

სკოლის მართვა

#4, 2024

COSERE



კოლევიალოგის
მხარდაჭერა სკოლაში

სა
სკო
ლაში
მართ
ვის
სა
სკო
ლაში
მართ
ვის

ISSN 1512-0279



9 771512 027007 >



განათლების, მეცნიერებისა და
ახალგაზრდობის სამინისტრო



სსიპ მანსაველაძეთა
პროფესიული განვითარების
ეროვნული ცენტრი

ქიზბერლი ევანსი, ტაჩუზ ჰოილი,
ფრედერიკა რობერტსი და ბაქი იუსუფი

საერთო სასკოლო კეთილდღეობის დიდი წიგნი



ახალი გზაგვლავი სასკოლო საზოგადოებისთვის
„საერთო სასკოლო კეთილდღეობის დიდი წიგნი“

სკოლის გართვა

#4, 2024

გამომცემელი – მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი

სარედაქციო კოლეჯია

გვიგა შუაპაიკი

განათლების დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორი

მაია სარაიშვილი

სოციოლოგიის დოქტორი, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის ანალიტიკური სამსახურის უფროსი

ნატალია ივნიკოვა

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

თეონა სილაგაძე

დემოკრატიული კულტურის, ადამიანის უფლებების სწავლებისა და სასკოლო ქსელების (eTwinning) გაძლიერების ხელშეწყობის პროგრამის კოორდინატორი

დინის წარბაქიძე

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

პაპა მსახრიშვილი

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის იურიდიული სამსახურის უფროსი

მთავარი რედაქტორი:

ნათია ნახვლიაშვილი

კორექტორი:

მაია შიკაშვილი

ფოტოგრაფი:

გელა გულიაშვილი

დიზაინერი:

გენია ლანდია

საკონტაქტო ინფორმაცია:

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი.

მისამართი:

თბილისი,

ზურაბ ანჯაფარიძის II შესახვევი N6

ელფოსტა: skolismartva@tpdc.ge

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

ISSN 1512-0279

www.tpdc.ge



ნათია ნახვლიაშვილი



მთავარი რედაქტორის სვეტი

„სასკოლო კულტურის ცვლილების ერთ-ერთი მთავარი კრიტერიუმი კოლეგებთან ტრადიციული ურთიერთობის კოლეგიურ ურთიერთობად გადაქცევაა. სასკოლო კულტურის ტრადიციული ასპექტები, მათ შორის, პროფესიული ავტონომია და სოციალური იზოლაცია, შეიძლება შეიცვალოს **გამიარებადი ლიდერობის მოდელის** დანერგვით, როგორც სისტემური პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი კომპონენტისა, რომელიც წახალისებს პრობლემების გადაჭრისთვის კვლევებზე დაფუძნებული და თანამშრომლობითი სტრატეგიების გამოყენებას, როგორც სამასწავლებლოში, ასევე, საკლასო ოთახში...“ – გვითხულობთ სახელმძღვანელოში „კოლეგიალობის მხარდაჭერა სკოლაში“, რომლის პირველი ნაწილიც „სკოლის მართვის“ წინა ნომერში წარმოგიდგინეთ.

„სკოლის დირექტორის მნიშვნელოვანი როლი, მათ შორის, დელეგირების ფუნქცია, დასახელდა პოლიტიკის მთავარ ასპექტებს შორის, რომელსაც შეუძლია, გააძლიეროს კოლეგიური და თანამშრომლობითი კულტურა სკოლაში...“ – გვეუბნებიან სახელმძღვანელოს ავტორები, გვიზიარებენ თეორიულ და პრაქტიკულ მიგნებებს კოლეგიური კულტურის სარგებელთან დაკავშირებით და ფრთხილად გვაწვდიან ინფორმაციას იმ შესაძლო შეცდომების შესახებაც, რომელიც კოლეგიური კულტურის განვითარებისას შეიძლება დავუშვათ, თუ რისკებს სათანადოდ არ გავთვლით...

წინამდებარე ნომერი გთავაზობთ კოლეგიალობის მხარდაჭერის სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილს და გიზიარებთ უკიდურესად მნიშვნელოვან ინფორმაციას ერასმუს+ პროექტის – COSERE-ს ფარგლებში ჩატარებული კვლევის შესახებ კოლეგიური კულტურისა და სკოლებში თანამშრომლობის ხარისხის თაობაზე ნ ქვეყანაში.

ჩვენ გვჯერა, რომ წარმოდგენილი მიგნებები და მათზე დაფუძნებული რეკომენდაციები დაგეხმარებათ მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ინტერვენციების განხორციელებაში. წარმატებებს გისურვებთ ამ უაღრესად მნიშვნელოვან საქმეში და სახელმძღვანელოს/კვლევის ავტორებს კი დიდ მადლობას ვუხდით გაწეული შრომისთვის!

03

მთავარი თემა

კოლუმბოების მხარდაჭერა სკოლაში

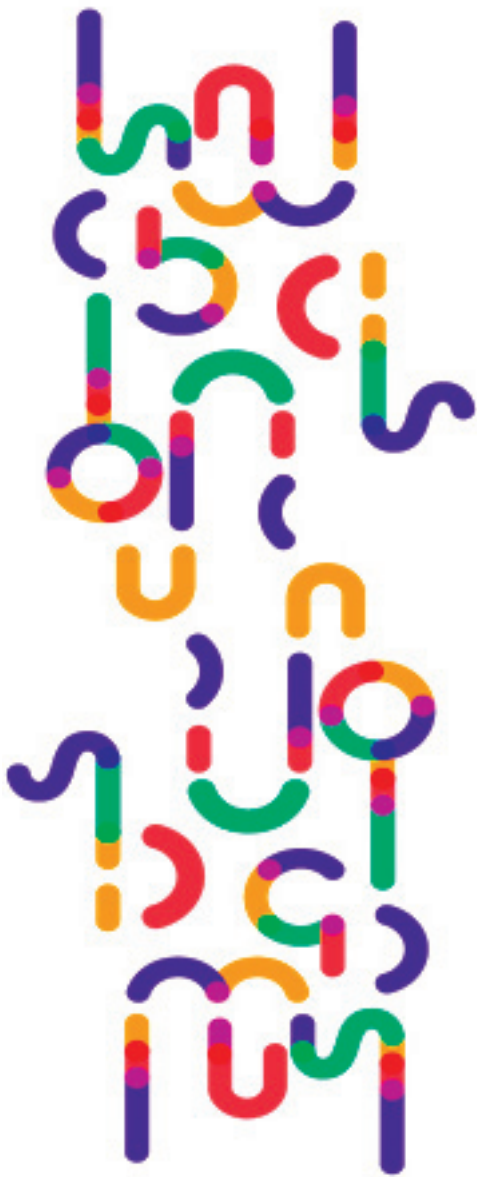
გაგრძელება

55

ნიუ ჰემპსაირშილი

სკოლის ღირებურობა პროფესიული განვითარების მნიშვნელოვანი ასპექტები

COSERE კოლექციის მხარდაჭერა სკოლაში



ავტორები

ბოჭუმირა ლაგაროვა
მილან პოლი
მარიტა კროირა
ეოგან გალაჭერი
ალექსანდრია კეარსი
ელენა ქსენი
ინტა ბარანოვსკა
სიუზან ოტი
ერიკ სეინა
ბერიკა შუპაკიძე
ხათია მათკავა
გიორგი ურუხიშვილი
ნინო ბეგლარაშვილი
ინგა კრიფსევიცა

მეორე ნაწილი

დასაწყისი იხილეთ ჟურნალი „სკოლის მართვა“ N3, 2024



Funded by
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project Number:2022-1-LV01-KA220-SCH-000086643



3. სკოლაში თანამშრომლობის მახასიათებლები და ფორმები

მოცემულ ქვეთავში განვიხილავთ შემდეგ კითხვებს:

ძირითადად რით ხასიათდება თანამშრომლობა და კოლეგიალობა სკოლაში?

რომელია თანამშრომლობის სტანდარტული ფორმები სკოლაში?

რა განსხვავებაა მენტორობას, ქოუჩინგსა და სუპერვიზიას შორის, და რა აქვთ მათ საერთო?

3.1 თანამშრომლობის მთავარი ასპექტები

სკოლის, როგორც სასწავლო ორგანიზაციის, ასევე, პროფესიული სასწავლო თემისა და პრაქტიკოსთა თემის კონცეფციის ერთ-ერთ სავალდებულო წინაპირობას თანამშრომლობა წარმოადგენს (მაგ. Bolan & McMahon, 2004). კოულსი და სტოლი (2016, გვ. 22) თავიანთ კვლევაში, რომელიც სასწავლო სკოლების დეფინიციების ანალიზს ეძღვნება, აღწერენ თანამშრომლობას ან „თანამშრომლობისა და გუნდური

სწავლის წახალისების“ ასპექტს, როგორც სასწავლო სკოლების ერთ-ერთ უმთავრეს მახასიათებელს.

თანამშრომლობის მახასიათებლები

თანამშრომლობის ფენომენი შემდეგი თავისებურებებით ხასიათდება (Cioek & Friend, 1991, გვ. 6):

- **თანამშრომლობა ნებაყოფლობითია.** ადმინისტრატორებს ან სხვა ადმინისტრაციული უფლებამოსილებების მქონე პირებს შეუძლიათ, დაავალონ ცალკეულ პირებს, იმუშაონ ერთმანეთთან უფრო მჭიდროდ, თუმცა საქმიანობის ფორმად თანამშრომლობის არჩევა მონაწილეთა სურვილზეა დამოკიდებული.
- **საერთო მიზნის გაზიარება.** გემოაღნიშნული ავტორები გამოკვეთენ, რომ ზოგჯერ შესაძლოა გართულდეს სკოლის მთავარ მისიასთან დაკავშირებულ მიზნებზე შეთანხმება, ვინაიდან ეს შეიძლება მოიცავდეს მრავალი სუბიექტის კონკრეტულ მიზნებს.
- თანამშრომლობა საჭიროებს **თანასწორობას** მონაწილეთა შორის. ეს ნიშნავს, რომ ცალკეულ მონაწილეებს თანაბარი წვლილი შეაქვთ საერთო საქმეში და რომ მათი წვლილი ისეთივე ღირებულია, როგორც სხვისი. ანალოგიურად, თანამშრომლობიდან მიღებული სარგებელი თანაბრად ნაწილდება მონაწილეებს შორის (Pol & Lazarová, 1999).
- თანამშრომლობა მოიცავს **გაზიარებად პასუხისმგებლობას** მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და შედეგებზე. თანასწორობა აყალიბებს გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო გაზიარებადი პასუხისმგებლობის საფუძველს. როდესაც პროფესიონალები იზიარებენ პასუხისმგებლობას მისაღებ გადაწყვეტილებაზე, ისინი, ამავდროულად, იზიარებენ პასუხისმგებლობას მიღებულ შედეგებზეც. თანამშრომლობისას წარმოქმ-

ნილი პრობლემის მოგვარებაც ერთობლივად ხორციელდება.

- თანამშრომლობა გულისხმობს **რესურსების გაზიარებას**. რესურსების შექმნაში შეტანილი წვლილი, იქნება ეს დრო, ფინანსები, მასალები თუ სხვა რამ, ხელს უწყობს მიკუთვნებულობის გრძნობის ჩამოყალიბებას.

ზემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებლების გარდა, კუკი და ფრენდი (1991), ასევე, ამტკიცებენ, რომ თანამშრომლობას ახასიათებს გარკვეული ელემენტები, რომლებიც საჭიროა თანამშრომლობის დასაწყებად და რომლებიც ძლიერდება თანამშრომლობის პროცესში. მაგალითად, თანამშრომლობა მოითხოვს, რომ პროფესიონალებს ჰქონდეთ ერთმანეთისადმი საკმარისი ნდობა, რათა საქმიანობა ერთობლივად განახორციელონ. ასევე, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საზრიანი ძალისხმევები, რწმენა წარმატებისადმი, კომუნიკაციის სტილი და ა.შ. (Pol & Lazarová, 1999).

სხვა ავტორები ასევე აღნიშნავენ, რომ თანამშრომლობა გულისხმობს ამოცანებზე ფოკუსირებას, მათ შორის, ერთად მუშაობასა და რეფლექსიას საქმიანობასთან დაკავშირებულ მიზნებზე (James, Dunning, Connolly, & Elliott, 2007). თანამშრომლობის შემთხვევაში, ერთად მუშაობა გულისხმობს პროცესში ჩართულ პარტნიორებს, რომლებიც ერთად ასრულებენ მთელ სამუშაოს, განსხვავებით თანამშრომლობისა, სადაც პარტნიორები ინაწილებენ სამუშაოს და საბოლოო შედეგში აერთიანებენ თითოეული მათგანის მიერ ინდივიდუალურად მიღებულ შედეგს (Vangrieken et al., 2015).

კავშირი თანამშრომლობასა და კოლეგიალობას შორის

ვინაიდან მოცემული ნაშრომის ფოკუსს სკოლაში კოლეგიალობის ხელშეწყობა

წარმოადგენს, აუცილებელია, განიმარტოს, თუ რა კავშირი არსებობს თანამშრომლობასა და კოლეგიალობას შორის. არც თუ იშვიათად, ეს ცნებები ერთნაირად აღიქმება და განიხილება სასწავლო სკოლების ძირითად მახასიათებლებად.

მიუხედავად იმისა, რომ ტერმინები „თანამშრომლობა მასწავლებლებს შორის“ და „კოლეგიალობა“ ყოველთვის იდენტურად არ განიმარტება, ცხადია – და კვლევებიც ამას ადასტურებს – რომ მათ გადამწყვეტი როლი აკისრიათ სკოლის გაუმჯობესებასა და მასწავლებლების განვითარებაში (Kelchtermans, 2006). შაჰი (2011) აღნიშნავს, რომ ტერმინი კოლეგიალობა ხშირად „თანამშრომლობის“ სინონიმად გამოიყენება და მიიჩნევს, რომ კოლეგიალობის ზუსტი მნიშვნელობა ლიტერატურაში ჯერ კიდევ კონცეპტუალურად ბუნდოვანია. ამაში იგი გულისხმობს კოლეგიალობის განმარტებას, რომელიც ფოკუსირებულია თანამშრომლობით ურთიერთობებსა და კოლეგებს შორის ურთიერთქმედებაზე, ასევე, ჯგუფში გაზიარებულ პასუხისმგებლობაზე.

ვანგრიკენი და სხვები (2015) გვთავაზობენ თანამშრომლობისა და კოლეგიალობის ტერმინების შედარებას კელჩტერმანსის (2006) და ბოვბიერგის (2006) კონცეფციის ფარგლებში და ამტკიცებენ, რომ თანამშრომლობა კოლეგიალობისგან განსხვავდება. კელჩტერმანსი (2006) თვლის, რომ თანამშრომლობა და კოლეგიალობა ერთმანეთისგან განსხვავებული კონცეფციებია. თანამშრომლობა მიმართულია კოოპერატიულ ქმედებაზე, ხოლო ეს უკანასკნელი კოლეგებს შორის ურთიერთობაზეა ფოკუსირებული. კოლეგიალობას კი ახასიათებს თანდაყოლილი პოზიტიური ღირებულება და განიმარტება, როგორც კოლეგებთან ურთიერთობა ან ვალდებულება, რომელიც ეფუძნება ურთიერთსიმპათიას, თანაბარ სამუშაო პირობებზე დამყარებულ სოლიდარობას და ა.შ. ტერმინი კოლეგიალობა, რომელიც

კოლეგიალობას
 კი ახასიათებს
 თანდაყოლილი
 კოზიტიური ღირებულება
 და განიპარტება,
 როგორც კოლეგებთან
 ურთიერთობა ან
 ვალდებულება,
 რომელიც ეფუძნება
 ურთიერთსიმპათიას,
 თანაბარ სამუშაო
 პირობებზე დამყარებულ
 სოლიდარობას და ა.შ.

თანაპროგრამული
კულტურა იწყება გაუნ,
როდესაც განსაზღვრული
თანაპროგრამული
ლიკეუმ, ნაყოფიერ და
სასიამოვნო ქვედა
ალიქავან,
ხოლო ხელოვნური
კოლეგიულობა
განსაზღვრავს შორის
ადმინისტრაციული
წესებით დადგინული
საკვლეპლო
თანაპროგრამული
ქვედა ყალიბდება.

გამოიყენება სკოლის თანამშრომლებს შორის ურთიერთობის ხარისხის აღსაწერად, ასევე, ნორმატიულ განზომილებას მოიცავს, ვინაიდან ის ორგანიზაციული კულტურის კომპონენტია და ხშირად აერთიანებს პოზიტიურ ღირებულებას, რომელიც კოლეგებს შორის სასარგებლო ურთიერთობებს უკავშირდება.

იარზაბკოვსკი (2002) შეეცადა, ხაზი გაეგვლო კოლეგიულობასა და თანამშრომლობას შორის და, შედეგად, კოლეგიულობა განსაზღვრა, როგორც მასწავლებლების ურთიერთობა კოლეგებთან ნებისმიერ დონეზე, იქნება ეს ინტელექტუალური, მორალური, პოლიტიკური, სოციალური თუ ემოციური. კოლეგიულობა მოიცავს როგორც პროფესიულ, ასევე, სოციალურ ინტერაქციას დასაქმების ადგილზე, ხოლო თანამშრომლობა ძირითადად ეხება პროფესიული ურთიერთობების სფეროს. ლიბერმანისა და მილერის (1999) თანახმად, მასწავლებელთა კოლეგიულობა გულისხმობს პროფესიული ურთიერთობის ხარისხსა და გავლენას, როდესაც პედაგოგები ღიად და უწყვეტად იკვლევენ და აკრიტიკებენ სკოლაში/კლასში არსებულ პრაქტიკას, მისი გაუმჯობესების მიზნით. თანამშრომლობა განიხილება კოლეგიულობის ქვეკვთად (Jarzabkowski, 2002; Little, 1999) და გულისხმობს ერთად მუშაობას ერთობლივ პროექტზე, ან მუშაობას საერთო მიზნისკენ.

დათნაუ (2011) განასხვავებს თანამშრომლობით კულტურას, რომელიც მხარს უჭერს და ასტიმულირებს სპონტანურ თანამშრომლობასა და ხელოვნურ კოლეგიულობას. თანამშრომლობითი კულტურა იწყება მაშინ, როდესაც მასწავლებლები თანამშრომლობას ღირებულ, ნაყოფიერ და სასიამოვნო ქმედებად აღიქვამენ, ხოლო ხელოვნური კოლეგიულობა მასწავლებლებს შორის ადმინისტრაციული წესებით დადგინული სავალდებულო თანამშრომლობის შედეგად ყალიბდება.

1.2 თანაპროგრამული ფორმები სკოლაში

ვანგრიკენის და სხვების (2015) თანახმად, თანამშრომლობა არის ერთობლივი ურთიერთქმედება ჯგუფში მიმდინარე ყველა აქტივობაში, რომელიც საერთო ამოცანის შესასრულებლად დასაჭირო. ეს კონცეფცია არ არის სტატიკური და ერთგვაროვანი, ხოლო სხვადასხვა ტიპის თანამშრომლობა შესაძლოა სხვადასხვა ფორმითა და სიღრმით განხორციელდეს.

თანამშრომლობასა და კოლეგიულობას შესაძლოა ჰქონდეს განსხვავებული ფორმები და, შესაბამისად, განსხვავებული ღირებულებები (Kelchtermans, 2006). ისინი მოიცავენ სხვადასხვა სტილსა და ინტენსივობას, ასევე, თემების ფართო სპექტრს. ლითლმა (1990) გამოყო 4 სხვადასხვა ტიპის კოლეგიულობა და განათავსა ისინი კონტინუუმზე, დამოუკიდებლობასა და ურთიერთდამოკიდებულებას შორის:

- ამბის თხრობა და იდეების მოძიება
- დახმარება და მხარდაჭერა
- გაზიარება და
- ერთობლივი მუშაობა.

ამ ტიპის თანამშრომლობა ან კოლეგიულობა მთელ რიგ ნაწილობრივ აქტივობებს მოიცავს, რომლებიც სკოლაში შეიძლება განხორციელდეს.

თანამშრომლობითი აქტივობები შეგვიძლია განვიხილოთ ფართო დიაპაზონში, მასწავლებლებს შორის ერთჯერადი ურთიერთქმედებით დაწყებული, ძლიერი და რეგულარული თანამშრომლობით დასრულებული. ჯერ კიდევ არ არსებობს შეთანხმებული განმარტება, თუ რომელი თანამშრომლობითი აქტივობებია ყველაზე სასარგებლო მასწავლებლებისა და მოსწავლეებისათვის, განსაკუთრებით თუკი გავითვალისწინებთ თანამშრომლობის გზების ორგანიზების მრავალფეროვნე-

ბას (Reeves, Pun, & Chung, 2017). ავტორებმა კოლაბორაციული საქმიანობის რამდენიმე მაგალითად დაასახელეს დისკუსია სხვა ადამიანებთან, თანამშრომლობა დაგეგმვის პროცესში, პედაგოგიური გამოცდილების გაზიარება, სხვა პედაგოგების გაკვეთილებზე დაკვირვება, ახალი იდეებზე ერთობლივი მუშაობა.

კელჩტერმანსმა (2006) დაადგინა, რომ მაგალითად, მენტორობა, პროფესიაში შეყვანა, ვორქშოუები და ერთობლივი დაგეგმვა აღწერილია, როგორც თანამშრომლობის ფორმები სხვადასხვა კვლევაში.

ლავეი (2006) ყურადღებას ამახვილებს სკოლაში თანამშრომლობის ასპექტებზე და გამოყოფს მრავალ დისკურსს, რომელიც აღწერს თანამშრომლობას პროფესიულ ლიტერატურაში, მათ შორის: კულტურული თანამშრომლობა, თანამშრომლობა სკოლის ეფექტურობისათვის, თანამშრომლობა სკოლა – როგორც – თემის შესაქმნელად, დისკურსების რესტრუქტურირება და კრიტიკული დისკურსი.

2018 წლის TALIS-ის კვლევის (OECD, 2020) ფოკუსი ასევე იყო მასწავლებლების საქმიანობის მიმართულებები და თანამშრომლობა სკოლებში. კვლევის დამსახურებით, შესაძლებელი გახდა იდენტიფიცირება იმ მრავალფეროვანი გზებისა, რომელიც პედაგოგები თავიანთ კოლეგებთან სასწავლო მიზნების მისაღწევად თანამშრომლობენ, ასევე, რამდენად ხშირად ერთვებიან ისინი ამგვარ აქტივობებში. მასწავლებელთა შორის ურთიერთქმედების ხასიათიდან გამომდინარე, თანამშრომლობითი აქტივობები 2 ჯგუფად დაიყო. ზოგიერთი ერთობლივი აქტივობა გულისხმობს პედაგოგებს შორის თანამშრომლობის უფრო მეტად სიღრმისეულ დონეს და მონაწილეთა შორის ურთიერთდამოკიდებულების მაღალ ხარისხს. აღნიშნული ორი ჯგუფია:

- პროფესიული თანამშრომლობა: გუნდური სწავლება, გაკვეთილებზე

დაკვირვების შედეგად უკუკავშირის მიწოდება, სხვადასხვა კლასში ერთობლივ აქტივობებში მონაწილეობა, თანამშრომლობითი ხასიათის პროფესიულ სწავლაში ჩართულობა;

- მარტივი ინტერაქცია ან კოორდინაცია მასწავლებლებს შორის: სასწავლო მასალების გაცვლა, კონკრეტული მოსწავლეების აკადემიური განვითარების განხილვა, სხვა მასწავლებლებთან მუშაობა შეფასების საერთო სტანდარტების უზრუნველსაყოფად, კონფერენციებზე დასწრება.

აღნიშნული აქტივობების ჩამონათვალი არ არის ამომწურავი და ეს მხოლოდ ბოგადი კატეგორიზაციაა, რომელიც ვერ ასახავს ლიტერატურაში აღწერილი უფრო ღრმა თანამშრომლობის სპეციფიკურ ფორმებს.

გარდა ამისა, არსებობს თანამშრომლობის კონკრეტული ფორმები (ზოგჯერ მოხსენიებული, როგორც მეთოდები), როგორცაა რეფლექსიური ჯგუფები (Sørmo, 2016), ერთობლივი სწავლა (Cook & Friend, 1995), სუპერვიზია (Sturt & Rowe, 2018), მენტორობა მასწავლებელთა სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფში (Lazarová და სხვ., 2016) ან ქოუჩინგი (Lofthouse, Leat, & Towle, 2010). თანამშრომლობის ეს სპეციფიკური ფორმები შეიძლება კლასიფიცირდეს, როგორც ღრმა პროფესიული თანამშრომლობა – მონაწილეობა თანამშრომლობითი ხასიათის პროფესიულ სწავლაში. მათი მიწოდება შესაძლებელია კოლეგების მიერ, სკოლებს შორის თანამშრომლობის ფარგლებში, გარე ექსპერტების მიერ. თანამშრომლობის ამ და სხვა ფორმების გამოყენება მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მხარდასაჭერად, მოითხოვს მასწავლებლების მხრიდან ღიაობას, ნდობასა და აქტივობებში მონაწილეობისთვის

თანამშრომლობის
 ან სხვა ფორმების
 გამოყენება
 მასწავლებელთა
 პროფესიული
 განვითარების
 მხარდასაჭერად,
 მოითხოვს
 მასწავლებლების
 მხრიდან ღიაობას,
 ნდობასა და აქტივობებში
 მონაწილეობისთვის
 მზაობას.

მზაობას. ამავდროულად, TALIS-ის შედეგები აჩვენებს, რომ აღნიშნული „ღრმა თანამშრომლობის“ მეთოდები ნაკლებად გამოიყენება სკოლებში (OECD, 2020, გვ. 149).

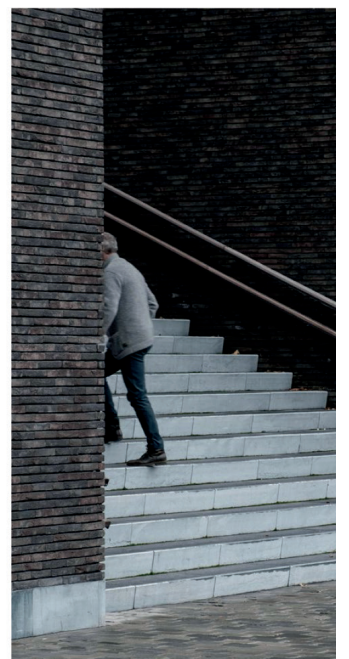
უფრო მეტის სისრულისათვის, შეიძლება დავამატოთ, რომ TALIS კვლევა (OECD, 2020) კონკრეტულად ფოკუსირებულია მხოლოდ უკუკავშირის მიწოდების მეთოდებზე, როგორცაა მასწავლებლების მიერ საგაკვეთილო პროცესზე დაკვირვება, მოსწავლეთა გამოკითხვის შედეგები პედაგოგების მეთოდებთან დაკავშირებით; პედაგოგების მხრიდან კონკრეტული საგნის ცოდნის შეფასება, კონკრეტული პედაგოგების მოსწავლეების მიერ მიღებული გარე შედეგები, მოსწავლეთა სასკოლო და საკლასო შედეგების შეფასება, პედაგოგების საქმიანობის თვითშეფასება. თუმცა, ცხადია, რომ უკუკავშირის მიწოდება შეიძლება შეესაბამებოდეს ან არ შეესაბამებოდეს ჭეშმარიტი კოლეგიალური თანამშრომლობის მახასიათებლებს.

TALIS-ის კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ თანამშრომლობის ფორმა და სიღრმე განსხვავებულია არა მხოლოდ სკოლებში, არამედ ქვეყნებშიც, სადაც არსებობს სკო-

ლაში კოლეგებს შორის თანამშრომლობის მხარდაჭერის მეტ-ნაკლებად ცენტრალიზებული ან ფორმალისტული სისტემები.

როდესაც პედაგოგები დადებითად არიან განწყობილი კოლეგიალობის მიმართ, ისინი უფრო ხშირად აცხადებენ, რომ მიღებულმა უკუკავშირმა დადებითი გავლენა მოახდინა მათ პედაგოგიურ პრაქტიკაზე. თუმცა, არ არის ნათელი, უშუალოდ სად უნდა განთავსდეს კონკრეტული ერთობლივი აქტივობა კონტინუუმზე ან რომელი თანამშრომლობითი აქტივობებია ყველაზე მეტი სარგებლის მომცემი. დეფინიციებთან დაკავშირებული შეუსაბამობა ართულებს იმის გარკვევას, თუ რა მექანიზმები ხდის მასწავლებელთა თანამშრომლობას ეფექტურს ან არაეფექტურს, რადგან არსებობს არაერთი კვლევა, რომელიც მასწავლებელთა თანამშრომლობის უარყოფით შედეგებს აღწერს (Reeves, Pun, & Chung, 2017). ეჭვგარეშეა, ეს ყველაფერი ასევე დამოკიდებულია განხორციელების მეთოდებსა და თანამშრომლობის კონტექსტზე.

COSERE-ის პროექტი, რომლის ფარგლებშიც წინამდებარე კვლევა მომზადდა, წარმოადგენს პროექტის Erasmus+ CoDe



თავისუფალ გაგრძელებას, სადაც ჩვენ შევკრიბეთ გარკვეული გამოცდილება პროექტის პარტნიორი ქვეყნების სკოლებში სწავლის, ქოუჩინგისა და სუპერვიზიის გამოყენების პრაქტიკასთან დაკავშირებით. მოცემული „სამაგიდე კვლევის“ შედეგებს შეგიძლიათ გაეცნოთ შემდეგ ბმულზე: <https://cardet.org/resources/CoDE/interactive-environment/EN/index.html#/>.

დამატებით, პროექტის მიზანია სკოლებში კოლეგიალობის ხელშეწყობა, რაც განავითარებს პედაგოგებს შორის თანამშრომლობის ყველა ფორმას და დადებითად იმოქმედებს მათ პროფესიულ განვითარებაზე. ჩვენი მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სკოლებში მენტორობის, ქოუჩინგისა და სუპერვიზიის განვითარებას, ანუ თანამშრომლობის სპეციფიკურ ფორმებს პედაგოგებს შორის. მენტორობა, ქოუჩინგი და სუპერვიზია პროფესიული განვითარების მეთოდებია, რომელთა საფუძველსაც ექსპერტებთან თანამშრომლობა წარმოადგენს და რომლებიც მრავალ პროფესიულ პუბლიკაციაშია დეტალურად აღწერილი.

