სამწუხაროდ, მშობლების თაობამ არ იცის ხერხები, კონკრეტულად, ეფექტიანად როგორ მიიღოს მონაწილეობა ამ პროცესში და მშობლების არასწორი ჩარევა შვილების განათლებაში შეიძლება დემოტივაციის მიზეზი გახდეს, ხელი შეუშალოს მეცნიერებით დაინტერესების პროცესს.

» მნიშვნელოვანია ფორმალური და არაფორმალური განათლების დაკავშირება-დაახლოება ერთმანეთთან და მოგვლეგს ამაში ხშირად გადამწყვეტი როლი აქვთ.

მაგრამ არის ერთი სამყარო, რომელიც ყოველთვის შეიძლება დაგვეხმაროს ამ საქმეში – ეს აღმოჩენებისა და კვლევების, მოგზაურობისა და სასწაულების სამყაროა – მეცნიერების სამყარო. დღეს ჩვენ მას STEAM სამყაროს ვეძახით!

ბევრჯერ გვისაუბრია ამაზე, მაგრამ კიდევ ერთხელ შეგახსენებთ, რა არის STEAM. აბრევიატურა ასე იშლება:

- მეცნიერება SCIENCE
- ტექნოლოგია TECNOLOGY
- ინჟინერია ENGENEERING
- **შემოქმედება ART**
- მათემატიკა MATEMATIC

არსებობს სხვადასხვა მოსაზრება, თუ რას ვგულისხმობთ ART ცნებაში. მე და ჩემი კოლეგები პროექტიდან „ჩხირკედელა“ შემდეგ განსაზღვრებას ვეთანხმებით:

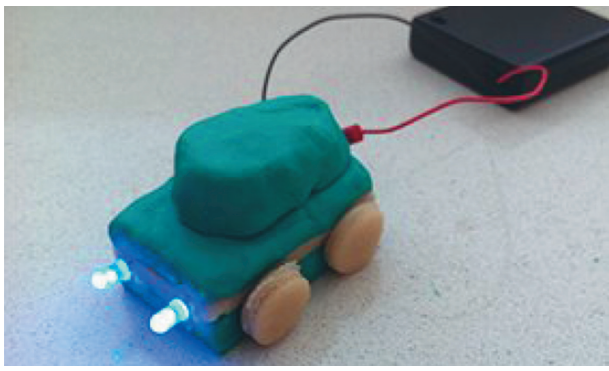
ART-ი განვიხილოთ არა როგორც ვიწრო გაგებით ხელოვნება, არამედ, როგორც ზოგადად – შემოქმედება.

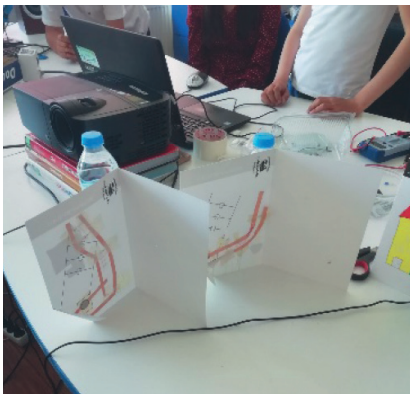
...ადამიანის მრავალფეროვანი აქტივობები ან საქმიანობის პროდუქტი, რომლის შექმნაში მონაწილეობს შემოქმედებითი წარმოსახვა. მიზანი კი არის – პიროვნების ტექნიკური ოსტატობის გამოხატვა, სილამაზის (მშვენიერების) განცდა, ემოციური ძალა ან კონცეპტუალური იდეები. (https://en.wikipedia.org/wiki/Art)

ჩვენი ფიქრით, სწორედ შემოქმედებითმა აქტივობებმა, საქმიანობამ შეიძლება შექმნას თაობებს შორის გულწრფელი, შემეცნებითი იდეების გაცვლის სივრცე.

მნიშვნელოვანია, რომ ოჯახში თაობებს შორის საინტერესო ურთიერთობის სივრცე მოიცავდეს ჩვენი და ჩვენი შვილების რეალურ ცხოვრებისეულ ინტერესებს. ბავშვებს უყვართ ჩხირკედელაობა, საინტერესო მექანიზმების კვლევა, დაშლა და აწყობა (თუ ააწყვეს, რა თქმა უნდა!). ბავშვებს უყვართ მოგზაურობა ბუნებაში, სადაც თითოეული დიდი ხე, ჭიანჭველების ბუდე, ტბა ან გამოქვაბული მთის ფერდზე ზღაპრული, იდუმალებით სავსე სამყაროს კარიბჭეა. სწორედ ეს მარადიული ბავშვური ჟინი საიდუმლოს ამოცნობისა, მექანიზმების გამოგონებისა და საკუთარი ხელით აწყობისა, დაუოკებელი სურვილი ბუნების ახალი ადგილების გამოკვლევისა არის STEAM სწავლების მაცოცხლებელი ძალა.

ეს „ისტორია“ საინტერესო და პრაქტიკული რომ იყოს, პერიოდულად, სწავლა-აღზრდის პრინციპებზე მსჯელობასთან ერთად, კონკრეტულ ქმედებათა მაგალითებსა და აქტივობებსაც შემოგთავაზებთ. ერთ-ერთი პირველი კი, რამაც დააინტე-





რესა ბავშვები, ელექტრული წრედების აწყობაა LED (იგივე მანათობელი დიოდების) ნათურების გამოყენებით.

- დაბალი ძაბვის ელექტრობის, 3V ან 5V-იანი წრედების აწყობა საინტერესო და უსაფრთხო აქტივობაა https://www.youtube.com/watch?v=VcdqBmFETNw.
- ასევე, საინტერესოა სხვადასხვა ნივთიერების ელექტრობის გატარების უნარის კვლევა და აღმოჩენა სახალისო ექსპერიმენტებით https://stemeducationguide.com/simple-electronics-projects/).
- ელექტრობის სასწაულის არსში რომ გაერკვნენ ბავშვები, ძალიან გამოგვადგება ვირტუალური მოდელირება: https://phet.colorado.edu/ka/simulations/circuit- construction-kit-dc. ამ ვებ-გვერდს აქვს ენის ფუნქციონალი, რომელიც მისი ქართულად გამოყენების საშუალებას გვაძლევს.
- საინტერესო აქტივობაა ელექტროგამტარი პლასტელინის შექმნა და საინტერესო წრედების შეკვრა მისი გამოყენებით – https://www.abc.net.au/science/articles/2012/04/17/3479415.htm.
- მაგალითად, ბავშვები ქმნიან მისალოც ბარათებს ან სურათებს და ნახატის უკანა მხარეს ქმნიან წრედს, რომელშიც LED ნათურებია ჩასმული. ნათურები ანათებს და სურათი „ცოცხლდება“. ასევე, ძალიან საინტერესო გამოცდილებაა, როდესაც ოჯახის წევრებთან ერთად პროექტზე მუშაობის დროს უფროსი და ბავშვი ინაწილებენ საქმეს – უფროსი სარჩილავით მუშაობს, ბავშვი კი იდეებსა და რესურსებს აწვდის, ან სხვა, უფრო უსაფრთხო ნაწილის კეთებას ირჩევს. https://www.youtube.com/watch?v=ZaTKVjxt_kQ

კვლევები აჩვენებს, რომ მშობლების ჩართულობა STEAM სწავლებაში კავშირშია მათ სურვილთან, დაეხმარონ შვილებს სასკოლო მიღწევებში, ან დაუკავშირონ ეს ცოდნა ცხოვრებისეულ გამოცდილებას.