3.2.1 მენტორობა

მენტორობა არის შესაძლებლობა, გაუმჯობესდეს მოსწავლის აკადემიური შედეგები, პედაგოგების მიერ ცოდნის ერთმანეთისგან და ერთად მიღების საფუძველზე. მენტორობა მასწავლებელს საშუალებას აძლევს, დაფიქრდეს საკუთარ პრაქტიკაზე და დასვას შეკითხვა, თუ რამდენად ეფექტურად ასწავლის. როგორც პროფესიული კოლეგიური სწავლის საშუალება, მენტორობა მოითხოვს ფრთხილ დაგეგმვასა და ეფექტურ განხორციელებას, რათა საბოლოოდ მოხდეს მისი სკოლის კულტურაში ჩანერგვა (A Learning, 2010). ლითლი (1990) მენტორობას ერთ-ერთ საუკეთესოდ მიიჩნევს იმ კოლეგიური მხარდაჭერის ეფექტურ ფორმებს შორის, რომელთაც ნამდ-

ვილად შესწევთ უნარი, გავლენა მოახდინონ პედაგოგის პრაქტიკაზე. მენტორობა ადამიანის განვითარების მხარდაჭერის თანამშრომლობის ერთ-ერთ უძველეს მოდელად მოიაზრება.

რას ნიშნავს მენტორობა

ზაქარის (2005, გვ. 3) თანახმად, მენტორობა არის თანამშრომლობა და ცოდნის ორმხრივი გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის, რომელიც იზიარებს ერთობლივ პასუხისმგებლობას, დაეხმარონ მსმენელს მიზნების მიღწევაში. მენტორობის ძირითადი პროცესი, მიზანი და პროდუქტი არის სწავლა. ანალოგიურად, კოჩანი და პასკარელი (2003) წარმატებულ მენტორობას განიხილავენ, როგორც პროცესს, რომლის ფარგლებშიც ორი ან მეტი ადამიანი ნებაყოფლობით სწავლობს (ფორმირდება) ურთიერთპატივისცემასა და მჭიდრო ურთიერთობაზე დაყრდნობით, რომლის მიზანიც გარკვეული ამოცანების შესრულებაა. მენტორობის საფუძველი ნებაყოფლობით და ნდობით სავსე ურთიერთობაა.

თუკი სკოლაში მენტორობა სავალდებულოა დამწყები მასწავლებლებისათვის, მაშინ ლოგიკური იქნება, განვმარტოთ განსხვავება მასწავლებლის პროფესიაში შეყვანასა და მენტორობას შორის. ეს ტერმინები ხშირად სინონიმებად გამოიყენება და ითვლება, რომ მაშინაც კი, თუკი მენტორობა ოფიციალურად სავალდებულოა, აუცილებელია მსმენელის წახალისება, ისაუბროს საკუთარ სასწავლო საჭიროებებზე.

ვინ არის მენტორის მსმენელი?

მენტორის სამიზნე ჯგუფები ერთგვაროვნად მკაფიო არ არის. ძალიან ხშირად მენტორობა ახალი პედაგოგების პროფესიაში შეყვანის ან უმცროს მასწავლებლებთან გამოცდილების გაზიარების პროცესის სინონიმად (Portner, 2005) გამოიყენება. შესაბამისად, მენტორობის შესახებ ზოგიერ-

მენტორობა ადამიანის განვითარების მხარდაჭერის თანამშრომლობის ერთ-ერთ უძველეს მოდელად მოიაზრება.

თი კვლევა ეხება მხოლოდ დამწყები ან სტუდენტი მასწავლებლების მეგზურობას, თუმცა ჩვენ მენტორობას განვიხილავთ, როგორც კოლეგიური მხარდაჭერის ფორმას მასწავლებელთა სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფებში.

ვინ არის მენტორი?

მენტორი, როგორც წესი, გამოცდილი მასწავლებელია, რომელიც აწვდის მასწავლებლებს მხარდაჭერასა და დახმარებას, რათა მათ შეძლონ პროფესიული ზრდა და წარმატების მიღწევა სამუშაო ადგილზე (Jonson, 2008). სულაც არ არის აუცილებელი, მენტორი-მასწავლებელი იყოს უფრო მეტად გამოცდილი, „ასაკისა და სტაჟის ხანგრძლივობის“ მიხედვით, თუმცა უნდა ფლობდეს უფრო მეტ გამოცდილებას გარკვეულ ასპექტებში (მაგ. პროექტების წერა, ისტ-ზე მუშაობა და ა.შ.), რაც ნიშნავს, რომ კოლეგების მენტორობის კონცეფციაში ახალგაზრდა მასწავლებელი შეიძლება იყოს უფროსი მასწავლებლის მენტორი. შესაბამისად, ზოგიერთი ავტორი მკაფიო ხაზს ავლებს დამწყები მასწავლებლების მენტორობასა და ახალბედა მასწავლებლების პროფესიაში შეყვანას შორის (Ingersoll & Strong, 2011).

გარდა ამისა, არაა აუცილებელი, მენტორი იყოს იმავე საგნის მასწავლებელი; მნიშვნელობა ენიჭება მენტორის უნარს, დაამყაროს კარგი პარტნიორული ურთიერთობა მსმენელთან. ასევე, მნიშვნელოვანი საკითხია მენტორისა და მსმენელის შეწყვილება. ყოველთვის უფრო სასარგებლოა, თუკი უშუალოდ მსმენელი აირჩევს თავის მენტორს.

აუცილებელია, რომ მენტორი იყოს კვალიფიციური მასწავლებელი, რომელსაც ექნება შემდეგი უნარები (Jonson-ის თანახმად, 2008 წ):

- ეფექტური პედაგოგიური მეთოდების გადაცემის უნარი;

- ცოდნა კონკრეტული სასწავლო პროგრამის შესახებ;
- აქტიური მოსმენის უნარი;
- მსმენელთან ღია კომუნიკაციის დამყარების უნარი;
- მგრძობელობა მსმენელის საჭიროებების მიმართ;
- უნარი, ასწავლოს მსმენელს არადირექტიული ფორმით და დაუტოვოს მას სხვადასხვა სტილის არჩევის თავისუფლება;
- ზრუნვისა და დახმარების გაწევის უნარი განსჯის გარეშე.

მენტორს ასევე უნდა ჰქონდეს წვდომა სუპერვიზიასა და დამატებით განათლებას. მენტორების მომზადება ყოველთვის მკაფიოდ არაა განსაზღვრული სასკოლო სისტემებში, თუმცა გათვალისწინებულია მრავალწლიანი ტრენინგები.

წარმატებული მენტორობა

მენტორობასთან დაკავშირებულ პუბლიკაციებში, როგორც წესი, ხაზგასმულია წარმატებული მენტორობისთვის აუცილებელი პირობები:

- **მენტორსა და მსმენელს შორის ურთიერთობის დამყარება.** ურთიერთობა ნებაყოფლობითია და ეფუძნება ნდობას. ურთიერთობა გულისხმობს თანაბარ პარტნიორობას და სწავლას. ზოგადად, ამგვარი ურთიერთობა, ხანგრძლივობის მიხედვით, შეიძლება იყოს საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი, რაც დამოკიდებულია დასახული მიზნების მიღწევაზე.
- **კონკრეტული მენტორობის მიზნების დასახვა.** მენტორობის მიზნებს, როგორც წესი, განსაზღვრავს მსმენელი (მენტორთან შეთანხმებით), თუმცა ასევე შეიძლება გარკვეულწილად გათვალისწინებულ იქნეს ორგანიზაციის მოთხოვნებიც (მაგ., როდესაც სკოლას ესაჭიროება პედაგოგები კონკრეტულ

ჩვენ მენტორობას განვიხილავთ, როგორც კოლეგიური მხარდაჭერის ფორმას მასწავლებელთა სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფებში.

სფეროში) (Lazarová et al., 2016). ზოგადად, მენტორი მხარს უჭერს მსმენელს, ხელს უწყობს მას რეფლექსიისა და სწავლის პროცესში, აძლიერებს მას და ჰმატებს გამბედაობას.

- **ლიდერობის სხვადასხვა მეთოდი.** მენტორობის პროცესი, პროცედურები და სამუშაო მეთოდები შესაძლოა იყოს სხვადასხვა, მსმენელის მიზნების, კონტექსტის, საჭიროებებისა და სწავლის სტილის, ასევე, მენტორის გამოცდილებიდან და კომპეტენციებიდან გამომდინარე. თუმცა მენტორისთვის აუცილებელი სამუშაო ინსტრუმენტები და უნარებია: აქტიური მოსმენა, გაკვეთილებზე დაკვირვება, გასაუბრების ჩატარება, უკუკავშირის მიწოდება, სხვადასხვა ტექნიკისა და ინსტრუმენტების გამოყენება, თანამშრომლობის დივერსიფიკაციისა და ეფექტურობის გაზრდის მიზნით (მაგ. შეფასების კითხვარი და ა.შ.). (A Learning, 2010; Jonson, 2008; Lazarová et al., 2016).
- **მენტორობის შეფასება.** მენტორობა აუცილებლად უნდა იყოს ეფექტური. მენტორობის ეფექტურობას მუდმივად აფასებს მენტორი, მსმენელთან ერთად, თანამშრომლობის დასრულების შემდეგაც კი.

მკაფიოდ უნდა აღინიშნოს, რომ თითოეული მენტორი განსხვავებულად მუშაობს შესაძლებლობებისა და უნარებიდან გამომდინარე, თუმცა აუცილებლად იცავს წარმატებული მენტორობის ძირითად პრინციპებს.

მენტორობის ფორმები

სკოლებში დანერგილია როგორც შიდა, ისე გარე მენტორობა. თითოეული მათგანი თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეებით ხასიათდება.

შიდა მენტორობა – უზრუნველყოფილია უშუალოდ მასწავლებლების მიერ

სკოლაში. გამომდინარე აქედან, სკოლაში ტარდება ტრენინგები ყველა მასწავლებლისთვის, ვისაც სურვილი აქვს და დაინტერესებულია მენტორობით და ვინც გეგმავს, შეცვალოს სასკოლო კულტურა (ჩვეულებრივ, პროექტების და/ან სკოლის ბიუჯეტის მხარდაჭერით). შიდა მენტორობა წარმატებას აღწევს კოლეგიალობის კულტურის ფარგლებში და, როგორც წესი, ნაკლებად არის ფინანსებზე დამოკიდებული. თუმცა, არცთუ იშვიათად, სუბსიდირებული პროექტები კარგი დასაწყისია ხოლმე შიდა სწავლების განვითარებისა და კოლეგიალობის გაძლიერებისათვის. სასურველია, ისეთი მენტორების დაფასება და გარკვეული ფორმით წახალისება, რომლებიც კოლეგებს შორის ცოდნის გაზიარებას უწყობენ ხელს.

გარე მენტორობა – ტარდება გარე მენტორების მიერ ან სხვა სკოლების სისტემაში. გარე მენტორები მეტ-ნაკლებად ოფიციალურად დამტკიცებული მენტორები არიან, რომელთა დაქირავებაც და დაფინანსებაც შესაძლებელია სკოლის ბიუჯეტიდან ან კონკრეტული პროექტების ფარგლებში. ამგვარი ურთიერთობის გასამყარებლად და რესურსების განაწილების დასადასტურებლად, მენტორებს უნდა ჰქონდეთ მკაფიოდ დადგენილი საგანმანათლებლო ან სატრენინგო მოთხოვნები.

3.2.2 ქოუჩინგი

მენტორობის მსგავსად, ქოუჩინგს არ აქვს ერთი კონკრეტული განმარტება, თუმცა ქოუჩინგის ძირითადი პრინციპები თითქმის იგივეა.

ქოუჩინგის განმარტება

ფართო გაგებით, ქოუჩინგი განიმარტება, როგორც „პროცესი, რომელიც ადამიანებს აძლევს ინსტრუმენტებს, ცოდნასა და შესაძლებლობებს, რათა განვითარდნენ და გახდნენ უფრო ეფექტურები“ (Peterson



მენტორის მსგავსად, ქოუჩიც აფასებს საკუთარი საქმიანობის ეფექტიანობას, სწავლობს, მუდამ ეკონტაქტება პროფესიონალების საზოგადოებას და მიმართავს სუპერვიზიას.

წარმატებული ქოუჩინგი

ქოუჩინგი, ისევე როგორც მენტორობა, რამდენიმე ფორმით შეიძლება განხორციელდეს, რაც დამოკიდებულია მსმენელის საჭიროებებზე, ქოუჩის გამოცდილებაზე ან ფოკუსზე, ასევე, კონტექსტზე. მენტორობის მსგავსად, მსმენელი ნებაყოფლობით შედის პროცესში. ურთიერთობა, როგორც წესი, ხანმოკლეა. ქოუჩინგს ახასიათებს არადირექტიული მიდგომა; ქოუჩი არ იძლევა რჩევებს, არ საუბრობს საკუთარ გამოცდილებაზე მოცემულ პროფესიაში, არამედ ეხმარება ადამიანს სწავლასა და თვითგანვითარებაში.

ქოუჩინგში, ისევე როგორც მენტორობაში, შესაძლებელია მთელი რიგი ინსტრუმენტების გამოყენება (მაგ. შეფასება – ანალიტიკური, დიაგნოსტიკური და მხარდაჭერი, მაგალითად, ქოუჩინგის ბარათები და ა.შ.).

მიუხედავად იმისა, რომ ქოუჩინგი სხვადასხვა ფორმითაა წარმოდგენილი, ის, ძირითადად, მაინც ერთობლივი ძალისხმევაა, რომელშიც:

- ერთი ადამიანი ეხმარება მეორეს, რომ განვითაროს ცოდნა და უნარები კონკრეტული მიმართულებით, საკუთარ საჭიროებებსა და ინტერესებზე დაყრდნობით.
- ქოუჩი ეხმარება მსმენელს, დაადგინოს მკაფიო ფოკუსი, რომელზეც სამომავლოდ მოახდენს აქცენტირებას.
- ყალიბდება პოზიტიური კავშირი მსმენელთან, პრიორიტეტი ხდება საჭიროებებისა და წუხილების ყურადღებით მოსმენა.

- ქოუჩი მსმენელს უსვამს საცდელ კითხვებს, რითაც ხდება განვითარების მიმართულების იდენტიფიცირება, რაც ზრდის მსმენელის ცნობიერებას კონკრეტული საკითხის შესახებ.
- ქოუჩი ეხმარება მსმენელს ახალი ქცევების იდენტიფიცირებასა და მათ ჩანერგვაში გაუმჯობესებულ პრაქტიკაში.

ქოუჩინგი ხშირად ახალი ან ალტერნატიული მიდგომების ინტეგრირებას გულისხმობს, კონკრეტული პროფესიონალის უნარებისა და სტრატეგიების არსებულ რეპერტუარში (Creasy & Paterson, 2005). წარმატებული ქოუჩინგის დროს, როგორც ქოუჩი, ასევე, მსმენელი, იღებენ პასუხისმგებლობას ახალი და გაუმჯობესებული პრაქტიკის განხორციელებაზე. წარმატების აღნიშვნა ასევე თანაბრად მნიშვნელოვანია.

განსხვავება ქოუჩინგსა და მენტორობას შორის

ფაქტია, რომ ქოუჩინგისა და მენტორობის დეფინიციები საერთო მახასიათებლებს მოიცავს (ზოგადი მიზნები: განვითარება და სწავლა, ნებაყოფლობითი ურთიერთობა, დადებითი ზეგავლენა რეზულტატზე, თანასწორი ურთიერთობა, არადირექტიულობა და ა.შ.) და უშუალოდ პროცესიც, მრავალი თვალსაზრისით, შესაძლოა იყოს იდენტური (მსმენელის შედეგი, როგორც საბოლოო მიზანი, მსმენელის მხარდაჭერა, მსმენელთან მუშაობის სხვადასხვა მეთოდის გამოყენება, პროცესის შეფასება და ა.შ.). თუმცა, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ცალკეული ავტორების მიერ შემოთავაზებული განმარტებები გარკვეულწილად განსხვავებულია, რადგან მენტორობისა და ქოუჩინგის ფორმები პრაქტიკაში მრავალფეროვანია. ამას მოწმობს CიDე პროექტის ფარგლებში ჩვენ მიერ ჩატარებული

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სალკაული ავტორების მიერ შემოთავაზებული განმარტებები გარკვეულწილად განსხვავებულია, რადგან მენტორობისა და ქოუჩინგის ფორმები პრაქტიკაში გარკვეულწილად განსხვავებულია.

**მენტორსა და მსმენელს
შორის ურთიერთობა
არის უფრო ინტენსიური
და გრძელვადიანი, ვიდრე
ქოუჩსა და მსმენელს
შორის.**

გამოკითხვის მონაცემებიც, სადაც გამოკითხული პროფესიონალები, რომლებიც ფლობენ ცოდნას მენტორობისა და ქოუჩინგის მიმართულებით, ხშირად მკაცრად არ ასხვავებენ აღნიშნულ პროფესიულ პრაქტიკებს. ქოუჩინგის პროცედურები ასევე გამოიყენება მენტორობის დროს – იხილეთ: <https://cardet.org/resources/CoDE/interactive-environment/EN/index.html#/>.

აქედან გამომდინარე, საკვანძო განსხვავებები შეიძლება შეჯამდეს შემდეგნაირად:

- მენტორი არის პროფესიის ექსპერტი, ქოუჩი კი ქოუჩინგის პროცესის ექსპერტი; ქოუჩს არ აქვს ბევრი გამოცდილება კონკრეტულ პროფესიაში. მენტორი, როგორც წესი, უფრო გამოცდილი კოლეგაა: ადამიანი, რომელიც კარგად იცნობს კონკრეტულ კულტურასა და როლს, ვისაც შეუძლია ზეგავლენის მოხდენა და საკუთარი გამოცდილების გამოყენება, რათა დაეხმაროს მსმენელს საკუთარი მდგომარეობის გაანალიზებაში, ასევე, პროფესიულ და კარიერულ განვითარებაში (Creasy & Paterson, 2005).
- ქოუჩის მთავარი როლი დამოვალეობაა, დაეხმაროს თანამშრომლებს, უკეთესად აითვისონ კონკრეტული უნარები. ამის საპირისპიროდ, მენტორები იყენებენ თავიანთ გამოცდილებას კონკრეტულ ორგანიზაციაში მსმენელის გასაძლიერებლად და მათთვის ცოდნის მისაწოდებლად.
- ქოუჩი ყოველთვის მხარს უჭერს მსმენელს, ანუ პროცესის მთავარ ფიგურას, ხოლო მენტორული მხარდაჭერა გამოცდილი კოლეგის მხრიდან შესაძლოა, ტრადიციულად, საგანმანათლებლო ხასიათის იყოს. როგორც პროფესიის ექსპერტს, მენტორს ასევე შეუძლია გაუზიაროს

საკუთარი გამოცდილება, ცოდნა და რჩევებიც კი მიაწოდოს მსმენელს. თუმცა, საბოლოო ჯამში, მსმენელის გადასაწყვეტია, გაიზიარებს თუ არა რჩევებს.

- მენტორსა და მსმენელს შორის ურთიერთობა არის უფრო ინტენსიური და გრძელვადიანი, ვიდრე ქოუჩსა და მსმენელს შორის.
- როგორც მენტორს, ასევე ქოუჩს, შეუძლია იმუშაოს ორგანიზაციებში ფორმალურ და არაფორმალურ გარემოში. არაფორმალური ფორმა, როგორც წესი, უფრო მეტ უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს, ვინაიდან მისი მთავარი მახასიათებელი ნებაყოფლობითობაა. შიდა ან გარე მენტორობა ან ქოუჩინგი ხასიათდება, როგორც დადებითი, ასევე, უარყოფითი ასპექტებით (ფინანსები, უსაფრთხოების განცდა, ხელმისაწვდომობა და ა.შ.).

3.2.3 სუპერვიზია

ზოგიერთ სასკოლო სისტემაში პოპულარულობით სარგებლობს სუპერვიზია, თუმცა, თავდაპირველად, მას მნიშვნელოვანი ადგილი ფსიქოლოგიური კონსულტაციისა და სოციალური სერვისების კონტექსტში ეკავა.

სუპერვიზიის განმარტება

ტერმინი სუპერვიზია წარმოშობს „დისტანცირების შეგრძნებას“, ამიტომ ზოგჯერ შესაძლოა დაინერგოს სისტემაში სავალდებულო, ფორმალური პროცესის სახით, რომელიც უფრო მეტი კონტროლის ელემენტით ხასიათდება. სუპერვიზია შეიძლება იყოს საქმიანობის სტანდარტებთან და პროცედურებთან შესაბამისობის, პროფესიონალიზმისა და ეთიკური ქცევის შეფასება. თუმცა, ცხადია, რომ სუპერვიზია, რომელსაც ახლავს კონტროლის მახასი-

ათებლები, ყოველთვის განმავითარებელი ხასიათის ვერ იქნება.

პრაქტიკული მიზეზების გამო, ბევრ სასკოლო სისტემაში მასწავლებლის სუპერვიზია მჭიდროდ არის დაკავშირებული მასწავლებლის საქმიანობის შეფასებასთან. ეს კი რეალურად ეწინააღმდეგება სუპერვიზიის მიზანს, რაც პროფესიული ზრდისა და განვითარების სტიმულირებას გულისხმობს (Sullivan & Glanz, 2013).

გამომდინარე იქიდან, რომ სუპერვიზია დადებითად უნდა მოქმედებდეს პროფესიულ განვითარებაზე და აძლიერებდეს კოლეგიურ ურთიერთობებს, მაშინ უპირატესობა უნდა მიენიჭოს კოლეგების მხრიდან მიწოდებული ნებაყოფლობითი სუპერვიზიის ჰუმანისტურ კონცეფციას, ანუ არადირექტიულსა და ფასილიტატორულს. ამ კონცეფციის თანახმად, სუპერვიზია – მენტორობისა და ქოუჩინგის მსგავსად – უნდა უზრუნველყოფდეს უსაფრთხო სივრცეს სამუშაოსთან დაკავშირებული საკითხებისა და სირთულეების განსახილველად. სუპერვიზია არის რეფლექსიის საშუალება იმასთან დაკავშირებით, თუ რა პრობლემებს აწყდებიან მასწავლებლები, ასევე, კონტექსტი, რომელიც განაპირობებს მათ ქმედებებსა და ქცევებს. სუპერვიზიისას, მასწავლებელი გამოყოფს დროსა და სივრცეს ენერჯის აღსადგენად. სუპერვიზია უფრო მეტს იცხადებს სქენს მასწავლებლის საქმიანობას და ქმნის ცვლილების შესაძლებლობას (Shohet & Shohet, 2020).

ვინ არის სუპერვიზორი?

თუკი სუპერვიზიას განვმარტავთ, როგორც ერთგვარი კონტროლის პროცესს, მაშინ სუპერვიზორი შეიძლება იყოს ზემდგომი – მაგალითად, სკოლის დირექტორი. სასკოლო პრაქტიკაში უფრო ხშირად ვხვდებით „გაკვეთილებზე დაკვირვებას“, ანუ დირექტორის დასწრებას გაკვეთილზე, რომელიც გაკვეთილის შემდეგ უკუკავშირს აწვდის მასწავლებელს. თუმცა, დირექტორებს,

როგორც წესი, არ აქვთ დრო რეალური სუპერვიზიისთვის. ასევე, ზემდგომსა და დაქვემდებარებულს შორის ურთიერთობა, როგორც წესი, ზღუდავს სუპერვიზიის ღიაობას. გარდა ამისა, ზოგიერთი დირექტორი, როგორც წესი, სუპერვიზიას, ფაქტობრივად, ინტუიციურად ახორციელებს, რადგან დირექტორებს ყოველთვის არ აქვთ სუპერვიზიის მიმართულებით გადაზღაურება გავლილი (April & Bouchamma, 2015). კოლეგიური, არადირექტიული სუპერვიზიისას, სუპერვიზორი შეიძლება იყოს ნებისმიერი კოლეგა, რომელსაც შეუძლია მასწავლებელთან დაამყაროს და შეინარჩუნოს კოლეგიური ურთიერთობა, აწარმოოს დიალოგი და მიაწოდოს განმავითარებელი უკუკავშირი (DuFour & Eaker, 2004).

სუპერვიზორს უნდა ჰქონდეს ცოდნა და გამოცდილება იმ თემებთან დაკავშირებით, რომელსაც აკვირდება, თუმცა ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სუპერვიზიის მიზნებს. პერსონალური ურთიერთობების შემთხვევაში, მასწავლებლის სუპერვიზორი შეიძლება იყოს ფსიქოლოგიც, თუმცა საგაკვეთილო პროცესის შემთხვევაში, მიზანშეწონილია, სუპერვიზორს ჰქონდეს სწავლების უშუალო გამოცდილება, რათა სათანადო უკუკავშირი მიაწოდოს მასწავლებელს.

გარდა ამისა, ეფექტურმა სუპერვიზორმა მუდმივად უნდა შეაფასოს თავისი საქმიანობა, შეისწავლოს სუპერვიზიისა და დაკვირვების ინსტრუმენტები და ეძიოს სუპერვიზია საკუთარი საქმიანობის შესაფასებლად.

ვინ არის სუპერვიზიის მსმენელი?

ნებისმიერი მასწავლებელი, რომელსაც ესაჭიროება კონსულტაცია სამუშაო პროცესთან დაკავშირებით, ან რომელსაც ურჩიეს, რომ სუპერვიზია გაიაროს.

ამრიგად, არ არის აუცილებელი, სუპერვიზიის მსმენელმა რაიმე ახალი შეის-

პრაქტიკული მიზეზების გამო, ბევრ სასკოლო სისტემაში მასწავლებლის სუპერვიზია მჭიდროდ არის დაკავშირებული მასწავლებლის საქმიანობის შეფასებასთან. ეს კი რეალურად ეწინააღმდეგება სუპერვიზიის მიზანს, რაც პროფესიული ზრდისა და განვითარების სტიმულირებას გულისხმობს.

წავლოს, არამედ, სუპერვიზიის შედეგად, ადამიანს ძირითადად ეცვლება ხედვა სა-
კუთარი საქმიანობის, სამუშაო პროცესის,
დამოკიდებულების შესახებ (პედაგოგებ-
თან, ხელმძღვანელობასთან, მოსწავლე-
ებთან, მშობლებთან და ა.შ.). ჩვეულებრივ,
ეს შეიძლება მოიცავდეს რაიმე პროცესის
სუპერვიზიას კონკრეტულ სიტუაციაში ან
კონკრეტულ ადამიანთან ურთიერთობაში.
როდესაც თქვენი დამოკიდებულება ურ-
თიერთობებისა და თქვენი საქმიანობის
მიმართ იცვლება, ასევე იცვლება თქვენი
შეხვედრები და პროფესიული პრაქტიკა.

წარმატებული სუპერვიზია

მენტორობისა და ქოუჩინგის მსგავსად,
სუპერვიზია შეიძლება მრავალი ფორმით
განხორციელდეს და მასში შეიძლება გა-
მოყენებულ იქნეს მთელი რიგი პროცედუ-
რები და ინსტრუმენტები. ძირითადი ინს-
ტრუმენტებია დაკვირვება, კარგად ჩატა-
რებული გასაუბრება, უკუკავშირის მიწო-
დების კონკრეტული მეთოდები. როგორც
უკვე აღვნიშნეთ, სკოლაში კოლეგის მიერ
მიწოდებული არადირექტიული სუპერვი-
ზია უფრო სასარგებლოა პროფესიული
განვითარებისა და კოლეგიალურობის
ხელშესაწყობად. ასეთ კონტექსტში გამო-
იყენება ის პრინციპები, რომლებიც მენტო-
რობისა და ქოუჩინგისთვისაა დამახასია-
თებელი. სუპერვიზიის მიმღები ნებაყოფ-
ლობით იწყებს სუპერვიზიას და თავად ირ-
ჩევს სუპერვიზიის თემასა და სტრუქტურას.

სუპერვიზორს მოეთხოვება პედაგოგის
თავდაჯერებულობის გაძლიერება, გაკვე-
თილზე დაკვირვება, უკუკავშირის მიწო-
დება და მასწავლებელთან სწავლა-სწავ-
ლების საკითხების განხილვა (Sullivan &
Glanz, 2000). გაკვეთილის სუპერვიზიისას,
გამოიყენება დაკვირვების სქემა, სკალა და
შეფასების სხვა საშუალებები, ხოლო მათი
გამოყენება ყოველთვის დამოკიდებულია
სუპერვიზორის ცოდნაზე, უნარებზე, შემოქ-
მედებითობასა და გამოცდილებაზე.

სუპერვიზიის მოდელები

როგორც უკვე აღვნიშნა, სასკოლო პრაქ-
ტიკაში შეიძლება შეგვხვდეს როგორც დი-
რექტიული, ასევე, კოლაბორაციული მო-
დელი – ზოგიერთი ავტორი საუბრობს ავ-
ტოკრატიულ და დემოკრატიულ სუპერვი-
ზიაზე. ავტოკრატიული სუპერვიზიის დროს
შესაძლოა მალევე განვითარდეს კონფ-
ლიქტი, დაპირისპირება და ანტაგონიზმი.

რაც შეეხება სუპერვიზიის ფორმებს, ინდი-
ვიდუალურ პირისპირ სუპერვიზიას, კონ-
ტექსტიდან და მიზნებიდან გამომდინარე,
შეიძლება დაემატოს გუნდური სუპერვი-
ზიის ორი ვარიანტი:

- კოლეგები ეხმარებიან მასწავლე-
ბელს განვითარებაში და უზიარებენ
მას თავიანთ ხედვას კონკრეტული
საკითხის შესახებ;
- სუპერვიზიის მიზანი დგინდება გუნ-
დის მიერ ერთობლივად და ეხება
ყველას, მაგალითად, გუნდის ფუნქ-
ციონირების საკითხი, გუნდში ურ-
თიერთობები და ა.შ.

ქოუჩინგის, მენტორობისა და სუპერვიზიის- თვის საჭირო გარემო

მოცემული ქვეთავის დასასრულს, საჭი-
როდ მივიჩნით, აღგვნიშნა ქრიზისა და
პიტერსონის (2005) ნაშრომი, რომელიც
მკაფიო მეგზურობას უწევს მკითხველს
სკოლაში ქოუჩინგისა და მენტორობის
კულტურის ჩამოყალიბების ძირითადი
პრინციპების მიმართულებით. ქლათერ-
ბაკის (2003) თანახმად, ისინი ადგენენ მოთ-
ხოვნებსაც, რომლებიც საჭიროა ქოუჩინ-
გისთვის წარმატებული გარემოს შესაქმ-
ნელად და თანაბრად აუცილებელია მენ-
ტორობისა და სუპერვიზიისას:

- არსებობს მკაფიო ცოდნა იმის შე-
სახებ, თუ რას აკეთებს ეფექტური
ქოუჩი და მსმენელი.

- არსებობენ ქოუჩინგის წარმატებული პრაქტიკის ძლიერი როლური მოდელები.
- ადამიანები ესალმებიან და აქტიურად ეძიებენ უკუკავშირს (უმალესი რანგის ლიდერებიც კი).
- ადამიანებს შეუძლიათ ჩაერთონ კონსტრუქციულ და პოზიტიურ დიალოგში.
- ქოუჩინგი, უპირველეს ყოვლისა, განიხილება, როგორც შესაძლებლობა, და არა როგორც გამოსასწორებელი ინტერვენცია.
- ლიდერებს, ქოუჩებსა და მსმენელებს შორის ყალიბდება ორმხრივი პასუხისმგებლობა ქოუჩინგის მიმართ.
- მუდმივად აღიარებენ და აჯილდოებენ ადამიანებს, რომლებიც ცოდნის გაზიარებისკენ ისწრაფვიან.
- რეფლექსიის დრო ძალზედ მნიშვნელოვანია.
- არსებობს პროფესიული განათლებისადმი არსებული ბარიერების იდენტიფიცირებისა და აღმოფხვრის ეფექტური მექანიზმები.
- სკოლაში ადამიანები, პირველ რიგში, ესწრაფიან დაწინაურებას.
- პიროვნული ზრდა, გუნდის ჩამოყალიბება და ორგანიზაციული სწავლა ინტეგრირებულია, ხოლო კავშირი მათ შორის მკაფიო და გასაგებია.

შეჯამება – მთავარი აქცენტები

- თანამშრომლობასა და კოლეგიალობას სკოლაში სხვადასხვა ინტენსივობა, სიღრმე და ფორმა ახასიათებს.
- დადგენილი, სავალდებულო თანამშრომლობა და კოლეგიალობა, როგორც წესი, მნიშვნელოვან ეფექტს

- არ ახდენს პროფესიულ განვითარებაზე, შესაძლოა დარჩეს მხოლოდ ფორმალურ დონეზე და არ იყოს მდგრადი.
- სკოლაში კოლეგებთან თანამშრომლობის ხშირად აღწერილი ფორმებია მენტორობა, ქოუჩინგი და კოლეგიური სუპერვიზია.
- მენტორობის, ქოუჩინგისა და სუპერვიზიის განმარტება ყოველთვის არ არის ერთგვაროვანი. იმისთვის, რომ ამ ყველაფერმა დადებითად იმოქმედოს პროფესიულ განვითარებაზე, აუცილებელია ნებაყოფლობითობისა და უსაფრთხო ურთიერთობების პრინციპის გათვალისწინება.
- მენტორობის, ქოუჩინგისა და კოლეგიური სუპერვიზიის პროცესი ძალიან განსხვავებული ფორმებით შეიძლება მოგვევლინოს. ეს არის, უპირველეს ყოვლისა, შემოქმედებითი საქმიანობა, რომლის ძირითადი ინსტრუმენტებია მოსმენა, დაკვირვება, გასაუბრება, უკუკავშირის მიწოდება და რიგი სხვა დამხმარე ტექნიკები (სკალა, კითხვარი, დიაგნოსტიკა, მოდელი, სტანდარტი, შემეცნებითი რუკა, პორტფოლიო, ნახატი და ა.შ.).
- მენტორები, ქოუჩები და სუპერვიზორები აფასებენ საკუთარი საქმიანობის ეფექტურობას.
- სასურველია, მენტორებმა, ქოუჩებმა და სუპერვიზორებმა გაიარონ გადაზნაულობა კონკრეტული მიმართულებით (სხვადასხვა სასკოლო სისტემას სხვადასხვა საგანმანათლებლო მოთხოვნა აქვს), განაგრძონ ცოდნის მიღება და მიიღონ სუპერვიზია.

გენსტორების, ქოუჩინგისა და სუპერვიზიის განმარტება ყოველთვის არ არის ერთგვაროვანი. იმისთვის, რომ ამ ყველაფერმა დადებითად იმოქმედოს პროფესიულ განვითარებაზე, აუცილებელია ნებაყოფლობითობისა და უსაფრთხო ურთიერთობების პრინციპის გათვალისწინება.



4. კოლეგიალობა სკოლაში, მისი მსარდაჭეა და ფუნქციები

მოცემულ ნაწილში საკუთარ თავს და-
ვუსვამთ შემდეგ კითხვებს:

რას ნიშნავს კოლეგიური კულტურა?

**რაროლი ეკისრება სკოლის მენეჯმენტს
სკოლაში კოლეგიური კულტურის ხელშეწყობის მიმართ?**

რა სახის შეზღუდვები და დაბრკოლებები არსებობს კოლეგიალობის წინაშე?

4.1 კოლეგიურობა, თანაგურობა და კოლეგიური კულტურა სკოლაში

პროფესიული თემი, რომელიც აუცილებლობას წარმოადგენს პროფესიული ზრდისა და სკოლის გაუმჯობესებისათვის, ხასიათდება კოლეგიური ან თანამშრომლობითი კულტურით (Miller, 1999).

კოლეგიურობის ცნება

კოლეგიალობა შეიძლება გაგებულ იქნეს, როგორც მასწავლებლებს შორის დადებითი ინტერპერსონალური ურთიერთობები და თანამშრომლობისთვის ხელშემწყობი

გარემოს არსებობის ნიშანი. გაუმჯობესებული ინტერაქციისა და კავშირ-ურთიერთობების მეშვეობით, უფრო ხშირი თანამშრომლობითი აქტივობები კოლეგებს შორის აძლიერებს პოზიტიურ ურთიერთობებს, ამყარებს ნდობას, მხარს უჭერს და ამდიდრებს საერთო სასკოლო კლიმატს (Rutter, 2000).

კემპბელი და საუთვორთი (1992) მიიჩნევენ, რომ ბევრი ადამიანი იყენებს აღნიშნულ ტერმინს ისე, თითქოს ის ყველასთვის გასაგები იყოს, თუმცა ამ ტერმინის აღქმა, როგორც წესი, დაიყვანება მხოლოდ ერთ იდეამდე, რომ მასწავლებლებმა უნდა „იმუშაონ ერთად“. კოლეგიალობის შესახებ მათი ხედვიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ „კოლეგიალობა ბუნდოვანი და არაზუსტი ცნებაა“ (Campbell & Southworth, 1992, გვ. 65).

ჰარგრივსი (1994) თვლის, რომ არ არსებობს ისეთი რამ, როგორცაა „რეალური“ ან „ჭეშმარიტი“ კოლეგიალობა ან თანამშრომლობა, მაგრამ თითოეულის უამრავი ფორმა არსებობს და თითოეული მათგანი განსხვავებულ მიზანს ემსახურება და სხვადასხვა შედეგით ხასიათდება. ჰარგრივსი (1994) ასევე ამტკიცებს, რომ ტერმინი „კოლეგიალობა“ ბუნდოვანი და არაზუსტია და, შესაბამისად, ღია ინტერპრეტაციებისთვის.

კოლეგიალობის არსებული განმარტებები საკმაოდ ბუნდოვანია, თუმცა მკვლევრები თანხმდებიან, რომ კოლეგიალობა ეფუძნება სკოლაში კოლეგებს შორის არსებული ინტერპერსონალური ურთიერთობების ხარისხს, რაც ქმნის თანამშრომლობითობაზე დამყარებული სამუშაო გარემოსთვის საჭირო საფუძველს (OECD, 2020). TALIS-ის კვლევა გვთავაზობს კოლეგიალობის მახასიათებელს, რომელიც შესწავლილ იქნა (პრაქტიკაში გამოიცადა) შემდეგი დებულებების გამოყენებით:

- სკოლას გააჩნია სასკოლო საკითხებთან დაკავშირებით გაზიარებადი პასუხისმგებლობის კულტურა;
- არსებობს თანამშრომლობითი სასკოლო კულტურა, რომელსაც ურთიერთმხარდაჭერა ახასიათებს;
- სკოლის პერსონალი იზიარებს საერთო შეხედულებას სწავლა-სწავლების შესახებ;
- სკოლა მოუწოდებს თავის თანამშრომლებს, დაწერონ ახალი ინიციატივები;
- მასწავლებლებს შეუძლიათ, ერთმანეთის იმედი ჰქონდეთ (OECD, 2020).

მასწავლებლებს შორის არსებული კოლექტიური ურთიერთობა და სხვადასხვა თანამშრომლობითი აქტივობაში ჩართულობა განსაზღვრავს მათ ყოველდღიურ სამუშაო პირობებს, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს სამუშაოთი კმაყოფილებას (OECD, 2020). TALIS-ის კვლევის შედეგები მიუთითებს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია თანამშრომლობითი პროფესიული გადამზადება, რათა მოხდეს სწავლების გაუმჯობესება და ინოვაციების დანერგვა საკლასო ოთახში.

თანამშრომლობითი და კოლექტიური კულტურა

კოლაბორაციისა და კოლექტიურობის კულტურის კონცეფცია გულისხმობს თანამშრომლობის პროცესებისა და კოლექტიური ურთიერთობების გამყარებას კონკრეტული სკოლის გარემოში. კულტურა განისაზღვრება, როგორც „ფუნდამენტური შეხედულებებისა და რწმენების სიღრმისეული დონე, რომელსაც იზიარებენ ორგანიზაციის წევრები, რომლებიც მოქმედებენ არაცნობიერად და განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ხედვას საკუთარ თავსა და გარემოზე“ (Schein 1985, გვ.6). ორგანიზაციული კულტურა განსაზღვრავს, თუ თანამშრომლობის რომელი ფორმებია შესაძლე-

ბელი სკოლაში, თუმცა, ამავდროულად, მასწავლებლების ერთობლივი მუშაობა, იდეების მიმოცვლა და ა.შ. მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კულტურის შინაარსისა და ფორმის, მისი მდგრადობისა და ცვლილებების ფორმირებაში.

ნიასი ამტკიცებს, რომ თანამშრომლობითი კულტურის საფუძველს წარმოადგენს პატივისცემა როგორც ინდივიდუალური, ისე კოლექტიური უსაფრთხოების მიმართ, რომელიც დაბალანსებულია ღიაობის რწმენით (Nias 1999, გვ. 235).

TALIS-ის (OECD, 2020) მონაცემები შესაძლებელს ხდის, შემოწმდეს კავშირი მასწავლებლების თანამშრომლობითი აქტივობების ღრმა ფორმებში ჩართულობის სიხშირესა და მასწავლებელთა კოლექტიულობას შორის. მასწავლებლების ჩართულობა თანამშრომლობით სასკოლო კულტურაში განპირობებულია იმით, თუ როგორ უყურებენ ისინი სკოლის თანამშრომლობით კულტურას, რომელიც განისაზღვრება ურთიერთმხარდაჭერითა და მასწავლებლების უნარით, იქონიონ ერთმანეთის ნდობა. როგორც მოსალოდნელი იყო, TALIS-ში მონაწილე ყველა ქვეყანასა და ეკონომიკაში, პედაგოგები, რომლებიც თანხმდებიან, რომ „არსებობს თანამშრომლობითი სასკოლო კულტურა, რომელიც ურთიერთმხარდაჭერით ხასიათდება“, უფრო ხშირად ერთვებიან პროფესიულ კოლაბორაციაში.

წარმატებული თანამშრომლობითი სასკოლო კულტურისთვის აუცილებელია ინტერპერსონალური ურთიერთობები, ურთიერთმხარდაჭერა, ნდობა და სოლიდარობა (Hargreaves & Fullan, 2012; Jarzabkowski, 2002). თანამშრომლობითი კულტურა მოიცავს ღიაობის, ნდობისა და მხარდაჭერის ევოლუციურ ურთიერთობებს პედაგოგებს შორის, სადაც ისინი, როგორც თემი, ადგენენ და ავითარებენ საკუთარ მიზნებს.

ნიასი ამატებს, რომ თანაგრომლობითი კულტურის საფუძველს წარმოადგენს პატივისცემა როგორც ინდივიდუალური, ისე კოლექტიური უსაფრთხოების მიმართ, რომელიც დაბალანსებულია ღიაობის რწმენით.

„თანამშრომლობითი კულტურა“
ფუნდამენტურად განსხვავდება „ხელშეწყობითი კულტურისგან“
„ინდივიდუალიზმის“
ან „გალკანიზაციის“
კულტურისგან.

ჰარგრივსი (1994) ასევე იყენებს ტერმინს „თანამშრომლობითი კულტურა“ და ამტკიცებს, რომ თანამშრომლობითი კულტურაში პედაგოგები მუშაობენ ერთად, ნებაყოფლობით და სპონტანურად, დღის წესრიგის გარეშე. თანამშრომლობა განვითარებაზეა ორიენტირებული, დროსა და სივრცეში გაშლილი და დიდწილად არაპროგნოზირებადი. როგორც ასეთი, „თანამშრომლობითი კულტურა“ ფუნდამენტურად განსხვავდება „ხელშეწყობითი კულტურისგან“, „ინდივიდუალიზმის“ ან „გალკანიზაციის“ კულტურისგან.

4.2 სკოლის ხელშეწყობის როლი კოლექციური კულტურის ხელშეწყობაში

სასკოლო პოლიტიკისა და ადგილობრივი პირობების (კონტექსტი) როლის მნიშვნელობის გარეშე, ეჭვგარეშეა, რომ სკოლის მენეჯმენტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სკოლაში კოლექციულობის ხელშეწყობაში. OECD-ის ზემოხსენებულ ანგარიშებში გამოკვეთილია სკოლის ლიდერების წამყვანი და აქტიური როლი სკოლაში კოლექციური და თანამშრომლობითი კულტურის ჩამოყალიბების კუთხით.

სკოლის ხელმძღვანელობას შეუძლია, ჩამოაყალიბოს სკოლაში თანამშრომლობის დონე და თანამშრომლობითი კულტურა. კოლექციურობის, თანამშრომლობითი კულტურის ხელშეწყობა ხშირად განაწილებული, გაზიარებული ან ტრანსფორმაციული ლიდერობის ცნებებთან ასოცირდება.

განაწილებული, გაზიარებული ან ტრანსფორმაციული ლიდერობა
ტრანსფორმაციული ლიდერობის ხედვაზე ჩატარებული კვლევა აჩვენებს, რომ სკოლის ლიდერების ლიდერული საქმიანობა პედაგოგებს შორის თანამშრომლობითი

ქცევის ჩამოყალიბების მტკიცე წინაპირობაა (OECD, 2020). სკოლის ლიდერები, რომლებიც გადაწყვეტილებების მიღების განაწილებულ სტილს ნერგავენ სკოლის დაინტერესებულ მხარეთა ფართო სპექტრს შორის, მათ შორის მასწავლებლებში, მშობლებსა და მოსწავლეებში, ასევე ხელს უწყობენ თანამშრომლობას მასწავლებელთა შორის სკოლაშიც. TALIS 2013-ის დასკვნების თანახმად, არსებობს პოზიტიური კავშირი პედაგოგების თანამშრომლობასა და დაინტერესებული მხარის (პერსონალი, მშობლები და მოსწავლეები) შესაძლებლობებს შორის, მიიღონ სკოლასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებში მონაწილეობა (OECD, 2014).

ამასთან, ჰოური-ბაუერსისა და სხვების (2005) თანახმად, სასკოლო კულტურის ცვლილების ერთ-ერთი მთავარი კრიტერიუმი კოლექციულობის ურთიერთობის კოლექციურ ურთიერთობად გადაქცევაა. სასკოლო კულტურის ტრადიციული ასპექტები, მათ შორის, პროფესიული ავტონომია და სოციალური იზოლაცია, შეიძლება შეიცვალოს **გაზიარებადი ლიდერობის მოდელის** დანერგვით, როგორც სისტემური პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი კომპონენტისა, რომელიც წახალისებს პრობლემების გადაჭრისთვის კვლევებზე დაფუძნებული და თანამშრომლობითი სტრატეგიების გამოყენებას, როგორც სამასწავლებლოში, ასევე, საკლასო ოთახში.

გარდა ამისა, TALIS-ის (OECD, 2020) კვლევაზე დაყრდნობით, სკოლის დირექტორის მნიშვნელოვანი როლი, მათ შორის, დელეგირების ფუნქცია, დასახელდა პოლიტიკის მთავარ ასპექტებს შორის, რომელსაც შეუძლია გააძლიეროს კოლექციური და თანამშრომლობითი კულტურა სკოლაში. სკოლის ლიდერს შეუძლია კოლექციური კლიმატის ხელშეწყობისა და თანამშრომლობის გაძლიერების ამოცანა გადაულოცოს „თანამშრომლობის ენ-

თუზიასტებს“. ცალკეული ადამიანები განსხვავებულ მიდრეკილებებს ავლენენ თანამშრომლობის, გუნდური მუშაობის, ინტერპერსონალური და ლიდერული უნარების გამოვლენის მიმართ აღნიშნულ სფეროში, თუმცა ზოგიერთები კი ბუნებრივად არიან გუნდური მოთამაშეები და თანამშრომლები. სკოლებმა უნდა გამოიყენონ ამგვარი ადამიანების თვისებები და ნიჭიერება, და დაეხმარონ მათ, გახდნენ თანამშრომლობის ენთუზიასტები სკოლაში.

სკოლის ლიდერის როლი კოლეგიალობის ხელშეწყობაში

არაერთი ავტორი ასახელებს მთელ რიგ ამოცანებს, რომლებიც სკოლის დირექტორებმა უნდა შეასრულონ, რათა გააუმჯობესონ აკადემიური პროცესები სკოლაში, თანამშრომლობითი და კოლეგიური კულტურის ან კოლეგიური კავშირების შექმნის საშუალებით. ვერბიესტი (2008) ამ ამოცანებს 3 ჯგუფად ყოფს და შესაბამისად გვთავაზობს სკოლის ხელმძღვანელის 3 საბაზისო როლს:

- **„კულტურის განმავითარებლის“ როლი** გულისხმობს საერთო ღირებულებების, შეხედულებებისა და სტანდარტების ფორმირების, გავრცელებისა და ჩანერგვის მხარდაჭერას ინკლუზიური პროფესიული განათლების კულტურის სამსახურში.
- **„პედაგოგის“ როლი** ნიშნავს გუნდის წევრების ინდივიდუალური და კოლექტიური სასწავლო პროცესების ინტენსივობისა და ხარისხის ხელშეწყობას, რათა სიღრმისეული სასწავლო პროცესი წარიმართოს.
- **„არქიტექტორის“ როლი** ნიშნავს სტრუქტურების, პროცესებისა და სისტემების შექმნას სკოლაში და სკოლებს შორის, რომლებიც აძლიერებენ პერსონალური და ინტერპერსონალური სასწავლო შესაძლებლობების განვითარებას.

აღნიშნული როლების უფრო დეტალური აღწერილობის გასაცნობად, აუცილებელია ვერბიესტის (2008) ნაშრომის გაცნობა. არაერთი სხვა ავტორი განიხილავს სკოლის დირექტორების როლს თანამშრომლობისა და კოლეგიალობის ხელშეწყობაში კონკრეტული პერსპექტივიდან, თუმცა მათი რეკომენდაციებიც გემოაღნიშნულ როლებს უკავშირდება.

კულტურის განმავითარებლის როლი

მოცემული როლი არაერთი ავტორის რეკომენდაციებშია დასახელებული. TALIS-ის (OECD, 2020) კვლევაზე დაყრდნობით შემუშავებული პოლიტიკის ინსტრუქციებში ხაზგასმულია, რომ სკოლის ლიდერის უმთავრესი როლი თანამშრომლობისთვის ხელსაყრელი კლიმატის შექმნაა. ეს ის მიმართულებაა, სადაც მას შეუძლია გამოავლინოს ლიდერული თვისებები და გავლენა მოახდინოს მასწავლებლების რწმენაზე, რომ მათ შეუძლიათ ერთმანეთის ეფექტური ნდობა თანამშრომლობის გასაძლიერებლად სკოლაში. თუმცა, ნდობა და ინტერპერსონალური ურთიერთობები დროთა განმავლობაში ყალიბდება და არ შეიძლება მათი სავალდებულოდ დაწესება. ამ პროცესის დაწყების ერთ-ერთ საშუალებად შეიძლება ჩაითვალოს სკოლის ლიდერების მხრიდან მასწავლებლებისთვის ისეთი შესაძლებლობების შექმნა, სადაც ისინი იმუშავებენ ერთად მცირე პროექტებზე, ჯგუფურ სასწავლო აქტივობებზე ან თანამშრომლობით პროფესიულ განვითარებაზე, როგორც ახალი სასკოლო კულტურის განვითარებისა და აზროვნების შეცვლის საშუალებაზე.

სკოლის ხელმძღვანელის მოვალეობაა, უზრუნველყოს უსაფრთხო და ღია გარემო, სადაც მასწავლებლები ნდობით განიმსჭვალებიან ერთმანეთის მიმართ და ერთად მიიღებენ ცოდნას. ეს არის „ღია კარის“ კულტურა, სადაც ადამიანებს არ აშინებთ კითხვების დასმა, უკუკავშირის მი-

სკოლის ხელმძღვანელის მოვალეობაა, უზრუნველყოს უსაფრთხო და ღია გარემო, სადაც მასწავლებლები ნდობით განიმსჭვალებიან ერთმანეთის მიმართ და ერთად მიიღებენ ცოდნას.

ღება, შეცდომებზე ფოკუსირება და კოლეგებისთვის საკუთარ გაკვეთილებზე კარის გაღება. შესაბამისად, ეს გულისხმობს ტრადიციული ინდივიდუალისტური სასკოლო კულტურის დანგრევას.

თუკი დირექტორს სურს ზემოაღნიშნული კულტურის დანერგვა, იგი უნდა გახდეს ასეთი კულტურის მაგალითი. კოლეგიური კულტურის ჩამოყალიბების კუთხით წარმატება დამოკიდებულია, მათ შორის, ლიდერის პიროვნულ თვისებებზე – მის ემოციურ ინტელექტსა და სოციალურ უნარებზე. მათ შორის, ლიდერებს, რომლებიც ქმნიან კოლემიურ კულტურას, თავად უნდა ჰქონდეთ უსაფრთხო საუბრის უნარი და უნდა უზრუნველყოფდნენ ფორმალურ უკუკავშირს. მათ, ასევე, უნდა ჰქონდეთ ცოდნა გუნდის ლიდერობისა და სოციალური ფსიქოლოგიის შესახებ.

პედაგოგის როლი

სკოლის ლიდერმა, როგორც პედაგოგმა, უნდა მოახდინოს ამოცანების დელეგირება, გაუძლიეროს საკუთარ გუნდს მიზნისკენ სწრაფვის შეგრძნება, გაუღვივოს მოტივაცია, მიიზიდოს და შეინარჩუნოს ნიჭიერი ადამიანები (Creasy & Paterson, 2005). ქოუჩინგის კულტურის თემასთან დაკავშირებით დასახელებული ავტორების აზრით, სკოლის მენეჯმენტი უნდა ფოკუსირდეს რამდენიმე ძირითად პრინციპზე, რომელშიც შესაძლოა მოიაზრებოდეს შემდეგი:

- კოლეგიალობა და თანამშრომლობის ფორმები უნდა იყოს საბრძანო და ლოგიკური. მასწავლებლები და მენეჯმენტი უნდა შეთანხმდნენ სკოლის საჭიროებებზე და უნდა არსებობდეს მკაფიო სარგებელის სკოლისთვის და მონაწილე პირებისთვის.
- აუცილებელია იმის განსაზღვრა, თუ რა მოთხოვნები უნდა დააკმაყოფილონ მასწავლებლებმა, როგორც უნდა იყოს მათი ქცევა, ასევე, თუ რისი სწავლა დასჭირდებათ მათ.

- აუცილებელია სკოლაში თანამშრომლობის სხვადასხვა ფორმის გაძლიერება (მენტორების, ქოუჩების გადამზადება და ა.შ.) ინვესტირება მასწავლებლების გადამზადებასა და სკოლის მენეჯმენტში.
- სკოლის ლიდერები, როგორც პედაგოგები, ხელს უწყობენ სკოლაში თანამშრომლობის ყველა ფორმის დანერგვას, ახალისებენ პედაგოგებს შორის თანამშრომლობასა და ლიაობას.
- სკოლის ლიდერები მეგზურობას უწევენ მასწავლებლებს ეფექტურობის შეფასებისა და მტკიცებულებებზე მუშაობის დროს.

იმისთვის, რომ სკოლის ხელმძღვანელობამ შეასრულოს პედაგოგის როლი, მათ უნდა შეისწავლონ თანამშრომლობის უფრო სიღრმისეული ფორმები და შეაფასონ ამ მიმართულებით ადამიანების საგანმანათლებლო საჭიროებები.

არქიტექტორის როლი

სკოლის ხელმძღვანელებს შეუძლიათ, შექმნან თანამშრომლობის შესაძლებლობები, განსაკუთრებით, თანამშრომლობის უფრო სიღრმისეული ფორმები, რომლებიც გააუმჯობესებენ კოლეგიურ კონტაქტებს პედაგოგებს შორის (OECD, 2020). ანალოგიურად, ვანგრიკენი და სხვები (2015) ირიბად აღნიშნავენ დირექტორის, როგორც არქიტექტორის როლს, როდესაც აცხადებენ, რომ ბევრი რამ შეიძლება განხორციელდეს თანამშრომლობითი პროცესის მრავალი კომპონენტის ხელშესაწყობად (მაგ. ამოცანების ურთიერთდამოკიდებულების გაცნობიერება, წევრებისთვის მკაფიო როლების განსაზღვრა, თანამშრომლობის კონკრეტული მიზნების დადგენა).

სკოლის ლიდერები, არქიტექტორის როლში, ქმნიან გამჭვირვალე სისტემებს თანამშრომლობისათვის, რადროსაც მათ მოეთხოვებათ:

- ჩაატარონ საჭიროებების ანალიზი და დაგეგმონ აქტივობები;
- შექმნან და მხარი დაუჭირონ გუნდებს. ასევე, აუცილებელია რეფლექსია გუნდების სტრუქტურის შესახებ (Vangrieken et al., 2015);
- განსაზღვრონ მოვალეობები და მოახდინონ მათი დელეგირება;
- უზრუნველყონ მასწავლებლებისა და გუნდებისთვის საჭირო გადამზადება, მათ შორის, სუპერვიზია;
- შეაფასონ და მართონ ხარისხი.

თუმცა, არქიტექტორის როლი მოიცავს არა მხოლოდ ამოცანებს, ადამიანებს ან გუნდებს, არამედ ორგანიზაციულ საკითხებსაც:

- პედაგოგების ცხრილებისა და სასკოლო დროის გადახედვა, საგაკვეთილო დროის ოპტიმიზება ეფექტური პედაგოგიური პრაქტიკის დასაზღვრად და განსახორციელებლად;
- სივრცის უზრუნველყოფა შეხვედრებისთვისა და ჯგუფების გადასამზადებლად;
- თანამშრომლობისთვის **მატერიალური მხარდაჭერის** უზრუნველყოფა;
- ანაზღაურების სისტემის შემუშავება.

მენეჯმენტის ამოცანაა სკოლის კარის გახსნა, სასარგებლო კავშირების დამყარება, არამხოლოდ სკოლის შიგნით, არამედ სხვა სკოლებთან. თანამშრომლობის გასავითარებლად, აუცილებელია გარე კავშირებისა და ასოციაციების გამოყენება და შექმნა, რომლებიც მხარს უჭერენ მიმდინარე საქმიანობას და უზრუნველყოფენ ახალ გამოცდილებას, ცოდნასა და სტიმულს, რეფლექსიისა და განვითარებისათვის. ასეთი კავშირები და ასოციაციები ხელს უწყობენ სკოლის შიგნით თანამშრომლობის ყველა ფორმის შენარჩუნებასა და განვითარებას (Creasy & Paterson, 2005).

დაბოლოს, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ დირექტორებსაც სჭირდებათ მხარდაჭერა,

თუკი მათ სურთ, წარმატებით შეასრულონ საკუთარი, როგორც კოლეგიური კულტურის ხელშემწყობის როლი. მათ ასევე ევალებათ სხვა სკოლების დირექტორებთან ურთიერთობის განვითარება, მონაწილეობა ქოუჩინგის, მენტორობის ან სუპერვიზიის აქტივობებში (ძირითადად, როგორც მენტორი, ქოუჩი და სუპერვიზორი/სუპერვიზიის მსმენელი). ასევე, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მათაც ესაჭიროებათ მხარდაჭერა დამფუძნებლის, სკოლის მმართველი საბჭოსგან და ა.შ.

4.3 კოლეგიურობისა და თანამშრომლობის წინაშე არსებული უზღუდვები

მიუხედავად იმისა, რომ კოლეგიალობა და თანამშრომლობა არის ცნებები, რომლებიც სკოლის განვითარების ძირითად წინაპირობად განიხილება, რამდენიმე ავტორი ასევე აღწერს რისკებსა და შეზღუდვებს, რომლებიც სკოლებში კოლეგიურობის განვითარების მცდელობებთანაა დაკავშირებული.

კელჩტერმანსი (2006), სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვაზე დაყრდნობით, აღნიშნავს, რომ სარგებელი არც ისე აშკარაა, როგორც შეიძლება გვეჩვენებოდეს. არსებობს მოსაზრება, რომ თანამშრომლობა და კოლეგიალობა შეიძლება ემსახურებოდეს სხვადასხვა დღის წესრიგს და მოგვევლინოს სხვადასხვა ფორმით, რაც დადებითად ნამდვილად ვერ შეფასდება.

ხელოვნური კოლეგიურობა

პირველი რისკი, რომელზეც ბევრი ავტორი საუბრობს, არის ხელოვნურად შექმნილი კოლეგიურობა. სკოლის ლიდერების მიერ სავალდებულოდ დადგენილი თანამშრომლობა (თავსმოხვეული კოლეგიალობა) შეიძლება გახდეს მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობის შემცირების მიზეზი (Hargreaves, 1994, Leonard & Leonard, 1999).