მნიშვნელოვანია ფორმალური და არაფორმალური განათლების დაკავშირება-დაახლოება ერთმანეთთან და მშობლებს ამაში ხშირად გადამწყვეტი როლი აქვთ.

გავიხსენებ საინტერესო მეტა-კვლევას, რომელიც ეხებოდა მშობლების ჩართულობას ბავშვების ფორმალურ და არაფორმალურ საბუნებისმეტყველო განათლებაში, ტექნოლოგიისა და ინჟინერიის, მათემატიკის სწავლებაში, ფაქტობრივად, STEM განათლებაში – Parental engagement in children's STEM education. Part I: Meta-analysis of the literature .Marina Milner-Bolotin and Carlos C. F. Marotto. The University of British Columbia, Canada.

ადამიანის მრავალფეროვანი აქტივობები ან საქმიანობის პროდუქტი, რომლის შექმნაში მონაწილეობს შეგოქმედებითი წარმოსახვა. მიზანი კი არის – პიროვნების ტექნიკური ოსტატობის გამოხატვა, სილამაზის (მშვენიერების) განცდა, ემოციური ძალა ან კონცეპტუალური იდეები.

» სწორედ ეს მარადიული გავშვური ჭინი საიდუმლოს ამოცნობისა, მექანიზმების გამოგონებისა და საკუთარი ხელით აწყობისა, დაუოკებელი სურვილი გუნების ახალი ადგილების გამოკვლევისა არის STEAM სწავლების მაცოცხლებელი ძალა.

კვლევამ გამოკვეთა ხუთი მნიშვნელოვანი თემა:

1. STEM განათლებაში მშობლების ჩართულობის გამოწვევები;
2. STEM განათლება, როგორც დამაკავშირებელი ხიდი ოჯახსა და სკოლას შორის;
3. STEM განათლება, როგორც კარიბჭე ბავშვის მომავალი პროფესიული ორიენტაციის გზაზე და მისი მომავალი ეკონომიკური წარმატების ერთ-ერთი ფაქტორი;
4. STEM განათლება, როგორც ინსტრუმენტი საკომუნიკაციო უნარების განვითარებისათვის;
5. კვლევაზე დაფუძნებული პრაქტიკული (hands-on) აქტივობების როლი მოსწავლეების მოტივაციის ზრდასა და სწავლების პროცესში ჩართულობაში.

ეფექტიანი STEAM სასწავლო გარემო მოითხოვს აქტიურ ფასილიტაციას დიალოგის ფორმით. თანამშრომლობის პროცესში, ბავშვები გამოთქვამენ ვარაუდებს პრობლემების გადაჭრის გზების ძიების კუთხით, ეძებენ საკუთარ შეცდომებს მოდელებზე მუშაობის დროს და ცდილობენ, მიაღწინ თანხმობას პარტნიორებთან საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების დროს. ვის, თუ არა ოჯახის წევრს, შეუძლია ამგვარი პარტნიორობის გაწევა.

შესაბამისად, სკოლაში მოწყობილი საინტერესო ფესტივალები, მუზეუმები, ლაშქრობები და სკოლაში ან კლუბებში დაგეგმილი პროექტები არის ის „ხიდი“, რომლის გამოყენებითაც მშობელი შემოდის საკუთარი შვილის სასწავლო სივრცეში.

კვლევა გვიჩვენებს, რომ მშობლების მოტივაციაში, გამოძებნონ დრო და ჩაერთონ STEAM აქტივობებში შვილებთან ერთად, პირველ ადგილს მათ მომავალ პროფესიულ არჩევანზე ფიქრი იკავებს. ჩვენს მაღალტექნოლოგიურ ეპოქაში მშობლებს მიაჩნიათ, რომ მეცნიერული აზროვნება, პროგრამირება და ინჟინერული უნარები დაეხმარება მათ შვილებს მომავალ პროფესიულ წარმატებაში.

ამ მხრივ, ძალინ საინტერესო გამოცდილებასა და ცოდნას იძლევა სასწავლო-შემეცნებითი პროგრამა “CODE” https://code.org/. პირადი გამოცდილებით შემიძლია დაგარწმუნოთ, რომ საკუთარ 6 და 7 წლის შვილიშვილებთან, თომასა და ანდრიასთან ერთად, სახალისო იყო პროგრამის მიერ შემოთავაზებული ვიზუალური კოდირების გზის გავლა. პროგრამის ინტერფეისი, ქართულ ენაზე მუშაობის ოფცია და მცირე, დაძლევადი ნაბიჯებით გათვლილი აქტივობები მიმზიდველია პატარებისთვის. უფროს მეგობართან ერთად მიღწეული წარმატება, სახალისო თამაშების შექმნის პროცესში, ზრდის მათ მოტივაციას.

პოზიტიური და ეფექტიანი კომუნიკაციის უნარების განვითარება გადამწყვეტია STEAM სწავლების პროცესში. ბავშვები სვამენ კითხვებს, გეგმავენ და მონაწილეობენ კვლევებში, აანალიზებენ ახალ ინფორმაციას და გამოაქვთ დასკვნები. მშობლებთან ერთად, ისინი თავს კომფორტულად გრძნობენ ახალი გამოწვევების წინაშე და უფრო თამამად დგამენ პირველ დამოუკიდებელ ნაბიჯებს.

პირადად მე STEAM სწავლება დამეხმარა, გადამელახა ასაკობრივი ზღვარი შვილიშვილებთან საინტერესო და სასარგებლო ურთიერთობების გასაცოცხლებლად. ელექტრულ წრედებსა და ვიზუალურ პროგრამირებაზე ერთობლივი მუშაობა და თამაში დამეხმარა, დამენახა მათი დამოუკიდებელი პიროვნების აქამდე უცნობი მხარეები. მათაც აღმოაჩინეს თავიანთი ახალი უნარები, დაძლიეს გამოწვევები და საკუთარი თავის მეტი რწმენა შეიძინეს.

სოციო-ემოციური სწავლა (SEL) და STEAM განათლება

სალომე ცხვედიანი
განათლების მკვლევარი,
დაწყებითი საფეხურის მასწავლებელი

მსოფლიო განათლების კონტექსტში ორი კონცეფცია — სოციო-ემოციური სწავლა (SEL) და STEAM განათლება, რაც დრო გადის, უფრო აქტუალური და პოპულარული ხდება. მათი შედეგების საფუძვლიანად შესასწავლად ტარდება ბევრი კვლევა, იქმნება გზამკვლევები, გასცემენ რეკომენდაციებს. თუმცა ძალიან მნიშვნელოვანია, ვიკვლიოთ ისიც, თუ რა კავშირი აქვს ამ ორ დამოუკიდებელ კონცეფციას ერთმანეთთან, შეიძლება თუ არა მათი დაკავშირება ისე, რომ მოსწავლე გავიყვანოთ უფრო უკეთეს შედეგზე.