სკოლის ლიდერების მიერ სავალდებულოდ დადგენილი თანამშრომლობა (თავსმოხვეული კოლეგიალობა) შეიძლება გახდეს მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობის შემცირების მიზეზი.

**როდესაც კვლევებს
შორის თანამშრომლობა
ძირითადად ჯეროდან
ქვევით ინიციატივებს
და საჭიროებების
განსაზღვრას უზუქნავს,
აგან შეიძლება
გამოიწვიოს ხელოვნური
კოლეგიულობა,
ზღაპირული და
არასილრმისეული
თანამშრომლობა.**

ჰარგრისი და დოუ (1990) მიუთითებენ განსხვავებაზე თანამშრომლობით კულტურასა და ხელოვნურად შექმნილ კოლეგიურობას შორის: ხელოვნურად შექმნილი კოლეგიურობა ნიშნავს ადმინისტრაციულად დადგენილ ურთიერთქმედებას მასწავლებლებს შორის, რომლის ფარგლებშიც ისინი ერთმანეთს ხვდებიან და მუშაობენ სხვების მიერ შემუშავებული სასწავლო გეგმებისა და სასწავლო სტრატეგიების განსახორციელებლად. თანამშრომლობითი კულტურა ხელს უწყობს მასწავლებლების განვითარებას და სასწავლო გეგმების შემუშავებას, ხოლო ხელოვნურად შექმნილი კოლეგიურობა კი აძლიერებს ადმინისტრაციულ კონტროლს.

ანალოგიურად, ვანგრეკენი და სხვები (2015) ყურადღებას ამახვილებენ შინაგანი მოტივაციის მნიშვნელობაზე. რეალურად, თანამშრომლობის სავალდებულობა ხშირად მასწავლებლებს ერთობლივი მუშაობისკენ უბიძგებს, ნაცვლად შინაგანი სურვილისა, რომელიც იმის გაცნობიერებით მოდის, რომ მოსწავლეები და მასწავლებლები ურთიერთსარგებელს იღებენ ამგვარი თანამშრომლობით. როდესაც პედაგოგებს შორის თანამშრომლობა ძირითადად ზემოდან ქვევით ინიციატივებსა და საჭიროებების განსაზღვრას ეფუძნება, ამან შეიძლება გამოიწვიოს ხელოვნური კოლეგიულობა, ზედაპირული და არასილრმისეული თანამშრომლობა. თანამშრომლობის სავალდებულობის ასეთმა შეგრძნებამ შეიძლება წარმოშვას თანამშრომლობისადმი დაუმორჩილებელი და უკმაყოფილო დამოკიდებულება.

ზოგჯერ მასწავლებლები ზეწოლის ქვეშ ექცვიან, თანამშრომლობის სტრატეგიული და პოლიტიკური დოკუმენტებიდან და პროექტებიდან გამომდინარე, რომელთა მიხედვითაც თანამშრომლობა აუცილებლობაა. არაერთი პროექტის მიზანია სკოლაში თანამშრომლობის განვითარება, ნებისმიერი სახით. ეს გულისხმობს თანამშრომლობის „სავალდებულობას“. ზოგადად, იძულებითი თანამშრომლობა არამ-

ხოლოდ აფერხებს ნდობისა და ურთიერთგაგების გაძლიერებას, რომელიც ტემპორიტი თანამშრომლობისათვისაა საჭირო, არამედ, ასევე, აბრკოლებს მიზნების მიღწევას და, საბოლოო ჯამში, პროექტის დასრულების შემდეგ სუსტდება კიდევ. ხელოვნური კოლეგიულობა, რომელშიც მასწავლებელი ვერანაირ აზრს ვერ ხედავს, როგორც წესი, მდგრადი არ არის.

**თანამშრომლობითი გუნდების
ვიწრო აზროვნება**

თანამშრომლობითი და კოლეგიური კულტურის განვითარებისა და მდგრადობის წინაშე არსებული კიდევ ერთი რისკია თანამშრომლობითი გუნდების ვიწრო აზროვნება. მასწავლებლები ხანდახან ეჩვევიან წყვილებში (მაგ. მენტორობა, კოლეგებზე დაკვირვება) ან მცირე გუნდებში მუშაობას და ირიყებიან გარესამყაროსგან. ეს არასახარბიელო გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მასშტაბით უწყვეტი სასწავლო პროცესების განვითარებაზე. ჩვეულებრივ, ასეთ მჭიდრო თანამშრომლობის ფარგლებში შეფასების შესაძლებლობებიც ნაკლებია.

თანამშრომლობის ზედაპირულობა

მიუხედავად იმისა, რომ კვლევებით არაერთხელ დადასტურდა პოზიტიური კავშირი თანამშრომლობასა და მასწავლებლების პროფესიულ თავდაჯერებულობას შორის, ამგვარი კავშირი სიმყარით არ გამოირჩევა (Munthe 2003, გვ. 810). როგორც ლითლი (1990) აღნიშნავს, ეს დამოკიდებულია თანამშრომლობის ინტენსივობაზე ან სიღრმეზე. თანამშრომლობა და კოლეგიულობა, რომელიც პასუხობს მხოლოდ ერთ კითხვას – „როგორ შევასრულოთ ამოცანა“, უფრო მეტად სტატუს კვოს განამტკიცებს და არ მოაქვს ცვლილებები ან გაუმჯობესება (Kelchtermans, 2006).

თანამშრომლობის სავალდებულობა ხშირად ფორმალური და ზედაპირულია, რადგან იგი არასაინტერესოა მასწავლებლებისათვის და არ მოიცავს მკაფიო სარგებელს.

გუნდის პიროვნული თვისებები, გამოცდილება და შემადგენლობა

როდესაც ვსაუბრობთ თანამშრომლობის წინაშე არსებულ დაბრკოლებებზე, არ შეიძლება გამოგვჩივოს მასწავლებლების პიროვნული თვისებები და გამოცდილება, მათი შეხედულებები, ასევე, მასწავლებელთა კოლექტივის შემადგენლობა. სკოლის დირექტორს ყოველთვის არ შეუძლია, შეარჩიოს შესაფერისი მასწავლებლები და შექმნას იდეალური გუნდი. დადასტურებულია, რომ მასწავლებლების პიროვნული თვისებები, როგორცაა მათი შეხედულებები, პიროვნული ეფექტურობა, მიზანშეწონილობის ან მნიშვნელოვნების აღქმა და ა.შ. უფრო მეტად განაპირობებს პედაგოგების ჩართულობას პროფესიულ განვითარებაში, ვიდრე კონკრეტული ამოცანების ან გარემოს მახასიათებლები (Kelchtermans, 2006). მასწავლებლებს შესაძლოა ჰქონდეთ ცუდი გამოცდილება (მაგ. მენტორობა, ქოუჩინგი, უკუკავშირი), ასევე, კრიტიკულად უყურებდნენ ან არ ჰქონდეთ მზაობა თანამშრომლობის შეთავაზების მიმართ. ამიტომ, მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ გუნდის ცნობიერების ამაღლება თანამშრომლობისა და კოლეგების მხარდაჭერის საკითხებთან დაკავშირებით, არამედ გარემონტორების, ქოუჩების ან სუპერვიზორების შერჩევა, რომლებიც პედაგოგებს თანამშრომლობის კარგ გამოცდილებას მიაწვდიან პროფესიული განვითარების მიმართულებით.

დამოუკიდებლობა

პიროვნულ თვისებებსა და გამოცდილებას ასევე უკავშირდება დამოუკიდებლობის საჭიროება. მართალია, მასწავლებლები, როგორც წესი, დადებითად აფასებენ თანამშრომლობის იდეას, თუმცა, ამავდროულად, ხშირად ეძებენ „კომფორტს დამოუკიდებლობისა და კონფიდენციალობის ნორმებში, რადგან ალტერნატივას – თანამშრომლობას – თან ახლავს ექსპოზიციის, დაცინვის, რეპუტაციისა და სამუშაოს დაკარგვის საფრთხეც კი“. ინდივიდუალუ-

რი ავტონომიისა და დამოუკიდებლობის საფრთხის ქვეშ დაყენება პედაგოგებისთვის მნიშვნელოვან უარყოფით ფაქტორს წარმოადგენს (Abrahams 1997, p. 421, Kelchtermans, 2006, Vangrieken et al., 2015). ნიასი (1999) თვლის, რომ აუცილებელია ავტონომიასა და კოლეგიალობას შორის ბალანსის შენარჩუნება. ანალოგიურად, აჩინშტეინი (2002) ყურადღებას ამახვილებს გარკვეულ შეხედულებებსა და დამოკიდებულებებში „ავტონომიურობის“ შენარჩუნების აუცილებლობაზე და მიიჩნევს, რომ ეს პროფესიული თემისთვის ფუნდამენტური გამოწვევაა. ავტენტური პროფესიული განვითარებისას, მთავარია ბალანსის პოვნა, ერთი მხრივ, მზრუნველ თემში ინტერპერსონალური კავშირებისა და ურთიერთობის, ხოლო, მეორე მხრივ, კონსტრუქციული კრიტიკის შენარჩუნებას შორის (რომელიც შეიძლება წარმოიშვას შეხედულებებისა და რწმენების განსხვავებულობის გამო).

ვანგრიკენი და სხვები (2015) აღნიშნავენ, რომ ინდივიდუალიზმის, ავტონომიისა და დამოუკიდებლობის კულტურა, როგორც ჩანს, ღრმადაა ფესვგადგმული განათლების სფეროში. შესაბამისად, საჭიროა, შეიცვალოს მენტალიტეტი მასწავლებლებისა და, ზოგადად, განათლების მიმართულებით. თანამშრომლობისადმი ღიაობის გარეშე, ყველა სახის ძალისხმევა, რომელიც მასწავლებლებს თანამშრომლობისკენ უბიძგებს, შესაძლოა, ხელოვნურად შექმნილ კოლეგიურ კულტურაში ჩაიკარგოს.

დაძაბულობა და სტრესი

თანამშრომლობას ასევე თან ახლავს გადატვირთულობა და სტრესი, ან პროფესიული გადაწვის რისკი, განსაკუთრებით მაშინ, როცა თანამშრომლობა არ არის მხარდაჭერილი შესაბამისი დროით, სივრცითა და მასალებით, ასევე თუ სისტემა არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული. ჯონსონი (2003) ეჭვქვეშ აყენებს მტკიცებას იმის შესახებ, რომ პედაგოგებს შორის თანამშრომ-

ინდივიდუალური ავტონომიისა და დამოუკიდებლობის საფრთხის ქვეშ დაყენება პედაგოგებისთვის მნიშვნელოვან უარყოფით ფაქტორს წარმოადგენს.

**ოლქიური და
 თანამშრომლობითი
 კულტურის წინააღ
 არსებული ძირითადი
 დაბრუნებები
 ხელოვნური
 კოლექციონაჟი,
 თანამშრომლობითი
 გუნდების ვიწრო
 აზროვნება, ზედაპირული
 თანამშრომლობა,
 პიროვნული თვისებები
 და გამოხდობა,
 გუნდის შეგავსებლობა,
 მასწავლებლების
 დამოუკიდებლობის
 საჭიროება,
 გადატვირთულობა და
 სტრესი, ბიუროკრატია.**

ლობა შეამცირებს სამუშაო დატვირთვას, რადგან შეხვედრები და აზრების გაცვლა ხორციელდება სტანდარტული საქმიანობის „მიღმა“. მიუხედავად იმისა, რომ მისი კვლევა იძლევა მტკიცებულებებს მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობის სარგებელსა და პოზიტიურ ზეგავლენაზე, იგი მაინც გვაფრთხილებს, რომ „საუკეთესო შემთხვევაში, გულუბრყვილობა, ხოლო, უარეს შემთხვევაში, არაკეთილსინდისიერება იქნება იმაზე ფიქრი, რომ ყველა მასწავლებელი იღებს სარგებელს“ (ჯონსონი, 2003).

სკოლაში, სადაც დიდი მოთხოვნაა დაწესებული პროფესიული ზრდისა და გაუმჯობესების მიმართ, მასწავლებლები შესაძლოა აღმოჩნდნენ სხვადასხვა აქტივობაში ჩართვის ვალდებულების წინაშე, მათი საჭიროებების, ინტერესების, შესაძლებლობების, ოჯახური გარემოებების, არსებული მდგომარეობისა და ა.შ. განურჩევლად. მენეჯმენტისა და საზოგადოების მხრიდან ბეწოლა შესაძლოა სკოლისთვის საზიანო შედეგების მომტანიც კი აღმოჩნდეს, გაზარდოს დალილობის დონე და მხოლოდ ფორმალური თანამშრომლობა დაიწეროს.

ბიუროკრატია

უკვე აღინიშნა, რომ სიღრმისეული თანამშრომლობა ხშირად ყალიბდება პროექტების ფარგლებში ან ფინანსდება გარედან. თუმცა, ევროპული და სხვა პროექტები, როგორც წესი, ასევე უკავშირდება ადმინისტრირებას, რაც ტვირთად აწვება გუნდის წევრებს—როგორც მასწავლებლებს, ასევე, სკოლის ხელმძღვანელობას. ზოგიერთი სკოლა არ არის დაინტერესებული გარედან დაფინანსებული პროექტებით, ვინაიდან ამ ყველაფერს თან მოჰყვება ხოლმე მძიმე ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობა.

თუმცა გარკვეული დაბრკოლებები, სკოლებში კოლექციური კულტურის ჩამოყალიბების კუთხით, უფრო ფართო კონტექსტური ხასიათისაა და უკავშირდება

თემის მდგომარეობასა და კონკრეტული ქვეყნის სასკოლო სისტემის ხარისხს.

შეჯამება – მთავარი აქცენტები

- კოლექციური კულტურას სკოლაში კოლექტებს შორის ხარისხიანი ინტერპერსონალური ურთიერთობები ახასიათებს, რაც, საბოლოო ჯამში, თანამშრომლობით სამუშაო გარემოს ქმნის.
- წარმატებული თანამშრომლობითი სასკოლო კულტურის დანერგვას ესაჭიროება ურთიერთდახმარება, ნდობა და სოლიდარობა.
- მნიშვნელოვანია სკოლის ღიაობა გარე სამყაროს მიმართ და სასარგებლო კავშირების შექმნა სკოლის შიგნით, ასევე, სხვა სკოლებთან.
- სკოლის ხელმძღვანელები საკვანძო და აქტიურ როლს ასრულებენ სკოლაში კოლექციური და თანამშრომლობითი კულტურის ჩამოყალიბებაში.
- განაწილებული, გაზიარებული ან ტრანსფორმაციული ლიდერობა ხშირად სახელდება ისეთი ლიდერობის ფორმად, რომლებიც დადებით ზეგავლენას ახდენენ კოლექციური კულტურის განვითარებაზე.
- სკოლის ხელმძღვანელი ასრულებს კულტურის განმავითარებლის, მასწავლებლისა და არქიტექტორის როლს.
- კოლექციური და თანამშრომლობითი კულტურის წინაშე არსებული ძირითადი დაბრკოლებებია ხელოვნური კოლექციალობა, თანამშრომლობითი გუნდების ვიწრო აზროვნება, შედაპირული თანამშრომლობა, პიროვნული თვისებები და გამოცდილება, გუნდის შემადგენლობა, მასწავლებლების დამოუკიდებლობის საჭიროება, გადატვირთულობა და სტრესი, ბიუროკრატია.

5. კოლეგიალობის ხელშეწყობა სკოლებში - სკოლის ლიდერების გამოცდილება და საჭიროებები



COSERE-ს პროექტის პირველ ნაწილში ჩვენს ამოცანას სკოლის ლიდერების კონკრეტული რეალობის, გამოცდილების, საგანმანათლებლო და სხვა სახის საჭიროებების იდენტიფიცირება წარმოადგენდა, კოლეგიური მხარდაჭერის კლიმატის/კულტურის გაძლიერების კუთხით. ამ მიზნით, შევიმუშავეთ კითხვარი, რომელიც გავუგზავნეთ თითოეული პარტნიორი ქვეყნის სკოლების ლიდერებს. ამ ქვეთავის მიზანია გამოკითხვის შედეგების თქვენთვის გაცნობა.

5.1 კვლევის მიზნები და მთავარი კითხვები

ჩვენი „სამაგიდე კვლევის“ მიზანს წარმოადგენდა სკოლის ლიდერების კონკრეტული რეალობის, გამოცდილების, რწმენების, საგანმანათლებლო და სხვა სახის საჭიროებების იდენტიფიცირება, კოლეგიური მხარდაჭერის კლიმატის/კულტურის გაძლიერების ძალისხმევების მიმართ.

ტერმინი „კოლეგიალობა“ ან „კოლეგიური კულტურა“ უფრო ფართოდაა განხილული წინა ქვეთავებში. აღნიშნულ კითხვარში კი ყურადღება გავამახვილეთ კოლეგიური კულტურის კონკრეტულ მახასიათებლებზე, თანამშრომლობის ფორმებსა და მათ მდგრადობაზე. კერძოდ, დავინტერესდით, აღიქვამენ თუ არა რესპონდენტები თავს წარმატებულად ზემოაღნიშნულ ასპექტებთან დაკავშირებით. კითხვარის შესავალ ნაწილში რესპონდენტებს მოკლედ ავუხსენით, თუ როგორ აღვიქვამთ კოლეგიურობის ცნებას, ანუ კოლეგიურ კულტურას სკოლაში.

რესპონდენტებს დავუსვით შემდეგი კითხვები:

- რა სახის გამოცდილება გააჩნიათ სკოლების ხელმძღვანელებს სკოლაში კოლეგიურობის მხარდაჭერის კუთხით? და, შესაბამისად, რამდენად წარმატებულად თვლიან საკუთარ თავს სკოლაში კოლეგიურობის დანერგვის მხარდაჭერის კონკრეტული მიმართულებებით?
- რა სახის საგანმანათლებლო და სხვა საჭიროებების წინაშე დგანან სკოლების ლიდერების სკოლაში კოლეგიურობის განვითარებასთან დაკავშირებით?

კვლევის მიზნებისთვის რესპონდენტებს დავუსვით შემდეგი დამატებითი კითხვებიც:

- რამდენად განსხვავებულია პარტნიორ ქვეყნებში მიღებული მონაცემები?
- რა სახის რეკომენდაციებს იძლევა მიღებული მონაცემები, საგანმანათლებლო მოდულების შემუშავების კუთხით?

5.2 კვლევის ინსტრუმენტი

თითოეულ პარტნიორ ქვეყანაში, მონაცემების შეგროვების მიზნით, შევიმუშავეთ

კითხვარი, რომელიც მოიცავდა სკოლასა და ლია ტიპის კითხვებს. კითხვარის სტრუქტურა კოლეგიურობის თემაზე ხელმისაწვდომი საექსპერტო ლიტერატურის საფუძველზე შევქმენით (იხ. კითხვარის ცალკეული ნაწილების აღწერილობა).

სკოლების ხელმძღვანელებს ვკითხეთ, თუ რამდენად წარმატებულად გრძნობენ თავს, კოლეგიურობის ხელშეწყობის კუთხით, კონკრეტულ ასპექტებში (იხ. ნაწილი B, C, D, E), ხოლო მეორე ნაწილში დავინტერესდით, თუ როგორ აღიქვამდნენ სკოლების ხელმძღვანელები საკუთარ თავს ქცევითი მოდელის რანგში (F); რას ფიქრობდნენ სკოლაში კეთილდღეობასთან დაკავშირებით (G) და ბოლოს, რამდენად კომპეტენტურად თვლიდნენ თავს, კოლეგიურობის ხელშეწყობის მიმართულებით (H). სკოლების ლიდერების გამოცდილების, შეგრძნებებისა და შეხედულებების განხილვის შემდეგ, აქცენტი გადავიტანეთ მათ საჭიროებებზე.

კითხვარის დასაწყისში რესპონდენტებს გავაცანით კითხვარის მიზანი, განვუმარტეთ, რომ კითხვარში მონაწილეობა იყო ნებაყოფლობითი, მონაცემების ანონიმურობა დაცული და, ასევე, რომ უფლება ჰქონდათ, ნებისმიერ დროს ეთქვათ უარი კითხვარის შევსებაზე.

ამის გარდა, კითხვარი რამდენიმე ნაწილად გავყავით. თითოეულ ნაწილში შევიტანეთ რამდენიმე საკითხი და ერთი ლია ტიპის შეკითხვა, რომლის ფარგლებშიც რესპონდენტებს შეეძლოთ, თავისუფლად გამოეთქვათ საკუთარი აზრი კონკრეტული საკითხების შესახებ.

კითხვარი შემდეგი სახით იქნა ფორმულირებული:

ნაწილი A: დემოგრაფია და სკოლების მონაცემები. რესპონდენტებს ვთხოვეთ, დაესახელებინათ თავიანთი სკოლის ტიპი, სკოლის სიდიდე, სკოლის ლიდერის სტაჟი არსებულ როლში და გენდერული იდენტობა.

ნაწილი B: მიზნის ერთიანობა – სკოლის საერთო მიზნებისა და ღირებულებების მხარდაჭერა. სკოლაში კოლეგიური კულტურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი, რიგი ავტორების თვალსაზრისით, არის გაზიარებადი ხედვა (Vesso & Alas, 2016; Peterson & Deal, 1998; DuFour, 2004; Shah, 2011; Gruenert, 2005, და ა.შ.). შესაბამისად, კითხვარში შევიტანეთ 4 დებულება (დამატებით, ერთი ლია ტიპის შეკითხვა), რათა გაგვეგო, თუ რაოდენ წარმატებულად თვლიდნენ რესპონდენტები თავიანთ თავს, ხოლო პასუხები უნდა გამოესახათ სკალაზე:

*აბსოლუტურად წარუმატებელი 1 2 3 4 5
6 აბსოლუტურად წარმატებული*

ნაწილი C: თანამშრომლობის მხარდაჭერა სანდო და უსაფრთხო გარემოში. კოლეგიურ კულტურას ახასიათებს მასწავლებლებს შორის, ასევე, სხვა აკადემიურ საგნებთან თანამშრომლობა, რაც, შესაძლოა, თანამშრომლობის სხვადასხვა კონკრეტული ფორმით განხორციელდეს. წარმატებული თანამშრომლობის პროცესი საჭიროებს ნდობას, უსაფრთხო გარემოს, ასევე, უნდა წარმოშობდეს კმაყოფილებასა და უსაფრთხოების განცდას (Andrews & Lewis, 2002; Campbell & Southworth, 1992; Hoerr, 2008; Jarzabkowski, 2002; Lieberman & Miller, 1999; Little, 1982; Shah, 2011 და სხვ.). აღნიშნულ ნაწილში მოცემულია 6 დებულება (დამატებით, ერთი ლია ტიპის შეკითხვა), სადაც რესპონდენტებმა სკალაზე გამოსახეს, თუ რამდენად წარმატებით ახერხებენ აღნიშნული ამოცანის შესრულებას:

*აბსოლუტურად წარუმატებელი 1 2 3 4 5
6 აბსოლუტურად წარმატებული*

ნაწილი D: საჭირო ინსტრუმენტებისა და პირობების უზრუნველყოფა. რიგ ავტორები ყურადღებას ამახვილებენ პირობებზე, რომლებიც აუცილებლად უნდა შეიქმნას კოლეგიური მხარდაჭერის წარმატების

უზრუნველსაყოფად, ასევე, ამ მიზნის მისაღწევად საჭირო ინსტრუმენტებზე. კვლევის მოცემულ ნაწილში დავინტერესდით სკოლის მენეჯმენტის მიერ შემუშავებული კოლეგიური მხარდაჭერის ფორმებითა და ამ მიზნით მენეჯმენტის მიერ უზრუნველყოფილი რესურსებით (Creasy & Paterson, 2005; Koskenranta et al., 2022 და ა.შ.). ამ ნაწილში მოცემულია 10 დებულება (დამატებით, ერთი ღია ტიპის შეკითხვა), სადაც რესპონდენტებმა სკალაზე გამოსახეს, თუ რამდენად წარმატებით ახერხებენ აღნიშნული ამოცანის შესრულებას:

აბსოლუტურად წარუმატებელი 1 2 3 4 5 6 აბსოლუტურად წარმატებული

ნაწილი E: მდგრადობა – კოლეგიურობის შენარჩუნება.

არცთუ იშვიათად, ავტორები აღნიშნავენ თანამშრომლობის მდგრადობის დაბალ მაჩვენებელსა და კოლეგიურობასთან დაკავშირებულ პრობლემებს. თანამშრომლობის ზოგიერთი ფორმაპროექტების ფარგლებში იწყება, თუმცა, ამ შემთხვევაში, არსებობს რისკი, რომ პროექტის განხორციელების შემდეგ თანამშრომლობა დასრულდება. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია მიღწეულ იქნეს მდგრადობა და შეიქმნას ინსტრუმენტები, რათა თანამშრომლობა სასკოლო კულტურაში ჩაინერგოს (Doyle, 2016; Schmidt et al., 2017; van Nieuwerburgh & Barr, 2017; McKie, 2022; Vesso & Alas, 2016). ამ ნაწილში მოცემულია 7 დებულება (დამატებით, ერთი ღია ტიპის შეკითხვა), სადაც რესპონდენტებმა სკალაზე გამოსახეს, თუ რამდენად წარმატებით ახერხებენ აღნიშნული ამოცანის შესრულებას:

აბსოლუტურად წარუმატებელი 1 2 3 4 5 6 აბსოლუტურად წარმატებული

ნაწილი F: ინდივიდუალური როლის, როგორც ქცევითი მოდელის, გაცნობიერება კოლეგიურობის მხარდასაჭერად. სკოლის ლიდერი უნდა იყოს თანამშრომლობის, ღიაობის, გაზიარებისა და ცოდნის მიღების

როლური მოდელი. მოცემულ ნაწილში ჩვენარ დაგვისვამს შეკითხვა, გრძნობდნენ თუ არა დირექტორები თავს წარმატებულად აწარმოებდნენ, არამედ სკოლების ლიდერებს შევეკითხეთ, თუ რამდენად ეთანხმებოდნენ ან არ ეთანხმებოდნენ მითითებულ დებულებას (Creasy & Paterson, 2005; Lazarová et al., 2020; Verbiest, 2008). ამ ნაწილში მოცემულია 6 დებულება (დამატებით, ერთი ღია ტიპის შეკითხვა), სადაც რესპონდენტებმა სკალაზე გამოსახეს, თუ რამდენად წარმატებულად თვლიან თავს აღნიშნული ამოცანის შესრულებასთან დაკავშირებით:

სრულიად ვეთანხმები 1 2 3 4 5 6 სრულიად არ ვეთანხმები

ნაწილი G: კმაყოფილება, კეთილდღეობა და მასწავლებლის საქმიანობის ხარისხი.

თანამშრომლობითი და კოლეგიური კულტურა დადებითად აისახება არამხოლოდ მასწავლებლების მუშაობის ხარისხზე, არამედ მათ კეთილდღეობასა და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე (Andrews, & Lewis, 2002; Shah, 2011; Van Maele et al., 2011). ამ ნაწილში მოცემულია 6 დებულება (დამატებით, ერთი ღია ტიპის შეკითხვა) და სკალა, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია მასწავლებლების საქმიანობის ხარისხის, კმაყოფილებისა და კეთილდღეობის შესახებ დირექტორების ხედვის შეფასება.

საერთოდ არ ვარ დარწმუნებული აღნიშნულთან დაკავშირებით, არანაირი მტკიცებულება არ გამაჩნია 1 2 3 4 5 6 დარწმუნებული ვარ აღნიშნულთან დაკავშირებით, შემიძლია არაერთი მტკიცებულების წარმოდგენა.

ნაწილი H: სკოლების ლიდერების მხრიდან საკუთარი უნარების შეფასება კოლეგიურობის შენარჩუნების კუთხით.

კითხვარის დასასრულს, სკოლების ხელმძღვანელებს ვკითხეთ, რამდენად კმაყოფილები არიან საკუთარი უნარებით, სკოლაში კოლეგიურობის ხელშეწყობის მიმართ და ესაჭი-

თანაგზოგოლოვითი და კოლეგიური კულტურა დადებითად აისახება არამხოლოდ მასწავლებლების მუშაობის ხარისხზე, არამედ მათ კეთილდღეობასა და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე.

როგორც თუ არა გადამზადდება ამ მიმართულებით. მოცემულ ნაწილში გამოვიყენეთ ერთი დებულება და ერთი სკალა.

ბევრი რამ მაქვს სასწავლო

ამ მიმართულებით

1 2 3 4 5 6

თავს ძალიან წარმატებულად ვგრძნობ ამ მიმართულებით

კითხვარის დასასრულს, რესპონდენტებს დავუსვით ღია ტიპის კითხვები, რომელთა მიზანსაც წარმოადგენდა რესპონდენტთა მხრიდან საკუთარი ძალების შეფასება იმასთან დაკავშირებით, თუ რას მიიჩნევენ ისინი ყველაზე მნიშვნელოვანად, რა რჩევებს მისცემდნენ კოლეგებსა და სკოლების ხელმძღვანელებს, ასევე, კონკრეტულად რა ცოდნის მიღება სურთ აღნიშნული მიმართულებით.

რას მიიჩნევთ თქვენს ძლიერ მხარედ სკოლაში კოლეგიური მხარდაჭერის ხელშეწყობის თვალსაზრისით?

როგორ ფიქრობთ, რომელი ასპექტია თქვენს ძალისხმევებში ყველაზე პრიორიტეტული სკოლაში კოლეგიურობის მხარდაჭერის ხელშეწყობად?

რას ურჩევდით სხვა სკოლების ხელმძღვანელებს კოლეგიური მხარდაჭერის განსავითარებლად?

რა სახის ტრენინგები დაგეხმარებათ სკოლაში კოლეგიური მხარდაჭერის პროცესების გასაუმჯობესებლად?

5.3 გონაცხეების შეგროვების მეთოდი

ყველა მონაწილე ქვეყანაში მონაცემები შეგროვდა ელექტრონული (GOOGLE-ის ფორმა) კითხვარის ერთი და იგივე ვერსიის გამოყენებით, 2023 წლის აპრილიდან ივნისის თვემდე. კითხვარი ითარგმნა თითოეული ქვეყნის ეროვნულ ენაზე. თითოეულ ქვეყანაში პარტნიორებმა აირჩიეს მონაცემთა შეგროვების მათთვის მისაღები მეთოდი, თავიანთი შესაძლებლობებისა

და ადგილობრივი კონტექსტის გათვალისწინებით. თავდაპირველი გეგმა გულისხმობდა, მინიმუმ, 50 პასუხის მიღებას თითოეული ქვეყნის სკოლების ლიდერებისაგან, სკოლის საფეხურისა ან ტიპისგან (დაწყებითი სკოლა, არასრული საშუალო და საშუალო სკოლის ბოლო კლასები) განურჩევლად. მონაცემები შეგროვდა ანონიმურობის სრული დაცვით.

კვიპროსში COSERE-ს კვლევა ჩატარდა ნიქოზიის სკოლების ლიდერების ყოველწლიური ეროვნული კონფერენციის დროს, რომელშიც მონაწილეობას 170 სკოლის ლიდერი იღებდა. ასევე, CARDET-მა მოიწვია რესპონდენტები გამოკითხვაში მონაწილეობისთვის საკუთარი სოციალური ქსელის მეშვეობით. შედეგად, წარმატებით შეგროვდა 43 სრულად შევსებული კითხვარი.

ჩეხეთის რესპუბლიკაში პარტნიორებმა მონაცემები საგანმანათლებლო ცენტრ Vysočina Education-თან თანამშრომლობით შეკრიბეს. აღნიშნულ საგანმანათლებლო დაწესებულებას ძლიერი კავშირები აქვს რეგიონების სკოლებთან. შესაბამისად, მიღებული მონაცემები ასახავს სკოლების ლიდერების გამოცდილებასა და საჭიროებებს სკოლაში კოლეგიურობის განვითარების მიმართულებით, კერძოდ კი, ვისოჩინას რეგიონში. კვლევა სულ 230 სკოლაში ჩატარდა, უშუალოდ სკოლების ხელმძღვანელებთან, ორი ელექტრონული შეხვედრის მეშვეობით. წარმატებით შეგროვდა 77 სრულად შევსებული კითხვარი.

საქართველოში სულ 2080 საჯარო სკოლის ხელმძღვანელი საქმიანობს; შესაბამისად, კვლევის პოპულაცია მოიცავდა 2080 პირს. კვლევის დროს გამოყენებულ იქნა მარტივი ალბათური შერჩევის მეთოდი, რომლის თანახმად, კვლევის მიზნებისთვის, შემთხვევითობის პრინციპით, შეირჩა 142 სკოლის დირექტორი. ყველა მათგანი მუდმივად თანამშრომლობს „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნულ ცენტრთან“.

ირლანდიაში რესპონდენტებს ელექტრონული ფოსტით დავუკავშირდით, პასუხად კი 20 პირის გამოხმაურება მივიღეთ. კვლევა ფოკუსირებული იყო მასწავლებლების გამოცდილებაზე და საჭიროებებზე, სკოლაში კოლეგიური მხარდაჭერის ხელშეწყობის მიმართულებით.

იტალიაში რესპონდენტებთან დასაკავშირებლად 6 439 ელფოსტა გაიგზავნა იმ სკოლების ელექტრონულ მისამართებზე, რომლებიც CESIE-ის ასოციაციის წევრები არიან. კითხვარს სულ 50 სკოლის ხელმძღვანელმა უპასუხა.

ლატვიაში კითხვარი ლატვიის ყველა სკოლამ ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით მიიღო. გარდა ამისა, ელფოსტა გაგზავნა ჩვენს თითოეულ პარტნიორ სკოლას ცალ-ცალკე. ინფორმაცია გავრცელდა ფეისბუქპროფილების, დახურული ჯგუფებისა და ვებგვერდის www.visc.gov.lv მეშვეობით. ორი კვირის შემდეგ აღნიშნულ სკოლებში გაიგზავნა შეხსენება კითხვარის შევსების თაობაზე. ჯამში, კითხვარი 48 რესპონდენტმა შეავსო.

5.4 საგაიდეო კვლევის შედეგები (რაოდენობრივი ნაწილი)

მოცემულ ქვეთავში წარმოგიდგინთ სამაგიდეო კვლევის შედეგებს. გასათვალისწინებელია კვლევის შეზღუდვები, რადგან არცერთ ქვეყანაში არ არსებობს წარმომადგენლობითი ნიმუში (გარდა ალბათ საქართველოსი) და თითოეულ ქვეყანაში რესპონდენტების რაოდენობა მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა. გვექონდა მოლოდინი, რომ ნიმუშები არ იქნებოდა რეპრეზენტატიული და სწორედ ამიტომ, კითხვარს ღია ტიპის შეკითხვებიც დავამატეთ. ამგვარად, მიღებული შედეგები ღირებული ინფორმაცია აღმოჩნდა სკოლების ლიდერების გამოცდილებისა და მათი საგანმანათლებლო საჭიროებების შესახებ.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილებსა და დიაგრამებში ნაჩვენებია როგორც მთლიანი შედეგები, ასევე, თითოეული ქვეყნის მონაცემები. თუმცა, განსხვავებების ინტერპრეტირება დიდი სიფრთხილით უნდა მოხდეს. სიმარტივისთვის, ქვეყნების სახელწოდებები ტექსტში ასახულია შემდეგი აბრევიატურებით:

- CY – კვიპროსი
- CZ – ჩეხეთის რესპუბლიკა
- GE – საქართველო
- IR – ირლანდია
- IT – იტალია
- LV – ლატვია

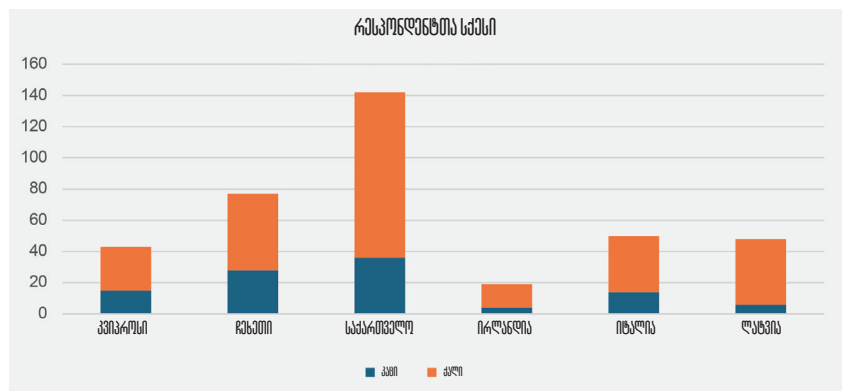
დემოგრაფიული მონაცემები

გამოკითხვაში სულ 379 სკოლის ხელმძღვანელმა მიიღო მონაწილეობა, მათგან 276 იყო ქალი, 103 კი – მამაკაცი. მამაკაცი სკოლის ლიდერებისა და ქალი სკოლის ლიდერების წარმომადგენლობა იხილეთ ცხრილში №1.

სამესი

ცხრილი №1: რესპონდენტთა სქესი (%)

	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
მამაკაცი %	27,2	36,4	25,4	21,1	28,0	12,5
ქალი %	72,8	63,6	74,6	78,9	72,0	87,5



დიაგრამა №1: რესპონდენტთა სქესი

შედეგები ცხადყოფს, რომ ყველა ქვეყანაში გამოკითხვაში მონაწილე ქალი სკოლის ლიდერების პროცენტული მაჩვენებელი უფრო მაღალი იყო, ვიდრე მამაკაცების.

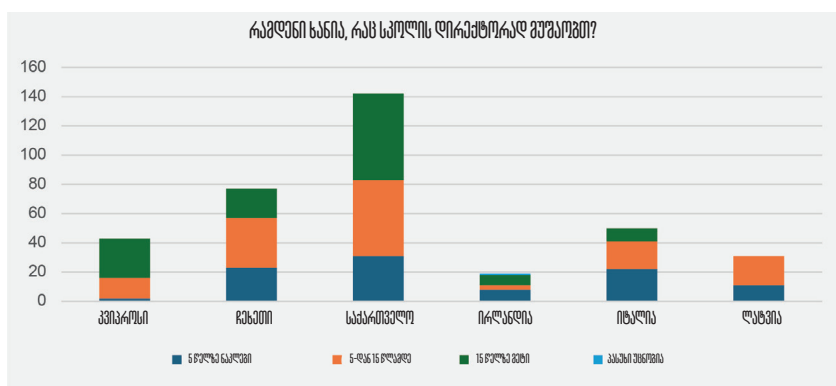
სტაჟი

გამოკითხული სკოლის ლიდერების უმრავლესობას ხანგრძლივი პროფესიული გამოცდილება აქვს: ჯამში 142 (37,5%) სკოლის ლიდერს აქვს 5-დან 15 წლამდე გამოცდილება, ხოლო 122 (32,2%) სკოლის ლიდერს 15 წელზე მეტი პროფესიული სტაჟი. 97 (25,6%) ლიდერს ჰქონდა 5 წელზე ნაკლები გამოცდილება (1 პასუხი არ იქნა გამოგზავნილი).

ბემოთ მოცემული ცხრილიდან და დი-აგრამიდან ჩანს, რომ კვლევაში სხვადასხვა გამოცდილების მქონე დირექტორები მონაწილეობდნენ და ამ მხრივ ნიმუშები საკმაოდ განსხვავდებოდნენ. გამონაკლისად შეიძლება ჩაითვალოს LV, სადაც 15 წელზე მეტი სტაჟის მქონე დირექტორებმა კვლევაში მონაწილეობა არ მიიღეს. ყველაზე გამოცდილი რესპონდენტები არიან CY-სა და GE-ში, ყველაზე ნაკლებად გამოცდილი კი IT-სა და LV-ში.

ცხრილი 2: სკოლის დირექტორად მუშაობის სტაჟი (%)

	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
5 წელზე ნაკლები %	4,7	29,9	21,8	42,1	44,0	35,5
5-დან 15 წლამდე %	32,6	44,2	36,6	15,8	38,0	64,5
15 წელზე მეტი %	62,8	26,0	41,5	36,8	18,0	0,0
პასუხი უცნობია %	0,0	0,0	0,0	5,3	0,0	0,0



დიაგრამა №2: სკოლის ხელმძღვანელად მუშაობის სტაჟი

ყველაზე გამოცდილი რესპონდენტები არიან CY-სა და GE-ში, ყველაზე ნაკლებად გამოცდილი კი IT-სა და LV-ში.

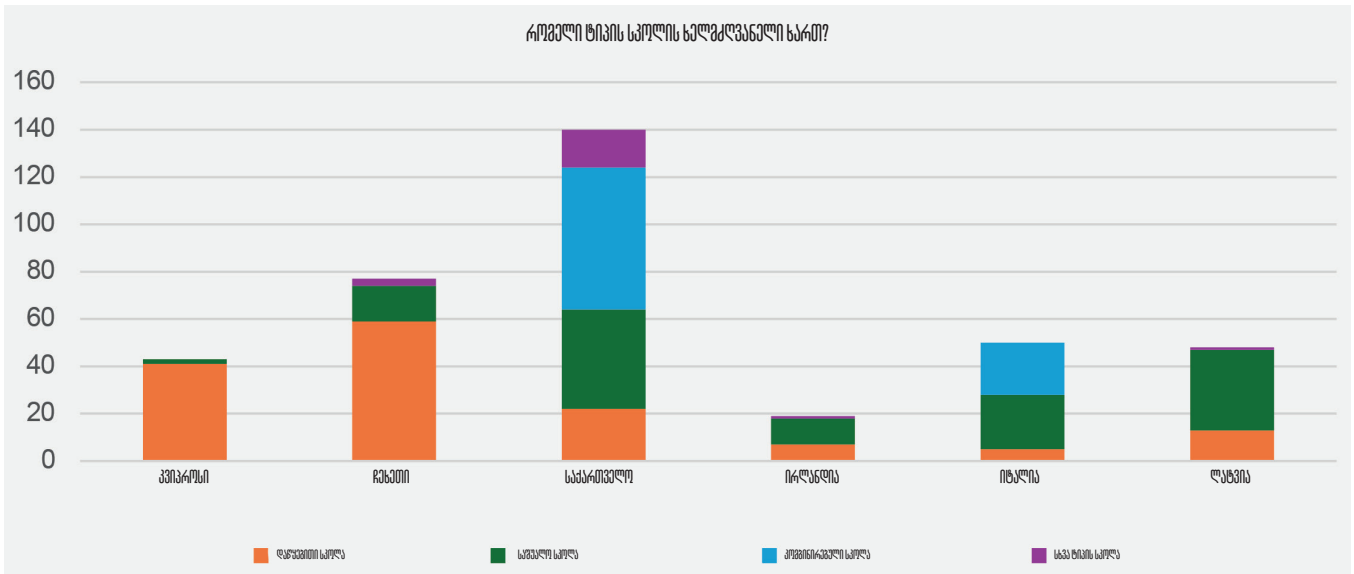
სკოლის ტიპი

ჩვენ მიერ გამოყენებული კითხვარი მომზადებულ იქნა ყველა ტიპის სკოლის მენეჯმენტის შესასწავლად, რათა მაქსიმალურად მრავალფეროვანი მონაცემები მიგ-

ველო. მთლიან ნიმუშში ყველაზე ხშირად წარმოდგენილი იყო დაწყებითი სკოლა (147 დაწყებითი სკოლა) და საშუალო სკოლა (127 საშუალო სკოლის დამამთავრებელი კლასები).

ცხრილი 3: სკოლის ტიპი (%)

	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
დაწყებითი სკოლა %	95,3	76,6	15,7	36,8	10,0	27,1
საშუალო სკოლა %	4,7	19,5	30,0	57,9	46,0	70,8
კომბინირებული სკოლა %	0,0	0,0	42,9	0,0	44,0	0,0
სხვა ტიპის სკოლა %	0,0	3,9	11,4	5,3	0,0	2,1
პასუხი უცნობია %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



დიაგრამა №3: სკოლის ტიპი

CY-სა და CZ-ში, კვლევაში მონაწილეობა უმთავრესად დაწყებითი სკოლების ხელმძღვანელებმა მიიღეს. ზოგიერთ ქვეყანაში (განსაკუთრებით GE და IT) გვხვდება

ეგრეთწოდებული კომბინირებული სკოლები, რომლებიც როგორც დაწყებით, ასევე, საშუალო საფეხურს მოიცავს.

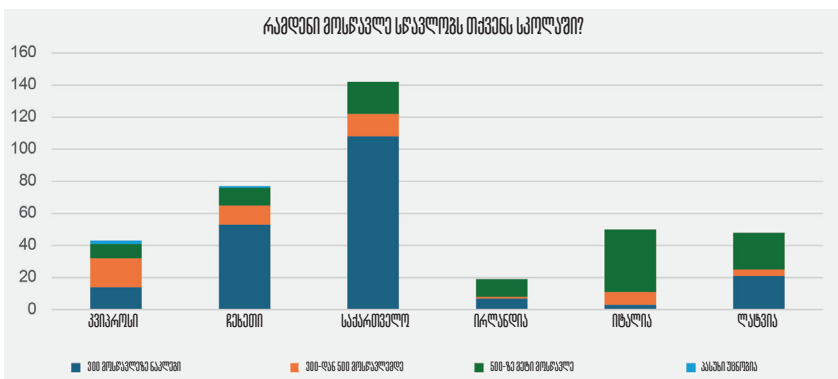
სკოლის სიდიდე

კვლევაში მონაწილე სკოლები ასევე განსხვავდებიან ზომის მიხედვით. მთლიან ნიმუშში წარმოდგენილი სკოლების ყველაზე დიდ რაოდენობას მცირე ზომის დაწესებუ-

ლებები შეადგენდნენ, 300-მდე მოსწავლეთ (206 სკოლა), ხოლო ყველაზე ნაკლებად წარმოდგენილი იყო საშუალო სიდიდის სკოლები, სადაც 300-დან 500-მდე მოსწავლე (57 სკოლა) სწავლობს.

ცხრილი 4. სკოლის სიდიდე (%)

	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
300 მოსწავლეზე ნაკლები %	32,6	68,8	76,1	36,8	6,0	43,8
300-დან 500-მდე მოსწავლე %	41,9	15,6	9,9	5,3	16,0	8,3
500-ზე მეტი მოსწავლე %	20,9	14,3	14,1	57,9	78,0	47,9
პასუხი უცნობია %	4,7	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0



დიაგრამა №4: სკოლის სიდიდე

CZ-ში, GE-სა და LV-ში კითხვარს, როგორც წესი, მცირე სკოლების ხელმძღვანელებმა უპასუხეს, ხოლო IT-ის მონაცემები დამახასიათებელია უფრო დიდი ინტეგრირებული სკოლების მქონე ქვეყნებისთვის.

**სკოლის ლიდერების წარმატებულობის
აღქმა კოლეგურობის ხელშეწყობის
მიმართულებით**

პირველ რიგში, რესპონდენტებს ვკითხეთ, თუ რაოდენ წარმატებულად თვლიდნენ თავს სკოლაში კოლეგიალობის მხარდაჭერის ქვემოთ მოცემული ასპექტების შესახებ (B-E) (ყველა პუნქტის საშუალო მაჩვენებელი). შედეგები ნაჩვენებია ცხრილებში 5-8.

ცხრილი 5: მიზნის ერთიანობა – სკოლის საერთო მიზნებისა და ღირებულებების მხარდაჭერა

B. მიუთითეთ სკალაზე, რამდენად წარმატებული ხართ შემდეგი მიზნების მიღწევის მიმართულებით	ყველა	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
...სკოლაში თანამშრომლები ერთნებებიან სკოლის მიზნებსა და მიმართულებებს	4,52	4,02	4,43	5,16	4,52	4,40	4,56
...სკოლაში თანამშრომლები იზიარებენ სკოლის ღირებულებებს	4,60	4,07	4,52	5,25	4,58	4,62	4,58
...სკოლაში თანამშრომლები ერთნებებიან იდეას, რომ აუცილებელია ერთმანეთის დახმარება, სწავლების ხარისხის გასაუმჯობესებლად	4,63	4,05	4,57	5,38	4,84	4,34	4,62
...სკოლაში თანამშრომლები ერთნებებიან შეხედულებას, რომ პროფესიული ზრდა სწავლების ხარისხს განსაზღვრავს	4,53	3,98	4,46	5,40	4,58	4,24	მონაც. არ არის
საშუალო	4,57	4,03	4,49	5,30	4,63	4,40	4,60

სკალა:

1 = საერთოდ არ ვარ

წარმატებული და

6 = სრულად წარმატებული

ცხრილი ნ: თანამშრომლობის მხარდაჭერა სანდო და უსაფრთხო გარემოში

ც. მიუთითეთ სკალაზე, რამდენად წარმატებით უზრუნველყოფთ, როგორც სკოლის ლიდერი, ქვემოთ ჩამოთვლილს:	ყველა	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
...ნდობით სავსე გარემო, სადაც მასწავლებლები ერთმანეთს უზიარებენ საკუთარ წარმატებებსა და წარუმატებლობას	4,40	4,14	4,51	5,05	4,21	4,16	4,33
...სადაც მასწავლებლები ეხმარებიან და უზიარებენ ერთმანეთს საკუთარ ცოდნას	4,56	4,19	4,60	5,19	4,68	4,14	4,58
...სადაც მასწავლებლები ერთ გუნდად მუშაობენ მთელი სკოლის მასშტაბით	4,38	4,12	4,43	4,96	4,26	4,12	4,40
...სადაც მასწავლებლები ესწრებიან ერთმანეთის გაკვეთილებს, ერთობლივად ატარებენ გაკვეთილებს და ა.შ.	3,75	3,58	3,73	4,69	3,26	3,52	3,75
...სადაც მასწავლებლები კმაცოფილები არიან სამუშაოთი და კარგად გრძნობენ თავს	4,29	4,12	4,77	4,74	3,84	3,86	4,43
...სადაც მასწავლებლებს ერთმანეთთან კარგი ურთიერთობა აქვთ და ერთმანეთს არამხოლოდ პროფესიულ თემებთან დაკავშირებით ხვდებიან	4,51	3,95	4,74	5,43	4,05	4,16	4,73
საშუალო	4,32	4,02	4,46	5,01	4,05	3,99	4,37

სკალა:

1 = საერთოდ არ ვარ

წარმატებული და

6 = სრულიად წარმატებული

ცხრილი 7: ინსტრუმენტების უზრუნველყოფა და პირობების შექმნა

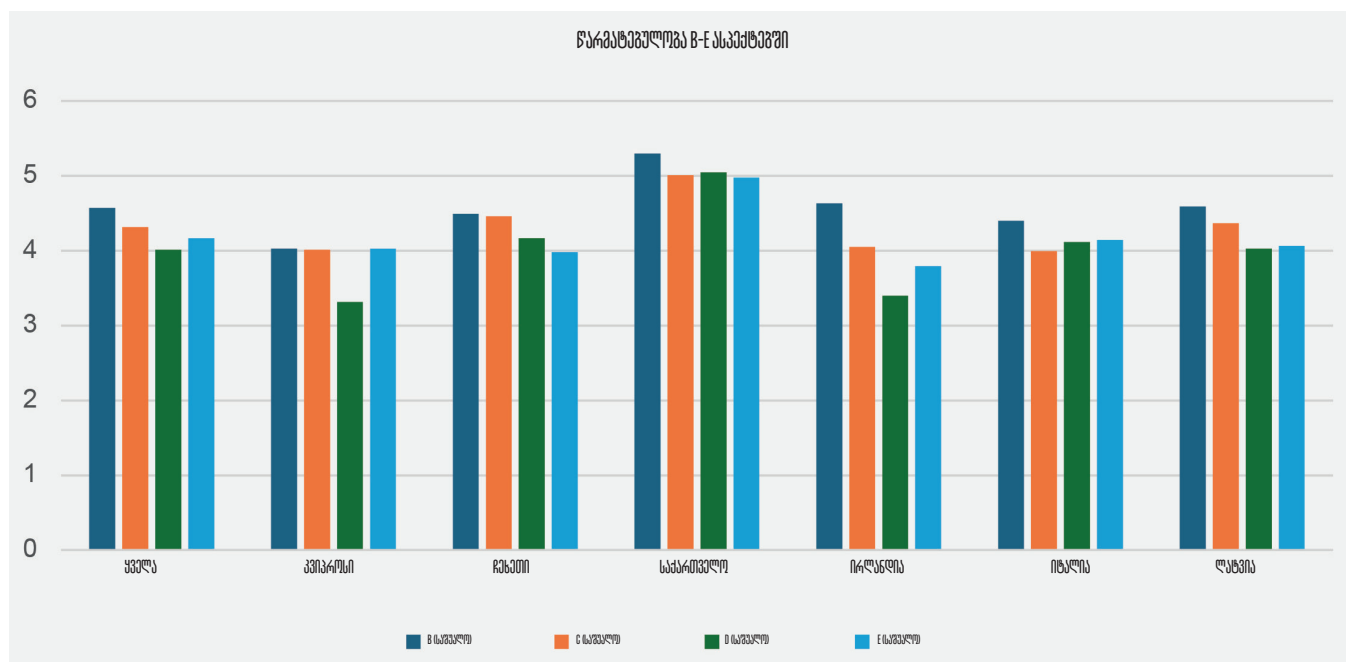
D. მიუთითეთ სკალაზე, რამდენად წარმატებული ხართ, როგორც სკოლის ლიდერი, შემდეგი მიმართულებით	ყველა	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
...ფიზიკური სივრცის შექმნა მასწავლებლებისა და თანამშრომლობითი გუნდების შეხვედრებისთვის (თავისუფალი ოთახი, წყნარი სივრცე...)	3,79	2,98	4,12	4,94	2,89	3,76	4,06
...მასწავლებლებისთვის რეალისტურად ხელმისაწვდომი დროის გამოყოფა კოლეგიურ მხარდაჭერაზე მიმართულ აქტივობებში მონაწილეობისთვის	3,86	2,93	4,34	5,04	2,89	4,14	3,83
...მასწავლებლების უზრუნველყოფა სახელმძღვანელოებითა და ინფორმაციით იმის შესახებ, თუ როგორ დაეხმარონ კოლეგებს უსაფრთხო ფორმით	3,94	3,32	4,08	5,14	3,42	3,78	3,92
...მასწავლებლების უზრუნველყოფა ინსტრუმენტებით, რითაც ისინი დაადგენენ საკუთარ საჭიროებებს და შეიმუშავენ პერსონალური განვითარების გეგმებს	3,84	3,10	3,96	5,08	3,11	3,98	3,83
...ფინანსური რესურსების უზრუნველყოფა იმ მასწავლებლების მხარდასაჭერად, რომლებიც ხელს უწყობენ კოლეგიურ მხარდაჭერას სკოლაში და არიან ასეთი ქცევის როლური მოდელები	3,57	2,57	4,42	4,24	2,79	3,82	3,60
...მასწავლებლების უზრუნველყოფა გარე პროფესიული მხარდაჭერის შესაძლებლობებით	3,80	2,93	3,79	4,90	3,47	3,86	3,83
...მასწავლებლების გადამზადება მენტორობის, ქოუჩინგის ან სუპერვიზიის მიმართულებით	3,77	2,95	3,64	5,37	3,21	3,76	3,68
...მასწავლებლების მხარდაჭერა ახალი სასწავლო სტრატეგიების ან ტექნოლოგიების დანერგვის კუთხით	4,46	4,00	4,40	5,24	4,00	4,52	4,60
...საუკეთესო პრაქტიკისა და პედაგოგიური სიახლეების გაზიარების წახალისება მასწავლებლებს შორის	4,53	4,48	4,24	5,25	4,21	4,92	4,06
...მასწავლებლების უზრუნველყოფა პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებით	4,57	3,93	4,73	5,27	4,00	4,65	4,85
საშუალო	4,01	3,32	4,17	5,05	3,40	4,12	4,03

სკალა: 1 = საერთოდ არ ვარ წარმატებული და 6 = სრულიად წარმატებული

ცხრილი 8: მდგრადობა – კოლეგიალობის შენარჩუნება

E. მიუთითეთ სკალაზე, რამდენად წარმატებული ხართ, როგორც სკოლის ლიდერი, შემდეგი მიმართულებით	ყველა	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
...კოლეგიური მხარდაჭერის ეფექტურობის შეფასება	4,04	3,72	3,90	4,99	3,68	3,90	4,02
...ამ მიმართულებით მასწავლებლების სამაგალითო ქცევის დაჯილდოება	4,18	3,60	4,47	4,75	3,71	4,32	4,26
...მენტორობის, ქოუჩინგისა და კოლეგიური მხარდაჭერის სხვა ფორმების წესებისა და პრინციპების შემუშავება	3,65	3,63	3,40	4,63	3,37	3,42	3,45
...პროფესიაში ახლადშესული მასწავლებლების კოლეგიური მხარდაჭერის სისტემაში ჩართვა	4,33	4,40	4,11	5,22	4,06	3,92	4,29
...მასწავლებლების, მენტორებისა და ქოუჩებისთვის რეგულარული მხარდაჭერის უზრუნველყოფა... (ანუ სუპერვიზია)	3,77	3,81	3,25	5,04	3,22	3,88	3,42
...პოზიტიური და ინკლუზიური სასკოლო კულტურისა და კლიმატის ხელშეწყობა	4,63	4,67	4,17	5,16	4,37	4,86	4,54
...მასწავლებელთა კეთილდღეობის მხარდაჭერის უზრუნველყოფა და ადვოკატირება	4,57	4,37	4,60	5,04	4,16	4,72	4,50
საშუალო	4,17	4,03	3,98	4,98	3,79	4,15	4,07

სკალა: 1 = საერთოდ არ ვარ წარმატებული და 5 = სრულიად წარმატებული



დიაგრამა №5: წარმატებულობის აღქმა ცალკეული მიმართულებით (შემავამებელი ცხრილი), საშუალო მაჩვენებელი

სკალა: 1 = საერთოდ არ ვარ წარმატებული და 5 = სრულიად წარმატებული

ზემოთ მოცემული ცხრილები და დიაგრამები მიუთითებს, რომ ყველა მიმართულებით საქართველოს სკოლის ლიდერები თავს ყველაზე წარმატებულად გრძნობენ. თუმცა მონაცემები უნდა იქნეს გაგებული, როგორც სუბიექტური „შეგრძნებები“, და არა როგორც ობიექტური რეალობა. მოცემულ 4 ასპექტში რესპონდენტები თავს ოდნავ უფრო წარმატებულად გრძნობენ B მიმართულებით – მიზნების ერთიანობა: სკოლების საერთო მიზნებისა და ღირებულებების მხარდაჭერა. ზოგადად, D – ინსტრუმენტების უზრუნველყოფისა და პირობების შექმნის კუთხით, სკოლის ლიდერები თავს ყველაზე წარმატებულად გრძნობენ, განსაკუთრებით, CY-სა და IR-ში. თუმცა, სწორედ ამ ქვეყნებში ჩანს, რომ ცალკეული ელემენტები ამ სფეროში ნაკლებთანმიმდევრულია. როგორც ჩანს, CY-ის სკოლების ხელმძღვანელები განიცდიან გარე მხარდაჭერისა და მასწავლებლებისთვის გადამზადების ნაკლებობას მენტორობის ან ქოუჩინგის მიმართულებით, ხშირად ვერ უზრუნველყოფენ მასწავლებლებისთვის სივრცესა და დროს კოლეგიური თანამშრომლობისთვის, ან ვერ უზრუნველყოფენ ფინანსურ რესურსებს ამგვარი აქტივობებისთვის. ამასთან, ბოლოსამიპუნქტი ასევე მიემართება IR-ს. ზოგადად, ფინანსური რესურსების მოძიება კოლეგიალობის

განვითარებისათვის პრობლემას წარმოადგენს, გარდა CZ-ისა, სადაც განათლების სფერო (ზედმეტად) გავრცელებულია ევროპული პროექტებით და სადაც უამრავი არაკომერციული ორგანიზაცია საქმიანობს განათლების სფეროში.

სკოლების ლიდერები ნაწილობრივ აღიარებენ საკუთარ წარუმატებლობას C მიმართულებით, ვინაიდან ვერ უზრუნველყოფენ მასწავლებელთა წახალისებას, რათა მათ მონაწილეობა მიიღონ კოლეგების გაკვეთილებზე დაკვირვებას ან ერთობლივ სწავლაში. E მიმართულებით მიღებული მონაცემები მიუთითებს არასაკმარის რეზულტატზე რეგულარული კოლეგიური მხარდაჭერის სისტემის შექმნისა და მასწავლებლების მხარდაჭერის, მათ შორის, შიდა მენტორების, ქოუჩინგის და ა.შ თვალსაზრისით.