დასაწყისისთვის, გამოვკვეთოთ სოციო-ემოციური სწავლის მთავარი კომპონენტები:

ორგანიზაციის „თანამშრომლობა აკადემიური, სოციალური და ემოციური სწავლისთვის“ (CASEL) მიერ შექმნილი სოციო-ემოციური სწავლის ჩარჩოს კომპონენტებია:

- თვითშემეცნება
- თვითმართვა
- სოციალური ცნობიერება
- კომუნიკაციის უნარები
- პასუხისმგებლობაზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღება

ამ კომპონენტების ერთგვარი აბსტრაქტული ხასიათი სკოლას უქმნის განცდას, რომ ასეთ შინაარსებზე ისედაც მუშაობს, მაგრამ სინამდვილეში, საჭიროა თითოეულზე მკაფიო ფოკუსი, რათა მოსწავლეები დირექციისა და სასკოლო საზოგადოების მიერ დაგეგმილი, მიზანმიმართული პროცესის საფუძველზე გავიდნენ შედეგზე. გარდა დირექციის, პედაგოგების და მოსწავლეებისა, უფრო ეფექტური იქნება თუ მშობლებიც ჩაერთვებიან დანერგვის პროცესში. ეს კიდევ უფრო გააუმჯობესებს მოსწავლეთა მიღწევებს. როდესაც სასკოლო საზოგადოება სრული ჩართულობით უწევს ორგანიზებას პროცესს და ზრუნავს მოსწავლეთა სოციო-ემოციურ განვითარებაზე, ჩვენ ვიღებთ მოქალაქეებს, რომლებსაც შეუძლიათ:

- საკითხის სხვისი პერსპექტივიდან დანახვა
- როგორც საკუთარი, ისე სხვა ადამიანის ძლიერი და სუსტი მხარეების აღიარება
- გამომჟღავნება
- კომუნიკაციისა და ორგანიზაციული უნარების განვითარება
- მადლიერების გამოხატვა და მიღება

გარდა იმისა, რომ აღნიშნულ კომპონენტებზე მუშაობით წვლილი შეგვაქვს ჯანსაღი ღირებულებების მქონე საზოგადოების ფორმირებაში, როგორც OECD-ის ერთ-ერთი კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, სოციო-ემოციურ სწავლას უდიდესი წვლილი მიუძღვის მოსწავლეთა მაღალი აკადემიური უნარების განვითარებაში. ამ კვლევის თანახმად, 11 ქვეყნის მაგალითზე გამოიკვეთა, რომ ცნობისმოყვარეობა და შეუპოვრობა ყველაზე მჭიდრო კავშირშია უკეთეს აკადემიურ მოსწრებასთან, როგორც 10, ისე 15 წლის მოზარდებში. კვლევის ფარგლებში, ასევე, შეისწავლეს, თუ როგორ აისახება სოციო-ემოციური უნარები მოსწავლეთა

აკადემიურ მიღწევებზე. აღმოჩნდა, რომ სოციალური უნარების განვითარებას შეუძლია აამაღლოს მოსწავლეთა მიღწევები ძირითად აკადემიურ საგნებშიც. გამოდის, რომ ამ კომპონენტებზე მუშაობით, ჩვენ ვიღებთ როგორც სწორი ღირებულებებისა მქონე მოქალაქეს, ისე ცოდნით აღჭურვილ, განათლებულ ახალგაზრდას.

კვლევის ფარგლებში შეისწავლეს 5 ძირითადი საკვლევი საკითხი:

1. დავალების შესრულება (შეუპოვრობა, თვითკონტროლი)
2. ემოციური რეგულაცია (ოპტიმიზმი და რეაქცია სტრესზე)
3. თანამშრომლობა (თანაგრძნობა და ნდობა)
4. მიმღებლობა (გონებაგახსნილობა, ტოლერანტობა, ცნობისმოყვარეობა, კრეატიულობა)
5. სხვებთან ურთიერთობა (თავდაჯერებულობა, კომუნიკაბელურობა)

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ბავშვებსა და მოზარდებში ცნობისმოყვარეობა და შეუპოვრობა აკადემიური წარმატების ყველაზე ძლიერი საწინდარი იყო როგორც მათემატიკაში, ასევე, კითხვაში.

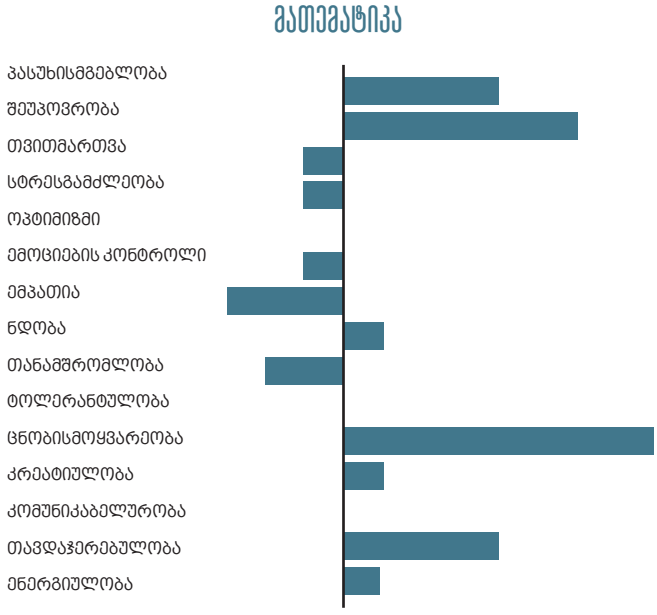
საინტერესოა ისიც, რომ ცნობისმოყვარეობა და კრეატიული აზროვნება, თინეიჯერების შემთხვევაში, უფრო მჭიდროდ იყო დაკავშირებული მათემატიკის შედეგების პროგრესთან, ვიდრე ხელოვნებასთან.

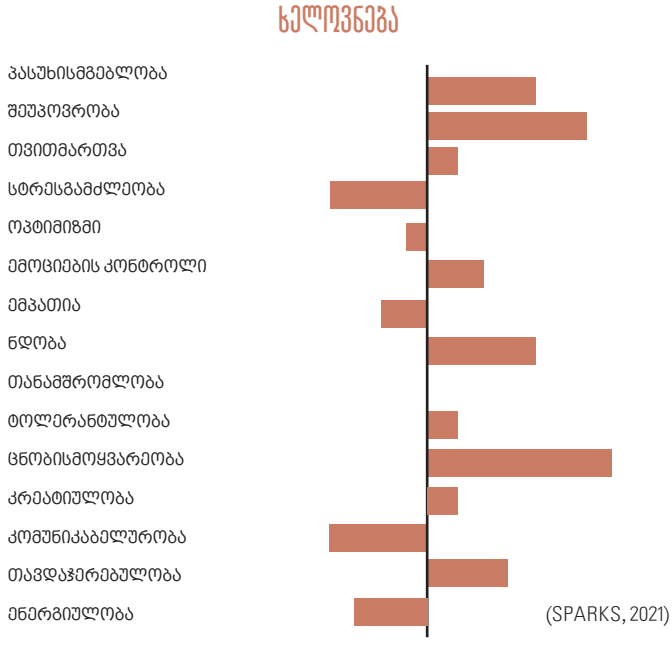
კვლევის თანახმად, 10 წლის მოზარდებს უფრო აქვთ განვითარებული სოციო-ემოციური უნარები, ვიდრე 15 წლისას. თუმცა აკადემიურ უნარებსა და სოციალურ უნარებს შორის კავშირი დიდებში უფრო გამოიკვეთა. დაბალი სოციო-ემოციური სწავლის მხრივ, განსაკუთრებით ისეთ უნარებზეა საუბარი, როგორიცაა ოპტიმიზმი, ნდობა, ენერგია და კომუნიკაბელურობა. გოგონების მაჩვენებლები უფრო დაბალი იყო, ვიდრე ბიჭების. კვლევის ხელმძღვანელის აზრით, ამ საკითხს სერიოზულად უნდა მოეკიდოს ყველა სკოლა, განათლების სისტემა და პედაგოგი, რათა ზრდასრულების გაორმაგებული ძალიხსმევის ხარჯზე, მოზარდებმა მარტივად გაართვან თავი ამ რთულ პერიოდს.

შედეგების თანახმად, მასწავლებლისა და მოსწავლის ურთიერთობა პირდაპირ აისახება მოტივაციაზე, ცნობისმოყვარეობაზე, განვითარებასა და ოპტიმიზმზე. თუმცა, სამწუხაროდ, ასეთი კავშირის ძალა უფრო ძლიერი იყო უმცროსი ასაკის მოსწავლეებში.

კავშირი STEAM-სა და სოციო-ემოციურ სწავლას შორის

STEAM-ის, როგორც ინტერდისციპლინური კონცეფციის მთავარი არსი სწორედ რეალურ სამყაროსთან კავშირით გამოცდილების მიღებაა, რაც ერთგვარი გამოწვევაა ხოლმე საკლასო ოთახში. თუმცა, მეორე მხრივ, ეს არის მთავარი საშუალება სოციო-ემოციური სწავლის სტრატეგიების გამოსაყენებლად. სასკოლო სივრცეში ასე-

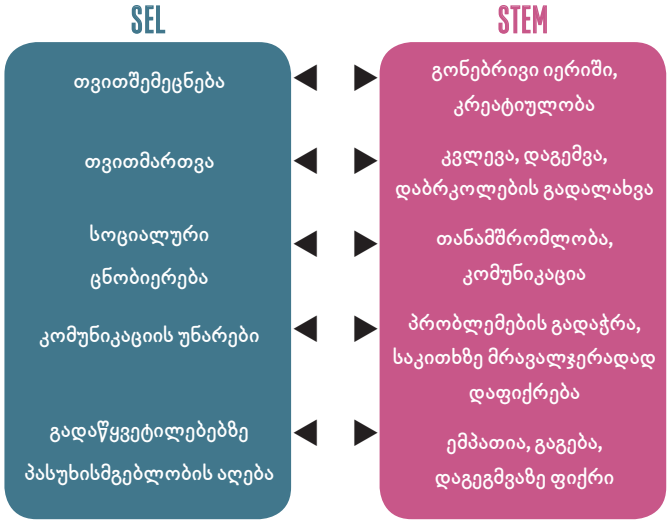




(SPARKS, 2021)

თი სწავლების დანერგვისას, შესაძლებელია კონკრეტულ საკითხში ამოვიცნოთ სოციო-ემოციური სწავლის კომპონენტები. ამ კომპონენტებზე პარალელური მუშაობით სკოლა შეძლებს, აამაღლოს მოსწავლეთა ცნობიერება, ზუსტად დაანახოს ეს კავშირები რეალურ სამყაროსთან, აჩვენოს, როგორ ავითარებს ასეთ საკითხებზე მუშაობა გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის აღების უნარს ან თუნდაც კომუნიკაციის უნარებს. სკოლის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად, შესაძლებელია გამოვიყენოთ კავშირი, რომელიც ნათლად ჩანს სოციო-ემოციურ განვითარებასა და STEAM-ის სასწავლო მიზნებს შორის.

SEL-ის (სოციო-ემოციური სწავლა) და STEAM-ის კავშირი



(CARLY AND ADAM, 2021)

თუ სოციო-ემოციური სწავლის კომპონენტების მიხედვით ჩავშლით STEAM განათლების შედეგებს, ნათლად დავინახავთ, რას მოიცავს თითოეული და როგორ მჭიდროდ უკავშირდება ისინი ერთმანეთს.

სოციო-ემოციური სწავლისა და STEAM განათლების ურთიერთკავშირისთვის, გთავაზობთ, სკოლაში დანერგოთ სოციო-ემოციური სწავლის SAFE მიდგომა (ითვალისწინებს ოთხ ელემენტს, რომელთა აკრონიმი არის SAFE – უსაფრთხო):

- SEQUENCED – თანმიმდევრული – ურთიერთკავშირის მქონე აქტივობები;
- ACTIVE – აქტიური – სწავლის ისეთი ფორმები, რომლებიც გააუმჯობესებს მოსწავლეთა განვითარებასა და შედეგებს;

საინტერესოა ისიც, რომ ცნობისმოყვარეობა და კრეატიული აზროვნება, თინეიჯერების შემთხვევაში, უფრო მჭიდროდ იყო დაკავშირებული მათემატიკის შედეგების პროგრესთან, ვიდრე ხელოვნებასთან.

- FOCUSED – ფოკუსირებული – იგულისხმება მიზანმიმართული პროცესის ორგანიზება;
- EXPLICIT – ექსპლიციტური – მიმართება სპეციფიკურ სოციო-ემოციურ უნარებთან.

მოგვიანებით დაემატა R (Reflection), რაც ნიშნავს რეფლექსიას, განხორციელებულ საქმიანობაზე დაფიქრებასა და შეფასებას.

იმედს ვიტოვებთ, მოცემული ინფორმაცია საშუალებას მისცემს სკოლას, რომ საკუთარ საჭიროებებს მოარგოს სოციო-ემოციური სწავლა და, სურვილისამებრ, გააქტიუროს მასზე მუშაობა STEAM-ის ფარგლებშიც. ორივე კონცეფციაზე წარმატებით მუშაობისთვის საჭიროა ენთუზიაზმით სავსე, კოორდინირებული გუნდი, დირექტორისა და ადმინისტრაციის ჩართულობა; მიზანმიმართული, აქტიური, სტაბილური, მეთოდოლოგიურად გამართული და ორგანიზებული დაგეგმვა.

აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია ახლა, როდესაც პანდემიის პირობებში, ბევრი მოზარდი აღმოჩნდა სოციალური იზოლაციისა და შფოთვის წინაშე და კიდევ უფრო გართულდა მათი მდგომარეობა. კარგი იქნება, თუ სკოლის წარმატებული საქმიანობის ერთ-ერთი კრიტერიუმი და პრიორიტეტი ახლა უკვე მოსწავლეთა სოციო-ემოციური სწავლაც გახდება.