სკოლის ლიდერის როლი

დანარჩენ პუნქტებში (F მიმართულება) ყურადღება გავამახვილეთ იმაზე, თუ როგორ ესმით სკოლის ლიდერებს ის ასპექტები, რომლებიც მნიშვნელოვანია კოლეგიურობის ხელშეწყობისთვის და რამდენად წარმატებულად თვლიან თავს კოლეგიური კულტურის ხელშეწყობისა და პროფესიული ქცევის როლური მოდელის რანგში ყოფნის მიმართულებით.

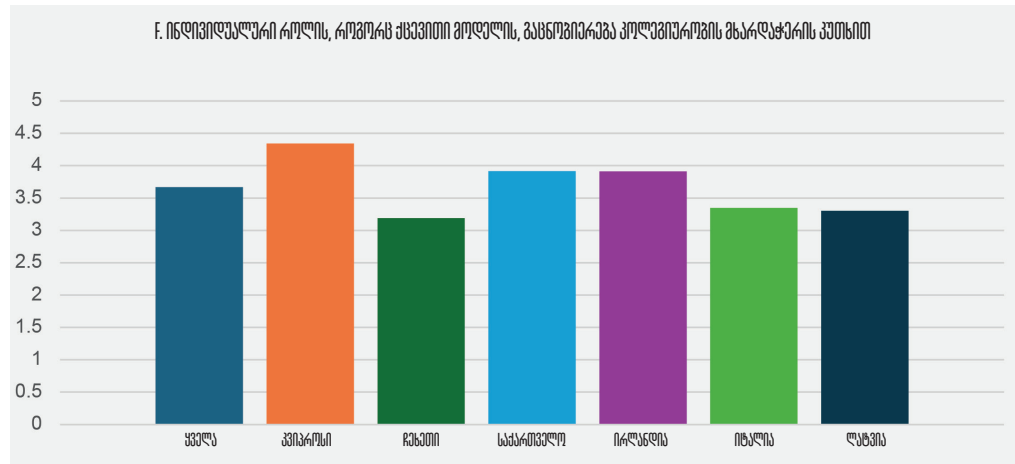
სკოლების ლიდერები ნაწილობრივ აღიარებენ საკუთარ წარუმატებლობას C მიმართულებით, ვინაიდან ვერ უზრუნველყოფენ მასწავლებელთა წახალისებას, რათა მათ მონაწილეობა მიიღონ კოლეგების გაკვეთილებზე დაკვირვებას ან ერთობლივ სწავლაში.

ცხრილი 9: ინდივიდუალური როლის, როგორც ქცევითი მოდელის, გაცნობიერება კოლეგიურობის მხარდაჭერის კუთხით

F. მიუთითეთ სკალაზე, თუ რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ დებულებებს	ყველა	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
გაცნობიერებ კოლეგიური მხარდაჭერის მიზნებსა და პროცესებს (მენტორობა, ქოუჩინგი, სუპერვიზია და ა.შ.)	3,66	4,42	2,95	3,89	4,32	3,14	3,25
შემიძლია, ჩემს გუნდს მივაწოდო ცოდნა და დავეხმარო მასწავლებლებს კოლეგიური მხარდაჭერის კუთხით	3,61	4,05	3,13	3,92	3,89	3,34	3,35
თავად ვარ კოლეგიური ქცევის როლური მოდელი	3,78	4,93	3,01	4,01	3,79	3,40	3,51
რეგულარულად ვთანამშრომლობ ქოუჩინგთან, მენტორთან ან სუპერვიზორთან	3,78	4,72	3,52	3,95	4,00	3,34	3,13
შემწევს უნარი, სკოლაში შევქმნა ფუნქციური სისტემა ყველა სახის კოლეგიური მხარდაჭერის განსახორციელებლად	3,62	4,07	3,17	3,92	3,84	3,44	3,25
რეგულარულად ვიღებ ცოდნას კოლეგიური მხარდაჭერის მიმართულებით	3,57	3,86	3,35	3,80	3,63	3,44	3,34
საშუალო	3,67	4,34	3,19	3,92	3,91	3,35	3,31

სკალა: 1 = საერთოდ არ ვარ წარმატებული და 6 = სრულიად წარმატებული

დიაგრამა №6: ინდივიდის როლის, როგორც ქცევითი მოდელის, აღქმა კოლეგურობის მხარდაჭერის კუთხით



სკალა: 1 = სრულად ვეთანხმები, 5 = სრულიად არ ვეთანხმები

აღნიშნულ ცხრილსა და დიაგრამაში აღსანიშნავია CZ-ის რესპონდენტების პასუხები, რომლებიც აღიარებენ, რომ კარგად არ ესმით მენტორობის, ქოუჩინგისა თუ სუპერვიზიის მიზნები და პროცედურები, ასევე, არ თვლიან საკუთარ თავს ქცევით მოდელად ამ თვალსაზრისით. ამის საპირისპიროდ, მონაცემები მიუთითებს, რომ CY-ის სკოლის ლიდერები მიიჩნევენ, რომ ისინი, სხვა ქვეყნებთან შედარებით, ყველაზე ძლიერები არიან აღნიშნული მიმართულებით. საინტერესოა ისიც, რომ სხვა საკითხებისგან განსხვავებით, სკოლების ხელმძღვანელები ყველაზე ნაკლებად

ეთანხმებიან, რომ ისინი რეგულარულად იღებენ ცოდნას კოლეგურ მხარდაჭერასთან დაკავშირებით.

კმაყოფილება, კეთილდღეობა და მასწავლებლის საქმიანობის ხარისხი

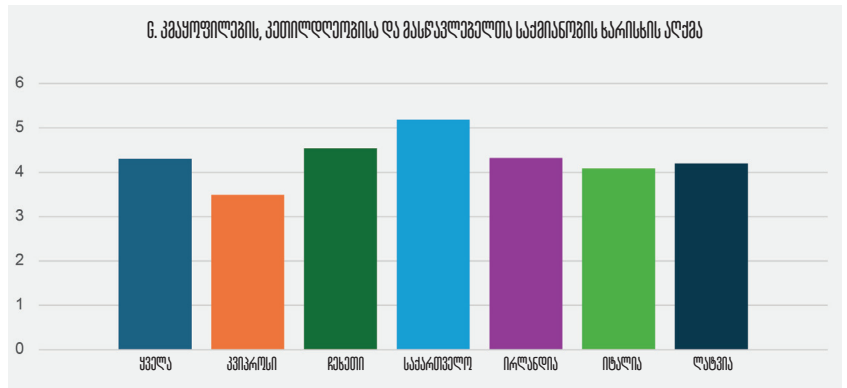
გამომდინარე იქიდან, რომ სკოლაში კოლეგური კულტურა დადებით გავლენას უნდა ახდენდეს მასწავლებლების საქმიანობის ხარისხსა და მათი სამუშაოთი კმაყოფილების აღქმაზე, რესპონდენტებს დავუსვით შემდეგი ნ შეკითხვა, რათა გავგეგო, თუ რა დამოკიდებულება აქვთ სკოლების ლიდერებს ამ მიმართულებით.

ცხრილი 10: კმაყოფილების, კეთილდღეობისა და მასწავლებელთა საქმიანობის ხარისხის აღქმა

ნ. ვფიქრობ, რომ ჩემს სკოლაში მასწავლებლები, როგორც წესი	საქართველო	CY	CZ	GE	IR	IT	LV
...უწყვეტად აუმჯობესებენ საკუთარ საქმიანობას და ნერგავენ ინოვაციურ სწავლებას	4,32	3,79	4,49	4,73	4,58	3,76	4,54
...აქვთ პოზიტიური დამოკიდებულება სწავლებისა და მოსწავლეების მიმართ	4,71	3,91	4,81	5,29	5,05	4,48	4,71
...არ იმყოფებიან სტრესში ან/და განიცდიან პროფესიულ გადაწვას	3,55	2,44	4,08	5,28	3,16	3,44	2,89
...თავს გრძნობენ იმედიანად და უსაფრთხოდ	4,38	3,26	4,82	5,54	4,21	4,22	4,23
...კმაყოფილები არიან საკუთარი საქმიანობით	4,28	3,58	4,65	5,01	4,32	4,10	4,04
...არაიან სკოლის ერთგულები	4,59	3,95	4,39	5,26	4,63	4,52	4,77
საშუალო	4,30	3,49	4,54	5,19	4,32	4,09	4,20

სკალა 1 = საერთოდ არ ვარ დარწმუნებული, არ მაქვს ამის არანაირი მტკიცებულება 5 = დარწმუნებული ვარ და შემიძლია, ბევრი მტკიცებულება მოგაწოდოთ

დიაგრამა 7: კმაყოფილების, კეთილდღეობისა და მასწავლებლის საქმიანობის ხარისხის აღქმა



სკალა 1 = საერთოდ არ ვარ დარწმუნებული, არ მექვს ამის არანაირი მტკიცებულება
 6 = დარწმუნებული ვარ და შემოძლია ამის ბევრი მტკიცებულება მოგაწოდოთ

როგორც გამოიკვეთა, GE-ს სკოლის ლიდერები ყველაზე დადებითად აფასებენ მასწავლებლების საქმიანობის ხარისხსა და სამუშაოთი კმაყოფილებას. ასევე, GE-ს სკოლის ლიდერები მეტად პოზიტიურად არიან განწყობილნი, სხვებისგან განსხვავებით; ამასთან, დადებითად აფასებენ თავიანთ წარმატებას კოლეგიური მხარდაჭერის ყველა ასპექტში (B, C, D, E), შესაბამისად, მათი მიდგომა - დადებითი რეაგირება მოახდინონ - არის თანმიმდევრული და მიუთითებს გარკვეულ კავშირზე წარმატებულობის შეგრძნებასა და მათ პოზიტიურ შეხედულებას შორის მასწავლებლების საქმიანობასა და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე.

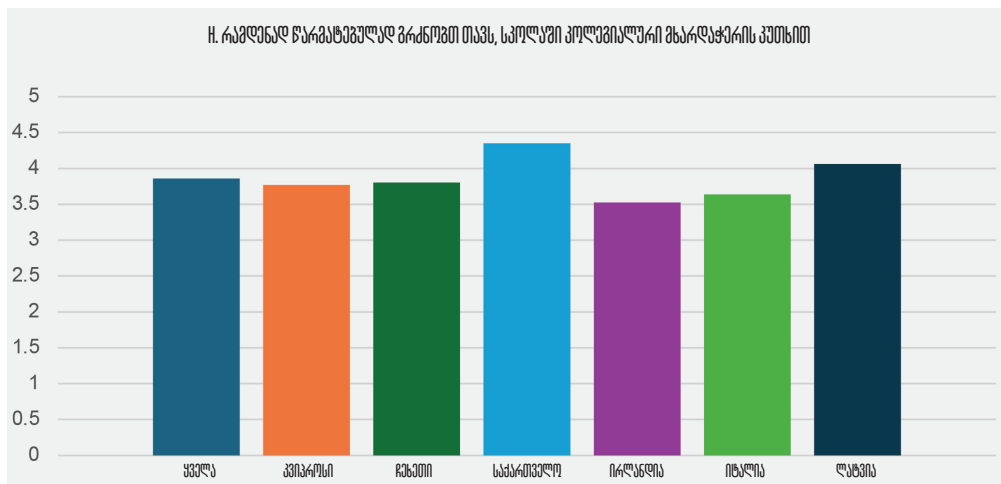
თუმცა, ამავდროულად, მონაცემები ადასტურებს, რომ სკოლების ლიდერები (მათ შორის, GE-ს სკოლების დირექტორები) ამჩნევენ სტრესსა და პროფესიული გადაწვის ტენდენციებს მასწავლებლებში.

შეკითხვაზე, რომელიც სტრესსა და გადაწვას შეეხებოდა, ყველა ქვეყანაში დაბალი მაჩვენებელი იქნა მიღებული და არ იყო სხვა პუნქტებთან შესაბამისი. CY-ის სკოლების ლიდერები თავიანთ მასწავლებლებს ყველაზე დაბალ შეფასებას აძლევენ აღნიშნული მიმართულებით, განსხვავებით, GE-სი, სადაც სკოლების ლიდერები მნიშვნელოვნად დადებითად არიან განწყობილები მასწავლებლების მიმართ.

სკოლების ლიდერების ზოგადი თვითშეფასება კოლეგიური მხარდაჭერის ხელშეწყობის კუთხით

კითხვარის რაოდენობრივი ნაწილის დასასრულს, რესპონდენტებს ვკითხეთ, თუ როგორ აფასებდნენ ისინი ზოგადად საკუთარ წარმატებულობას სკოლაში კოლეგიური და თანამშრომლობითი კულტურის ხელშეწყობის კუთხით, ან თვლიდნენ თუ არა, რომ ჯერ კიდევ ბევრი რამ აქვთ სასწავლი აღნიშნული მიმართულებით.

დიაგრამა №8: ზოგადი წარმატებულობის აღქმა, კოლეგიური მხარდაჭერის ხელშეწყობის მიმართულებით



სკალა: 1 = ბევრი მექვს სასწავლი ამ მიმართულებით, 5 = თავს ძალიან წარმატებულად ვგრძნობ ამ მიმართულებით

საერთო ჯამში, სკოლების ლიდერები, როგორც ჩანს, უფრო წარმატებულად თვლიან თავს სკოლაში თანამშრომლობისა და კოლეგიალურობის ხელშეწყობის მიმართ, მაგალითად, GE-ს რესპონდენტებს ამ მიმართულებით ყველაზე წარმატებულად მიიჩნიათ თავიანთი თავი. B, C, D და E ასპექტებში მიღებული მონაცემები გვიჩვენებს იმ მიმართულებებს, რომელშიც ისინი უფრო წარმატებულად გრძნობენ თავს და სადაც ნაკლებ წარმატებას აფიქსირებენ.

5.5 სკოლის ხელმძღვანელების გამოცდილება, საჭიროებები და რეკომენდაციები (სარისხოგრივი ნაწილი)

კითხვარის თითოეული განყოფილების მიზნებისთვის (B-E), რესპონდენტებს დავუსვით ღია ტიპის კითხვები, რომლებზეც მათ შეეძლოთ თავისუფლად პასუხის გაცემა. კითხვები ძირითადად შეეხებოდა მათ საჭიროებებს კონკრეტული მიმართულებით, ან იმას, თუ რა დაეხმარებათ რესპონდენტებს მოცემულ სფეროში უფრო მეტი წარმატების მისაღწევად. რესპონდენტებმა დიდი სიამოვნებით უპასუხეს კითხვებს, თუმცა პასუხები ყველა განყოფილებაში ძალიან მსგავსი და განმეორებადი აღმოჩნდა. ამიტომ ოთხივე განყოფილების მონაცემები ერთად დავამუშავეთ. რაც შეეხება ცალკეულ ქვეყნებს, პასუხები საკმაოდ ერთნაირი იყო, რაც იმაზე მეტყველებს, რომ პედაგოგებს სასკოლო სისტემებში მეტნაკლებად მსგავსი პრობლემები აწუხებთ და მსგავსი გამოწვევების წინაშე დგანან.

კითხვარის დასასრულს, სკოლის ხელმძღვანელებს დავუსვით ოთხი ღია ტიპის კითხვა. სამათგანზე (რას მიიჩნევთ თქვენს ძლიერ მხარედ სკოლაში კოლეგიური მხარდაჭერის ხელშეწყობის თვალსაზრისით? როგორ ფიქრობთ, რომელი ასპექტია თქვენს ძალისხმევებში ყველაზე პრიორი-

ტეტული სკოლაში კოლეგიურობის მხარდაჭერის ხელშეწყობად? რას ურჩევდით სხვა სკოლის ხელმძღვანელებს კოლეგიური მხარდაჭერის გასავითარებლად?) მიღებულ პასუხებში კვლავ გამოიკვეთა იგივე ტენდენცია, ამიტომ, ნაშრომი რომ არ გადაგვეტვირთა ერთი და იგივე ან მსგავსი მონაცემებით, მიღებული მიგნებები კვლავ ერთად დავამუშავეთ. ბოლო ღია ტიპის შეკითხვა მიმართული იყო კონკრეტულად სკოლების ლიდერების საგანმანათლებლო საჭიროებებზე (რა სახის ტრენინგები და გეხმარებათ სკოლაში კოლეგიური მხარდაჭერის პროცესების გასაუმჯობესებლად?). ეს კითხვა გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა ჩვენი პროექტისათვის, ამიტომ მასზე ცალკე ვიმუშავებთ.

ყველა ღია ტიპის კითხვაზე მიღებული პასუხი, შინაარსიდან გამომდინარე, დაიყო რამდენიმე კატეგორიად, რომელსაც ქვემოთ ვთავაზობთ, შესაბამისი აღწერითა და რესპონდენტთა პასუხების ციტირებით.

5.5.1 რესპონდენტების აზრით, რა არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი სკოლაში კოლეგიური კულტურის წარმატებით დასაანერგად?

ინტერპერსონალური ურთიერთობები სკოლაში

არსებობდა მოლოდინი, რომ მასწავლებელთა კოლექტივებში ინტერპერსონალური ურთიერთობები გადამწყვეტ როლს ასრულებდა. ყველა პარტნიორ ქვეყანაში რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ კარგად ფუნქციონირებადი, თანამშრომლობითი გუნდები შემდეგი მახასიათებლებით გამოირჩევიან: ურთიერთპატივისცემა, ურთიერთგაგება, ურთიერთდახმარება, ეფექტური კომუნიკაცია და ნდობა.

ასეთი კლიმატის დასაანერგად, რესპონდენტები გვირჩევენ მხარდაჭერის გაძლიერებას შემდეგი მიმართულებით: ღი-

ყველა პარტნიორ ქვეყანაში რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ კარგად ფუნქციონირებადი, თანამშრომლობითი გუნდები უნდა გამოირჩევიან: ურთიერთპატივისცემა, ურთიერთგაგება, ურთიერთდახმარება, ეფექტური კომუნიკაცია და ნდობა.

**ენიშვნელოვანია
არაბნოლოდ ერთოვლივი
საგუშაო უზენაქრევისა
და სსკა საგუშაო
ჯგუშევის ორგანიზება,
არაბნო სსკადასსკა
სასის არაფორმალური
უზენაქრევის გაბარძვა.**

რებულებებსა და მიზნებზე შეთანხმება, კომუნიკაციის წესების შემუშავება, გუნდების შექმნა (გუნდის გაძლიერება), ასაკისა და სქესის საკითხების გათვალისწინებით. ამ მიზნით, რესპონდენტთა აზრით, მნიშვნელოვანია არამხოლოდ ერთობლივი სამუშაო შეხვედრებისა და სხვა სამუშაო ჯგუფების ორგანიზება, არამედ სხვადასხვა სახის არაფორმალური შეხვედრების გამართვა. არაფორმალური შეხვედრები ბევრი რესპონდენტის მიერ იქნა აღნიშნული. ზოგს სურს, მეტი დრო დაეთმოს არაფორმალური აქტივობების ორგანიზებას, რადგან მიაჩნიათ, რომ ღიაობისა და ცოდნის მიღების კულტურას მასწავლებლების „პოტენციალის გახსნა“ შეუძლია. აღნიშნული კატეგორია დიდ პრობლემად მიიჩნევს მასწავლებლების დაუმორჩილებლობასთან მუშაობას და თვლიან, რომ მნიშვნელოვანია მოტივაციის გაძლიერება, რათა მასწავლებლები „კომფორტის ზონიდან“ გამოვიდნენ.

სკოლების ხელმძღვანელებმა ასევე აღნიშნეს, რომ კარგი კლიმატის შესაქმნელად აუცილებელია კარგად სტრუქტურირებული გუნდების შექმნა, არამხოლოდ მასწავლებლების უნარ-ჩვევების, არამედ მათი ასაკისა და სქესის გათვალისწინებით. ზოგიერთმა (მაგ. CZ) რესპონდენტმა დაასახელა სკოლაში მამრობითი სქესისა და ახალგაზრდა პედაგოგების ნაკლებობა.

მაგალითები

არაფორმალური აქტივობების დაგეგმვა და წარმართვა, კოლეგებთან ერთად ქალაქგარეთ გასვლა – პიკნიკებისა და ექსკურსიების მოწყობა, კორპორატიული საღამოები. (GE)

უფრო ხშირი არაფორმალური შეხვედრები და პროფესიული საუბრები მშვიდ გარემოში... ვცდილობ, შევექმნა ასეთი გარემო, შეხვედრებზე და ინდივიდუალურად, თუმცა ყოველთვის არ გამომდის. ვაღიარებ, რომ მეც და მასწავლებლებსაც არ გვაქვს საკმარისი ცოდნა და აღქმა. (LV)

აუცილებელია ისეთი მექანიზმების ამოქმედება, რომლებიც გააძლიერებენ დობას კოლეგიური სწავლის მიმართ, რადგან კოლეგების განსწავლას მასწავლებლები ხშირად ეჭვის თვლით უყურებენ, ვინაიდან კოლეგების განსწავლის მიღების ეშინიათ... გააუმჯობესეთ და გაზარდეთ შეხვედრების რაოდენობა სკოლის პერსონალთან, რათა გაცივოთ ერთმანეთი და გააძლიეროთ პერსონალის თითოეული ინსტიტუციური ერთეულის პროფესიული და ადამიანური პოტენციალი. (IT)

მასწავლებლები – პიროვნული ხასიათი და პროფესიონალიზმი

დასაქმების ადგილზე ურთიერთობების დამყარების პრობლემის გარდა, რესპონდენტებმა დაასახელეს მასწავლებლების პიროვნული ხასიათისა და პროფესიონალიზმის (ხარისხის) მნიშვნელობა. რაც შეეხება მასწავლებელთა პიროვნულ ხასიათს, რესპონდენტების აზრით, თანამშრომლობის განვითარებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შემდეგი პიროვნული თვისებები და უნარები: მოტივაცია, კეთილი ნება, დასწავლის უნარი, გამბედაობა და შეუპოვრობა, მასწავლებლების პირადი ჩართულობა და ხელმისაწვდომობა, პასუხისმგებლობის გრძობა, სხვა ადამიანების მხარდაჭერის უნარი და ა.შ.

პედაგოგების პიროვნული თვისებების გარდა, ასევე აღინიშნა მასწავლებლისთვის აუცილებელი პროფესიული თვისებები, რომლებიც კოლეგიური მხარდაჭერის დასანერგადაა მნიშვნელოვანი. ასევე ყურადღება გაამახვილეს პედაგოგების უწყვეტი განათლების აუცილებლობაზე, მაგალითად, ფსიქოლოგიური საკითხების, კოლეგიური მხარდაჭერის ფორმების, ასევე, ლიდერობის მიმართულებით. ეს ყველაფერი გააძლიერებს „საშუალო მენეჯმენტის“ რგოლს, რომელიც უნდა იყოს მაგალითი სხვა მასწავლებლებისათვის და გაზარდოს თანამშრომლობის მოტივაცია.

მაგალიტები

მასწავლებლებმა უნდა განსაზღვრონ თავიანთი მიზნები – რათა იყვნენ უფრო მეტად მოტივირებულნი. მასწავლებლებს შორის საერთო შეხედულებების ჩამოყალიბება ძალზედ მნიშვნელოვანია. (CZ)

ვფიქრობ, მასწავლებლების დამოკიდებულება ყველაზე მნიშვნელოვანია. თუკი ისინი მზად არიან ცვლილებების მოსახდენად, ასევე მზად არიან, დაეხმარონ და ყოველთვის ხელმისაწვდომები არიან, მაშინ ყველაფერი გამოვა... მასწავლებლები აცნობიერებენ სკოლის საერთო მიზნებს და ამ უკანასკნელს საკუთარ ინდივიდუალურ მიზნებს უკავშირებენ. სკოლაში ორგანიზებული პროფესიული განვითარების ღონისძიებები, მაგ. “პედაგოგიური ლაბორატორიის” სემინარი, პროექტები და კურსები. (LV)

მასწავლებლების მხარდაჭერა, რათა მათ გაიარონ გადამზადებასწავლების, ქოუჩინგისა თუ სუპერვიზიის მიმართულებით. ... ტრენინგები უნდა ჩატარდეს, მაგალითად, ფსიქოლოგების მიერ. (GE)

სხვა კითხვები უკავშირდებოდა გუნდების განვითარებას. სკოლების ხელმძღვანელებს სურთ, ჰქონდეთ შესაძლებლობა გუნდში შესაფერისი მასწავლებლები დაასაქმონ (შეარჩიონ). ზოგიერთ ქვეყანაში სკოლის ხელმძღვანელს უფლება აქვს, აირჩიოს მასწავლებელი (ზოგჯერ სკოლის დამფუძნებელთან ერთად), თუმცა მასწავლებლის გათავისუფლება განსაკუთრებული მიზეზის გარეშე არ შეუძლია. მეორე მხრივ, ზოგიერთმა სკოლის ლიდერმა აღნიშნა გუნდისთვის მასწავლებლების არჩევის შესაძლებლობისა და გუნდების სტაბილურობის თვალსაზრისით არსებული შეზღუდვები. ზოგიერთი რესპონდენტი თვლის, რომ ხშირად ახალბედა მასწავლებლები უნივერსიტეტიდან საჭირო გამოცდილებით არ მოდიან, ამიტომ რესპონდენტებს უფრო მეტი ფოკუსირება სჭირდებათ მათთან სამუშაოდ.

მაგალიტები

ამჟამად იურიდიული ფაკულტეტის 157 მასწავლებლიდან 60% შემცველი მასწავლებელია და ეს მაჩვენებელი ყოველწლიურად იცვლება – მუდმივი მასწავლებლების 70% 40-50 წელზე უფროსი ასაკისაა. (IT)

უბრობ ლემო მასწავლებლები, მაგ. უდისციპლინო მასწავლებლები, რომლებიც ვერ ურთიერთობენ ნორმალურად ბავშვებთან და მშობლებთან... ამ შემთხვევაში პრობლემები კომპლექსური ხასიათისაა!!! ყველას აქვს პრობლემა! მშობლებს, ვინაიდან გაკვეთილი არასათანადოდ ტარდება იმდენად დიდი ქაოსია კლასში, რომ ხანდახან შედეგები არასახარბიელოა... მაგ. მოსწავლეებისა და მშობლების ემოციური და უცვლელობა (რომ აღარაფერი ვთქვათ მოსწავლეებისა და მასწავლებლების უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის პრობლემებზე). ასევე, არსებობს უკმაყოფილება კომპეტენტური და ეფექტური მასწავლებლების მხრიდან იმაზე, რომ, მაგალითად, მათ ეკისრებათ დამატებითი ვალდებულებები და ეს ყველაფერი თანაბრად არ ნაწილდება... გასაგები მიზეზების გამო... შეგახსენებთ, რომ კვიპროსში სკოლის ხელმძღვანელი არ ირჩევს თავის პერსონალს და არც პერსონალის შეცვლის უფლება აქვს. თუმცა, მას მოეთხოვება პერსონალის ეფექტურად მართვა... (CY)

შიდა და გარე მხარდაჭერა – ექსპერტები სკოლებში

სკოლის მიზნებისა და ღირებულებების გაზიარება და განხორციელება ეფექტურადაა შესაძლებელი სკოლაში პროფესიონალების (სასკოლო ფსიქოლოგი, ლოგოპედი/მეტყველების თერაპევტი, სპეციალური მასწავლებელი, ასისტენტი, შიდა მენტორი და ა.შ.) დასაქმებით, ასევე, მენტორის/სუპერვიზორის პოზიციის შემოღებით.

სკოლების ლიდერებმა ასევე აღნიშნეს მასწავლებლებისთვის კარგი სუპერვიზორისა თუ მენტორის უზრუნველყოფის, მთლიანი გუნდის განათლებისა და კო-

სკოლების ლიდერებმა ასევე აღნიშნეს მასწავლებლებისთვის კარგი სუპერვიზორისა თუ მენტორის უზრუნველყოფის, მთლიანი გუნდის განათლებისა და კო-

ლეგიური მხარდაჭერის მდგრადი ფუნქციური სისტემის შექმნის აუცილებლობა. როგორც ჩანს, კვალიფიციური მენტორები, სასკოლო გუნდები და სუპერვიზიის დაწინაურება სარგებლის მომტანია. სკოლების ხელმძღვანელები დადებითად აფასებენ, როდესაც პედაგოგების კოლექტივში წარმოდგენილია მენტორი და თვლიან, რომ ეს სასარგებლოა მთლიანი გუნდის მენტრობისთვის. თუმცა, აუცილებელი პირობაა შიდა მენტორების შერჩევა და მომზადება, მათი მხარდაჭერა და ანაზღაურება.

მნიშვნელოვანია, შეიქმნას მხარდაჭერი ჯგუფი, დაკომპლექტებული აქტიური და ნებაყოფლობით მომუშავე პედაგოგებით. ასეთი „ძლიერი გუნდები“ შემდეგ მოიზიდავენ უფრო მეტ მასწავლებელს კოლეგიური მხარდაჭერის საქმიანობის განსახორციელებლად.

მაგალითი

ჩვენ შევექმნით კოლეგიური მხარდაჭერის ფართო გუნდი, რომელშიც წარმოდგენილები არიან მასწავლებლები, ასისტენტები, აღმზრდელები, სკოლის დირექტორების მოადგილეები და სკოლის ხელმძღვანელი. გუნდის წევრების უმრავლესობას გავლელი აქვს მენტრობის ტრენინგები... ჩვენ მასწავლებლებს ვთავაზობთ კოლეგიური მხარდაჭერის მრავალფეროვან ფორმებს, საიდანაც მათ შეუძლიათ შესაფერისი მხარდაჭერა აირჩიონ (CZ).

სკოლების ლიდერებმა ასევე დაასახელეს გარე საგანმანათლებლო და პროფესიული მხარდაჭერის აუცილებლობა სხვადასხვა სფეროს ექსპერტების მოწვევით, თუმცა გარე მენტორების, ქოუჩებისა და სუპერვიზორების მხარდაჭერა, როგორც წესი, სკოლებში არ ხორციელდება.

ისინი ასევე მიესალმებიან გამოცდილების გაცვლის შესაძლებლობას სხვა სკოლებსა და სასკოლო სისტემებთან, თუმცა, ამავე დროს, აცნობიერებენ, რომ შესაძლოა წარმოიშვას დაბრკოლებები დროისა და გარედან მოწვეული პროფესიონალების დაფინანსების თვალსაზრისით.