ლიტერატურა:

1. მოქალაქეობრივი განათლება, ავტორთა ჯგუფი, რედ. ნ. ნაცვლიშვილი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2021. ხელმისაწვდომია აქ: https://bit.ly/3BUOSKC
2. Carly and Adam, „STEAM and SEL: Important Connection For Student Develpoment “, 2021 წლის 27 ივლისი, ხელმისაწვდომია აქ: https://bit.ly/3CU2yHg
3. Sarah D. Sparks, „The SEL Skills That May Matter Most for Academic Success: Curiosity and Persistence“, 2021 წლის 29 ოქტომბერი, ხელმისაწვდომია აქ: https://bit.ly/3mRP5dx

არაფორმალური განათლების გავლენა მოსწავლის სასიცოცხლო უნარებსა და აკადემიურ შედეგებზე

თამარ მეგრელიშვილი
განათლების მკვლევარი

» დადებითი ემოციების შემთხვევაში, რესპონდენტთა უმეტესობა იხსენებს სხვადასხვა აქტივობას; მოსწავლეებს დიდ სიამოვნებას ანიჭებს ნასწავლი თეორიის პრაქტიკაში გადმოტანა; მათ უჩნდებათ კითხვის მოტივაცია, ხშირია შემთხვევები, როდესაც მოსწავლე საკუთარ თავში ახალ უნარს აღმოაჩენს.

განათლების სისტემა რევოლუციურ ეტაპს გადის; დარგის ლიდერები დიამეტრულად ცვლიან განათლების სფეროს, ზრუნავენ დღევანდელი უნარების გაუმჯობესებაზე, იყენებენ ტექნოლოგიებს, ხელს უწყობენ პროცესების პერსონალიზაციას და ითვალისწინებენ მოსწავლეთა ინდივიდუალურ საჭიროებებს, ახლებურად იაზრებენ მასწავლებლისა და მოსწავლის ფენომენს. განათლების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, არაფორმალური განათლება უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი ხდება სწავლა-სწავლების პროცესში.

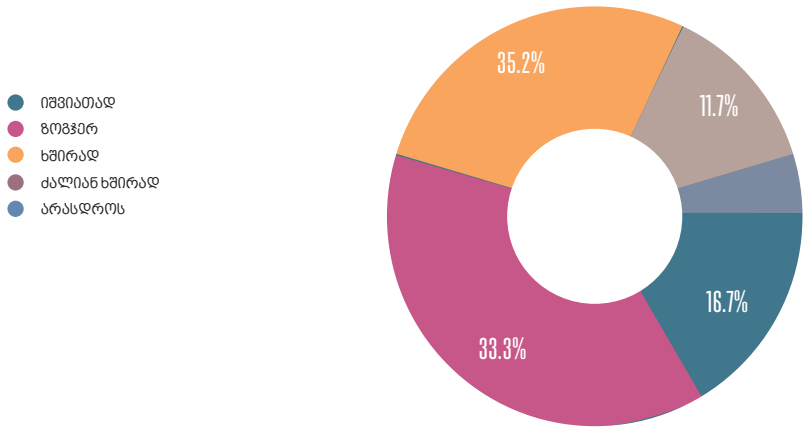
იქიდან გამომდინარე, რომ მკაცრად განსაზღვრული კურიკულუმის ნაცვლად, არაფორმალური განათლების მეთოდები გაცილებით თავისუფალი და მოქნილია, სწორად შერჩეული მეთოდოლოგიის პირობებში, ის შეიძლება მნიშვნელოვანი შედეგის მომტანი აღმოჩნდეს. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვნად მივიჩნიეთ, გვეკვლია არაფორმალური განათლების გავლენა მოსწავლეთა სასიცოცხლო უნარებსა და აკადემიურ შედეგებზე.

კვლევის საველე სამუშაოები მიმდინარეობდა 2019-2020 სასწავლო წელს, როდესაც ქვეყანაში საგანგებო მდგომარეობა გამოცხადდა; ეს, თავის მხრივ, განათლების სფეროს ძირფესვიანად შეეხო, სკოლა გადავიდა დისტანციური სწავლა-სწავლების რეჟიმზე. თავდაპირველად, განსაზღვრული იყო, კვლევა სწავლების სამივე საფეხურზე ჩატარებულიყო, თუმცა, რთული იქნებოდა დაწყებითი საფეხურის კვლევა (მოცემული საფეხურის მოსწავლეები დამოუკიდებლად ვერ შეავსებდნენ კითხვარს); ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ფოკუსირება გავაკეთეთ საბაზო და საშუალო საფეხურებზე. მნიშვნელოვნად მივიჩნევთ, აღვნიშნოთ, რომ ამ საფეხურების ერთმანეთისგან მკაცრად გამიჯვნას არ ვემხრობით, რადგან საბაზო საფეხურის გარეშე რთულია წარმოვიდგინოთ საშუალო საფეხურის დინამიკა.

კვლევის ინსტრუმენტად გამოვიყენეთ ანკეტირება, მომზადდა კითხვარი (მოსწავლეებისა და მასწავლებლებისთვის) როგორც ღია, ისე დახურული კითხვებით; კვლევაში მონაცემთა შეგროვების, დამუშავებისა და ანალიზისთვის გამოვიყენეთ კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი, კერძოდ, საფოსტო გამოკითხვა. კითხვარები რესპონდენტებს Docs.google.com-ის ფორმის სახით გაეგზავნათ. პროცენტული მაჩვენებლებით წარმოვადგინეთ თავდაპირველად მასწავლებელთა, შემდგომ – მოსწავლეთა მონაცემები და ბოლოს მიღებულ მონაცემთა კორელაცია, საბოლოო ეტაპზე კი, მიღებული შედეგები გავაანალიზეთ. **გა-**

მოიკითხა საბაზო და საშუალო საფეხურის 249 მოსწავლე და 162 მასწავლებელი, სულ 411 რესპონდენტი.

მოსწავლეთა ჩართულობა არაფორმალური განათლების პროცესში

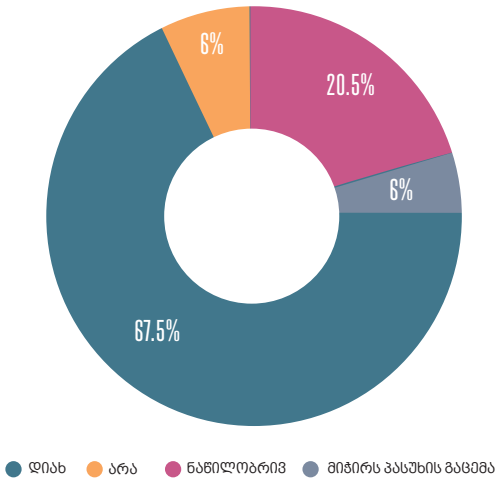


გამოკითხულ მასწავლებელთა მხოლოდ 35% მიიჩნევს, რომ ჩართულია არაფორმალური განათლების აქტივობებში; მათი პასუხებიდან გამომდინარე, მოსწავლის ჩართულობა საკმაოდ მაღალია. შეიძლება დავასკვნათ, რომ როდესაც სკოლა და მასწავლებლები ასეთი ტიპის აქტივობას სთავაზობენ მოსწავლეებს, ისინი მთელი ენთუზიაზმით ერთვებიან; მოსწავლეების შემთხვევაში, ჩართულობის სიხშირის გარდა, დავინტერესდით თუ რომელ ღონისძიებაში უფრო დიდი ენთუზიაზმით ერთვებოდნენ ისინი; აღმოჩნდა, რომ ექსკურსიას/ლაშქრობას ყველაზე მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი ჰქონდა.