მაგალითები

საჭიროა გარე მენტორის მხარდაჭერა... კარგი იქნება, გვყავდეს მენტორი ან ქოუჩი, რათა ყველა მასწავლებელმა შეძლოს პროფესიონალისგან რჩევის მიღება. მე პირადად ვატარებ გასაუბრებებს პერსონალის წევრებთან, ამ ყველაფერს დიდი დრო მიაქვს, თუმცა ნამდვილად ღირს ამაღ. (CZ)
სხვა სკოლებთან თანამშრომლობა, გამოცდილების გაზიარება, ერთობ ლივი სასკოლო პროექტები... (GE)

ასევე, ვის ურევბდი, მქონდეს კონკრეტული საგნის ექსპერტული ცოდნა და სტანდარტული სატრენინგო მასალა. ... ასევე, ვის ურევბდი პროფესიონალებსა და სპეციალიზებულ ტრენინგებს ყველასთვის. (CY)
მჯერა, რომ სკოლებში დაკვირვებისა და ერთობ ლივი სწავლის რიცხვის გაზრდა მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობას. გაკვეთილებზე დაკვირვებას უნდა მოჰყვეს გაკვეთილის შესახებ ღია დისკუსია. ... დროის გამოწინააღმდეგავი სკოლის ბაზაზე მენტრობისა და ცოდნის გაზიარებისათვის ძალიან სასარგებლო იქნება. (IR)

სკოლის ლიდერის პიროვნული თვისებები და როლი

სკოლის ლიდერები აცნობიერებენ, რომ ისინი თავად უნდა გახდნენ კოლეგიური ქცევის როლური მოდელები (მე ვცდილობ, ვიყო ასეთი ქცევის მაგალითი... მე ვარ მენტორი... გავიარე მენტორის მოსამზადებელი ტრენინგი... მჯერა, რომ როლური მოდელი ვარ).

გარდა ამისა, რესპონდენტებმა დაასახელეს სკოლის დირექტორისთვის სავალდებულო პიროვნული თვისებები, რათა მან შეძლოს კოლეგიური კულტურის განვითარება; ამასთან, არაერთი რესპონდენტი ამ თვისებებს საკუთარ ძლიერ მხარედ მიიჩნევს. დასახელდა შემდეგი თვისებები:

- ღიაობა და კომუნიკაცია (ხელმისაწვდომობა, მუშაობს „ღია კარის“ პრინციპით, ადამიანების მოსმენისა და გაგების უნარი, სხვათა შეხედულებების მიმღებლობა, ღია და თბი-

ლი დამოკიდებულება, კრიტიკის მიღება, კონსენსუსისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარი, ინფორმაციის მიწოდების უნარი, პატივისცემა და თანასწორობა, მშვიდი კომუნიკაცია, თანაბარი კომუნიკაცია, დისკუსიისადმი მზადყოფნა, ადამიანებისადმი ნდობა, კონფლიქტის მართვის უნარი...);

- დახმარებისთვის მზადყოფნა და კეთილგანწყობა (დახმარების მოსურნე, არ სტრესავს მასწავლებლებს, გააჩნია ადამიანური მიდგომა, სათნოა და არ აკრიტიკებს, შემწყნარებლობა, ემპათიურობა, კეთილდღეობა, ინტუიცია...);
- სხვა პიროვნული თვისებები (მოთმინება, დიდსულოვნება, თანმიმდევრულობა, წესიერება, ენთუზიაზმი, აქტიურობა, პასუხისმგებლობის გრძობა, სიმშვიდე, თვითრეფლექსია, პოზიტიური ხედვა...).

ზოგიერთმა უფროსი ასაკის სკოლის ლიდერმა ასევე აღნიშნა გრძელვადიანი გამოცდილების მნიშვნელობა.

მაგალითები

მზადყოფნა და გახსნილობა ახალი გამოწვევის მისაღებად... ვიცი, რომ ღია ვარ და ჩემთან კომუნიკაცია მარტივია. (IR)

მე არ გამოვყოფ ჩემს თავს სკოლის დანარჩენი პერსონალისგან. მე არ შემოვიფარგლები მხოლოდ ჩემი მუდამხედველობითი როლით, არამედ კოორდინაციას ვუწევ და ვთანამშრომლობ კოლეგებთან. ვუსმენ მათ წუხილებს და ვცდილობ, დავებმარო პრობლემების გადაჭრაში. (CY)

მე გუნდური მოთამაშე ვარ, ყოველთვის ვცდილობ, პირველ რიგში და ყველა სიტუაციაში დავინახო კარგი, ვეძებ გამოსავალსა და ცოდნას. (LV)

სკოლის ლიდერებისთვის აუცილებელი თვისებები, რომლებიც პროფესიულ უნარებს უკავშირდება, ისევე როგორც მოვა-

ლებები, რომლებიც სკოლაში წარმატების მისაღწევად უნდა განახორციელონ, არის შემდეგი:

- გუნდში და გუნდთან ერთად მუშაობა (გუნდის სტრუქტურა და ზომა, ახალბედა მასწავლებლებთან მუშაობა, გუნდის გადამზადება, გუნდის მართვა, ერთობლივი კოლექტიური ღონისძიებები, სანდო და უსაფრთხო გარემოს შექმნა, მიკუთვნებულობის გრძობის გაძლიერება...);
- მასწავლებლების ინდივიდუალური მეთოდური მხარდაჭერა (შეფასებითი დიალოგები, კონსულტაციები მასწავლებლებთან, პერსონალის ჩართვა და მოტივირება, ადამიანების მიმართ ინტერესის გამოვლენა და მათთან საუბარი...);
- კოლეგიური მხარდაჭერის სისტემის შექმნა (გეგმებისა და როლების განსაზღვრა, მკაფიო ხედვა, კოლეგიური გაზიარებისთვის მკაფიო წესების შემუშავება, უსაფრთხო გარემოს შექმნა, აქტივობების დოკუმენტირება, კარგი პრაქტიკის გავრცელება, კვლევების ჩატარება, თვითშეფასება...);
- შიდა და გარე ქსპერტებისგან მხარდაჭერის მიღება (მასწავლებლების მიერ გაკვეთილებზე დაკვირვება, კარგი პრაქტიკის გაზიარება, ტრენინგების ორგანიზება და დისკუსიების ხელშეწყობა [მაგ. ფოკუს ჯგუფები], კურსებისა და სერვისების გააქტიურება გარე ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით, მასწავლებლებისთვის სასურველი ტრენინგების იდენტიფიცირება და შესაბამისი გადამზადების შეთავაზება, სასწავლო ჯგუფების შექმნა, ღია გაკვეთილები, ინტერდისციპლინური თანამშრომლობითი ჯგუფები...);
- გარე დაწესებულებებთან თანამშრომლობა (აქტივობების ორგანიზება სკოლის გარეთ, თანამშრომლობა სხვა სკოლებთან, გარე სუბიექტებთან კონტაქტი...);

ზომიერება უფროსი ასაკის სკოლის ლიდერმა ასევე აღნიშნა გრძელვადიანი გამოცდილების მნიშვნელობა.

**ყველა ქვეყნის სკოლების
ლიდერებმა აღნიშნეს,
რომ თანაგზრომლობითი
და კოლეგიური კულტურის
ჩამოყალიბება აუცილებს
განსჯვლავლების
დატვირთვას და დროის
დეფიციტს.**

- რესურსების უზრუნველყოფა (სივრცისა და დროის გამოყოფა ფინანსური მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად, პროექტები, შედეგების აღნიშვნა...).

მაგალითები

სკოლაში ეფექტური მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დანერგვა, პროექტების განხორციელება, რომელშიც მათსიმა-ლურად ჩაერთვება სასკოლო თემი. ...წესებისა და პრინციპების შექმნა სწავლების, ქოუჩინგისა და კოლეგიური მხარდაჭერის სხვადასხვა ფორმებისათვის. (GE)

კოლეგიური მხარდაჭერის ხელშესაწყობად, სკოლაში ყველაზე მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობის დელეგირება, სკოლის დირექტორი უნდა იყოს სამართლიანი, მიუკერძოებელი და ქმნიდეს თანაბარ პირობებს სკოლის თემის ყველა წევრისთვის. მხოლოდ ამ სტრატეგიების გამოყენებით შეძლებს სკოლა, შექმნას კულტურა, რომელიც დამყარებული იქნება ჯანსაღ, უსაფრთხო და დემოკრატიულ იდეალებზე. (GE)

ამბობენ, რომ სკოლის დირექტორი უნდა იყოს „ძლიერი ლიდერი“, რომელსაც შეუძლია ორგანიზაციის კულტურის შეცვლა. თუმცა, სკოლების ხელმძღვანელები აღნიშნავენ, რომ ამის განსახორციელებლად მათაც სჭირდებათ მხარდაჭერა, რათა მართო არ დარჩნენ მიზნისკენ სწრაფვის გზაზე.

გასაკვირი არ არის, რომ სკოლის ლიდერები აცხადებენ, რომ სკოლის ადმინისტრირებასა და ორგანიზაციულ მენეჯმენტს დიდი დრო მიაქვს და რომ დიდი დრო სჭირდებათ, რათა ყველა ახალბედა მასწავლებელს გააცნონ საკუთარი ხედვა და დაეხმარონ გუნდს. მათ სჭირდებათ სამუშაოს უკეთ ორგანიზება, რათა დრო დარჩეთ მასწავლებლების მხარდასაჭერად (თვითრეგულირება, დროის მენეჯმენტი).

მეტი დრო და ნაკლები დატვირთვა

ყველა ქვეყნის სკოლების ლიდერებმა აღნიშნეს, რომ თანამშრომლობითი და

კოლეგიური კულტურის ჩამოყალიბება ამცირებს მასწავლებლების დატვირთვას და დროის დეფიციტს. გადატვირთულობა, სტრესი და დროის ნაკლებობა ძირითადად გამოწვეულია შემდეგი ფაქტორებით:

- ადმინისტრაციული ამოცანები (ბიუროკრატია)
- მოსწავლეთა დიდი რაოდენობა კლასებში (ზოგ ქვეყანაში, მაგ. CZ)
- ინკლუზიური განათლება (სპეციალიზებული ინდივიდუალური ბრუნვა სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლეებზე)
- არამოტივირებულ მოსწავლეებთან მუშაობა
- გაკვეთილების დიდი რაოდენობა (მასწავლებლის გადატვირთვა)
- რამდენიმე სკოლაში მუშაობა (მაგ. GE)

შესაბამისად, ურთიერთობების გაღრმავებისთვის ბევრი დრო აღარ რჩება, ხოლო ზოგიერთი სკოლის ლიდერი აღნიშნავს, რომ კარგი იქნება, თუკი უშუალოდ სასწავლო პროცესისთვის გამოყოფილი დრო შემცირდება.

მაგალითები

მასწავლებლებს უნდა ჰქონდეთ ნაკლები სამუშაო დოკუმენტებთან და მეტი თავისუფლება, რათა უფრო მეტი დრო დაუთმონ მოსწავლესა და სკოლას. ... ნაკლები დატვირთვა და მხოლოდ ერთ სკოლაში დასაქმებულობა დაეხმარება მასწავლებლებს, გამოიყონ მეტი დრო ინტერპერსონალური ურთიერთობებისთვის. (GE)

მასწავლებლებისთვის მეტი დროის გამოყოფა გაკვეთილების დაგეგმვისა და კომუნიკაციისათვის. ... საუბრის შესვენების დროის გახანგრძლივება. (IR)

[კოლეგიური საქმიანობის] განსახორციელებლად დრო მართლაც არ რჩება, ყველა დაკავებულია თავისი საქმეებითა და პრობლემებით. ... სკოლაში დღე დაწყებულია, სადაც 12 საათიანი სამუშაო დღეა, შედარებით რთულია პერსონალის დატ-

ვირთვის დაგეგმვა ისე, რომ პედაგოგებს საკმარისი დრო დარჩეთ ერთობლივი მუშაობისთვის, რადგან მათ, პრაქტიკულად, ბავშვებთან მუდმივად ყოფნა ევალებათ. (LV)

სკოლის პოლიტიკა, საზოგადოება და სხვა გარე ფაქტორები

მიუხედავად იმისა, რომ სკოლების ლიდერები აცნობიერებენ საკუთარ როლსა და პასუხისმგებლობას თანამშრომლობისა და კოლეგიური კულტურის ხელშეწყობის კუთხით, ყველაფერი, რასაც ისინი აღნიშნავენ, არ შეეძის მათ უფლებამოსილებაში. რიგი მოთხოვნები ეხებოდა სკოლების გარე მხარდაჭერას. ზოგიერთი სკოლის ხელმძღვანელი ვერ იღებს სკოლის დაფუძნებისგან (ან ადგილობრივი ხელისუფლებას, თემი და ა.შ.) მხარდაჭერას. ზოგიერთ ქვეყანაში კი, სიტუაციას არსებული არასტაბილური ან გაუგებარი სასკოლო პოლიტიკა ართულებს, ხოლო ზემდგომი უწყებები ხშირად სკოლებს ადმინისტრაციული ვალდებულებებით ამძიმებენ.

მაგალითები

წინა წლებში სამინისტრომ მხარდაჭერა გამოუცხადა ტექნიკურ განათლებას, შესაბამისად, ჩვენც ჩავატარეთ სემინარები პარტნიორ დაწყებით სკოლებთან და მოსწავლეებს ინსტრუმენტებთან მუშაობა ვასწავლეთ. თუმცა, მოულოდნელად, მედიაში გაუღერდა ინფორმაცია ზოგად განათლებაზე ყურადღების გამახვილების აუცილებლობასა და ტექნიკურ სკოლების ლიცენზიებად გადაკეთების შესახებ. ახალი ინფორმაცია კიდევ ერთ სავალდებულო სასკოლო მოდელს (8 + 2 წელი) გულისხმობდა. სამიზნეები იმდენად სწრაფად იცვლება, რომ მასწავლებლების გუნდი ვერ ასწრებს მათთან იდენტიფიცირებას. (CZ) უფრო მკაფიო გაიდლაინები და სტრატეგიები/პოლიტიკა სამინისტროსგან. არასავალდებულო ამოცანების განვითარების მიმართ, როგორც წესი, ჩნდება წინააღმდეგობა, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ამგვარი რამ არ გულისხმობს სიახლეს

(ინოვაციას). გარდა ამისა, კოვიდ პანდემიის შემდეგ, კოლეგებს, როგორც ჩანს, სხვა პრიორიტეტები გაუჩნდათ... მაგ. სასწავლო გეგმის შევსება და ხარვეზების გამოსწორება... ყველა ფრისთვის საჭიროა განათლებისა და კულტურის სამინისტროს მიერ მოწოდებული ჩარჩო და მხარდაჭერა. (CY)

შესაბამისი ანგარიშვალდებულების მექანიზმის შექმნა – სასურველი იქნება გარემონიტორინგის სისტემა, ვინაიდან ეს დაეხმარება მასწავლებლებს პასუხისმგებლობის გრძნობის გაძლიერებაში, რათა მაქსიმალურად დააკმაყოფილონ მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტები და შეასრულონ შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრი მოვალეობები. (GE)

გასაკვირი სულაც არ არის, როდესაც სკოლის ხელმძღვანელები აცხადებენ, რომ ძალიან სასარგებლო იქნებოდა მეტი ფინანსური მხარდაჭერა სკოლისა და მასწავლებლებისათვის, რადგან ზოგიერთ სკოლაში საერთოდ არ არსებობს ფიზიკური სივრცე (ოთახები ან სხვა), სადაც მასწავლებლები უსაფრთხოდ შეიკრიბებიან საკუთარი მოსაზრებებისა და გამოცდილების გასაზიარებლად.

მაგალითები

ჩვენ განვიცდით ფინანსური რესურსების ნაკლებობას, საჭირო ინფრასტრუქტურის სიმცირეს და გვჭირდება ტექნიკა (კომპიუტერები/ლექტორები)... დღეს, ინფრასტრუქტურული პრობლემების გამო, სკოლების ხვასკოლებში არიან შეკედლებული. არ გვაქვს ტექნოლოგიებით აღჭურვილი გარემო ან აუცილებელი ლიტერატურა, სადაც თანამშრომლებს შეეძლება შეკრება საკუთარი გამოცდილების, იდეებისა და მოსაზრებების გასაზიარებლად მყუდრო გარემოში. (GE)

უზრუნველყავით ფინანსური რესურსები – მეტი ფულადი მხარდაჭერა... მცირე ბომის კლასები ახალი სასწავლო ინსტრუმენტების დასანერგად... მეტი IT მხარდაჭერა და

გასაკვირი სულაც არ არის, როდესაც სკოლის ხელმძღვანელები აცხადებენ, რომ ძალიან სასარგებლო იქნებოდა მეტი ფინანსური მხარდაჭერა სკოლისა და მასწავლებლებისათვის,

გაკვირვებულნი
დაკავშირებით, ზოგიერთი
სკოლის ლიდერებმა ასევე
აღნიშნა გზავნილი,
საზოგადოებრივი და გეოგრაფიის
დაგეგმვის
როგორც ხანდახან
არსებობს კავშირების
საქმიანობა და ხელს არ
უწყობს კეთილდღეობას
მასწავლებლის
პროფესიონალი.

უფრო მეტი წვდომა მოსწავლეებისთვის
ისტ-ზე. ამჟამად მ ახალი თანამშრომელი
გვყავს და არც ერთს არ აქვს სკოლაში
ლექტორი, რათა შეძლონ საკლასო პროექ-
ტორებთან დაკავშირება. (IR)

დარწმუნებული ვარ, ერთობლივი შეხვედ-
რებისთვის ოთახის/სივრცის გამოყოფა
სასარგებლო იქნება ყველა მასწავლებ-
ლისთვის. ამჟამად სკოლების უმეტესობაში
არის შეხვედრების ოთახი, მაგრამ ისინი
ძირითადად გამოიყენება მენეჯმენტის
გუნდის თათბირებისთვის და, უმეტესწი-
ლად, დაკავებულია. მასწავლებლებს, ხშირ
შემთხვევაში, ხანმოკლე შეხვედრების
ჩატარებას მასწავლებლოში უწევთ. კარგი
იქნება, გვეჩვენოს კონკრეტული განრიგით
მომუშავე ოთახი, რომელშიც დებარტა-
მენტები ხშირად შედლებენ შეკრებასა და
თანამშრომლობას. (IR)

მეტი ეკონომიკური რესურსი, მასწავლებ-
ლების ფინანსური წახალისება დამსა-
ხურების მიხედვით. საგანმანათლებლო
დაწესებულების ზომის შემცირება. (IT)

მენტორული აქტივობების ორგანიზება
ძალიან რთულია, ფიზიკური დასწრებისა
და ფინანსური რესურსების ნაკლებობის
გამო... დამატებითი სახსრების საჭირო, რა-
თა ადეკვატურად მოხდეს იმ მასწავლებ-
ლის საქმიანობის აღიარება, რომლებიც
ძალეს არ იშურებენ და შეგანაკვეთურა-
დაც კი მუშაობენ. (IT)

რა თქმა უნდა, ინფრასტრუქტურა მნიშ-
ვნელოვანია – საერთო მოსასვენებელი
სივრცე, დაზღვევა, ეროვნობიული ავეჯი.
ზოგიერთ სკოლაში არ არსებობს სივრცეან
სამასწავლებლო ოთახი (გარდა სამუშაო
მასალებისა და პირადი ნივთებისთვის
განკუთვნილი მერხებისა). (LV)

სკოლა მზადაა კოლეგიური მხარდაჭე-
რისთვის; თუმცა ამის განხორციელებას
აფერხებს ის ფაქტი, რომ მასწავლებლები
რამდენიმე სკოლაში მუშაობენ ან გაკვე-
თილების დასრულებისთანავე ტოვებენ
სკოლას, ზოგჯერ ნამდვილად ვახერხებთ
მხარდაჭერის უზრუნველყოფას, თუმცა
ამ ყველაფერს უნდა ჰქონდეს მუდმივი და
თანმიმდევრული სახე. (GE)

რისი ვაკეთებაც შემიძლია სკოლის დო-
ნორებზე, ვაკეთებ, თუმცა სასკოლო სისტემაზე
(როგორც თეორიიდან ვიცი) გარე სისტე-
მებიც ახდენენ ზეგავლენას. (LV)

გარე ზეგავლენებთან დაკავშირებით,
ზოგიერთი სკოლის ლიდერმა ასევე აღნიშ-
ნა მშობლების, საზოგადოებისა და მედიის
დამოკიდებულება, რომლებიც ხანდახან
ართულებენ პედაგოგების საქმიანობას
და ხელს არ უწყობენ კეთილდღეობას მას-
წავლებლის პროფესიაში.

მაგალითები

საზოგადოების პოზიტიური დამოკიდე-
ბულება, პოლიტიკური მიზნების სიცხადე
და სტაბილურობა, პედაგოგების სამართ-
ლებრივი დაცვა კანონმდებლის მიერ... (ვი-
ნაიდან მასწავლებლები ზოგჯერ თვლიან,
რომ მათი უფლებები საკმარისად არ არის
დაცული). (LV)

შემცირდეს დემინფორმაცია მედიის მხრი-
დან...!!! (CZ)

კითხვაზე, თურის გაუმჯობესებას ისურ-
ვებდნენ სკოლების ლიდერები თავიანთ
სკოლებში, რამდენიმე ორამზროვანი პასუ-
ხი მივიღეთ (არაფერი, არ ვიცი...), ხოლო
ზოგმა დაასახელა შემოთ მოცემულ კა-
ტეგორიებთან დაკავშირებული მთელი
რიგი მიმართულებები, რის გაუმჯობესებაც
ისინი თავიანთ სკოლებში ისურვებდნენ.
გაუმჯობესების თვალსაზრისით, რჩევები
უკავშირდებოდა მასწავლებლების საქმი-
ანობას, თვითგანვითარებასა და ორგანი-
ზაციულ ცვლილებებს. თუმცა, არაერთმა
რესპონდენტმა არაერთხელ აღნიშნა დაბ-
რკოლებები, რომლებიც არამხოლოდ სკო-
ლის გუნდს, არამედ, უპირველეს ყოვლისა,
სკოლის პოლიტიკასა და სასკოლო სისტე-
მასთან ასოცირდება.

**5.5.2 რას ურჩევინ რესპონდენტები
კოლეგებს – სკოლების
ხელმძღვანელებს?**

ამ კითხვაზე პასუხები თითქმის იდენტუ-
რი იყო როგორც წინა ლიატივის კითხვების

პასუხებზე და ანალოგიურად შეგვიძლია დავყოთ 2 კატეგორიად: „კონკრეტული უნარები და პიროვნული თვისებები“ და „საჭირო ღონისძიებები“ (იხ. სკოლის ლიდერის პიროვნული თვისებები და როლი).

რესპონდენტებმა ხაზგასმით აღნიშნეს სკოლის კონტექსტის მნიშვნელობა. ყველა სკოლას საჭირდება რაღაც განსხვავებული – განსხვავებული ღონისძიებები და სპეციფიკური უნარები, სკოლის ლიდერის ქცევა და ა.შ. ნებისმიერ შემთხვევაში, რესპონდენტები ზოგადად გვირჩევენ, უპირატესობა მიენიჭოს მცირე ნაბიჯებს, ვიდრე სწრაფ ცვლილებებს; სიჩქარე საჭირო არაა.

სკოლების ხელმძღვანელები ასევე გვირჩევენ პროექტების მომზადებას, რომლებიც სასარგებლო იქნება კოლეგიური მხარდაჭერის სისტემის ასამოქმედებლად. ისინი კოლეგიურ მხარდაჭერას უპირობო აუცილებლობად მიიჩნევენ ყველა სკოლისთვის და თვლიან, რომ აუცილებელია გარკვეული აღწერითი სისტემის შექმნა. საწყისი ფინანსური მხარდაჭერის გარეშე, ხშირად რთულია ამ ყველაფრის განხორციელება; შესაბამისად, მნიშვნელოვანია სასკოლო პოლიტიკისგან მხარდაჭერის მიღება.

მაგალითები

გამოიყენეთ ევროკავშირის პროექტებიდან მომდინარე ფინანსური დახმარება კოლეგიური მხარდაჭერის დასაწყებად... მოახდინეთ გეწოლა სასკოლო სისტემაზე (რაც შეეხება კოლეგიურ მხარდაჭერას, როგორც ყველა სკოლაში მხარდაჭერილ სისტემას... დაიწყეთ საკუთარი თავით, ნუ გადატვირთავთ მას წავლებლებს ზედმეტი ამოცანებით, ითანამშრომლეთ სკოლის კოლექტივთან, ესაუბრეთ მასწავლებლებს და მხარი დაუჭირეთ ერთმანეთს. გაზარდეთ პედაგოგების თავისუფლება!) (CZ)
კარგად შეისწავლეთ თქვენი კოლექტივის ძლიერი მხარეები, რომლებიც შეიძლება კიდევ უფრო გაძლიერდეს და გაუმჯობესდეს თქვენს ყოველდღიურ საქმიანობაში, ხოლო სისუსტეებზე იმუშავებთ, რათა მათ

არ შეაფერხონ თქვენი ყოველდღიური საქმიანობა. (LV)

გამოყავით დრო დასივრცე, ვინაიდან დრო და სივრცე წარმატების მნიშვნელოვანი ფაქტორებია. (CY)

დაუთმეთ დრო კოლეგიური ინიციატივის წახალისებას, ნაკლებად ფოკუსირდით ადმინისტრაციულ და ბიუროკრატიულ ამოცანებზე, რათა მეტი დრო დაუთმოთ კოლეგიურ მხარდაჭერას... შექმენით პატარა, მცოდნე და მომზადებული გუნდი, რომელიც შეასრულებს მთავარი ღერძისა და მამოძრავებლის ფუნქციას ყველა დანარჩენი წევრისთვის, რათა გლობალურად ყველა მოთამაშე ჩაერთოს საქმეში ყველა დონეზე; სადაც დირექტორი იქნება ინოვაციების კატალიზატორი, აღჭურვილი პროფესიული და პიროვნული ზრდის ახალი ტექნიკებით, სტრატეგიებისა და მეთოდების შესწავლის სურვილით. (IT)

5.5.3 სკოლების ლიდერების საგანმანათლებლო საჭიროებები

დასასრულს, რესპონდენტებს დავუსვით ჩვენი პროექტის ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვა: რა სახის ტრენინგები/გამზადება ესაჭიროებათ სკოლების ხელმძღვანელებს სკოლაში კოლეგიურობის მხარდაჭერის კუთხით? ზოგიერთმა რესპონდენტმა ვერ დააკონკრეტა თავისი საგანმანათლებლო საჭიროებები, პრიორიტეტად სხვა საჭიროებები მიიჩნია, ან გაიხსენა ცუდი გამოცდილება წარსულში გავლილ კურსებთან დაკავშირებით.

მაგალითები

არ ვიცი... არ მაქვს ვარიანტები... არ გამაჩნია ასეთი საჭიროება... არ შემიძლია დაკონკრეტება... ყოველთვის ერთი და იგივეა... უნდა იყოს მაღალი ხარისხის. (CZ)
დრო და ფინანსური მხარდაჭერა მჭირდება, და არა განათლება. (GE)
მსურს, გავიმჯობესო ცოდნა იმის შესახებ, თუ როგორ შევქმნა ფუნქციური სისტემა

ნაზისიმიკა უბეთსვაჟაში, რესპონდენტები ზოგადად გვირჩევენ, უპირატესობა მიენიჭოს მცირე ნაბიჯებს, ვიდრე სწრაფ ცვლილებებს.

**რესპონდენტებმა ასევე
გამოხატეს დაინტერესება
სწავლის/გადასწავლის
მიმართ, განსაკუთრებით,
ფსიქოლოგიასთან
და გენეჯენეტთან
დაკავშირებული
საკითხების შესახებ.**

სკოლაში კოლეგიური მხარდაჭერის ყველა ფორმის დასანერგად, როდესაც რესურსები (ადამიანური, დროითი, მასალური) მწირია... ძალიან ბევრი სხვადასხვა ტიპის ტრენინგი არსებობს! ...მჭირდება მეტი თავდაჯერებულობა იმის მიმართ, რასაც ვაკეთებ და შესაბამისი უნარები ამ ყველაფრის განსახორციელებლად. (LV)

სწავლა/გადამზადება

ზემოაღნიშნულის საპირისპიროდ, ზოგიერთმა რესპონდენტმა გამოხატა სწავლის/გადამზადების ძლიერი საჭიროება საკუთარი თავისთვის, თავიანთი წარმომადგენლებისთვის და მთელი კოლექტივისთვის. ყველაზე ხშირად დასახელდა ქოუჩინგი და მენტორობა, ზოგი რესპონდენტის თქმით კი, სწორედ ეს მიმართულებებია ძნელად ხელმისაწვდომი.

რესპონდენტებმა ასევე გამოხატეს დაინტერესება სწავლის/გადამზადების მიმართ, განსაკუთრებით, ფსიქოლოგიასთან და მენეჯმენტთან დაკავშირებული საკითხების შესახებ:

- სოციალური ფსიქოლოგია (აქტიური მოსმენა, კომუნიკაცია, თავდაჯერებულობა, მდებრობითი სქესის გუნდთან მუშაობა, როგორ ამოვიცნოთ/გამოვავლინოთ მანიპულაცია, როგორ დავარწმუნოთ სხვა ადამიანები, რეფლექსიური ინტერვიუს ტექნიკები...).
- მენეჯმენტი და ლიდერობა, ადამიანებთან მუშაობა (მენეჯმენტის სტილი და ადამიანური რესურსების მართვა, კონფლიქტური სიტუაციების მართვა, გუნდის შექმნა და კორპორატიული ღონისძიებები, პერსონალის მართვა, როგორ ჩავატაროთ ინდივიდუალური საუბრები თანამშრომლებთან...).
- პიროვნების ფსიქოლოგია (როგორ ამოვიცნოთ ფსიქოლოგიური პროცესები და ადამიანის აზროვნება, პიროვნების ტიპოლოგია, წარუმატებლობის მიზეზები, ზრდასრულთა

ფსიქოლოგია, ცხოვრებისეული მაგალითების ანალიზი...).