არაფორმალური განათლების როლი მოსწავლეთა აკადემიურ შედეგებზე

მასწავლებელთა აშკარა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ აღნიშნული პროცესები მოსწავლეთათვის დადებითი ზეგავლენის მომტანია და სწავლის შედეგების გაუმჯობესებას უწყობს ხელს. მოსწავლეების უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ არაფორმალური განათლების მიმართულებით განხორციელებული აქტივობები სწავლის შედეგებზე აისახება და მათ ეზრდებათ შინაგანი მოტივაცია, რომ უკეთ შეისწავლონ რომელიმე კონკრეტული საგანი.

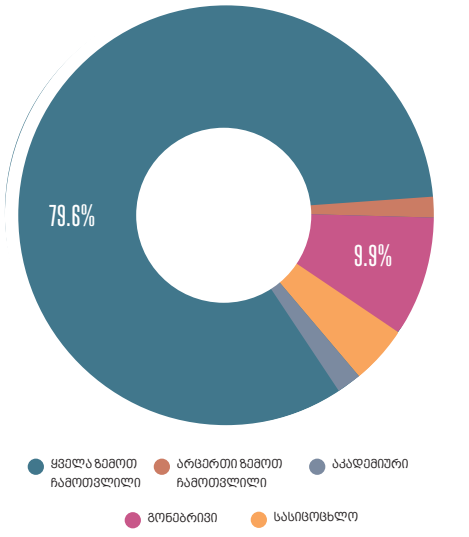
ვიზრდით თუ არა არაფორმალური განათლების აქტივობები შინაგან მოტივაციას, იმისთვის, რომ უფრო მეტად შეისწავლოთ რომელიმე კონკრეტული საგანი?



არაფორმალური განათლების როლი მოსწავლეთა სასიცოცხლო უნარების განვითარებაში

მასწავლებელთა 79.6% მიიჩნევს, რომ ასეთი ტიპის პროცესები ხელს უწყობს როგორც აკადემიური, ისე სასიცოცხლო და გონებრივი უნარების განვითარებას.

თქვენი აზრით, როგელი უნარების განვითარება ყველაზე ხელს არაფორმალური განათლება?



» საინტერესო იყო ისიც, თუ რამდენად ავითარებს სკოლა ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებულ უნარებს; აღმოჩნდა, რომ მოსწავლეთა და მასწავლებელთა ხმების უმრავლესობა კომუნიკაციას ეთმობა – 80,9 %, ყველაზე ცოტა კი – მეწარმეობას, ინიციატივების გამოვლენისა და საქმედ ქცევის კომპონენტს – 0,6 %, რაც უკიდურესად საყურადღებო მაშვენებლად მიგვაჩნია სკოლის ხელმძღვანელებისთვის.

საინტერესო იყო ისიც, თუ რამდენად ავითარებს სკოლა ეროვნული სასწავლო გეგმით გათვალისწინებულ უნარებს; აღმოჩნდა, რომ მოსწავლეთა და მასწავლებელთა ხმების უმრავლესობა **კომუნიკაციას** ეთმობა – 80,9 %, ყველაზე ცოტა კი – **მეწარმეობას, ინიციატივების გამოვლენისა და საქმედ ქცევის კომპონენტს – 0,6 %, რაც უკიდურესად საყურადღებო მაშვენებლად მიგვაჩნია სკოლის ხელმძღვანელებისთვის.**

» რა უშლის ხელს მასწავლებელს არაფორმალური განათლების სრულფასოვნად წარმოებაში / ორგანიზებაში

მასწავლებელთა მხრიდან ხელისშემშლელ გარემოებებად სახელდება დროის ფაქტორი – 40,7 %, რესურსების უქონლობა – 32,7 %, მოსწავლეთა რთული ქცევა – 17,9 % და მშობელთა თანამშრომლობის დეფიციტი სკოლებთან – 14,2 %. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ სკოლის ადმინისტრაციას მხოლოდ გამოკითხულთა 2,5 % ასახელებს.

კვლევის პროცესში საინტერესო გახდა, თუ როგორ ემოციურ ზეგავლენას ახდენს ასეთი ტიპის სწავლება მოსწავლეებზე. ამ შინაარსის მატარებელი კითხვები წარმოდგენილი იყო ფილტრით და რესპონდენტებს საშუალება ჰქონდათ, დაესაბუთებინათ თავიანთი შეხედულებები.

თუ გადავხედავთ უარყოფით ემოციებს, პედაგოგთა უმეტესობა მიიჩნევს, რომ არაფორმალური განათლება, შესაძლოა, მაპროვოცირებელი გახდეს იმისა, რომ გარკვეული დოზით უგულებელყოფილი იყოს ფორმალური განათლება, დაირღვეს ბალანსი; ამ შემთხვევაში, დაიჩრდილება სწავლების აკადემიური ნაწილი. შესაძლოა, მოსწავლის განწყობები სხვა მიმართულებით წავიდეს; აღნიშნულია, აგრეთვე, კონკურენცია, რომელიც შესაძლოა იმედგაცრუების გამომწვევი გახდეს მოსწავლეში. ყურადსაღებია, ასევე, მატერიალური მხარე, რაც თან ახლავს არაფორმალური განათლების აქტივობებს.

დადებითი ემოციების შემთხვევაში, რესპონდენტთა უმეტესობა იხსენებს სხვადასხვა აქტივობას; მოსწავლეებს დიდ სიამოვნებას ანიჭებს ნასწავლი თეორიის პრაქტიკაში გადმოტანა; მათ უჩნდებათ კითხვის მოტივაცია, ხშირია შემთხვევები, როდესაც მოსწავლე საკუთარ თავში ახალ უნარს აღმოაჩენს.

მოსწავლეები აღნიშნავენ, რომ:

- არაფორმალურმა განათლებამ პროფესიულ ორიენტაციაზე იმოქმედა, მათ მიიღეს ინფორმაცია და გამოცდილება;
- მოსწავლეებს მოსწონთ მასწავლებლის ფენომენი კლასს გარეთ, გარდა ამისა, ისინი მეტად თავდაჯერებულნი გახდნენ;
- სხვადასხვა ტრენინგში მონაწილეობამ მოსწავლეებ თავის წარმოჩენის შესაძლებლობა მისცა, მათ განსაზღვრეს საკუთარი ძლიერი თუ სუსტი მხარეები;
- პროექტებში ჩართულობამ და მათმა ორგანიზებამ მოსწავლეები მეტად კომუნიკაბელურები და აქტიურები გახადა სწავლის თვალსაზრისით;
- მოსწავლეებში დადებით ემოციას იწვევს ბავშვთა და მოხუცთა სახლებში სტუმრობა, ეკოლოგიური პროექტები; მათ მოსწონთ, როდესაც სხვისი ცხოვრების გაუმჯობესებას უწყობენ ხელს.

თეორიული კვლევისა და კითხვარების ანალიზის საშუალებით მიღებული შედეგების შეჯამების საფუძველზე, შესაძლებელია შემდეგი ძირითადი დასკვნების გაკეთება:

- არაფორმალურ განათლებას გამოკვეთილად დადებითი ზეგავლენა აქვს მოსწავლეთა აკადემიურ შედეგებზე,

თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გადმოტანა სწავლის მნიშვნელოვანი ნაწილი გამოდგა. იზრდება სწავლის მოტივაცია, რაც, თავის მხრივ, მაღალი აკადემიური შედეგის გარანტია;

- სასიცოცხლო უნარების განვითარებაში არაფორმალურ განათლებას წამყვანი როლი აკისრია, ის მთლიანად არის ორიენტირებული დარგობრივი და ზოგადი კომპეტენციების განვითარებაზე, მოსწავლეს ეხმარება შესაძლებლობების უკეთ გამოვლენაში და, აგრეთვე, განსაზღვრავს პროფესიულ ორიენტაციას;
- არაფორმალური განათლების პროცესებში მაღალია მოსწავლეთა ჩართულობა. როდესაც სკოლა კლასგარეშე აქტივობას სთავაზობს მოსწავლეს, ის, უმეტეს შემთხვევაში, ენთუზიაზმით ერთვება;
- მასწავლებელთა მხრიდან ხელისშემშლელ გარემოებებად სახელდება დროის ფაქტორი, რესურსების უქონლობა, მოსწავლეთა რთული ქცევა და მშობელთა თანამშრომლობის დეფიციტი სკოლებთან;
- დღევანდელ რეალობაში, სკოლები გარკვეულწილად უზრუნველყოფენ არაფორმალურ განათლებას, თუმცა, სასკოლო სავალდებულო საგნებს იმდენად დიდი დრო ეთმობა, რომ ხშირად პედაგოგებს დრო აღარ რჩებათ არაფორმალური განათლების აქტივობებისთვის;
- აღსანიშნავია რისკის შემცველი ფაქტორი, რომელიც არაფორმალურ განათლებას ახლავს თან – თუ სწორად შერჩეული მეთოდოლოგია შესაძლოა ეფექტიანი აღმოჩნდეს, არაფორმალური განათლების არასწორად შერჩეული ან/და განხორციელებული მეთოდი, ერთ შემთხვევაში, ფუჭი დროის და ენერგიის დაკარგვა იქნება, სხვა შემთხვევაში კი, შესაძლოა, მნიშვნელოვნად დაზიანდეს მოსწავლის ცნობიერება, როგორც ეს მოსწავლეთა კითხვარების გაანალიზების შედეგად გამოჩნდა;
- არაფორმალური განათლება, სწორად დაგეგმვის შემთხვევაში, ფორმალური განათლებისთვის უმნიშვნელოვანეს მხარდამჭერ ფუნქციას ასრულებს.

დენის ღურწუმია

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

საჯარო სკოლის ქონების, მოთხოვნებისა და ვალდებულებების ინვენტარიზაცია

„საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“ საქართველოს კანონით დასახული მიზნებისა და დაკისრებული ფუნქციების განსახორციელებლად, საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს, ამ შემთხვევაში, ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებას, სახელმწიფოს მიერ გადაეცემა ქონება. ამავე დროს, სკოლას, როგორც დამოუკიდებელ ორგანიზაციას, აქვს ქონების უშუალოდ შეძენის უფლებამოსილებაც (გამონაკლისია უძრავი ქონების შეძენა, რაც საჭიროებს სახელმწიფო კონტროლის განმხორციელებელი ორგანოს – საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს თანხმობას). მას, ასევე, შეუძლია სხვადასხვა ტიპის ვალდებულებების აღება.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილ იქნეს აქტივებისა და ვალდებულებების, ასევე, ფაქტობრივი ნაშთების დადგენა, ეკონომიკურად უსარგებლო აქტივების გამოვლენა, ფინანსური და არაფინანსური აქტივების შენახვის/დაცვის წესებისა და პირობების შემოწმება, ბალანსზე რიცხული მოთხოვნებისა და ვალდებულებების რეალურობის შემოწმება, დადგენილია ინვენტარიზაციის პროცესის დაგეგმვის, განხორციელებისა და ანგარიშგების სპეციალური რეგულაციები. აღნიშნულ პროცესში სკოლა ეყრდნობა უპირატესად „საბიუჯეტო ორგანიზაციებში ქონების, მოთხოვნებისა და ვალდებულებების ინვენტარიზაციის ჩატარების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2010 წლის 23 ივლისის N605 ბრძანებას. მნიშვნელოვანია, გავითვალისწინოთ, რომ ინვენტარიზაციას ექვემდებარება სკოლის ქონება, მოთხოვნები და ვალდებულებები.

პრაქტიკული მაგალითი:

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელს სამსახურებრივი ბარათით მიმართა დირექტორის მოადგილემ და ითხოვა ინვენტარიზაციის ჩატარება; ასევე, მიუთითა, რომ მიზანშეწონილია, ინვენტარიზაცია ჩაატაროს ხუთმა პირმა, ხოლო თავმჯდომარედ განისაზღვროს ბუღალტერი, რადგან მას უშუალო წვდომა აქვს დოკუმენტაციასთან და ეს პროცესს

გაამარტივებს. დირექტორი იმავე დღეს, ვიზირების ფორმით, დაეთანხმა წარმოდგენილ შუამდგომლობას და ვიზაში მიუთითა ინვენტარიზაციის დაწყებისა და დასრულების ვადაც. პროცესის მიმდინარეობისას, კომისიის ერთი წევრი გახდა შეუძლოდ, რის გამოც ის ამოღებულ იქნა კომისიის წევრთა ნუსხიდან, ხოლო მისი მონაწილეობით ჩატარებული აღწერები თავიდან განხორციელდა, რადგან შეცვლილ წევრს არ ექნებოდა მომდევნო დოკუმენტაციაზე ხელმოწერის უფლება. ამასთან, პროცესის მოკლე დროში ჩატარების უზრუნველსაყოფად, კომისიის წევრებმა გადაწყვიტეს ორ ნაწილად გაყოფა და ინვენტარის ამგვარად აღრიცხვა.