- ფსიქოჰიგიენა (კეთილდღეობა, უსაფრთხო სკოლის ხელშეწყობა, ემოციების მართვა, ინდივიდუალური ფსიქოჰიგიენა, გაძლიერება...).
- სხვა თემები სკოლის ლიდერებისთვის და მთელი კოლექტივისთვის (გადამზადება ხარისხიანი სწავლების, საგნების, სასწავლო პროგრამების, ინკლუზიური სასკოლო გარემოს შექმნის მიმართულებით, მრავალმხრივი ტრენინგები მიზნებთან დაკავშირებით, ემპირიული სწავლება, ტრენინგი ფსიქოლოგიური კონსულტირების თემაზე, მასწავლებლის ფსიქოლოგია, სამოქალაქო განათლება, თანამედროვე პედაგოგიური მიდგომების თეორია და პრაქტიკა...).

მაგალითები

დიდი სიამოვნებით დავესწრები სემინარებს ადამიანური რესურსების მართვისადმი ახალი მიდგომების შესახებ... რათა ხელი შევუწყო კოლეგიური კულტურის გაუმჯობესებას. მსურს, მეტი ინფორმაცია მეონდეს თანამედროვე სკოლებში ამ მიმართულებით ჩატარებული აქტივობების შესახებ. შესაბამისი ლიტერატურა, ფინანსები. (GE)

ვაცნობიერებ, რომ იმისთვის, რომ გავხდე მენეჯერი, რომელიც ხელს უწყობს თავის მასწავლებლებს, შეისწავლონ ქოუჩინგი, მესაჭიროება სპეციალური ტრენინგების გავლა. (IT)

სწავლების ფორმა

სკოლის ხელმძღვანელებმა დაინტერესება გამოხატეს სწავლების სხვადასხვა ფორმის მიმართ. სასურველ ფორმებს შორის დასახელდა ვებინარი (ზოგავს დროს) და პრაქტიკული სწავლება. თუმცა, ასევე აშკარაა, რომ ზოგიერთი თემა ონლაინ კურსებისთვის შესაფერისი ნამდვილად არ არის და საჭიროა პირისპირ სემინარი (მაგალითად,

მენტორობა). დირექტორები, უმეტესწილად, ითხოვენ უფრო პრაქტიკულ კურსებს, რომელთა გავლის შემდეგ დაუყოვნებლივ შეეძლებათ მიღებული ინფორმაციისა და მეთოდების პრაქტიკაში გამოყენება. ქვემოთ მოცემული საკითხები დასახელდა განათლების მიწოდების სასარგებლო ფორმებად:

- პრაქტიკული სწავლა და ემპირიული ვორკშოპები (მეთოდოლოგია, რეფლექსია, დისკუსიები...);
- ყოვლისმომცველი ტრენინგები (პროცესში ჩართვა, ხანგრძლივი ტრენინგები, გადამზადება უნარებში...);
- კონფერენციები, საერთაშორისო შეხვედრები, მონაწილეობა ევროპულ პროგრამებში;
- საგანმანათლებლო ვიზიტები (გამოცდილებისა და კარგი პრაქტიკების გაზიარება, საველე გასვლები სკოლებში, შეხვედრები სხვა სკოლების ლიდერებთან, სიტუაციური კვლევები...);
- სკოლის აუდიტი (შეფასება ექსპერტებისგან, ბრძანებორიენტირებული უკუკავშირი...);
- მენტორობა, ქოუჩინგი ან სუპერვიზია (ზოგიერთმა დირექტორმა გამოთქვა ინტერესი, ჰყავდეს საკუთარი მენტორი, ქოუჩი ან სუპერვიზორი...);
- თვითსწავლა (ხელმისაწვდომი ლიტერატურა, კვლევა...);
- განათლების მიწოდება მთელი კოლექტივისთვის (ტრენინგები სკოლის ბაზაზე, შიდა და პერსონალიზებული ტრენინგები სკოლისთვის, მისი სპეციფიკური საჭიროებებისა და პროფილის გათვალისწინებით, სპეციალური კურსები...);
- ვებინარები და ონლაინსწავლება (ძირითადად, დროის სიმცირის გამო, დირექტორებმა უპირატესობა მიანიჭეს ამგვარ კურსებს, რომლებიც შეიძლება იყოს თეორიული და,

ამავე დროს, ემსახურებოდეს პრაქტიკის გაზიარებას).

მაგალითები

შერეული ონლაინტრენინგები და პირისპირ სემინარები, მორგებული მასწავლებლების დროსა და ინტერესებზე. ...თქვენი სკოლის კონკრეტულ საჭიროებებზე მორგებული ტრენინგები და მხარდაჭერა. (IR) ამსფეროში კურსებსა და სემინარებზე კარგი დასწრებაა; თეორიულად ყველაფერი ნათელია. ვისურვებდი, რომ ეს ყველაფერი პრაქტიკაში გადაითარგმნოს. ამჟამად მსურს, მეტი ცოდნა მივიღო სხვა დიდი სკოლების რეალური ყოველდღიური გამოცდილების შესახებ (არა გაზვიადებული ვერსია). ფაქტია, რომ პატარა ზომის სკოლებში კოლეგიური მხარდაჭერა, თანამშრომლობა უფრო ეფექტურად მუშაობს, დიდ სკოლებში კი ჯერ არ შემხვედრია ნამდვილად საზრიანი, რეგულარული პროცესი (თითქოს ეშინიათ). (LV) მას შემდეგ, რაც მუშაობა დავიწყე, 11 წლის წინ, ყოველთვის ვაცნობიერებდი, რომ ყურადღებას ვამახვილებთ მენეჯერების გადამზადებაზე, თუმცა თავს ვარიდებთ მარეგულირებელი ჩარჩოს შეცვლას ჩვენი სამუშაოს მხარდასაჭერად. არ მიყვარს სამხედრო მეთაფორების გამოყენება, მაგრამ ეს ყველაფერი ნამდვილად ჰგავს უიარაღოდ დარჩენილი ჯარის ფიზიკურ მომზადებაზე ზრუნვას. (IT)

დასკვნა

სკოლის ლიდერებისთვის მომზადებულ კითხვარზე დაყრდნობით, ჩვენ შევძელით მათი გამოცდილებისა და საგანმანათლებლო (და სხვა) საჭიროებების იდენტიფიცირება. ასევე, დავამუშავეთ 379 კითხვარი, რომელიც ექვსივე პარტნიორი ქვეყნის, სხვადასხვა ტიპის სკოლების ლიდერებისგან მივიღეთ. რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგებიდან ირკვევა, რომ სკოლების ლიდერებს აქვთ ერთნაირი გამოცდილება და საჭიროებები, სხვადასხვა კონტექსტთან და სპეციფიკასთან დაკავშირებით.

ლიკაქტორაჟი, უგუშასვილად, იოსოვან უფრო პრაქტიკულ პურსებს, რომელთა გავლის შემდეგ დაუყოვნებლივ შეეძლებათ მიღებული ინფორმაციისა და მეთოდების პრაქტიკაში გამოყენება.

რაოდენობრივმა მონაცემებმა აჩვენა, რომ, მთლიანობაში, რესპონდენტები თავს უფრო წარმატებულად გრძობენ მიზნების ერთიანობის მიმართულებით – სკოლის საერთო მიზნებისა და ღირებულებების მხარდაჭერა. ისინი დარწმუნებულნი არიან, რომ შეუძლიათ, მასწავლებლებს აუხსნან სკოლის მიზნები და კონსენსუსს მიაღწიონ ამ მიზნებთან დაკავშირებით. საერთო ჯამში, ყველაზე ნაკლებწარმატებულად რესპონდენტები საკუთარ თავს ხედავენ D განყოფილებაში – ინსტრუმენტების უზრუნველყოფა და პირობების შექმნა. შესაძლებელია, რომ ამ ასპექტზე მოქმედებდეს სკოლების ლიდერების უნარი, გამოყონ დრო და უზრუნველყონ კოლექტივი ფიზიკური საშუალებებით, ადეკვატური განათლებითა და ფინანსური ჯილდოთი. კრიტიკა არასაკმარისი მხარდაჭერის შესახებ არაერთხელ გამოითქვა დამფუძნებლებისა და სკოლის ხელმძღვანელობის მისამართით, როგორცაა მმართველი საბჭო და ა.შ. თუმცა, კითხვარის სხვა განყოფილებებთან შედარებით, სკოლის ლიდერები ყველაზე ნაკლებად შეთანხმდნენ დებულებაზე, რომ ისინი რეგულარულად გადიან გადამზადებას კოლეგიური მხარდაჭერის მიმართულებით. ბუნდოვანი დარჩა საკითხი იმაზე, ვერ ახერხებენ თუ არა შესაბამისი კურსების მოძიებას, არ გააჩნიათ საკმარისი დაფინანსება თუ დროის ნაკლებობას განიცდიან.



კითხვარის თვისებრივმა ნაწილმა საშუალება მოგვცა, უფრო დეტალურად გაგვეგო პრობლემის არსი, თუმცა პასუხები ხშირად მეორედებოდა, ამიტომაც მოულოდნელი დასკვნის გაკეთებაც შეუძლებელი აღმოჩნდა. შესაბამისად, პასუხები შევკრიბეთ და ეროვნული სპეციფიკა ციტატებზე დაყრდნობით გადმოვეცით.

პასუხებიდან ირკვევა, რომ სკოლების ხელმძღვანელები აღნიშნულ თემას მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ, დაინტერესებულნი არიან მისით და ცდილობენ, განახორციელონ მთელი რიგი ღონისძიებები თანამშრომლობითი და კოლეგიური კულტურის

გასავითარებლად. საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, რესპონდენტები აღნიშნავენ კოლეგიური და თანამშრომლობითი კულტურის განვითარების რამდენიმე ძირითად წინაპირობას, როგორცაა გარემოს ღიაობა, ეფექტური კომუნიკაცია, მასწავლებლის პიროვნული თვისებები, გუნდის სტრუქტურა, მასწავლებლების მხარდაჭერა შიდა და გარე ექსპერტების მიერ. თუმცა, დიდ პრობლემას წარმოადგენს მასწავლებლების გადატვირთულობა და ადმინისტრაციული წნეხი, სტრესი და პროფესიული გადაწვის რისკი, რაც ამცირებს მოტივაციასა და ნებისყოფას იმამოცანების შესასრულებლად, რომლებიც თანამშრომლობასა და სწავლებაში ინოვაციების შესატანადაა საჭირო.

სკოლების ხელმძღვანელები მიესალმებიან ტრენინგებს შიდა მენტორებისთვის, რომლებიც შემდგომში გახდებიან „მამოძრავებელი ძალა“, შექმნიან მოტივირებული პედაგოგების „საკვანძო გუნდს“, იმოქმედებენ ქვეყნის როლურ მოდელებად და, საბოლოო ჯამში, განავითარებენ კოლეგიური მხარდაჭერის მიზნებს სკოლის კოლექტივში. თუმცა, სხვადასხვა ქვეყნის რესპონდენტები აღნიშნავენ გარე ბარიერებს, რომლებიც მათ ძალისხმევას ზღუდავენ. მათ არ გააჩნიათ სტაბილური და მხარდაჭერი სასკოლო პოლიტიკა, ასევე, ზემდგომი უწყებებისგან დახმარება, მათ შორის, უკეთესი დაფინანსება და აღჭურვილობა სკოლისთვის.

ზოგიერთი სკოლის ლიდერს არ გააჩნია ცოდნა კოლეგიური მხარდაჭერის სფეროში და თვლის, რომ საჭიროა არამხოლოდ გადამზადება, არამედ მეტი გარე მხარდაჭერა პროფესიონალების მხრიდან. გამოცდილების გაზიარება სხვა სკოლებთან და კოლეგებთან. თუმცა, მასწავლებლების მსგავსად, სკოლების ლიდერები გადატვირთული არიან სკოლაში ორგანიზაციული მოვალეობებით და ხშირად არ აქვთ რეალურად შესაძლებლობა, უხელმძღვანელონ ტრენინგებს და იზრუნონ საკუთარი ცოდნის გაღრმავებაზე.

რესპონდენტებმა დაასახელეს მთელი რიგი საგანმანათლებლო საჭიროებები ამ მიმართულებით. ყველაზე ხშირად ისინი განიხილავდნენ პრაქტიკის აუცილებლობას კოლეგიური მხარდაჭერისა (მენტორობა, ქოუჩინგი...) და სხვა (ძირითადად, მენეჯერული და ფსიქოლოგიური) თემების გასაცნობად. ასევე, აღნიშნეს გარე სამყაროსადმი სკოლის ღიაობის აუცილებლობა და თანამშრომლობა გარე უწყებებთან, ექსპერტებთან, სხვა სკოლების ხელმძღვანელებთან და ა.შ. პროექტების განხორციელება ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე სასარგებლო კატალიზატორად ითვლება სკოლებში პოზიტიური ცვლილებების დასანერგად, რადგან უზრუნველყოფს თანამშრომლობის კარგ გამოცდილებას მნიშვნელოვან ამოცანებზე, ასევე, წარმოადგენს სასკოლო განათლებისა და განვითარების ფინანსურ წყაროს.

წინამდებარე კვლევის შეზღუდვა იყო რესპონდენტთა შედარებით დაბალი რაოდენობა, მონაწილე სკოლების ჰეტეროგენული ტიპებიდან (დაწყებითი სკოლები, საშუალო სკოლები) გამომდინარე. შესაბამისად, მონაცემები არ არის განზოგადებული, თუმცა აშკარად მიუთითებს გარკვეულ ტენდენციებზე. მსგავსი პასუხები, მიღებული სხვადასხვა ქვეყნის სკოლების ლიდერებისგან, დასტურია იმისა, რომ სკოლებს ყველა პარტნიორ ქვეყანაში გააჩნიათ მსგავსი გამოცდილება და გამოწვევები. მონაწილე ქვეყნებში არსებული განსხვავებული რაოდენობისა და სტრატეგიული ნიშნების გამო, ჩვენის მისწრაფება არ ყოფილა შედეგების შედარება. მონაცემების შევროვების მიზანი იყო, შექმნილიყო საფუძველი იმ თემებისთვის, რომლებიც ჩაიდება სკოლის ლიდერების (და სხვა დაინტერესებული მხარის) სატრენინგო მოდულებში, თანამშრომლობითი და კოლეგიური მხარდაჭერის მიმართულებით. დარწმუნებული ვართ, რომ აღნიშნული ამოცანა შესრულებულია და რომ წინამდებარე ნაშრომი გახდება მცირედი შთაგონება სკოლების ხელმძღვანელებისა

და სასკოლო პოლიტიკის შემუშავებისთვის ევროპის ქვეყნებში.

დასკვნითი სიტყვა და რეკომენდაციები

სკოლებსა და სასკოლო სისტემებში კოლეგიალობის მხარდაჭერა აუცილებელი წინაპირობაა იმისთვის, რომ სკოლამ შეძლოს იმ ამოცანების შესრულება, რასაც დღეს მისგან მოელოან, რათა მოსწავლეებისთვის და მასწავლებლებისთვის სკოლაში გატარებული დრო იყოს აღსავსე მნიშვნელოვანი ურთიერთქმედებით, და რომ ახალგაზრდებმა ნამდვილად მიიღონ შთაგონება მიბაძვის ღირსი ურთიერთობებისა და ქცევითი მოდელებისგან.

ჯერ კიდევ ბევრი რამაა გასაკეთებელი ამის განსახორციელებლად. ქვემოთ წარმოგიდგენთ კვლევებსა და პედაგოგიურ პრაქტიკაზე დაყრდნობით შემუშავებულ რეკომენდაციებს. წარმატებას ვუსურვებთ ყველა ადამიანს, ვინც ცდილობს, ხელი შეუწყოს კოლეგიურობის განვითარებას სკოლებსა და სასკოლო სისტემებში.

რეკომენდაციები

ამ ნაწილში გაგაცნობთ საკვანძო იდეებსა და რეკომენდაციებს სკოლების ლიდერებისთვის (და სხვა დაინტერესებული მხარისთვის), რომლებიც ცდილობენ, განავითარონ თანამშრომლობითი და კოლეგიური კულტურა თავიანთ დაწესებულებებში. რაზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება?

- **თანამშრომლობითი გარემოს ხელშეწყობა სკოლაში.** სკოლაში უსაფრთხო გარემოს, ღია კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის ხელშეწყობა. ერთობლივი ფორმალური და არაფორმალური აქტივობები და შემაკავშირებელი აქტივობები, კოლეგებს შორის ერთობის გასაძლიერებლად.
- **მიზნების, ხედვებისა და იდეების გაზიარება.** მასწავლებლებთან ერთად მიზნების დასახვა და გუნდში გაზიარება აძლიერებს მასწავლებლების

მსგავსი პასუხები, მიღებული სხვადასხვა ქვეყნის სკოლებში ლიდერებისგან, დასტურია იმისა, რომ სკოლებს ყველა პარტნიორ ქვეყანაში გააჩნიათ მსგავსი გამოცდილება და გამოწვევები.

პროექტების განხორციელება ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე სასარგებლო კასტალიზატორად ითვლება სკოლებში აოფიტიური სვლილებების დასაწარმოებლად, რადგან უზრუნველყოფს თანაგრობლობის კარგ გამოცდილებას გენიზნელობას აგონსანეზზე, ასევე, წარმოადგენს სასკოლო განათლებისა და განვითარების ფინანსურ წყაროს.

მოტივაციას, მიღწიონ დასახულ მიზნებს. მასწავლებლების მხარდაჭერა მიზნების შემუშავებასა და დასახვაში, სასკოლო მიზნების პირადთუ პროფესიულ მიზნებთან შეჯერება.

- **მასწავლებლებთან მუშაობა ინდივიდუალურად.** მუშაობა არამოტივირებულ მასწავლებლებთან, პროფესიული გადაწყვეტილების, ინდივიდუალური საჭიროებებისა და პატივისცემის გამოხატვა. პირადი მიზნების დასახვა და ინდივიდუალური ზრდის მხარდაჭერა. ცალკეული ადამიანების მხარდაჭერა სასარგებლო თანამშრომლობისათვის. ინდივიდუალური გასაუბრება მასწავლებლებთან.
- **პროფესიული დახმარების გაწევა მასწავლებლებისთვის.** ადამიანური რესურსების განვითარება. შიდა და გარე ქოუჩინგები, მენტორები და სუპერვიზორები. კარგი გამოცდილების მიღება კოლეგიური/ექსპერტული მხარდაჭერით. პედაგოგების გადამზადება მენტორობაში. ინვესტირება კოლეგიური მხარდაჭერის მიმართულებით.
- **წესების დადგენა და სისტემის ჩამოყალიბება.** გაკვეთილებზე დაკვირვების მხარდაჭერა, ტანდემური სწავლება და ა.შ. კომუნიკაციის წესები, მასწავლებლებს შორის გაზიარებისა და თანამშრომლობის წესები, ძალისხმევის შეფასება, მიღწევების დაჯილდოება.
- **გუნდების შექმნა და მხარდაჭერა.** გუნდის სტრუქტურა, სკოლაში მომუშავე სხვადასხვა თაობის ადამიანებს შორის კავშირ-ურთიერთობის წახალისება, მასწავლებლების შერჩევა, ახალბედა მასწავლებლების მხარდაჭერა. გუნდური განათლება და სუპერვიზია.
- **სკოლის ხელმძღვანელის როლის გადახედვა.** სკოლის ლიდერი, რო-

გორც არქიტექტორი, პედაგოგი და თანამშრომლობის მაგალითი. ტრანსფორმაციული და გაზიარებული ლიდერობა. დირექტორების გადამზადება კოლეგიური მხარდაჭერის მეთოდებში. სკოლის ლიდერი, როგორც ქოუჩინგისა და მენტორის მსმენელი.

- **სკოლის ლიდერების გადამზადება.** გადამზადება სუპერვიზიის, ქოუჩინგისა და მენტორობის სფეროში. გადამზადება ფსიქოლოგიურ და მენეჯერულ, ფსიქოპედაგოგიის, დროის მენეჯმენტის საკითხებში.
- **სკოლის ლიდერების მხარდაჭერა.** კოლეგებთან და სკოლის ხელმძღვანელებთან იდეების გაზიარება, გარე ექსპერტული ცოდნის მიღება. კონფერენციები, სტაჟირება.
- **ღია სკოლის ჩამოყალიბება.** სკოლებს შორის თანამშრომლობა, კარგი პრაქტიკის მაგალითები, საერთაშორისო გამოცდილება და ვიზიტები, ეროვნული და საერთაშორისო პროექტები.
- **სკოლის უზრუნველყოფა მატერიალური და დროითი რესურსებით, რათა მოხდეს კოლეგიური სწავლის ხელშეწყობა.** სასკოლო აღჭურვილობა, ტექნოლოგიები, სივრცე, დროის გამონახვა შეხვედრებისთვის, თავსებადი განრიგი, ფინანსური რესურსები და ა.შ.
- **მხარდაჭერის მოძიება ზემდგომი ორგანოებისგან და სასკოლო პოლიტიკის შემქმნელებისგან.** მასწავლებლებისა და სკოლის ლიდერების წინაშე არსებული დატვირთვა, სკოლის დაფინანსება, ბიუროკრატია, დირექტორების გაძლიერება, სათანადო და ხელმისაწვდომი საგანმანათლებლო პროგრამები, მასწავლებლის პროფესიის მიმზიდველობა.

სკოლის დირექტორთა პროფესიული განვითარების მნიშვნელოვანი ასპექტები



ნინო გოგოლაშვილი

გასწავლებლის/დირექტორის პროფესიის რეფორმის პროგრამის მენეჯერი, გასწავლულმა პროფესიული განვითარების პროფესიული ცენტრი

რა სახის პროფესიული განვითარება უჭერს მხარს სკოლის დირექტორებს ყველაზე კარგად?

მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის დირექტორების პროფესიულ განვითარებაში აქცენტი გაკეთდეს იმ ტიპის სწავლებაზე, რომელიც მთლიანად დაეფუძნება ბენეფიციართა პროფესიულ საჭიროებებს და რომელიც მათ საშუალებას მისცემს, მიღებული ცოდნა და შეძენილი კომპეტენციები მყისიერად გადაიტანონ პრაქტიკულ საქმიანობაში, როგორც სკოლის ინსტიტუციური განვითარების, ასევე, მოსწავლეთა შედეგების გაზრდის მიზნით.

სკოლის დირექტორის საქმიანობის პროცესში მუდმივად უწევს ახალ გამოწვევებთან გამკლავება. მაგალითად, პანდემიის დროს სკოლების მართვაში მნიშვნელოვან საჭიროებად გამოიკვეთა კრიზისული მენეჯმენტის მიმართულებით კომპეტენციის ქონა. ამასთან, სკოლები დღევანდელ რეალობაში ირგებენ კიდევ უფრო მნიშვნელოვან როლს — დაეხმარონ მოსწავლეებს, გახდნენ პასუხისმგებლიანი მოქალაქეები, ჩამოუყალიბონ სწორი თვითაღქმა და მოამზადონ ისინი მომავლისთვის. შესაბამისად, ამის უზრუნველსაყოფად, სკოლის დირექტორებს სჭირდებათ ახალი პროფესიული ცოდნისა და უნარების შექმნა. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, რომ მაღალი

ხარისხის პროფესიული განვითარების პროცესი გულისხმობდეს იმ ტიპის სწავლის შესაძლებლობის შექმნას, რომელიც მოსწავლეთა ზემოაღნიშნულ საჭიროებებს პასუხობს.

ამის გათვალისწინებით, დირექტორთა პროფესიული განვითარების პროგრამებში აქცენტი უნდა გაკეთდეს მათი საჭიროებების დადგენის მექანიზმების დანერგვაზე. ამ მიზნით შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შემდეგი ინსტრუმენტები: დირექტორის თვითშეფასება, სკოლის შეფასება მოსწავლეთა შედეგების კომპლექსური ანალიზით, სასკოლო საზოგადოების გამოკითხვა და ა.შ.

დირექტორების მხარდასაჭერად აუცილებელია უწყვეტი, სამუშაოზე დაფუძნებული პროფესიული განვითარება, რომლის ფარგლებშიც მთავარია თეორიის პრაქტიკაში გადატანის შესაძლებლობის შექმნა. ამას ხელს შეუწყობს ტრენინგების შემდგომი დანერგვის კომპონენტში კონსულტირების, ქოუჩინგისა თუ მენტორინგის სერვისების შეთავაზება.

როდესაც დირექტორს სკოლის დონეზე ეყოლება პროფესიული მხარდაჭერი, რომელიც სკოლაში გამოკვეთილი გამოწვევების საპასუხოდ გაუწევს მას კონკრეტულ დახმარებას, პროფესიული განვითარების სერვისის ეფექტი გაცილებით მაღალი იქნება.

მნიშვნელოვანია, რომ



სკოლის დირექტორების პროფესულ განვითარებაში აქცენტი გაკეთდეს იმ ტიპის სწავლებაზე, რომელიც მთლიანად დაეფუძნება ბენეფიციართა პროფესიულ საჭიროებებს და რომელიც მათ საშუალებას მისცემს, მიღებული ცოდნა და შექმნილი კომპეტენციები მყისიერად გადაიტანონ პრაქტიკულ საქმიანობაში, როგორც სკოლის ინსტიტუციური განვითარების, ასევე, მოსწავლეთა შედეგების გაზრდის მიზნით.

>> დირექტორთა
 პროფესიული
 განვითარების
 პროგრამებში აქსენტი
 უნდა გაკეთდეს
 მათი საჭიროებების
 დადგენის გეგმის
 დანერგვაზე. ამ
 მიზნით შეიძლება
 გამოყენებულ იქნას
 შემდეგი ინსტრუმენტები:
 დირექტორის
 თვითშეფასება, სკოლის
 შეფასება მოსწავლეთა
 შედეგების კომპლექსური
 ანალიზით, სასკოლო
 საზოგადოების
 გამოკითხვა და ა.შ.

დირექტორსა და ქოუჩს/მენტორს შორის ურთიერთობა ორიენტირებული უნდა იყოს ლიდერის კონკრეტულ საჭიროებებზე. იმის გათვალისწინებით, თუ სად არიან დირექტორები ამჟამად და სად სურთ იყვნენ, ტრენინგს შეუძლია, მათთან ერთად შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა. ქოუჩინგის პროცესმა უნდა შექმნას არა განსჯის, არამედ თავისუფალი გარემო, რომელშიც დირექტორები მენტორებთან/ქოუჩებთან თამამად ისაუბრებენ თავიანთ პროფესიულ გამოწვევებზე.

ქოუჩი/მენტორი არა მხოლოდ ეხმარება სკოლის ლიდერებს პროფესიული განვითარების სამოქმედო გეგმის შექმნაში, არამედ სთხოვს მათ, გამოხატონ თავიანთი მოსაზრებები, დასვან დამატებითი კითხვები კონკრეტულ საკითხში გასარკვევად. ეს პროცესი დირექტორებს უბიძგებს მუდმივი თვითრეფლექსიისაკენ, რაც მათი პროფესიული უნარების გაუმჯობესების მნიშვნელოვანი ნაწილია.

პროფესიული განვითარების კიდევ ერთი ეფექტური გზაა დირექტორთა სასწავლო გაერთიანებების/თემების შექმნა. ეს განათლების სფეროში სიახლე არაა, თუმცა მათზე ძირითადად საუბრობენ იმ მასწავლებლების თვალთახედვით, რომლებიც ერთობლივად იკვლევენ თავიანთ პრაქტიკას, მოსწავლეებთან უკეთესი შედეგების მისაღწევად. ამ ტიპის სასწავლო საზოგადოების ჩამოყალიბება შეიძლება სასარგებლო იყოს სკოლის ლიდერებისთვისაც. მას შეუძლია ხელი შეუწყოს თანამშრომლობის გზით პრობლემების გადაჭრას, უზრუნველყოს უსაფრთხო სივრცის შექმნა კოლეგების განსაჯირო მხარდაჭერის მისაღებად. ასეთი გაერთიანება დირექტორებს აძლევს შესაძლებლობას, ღიად ისაუბრონ, თამამად განიხილონ იდეები ადამიანებთან, რომლებსაც კარგად ესმით აღნიშნული პროფესიის გამოწვევები. ამ ტიპის პროფესიული განვითარების გზა უფრო შედეგიანია, ვიდრე ცალკეული სემინარი ან კურსი, რადგან ხშირად ტრენინგებზე

მიღებული ცოდნა გამოუყენებელი რჩება და ვერ ხდება მისი გადატანა პრაქტიკაში.

საქართველოს რეალობაში სკოლის დირექტორთა ამგვარი პროფესიული განვითარების პრაქტიკის შექმნა შესაძლებელია საგანმანათლებლო რესურსცენტრების დონეზე. თუ ეს ინსტიტუცია შექმნის პლატფორმას, რომლის დახმარებითაც პერიოდულად დირექტორები შეძლებენ თავიანთი სკოლის გამოწვევებზე ღიად საუბარს და გაიზიარებენ კოლეგების გამოცდილებას, ლიდერები შეძლებენ პრაქტიკული სარგებლის მიღებას.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის საფუძველზე, უნდა ითქვას, რომ როდესაც იგეგმება დირექტორთა პროფესიული განვითარება, მნიშვნელოვანია დაისვას რამდენიმე კითხვა:

- პროფესიული განვითარების აქტივობები სცილდება თუ არა ცნებების განსაზღვრას და ავიტარებს თუ არა ზოგად ცნობიერებას?
- რა კონკრეტული პრაქტიკისა და სასწავლო სტრატეგიების გამოყენება შეუძლიათ მონაწილეებს ამ პროფესიული სასწავლო პროგრამის საფუძველზე?
- რა მტკიცებულებებით დადასტურდება და შეფასდება პროგრესი?

სწორედ ამ კითხვებზე პასუხი იძლევა იმის განსაზღვრის საშუალებას, თუ რამდენად აძლევს პროფესიული განვითარების პროცესი დირექტორებს ისეთ კომპეტენციებს, რომლებიც მათ პრაქტიკულად გამოადგებათ, რადგან მნიშვნელოვანია, დირექტორთა პროფესიული განვითარების პროგრამებიარშემოიფარგლებოდეს მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდებით ამა თუ იმ საკითხზე. ამის ნაცვლად, ფოკუსირება უნდა მოხდეს იმ პრაქტიკული ტექნიკების დაუფლებაზე, რომლებიც სკოლის ლიდერებს რეალურად დაეხმარება მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესებაში.



დაგვიკავშირდით

მოგვწერეთ, რა გინტერესებთ

გაგვიზიარეთ თქვენი გამოცდილება,
იდეები, ინიციატივები

ჩვენ შევეცდებით, არცერთი შეკითხვა
არ დავტოვოთ უპასუხოდ

SKOLISMARTVA@TPDC.GE