შეფასება:

ა) ინვენტარიზაციის წესის მოქმედი რედაქცია განსაზღვრავს არა მხოლოდ ინვენტარიზაციის ჩატარებაზე გადაწყვეტილების მიმღებ პირს (დაწესებულების ხელმძღვანელი), არამედ ამ გადაწყვეტილების მიღების ფორმასაც. კერძოდ, წესის თანახმად, ინვენტარიზაციის ჩატარების მიზნით, საინვენტარიზაციო კომისია იქმნება უშუალოდ დაწესებულების ხელმძღვანელის ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის (ბრძანება) საფუძველზე. ამდენად, მიუხედავად იმისა, რომ ვიზირება ითვლება დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ კონკრეტულ საკითხზე ნების გამოხატვის დადასტურებად, ინვენტარიზაციის წესი მაინც ითხოვს ბრძანების გამოცემას. ამ შემთხვევაში, სკოლა უნდა დაყრდნობოდა ინვენტარიზაციის წესის მე-3 მუხლის მე-4 პუნქტს, რომელიც განსაზღვრავს იმ სავალდებულო ინფორმაციას, რაც აქტში აისახება: კომისიის თავმჯდომარე და კომისიის შემადგენლობა; სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა (არსებობის შემთხვევაში) და სამუშაო ჯგუფის უფროსი; ინვენტარიზაციის ჩატარების ვადები, ფორმა (მატერიალური/ელექტრონული). გარდა ამისა, დაცული უნდა ყოფილიყო საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის 52-ე (ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის რეკვიზიტები) და 53-ე (ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის დასაბუთება) მუხლების მოთხოვნები.

ბ) მოცემულ შემთხვევაში საინვენტარიზაციო კომისიის თავმჯდომარედ განისაზღვრა

> ინვენტარიზაციის წესის მოქმედი რედაქცია განსაზღვრავს არა მხოლოდ ინვენტარიზაციის ჩატარებაზე გადაწყვეტილების მიღებ პირს (დაწესებულების ხელმძღვანელი), არამედ ამ გადაწყვეტილების მიღების ფორმასაც.

» ინვენტარიზაციის წესი პირდაპირ ადგენს, რომ ინვენტარიზაციის ჩატარება საინვენტარიზაციო კომისიის წევრთა არასრული შემადგენლობით დაუშვებელია და ამგვარად ჩატარებული ინვენტარიზაციის შედეგები ითვლება გათილად.

სკოლის ბუღალტერი, იმ მოტივით, რომ მას აქვს უშუალო წვდომა დოკუმენტაციასთან. ბუღალტერს ნამდვილად აქვს უშუალო წვდომა ბუღალტრულ დოკუმენტაციასთან, თუმცა, ინვენტარიზაციის წესი ადგენს, რომ საინვენტარიზაციო კომისიის თავმჯდომარე არ შეიძლება იყოს ბუღალტერი ან მისი მოვალეობის შემსრულებელი. ამასთან, ინვენტარიზაციის წესის სხვა ჩანაწერებიდან გამომდინარე, აქტი არ ზღუდავს ბუღალტრის ჩართვას კომისიის მუშაობაში წევრის სტატუსით. აღნიშნული შეზღუდვა დაკავშირებულია იმ საქმიანობის ხასიათთან, რასაც ახორციელებს ბუღალტერი ჩვეულებრივ საქმიანობაში, მათ შორის, საინვენტარიზაციო კომისიასთან ერთად ინვენტარიზაციის შედეგების გამოსავლენად შედარების უწყისების შედგენა და სხვა.

გ) რაც შეეხება კომისიის წევრის ამოღებას მისი შემადგენლობიდან, ბუნებრივია, ინვენტარიზაციის განმავლობაში შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს სხვადასხვა ხელისშემშლელ გარემოებას, რაზეც ადმინისტრაციას უნდა ჰქონდეს შესაბამისი რეაგირება. თუ ჯანმრთელობის მდგომარეობის ან სხვა გარემოების გამო კომისიის წევრს შეუწყდა უფლებამოსილება, ეს არ გულისხმობს მის მიერ განხორციელებული ქმედებების ანულირებას. ინვენტარიზაციის წესის თანახმად, საინვენტარიზაციო კომისიის წევრის შეცვლის დროს, ყოფილი წევრის ხელმოწერით დადასტურებული შუალედური საინვენტარიზაციო აღწერები და ინვენტარიზაციასთან დაკავშირებული სხვა დოკუმენტები რჩება ძალაში. შესაბამისად, სკოლას უნდა გაეგრძელებინა ინვენტარიზაციის პროცესი კომისიის წევრისთვის უფლებამოსილების შეწყვეტის მომენტიდან.

გარდა ამისა, კომისიის წევრისთვის უფლებამოსილების შეწყვეტის შემდეგ, არ მომხდარა მისი ჩანაცვლება სხვა პირით, რის გამოც კომისიის შემადგენლობა განისაზღვრა 4 წევრით. აღნიშნული შეუსაბამოა ინვენტარიზაციის წესის მოთხოვნასთან, რომლის თანახმად, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ბრძანებით შექმნილი კომისიის შემადგენლობა არ შეიძლება იყოს 5-ზე ნაკლები (თავმჯდომარის ჩათვლით). ამასთან, ინვენტარიზაციის წესი უშვებს 5 პირზე ნაკლები შემადგენლობით კომისიის შექმნას იმ პირობით, რომ თანამშრომელთა/მოსამსახურეთა რაოდენობა არის არასაკმარისი, თუმცა ასეთ დროსაც მინიმალური რაოდენობა უნდა იყოს სამი. უკიდურეს შემთხვევაში (თანამშრომელთა/მოსამსახურეთა არასაკმარისი რიცხოვნობა, ორგანიზაციაში სპეციფიკური აქტივების მიმართ თანამშრომლების/მოსამსახურეების შესაბამისი კვალიფიკაციის არქონა და სხვა), ნებადართულია, ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით ჩატარდეს საინვენტარიზაციო აღწერა ან/და ინვენტარიზაცია სრულად მომსახურების შესყიდვის გზით. საჯარო სკოლების შემთხვევაში, როგორც წესი, მსგავსი უკიდურესი ფორმების გამოყენების საჭიროება არ არსებობს (შტატების რიცხოვნობის გათვალისწინებით) და ინვენტარიზაცია უნდა ჩატარდეს არანაკლებ 5 წევრის შემადგენლობით შექმნილი კომისიის მიერ.

დ) რაც შეეხება კომისიის წევრების მიერ აღწერების ცალ-ცალკე ჯგუფებად ჩატარებას, პრაქტიკაში გვხვდება მსგავსი გადაწყვეტილებები, თუმცა ეს ქმნის არასწორი ინფორმაციის დაფიქსირებისა და მეტობა/ნაკლებობის ფაქტის დაფარვის რისკს. ამასთან, რადგან კომისია პროცესზე სრულად აგებს პასუხს, ღონისძიებებიც ერთობლივად უნდა იქნეს ჩატარებული. ინვენტარიზაციის წესი პირდაპირ ადგენს, რომ ინვენტარიზაციის ჩატარება საინვენტარიზაციო კომისიის წევრთა არასრული შემადგენლობით დაუშვებელია და ამგვარად ჩატარებული ინვენტარიზაციის შედეგები ითვლება ბათილად.

დაგვიკავშირდით

მოგვწერეთ, რა გაინტერესებთ

გაგვიზიარეთ თქვენი გამოცდილება, იდეები, ინიციატივები

ჩვენ შევეცდებით, არც ერთი შეკითხვა არ დავტოვოთ უპასუხოდ

SKOLISMARTVA@TPDC.GE

„მე არ
დავმარცხებულვარ.
უბრალოდ,
ვცადე
10 000 გზა,
რომელმაც
არ იმუშავა“.

თომას ედისონი