

2023



განათლების ხარისხის  
განვითარების ეროვნული ცენტრი

# სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება

გზამკვლევი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის  
მასწავლებლებისა და ლიდერებისთვის

# სარჩევი

---

სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა .....	3
სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება საქართველოს განათლების პოლიტიკის დოკუმენტებში.....	5
სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ძირითადი პრინციპები .....	7
პროფესიული თანამშრომლობის არსი და მნიშვნელობა.....	8
სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების ფორმები .....	11
სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების შედეგები.....	46
გამოყენებული ლიტერატურა .....	50
დანართები .....	54

*“თუ სკოლაში არის კულტურა, სადაც ყველა მასწავლებელს შეუძლია ისწავლოს კოლეგისგან და გაიზიაროს მისი პრაქტიკა, ამით იგება თანამშრომლობის ხიდეები, რომლითაც ყველა მოსწავლე იღებს სარგებელს”.*

*პოლ ბამბრიკ-სანტოიო*

## 1. სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა

ნებისმიერი საქმიანობის წარმატების საწინდარი, ერთი მხრივ, საკუთარი შესაძლებლობის, გამოცდილებისა და ინტერესების გაცნობიერება და, მეორე მხრივ, იმ კონტექსტის გათვალისწინებაა, რომელშიც კონკრეტულ მომენტში გვიწევს საქმიანობა. როგორ მიიღწევა ობიექტური თვითშეფასება? საკუთარ საქმიანობაზე დაკვირვებით, ირგვლივ მყოფთა უკუკავშირით და შესაბამის მოთხოვნებსა და სტანდარტებთან შესაბამისობის დადგენით.

თვითშეფასების შედეგების გათვალისწინებით კი, აუცილებელია უწყვეტი და მიზანმიმართული პროფესიული განვითარება.

კვლევები ადასტურებს (Alkhawaldeh 2018, Kazemi 2021, Porter Peters-Burton 2021), რომ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ალტერნატიული გზებიდან ყველაზე პრაქტიკული და შედეგზე ორიენტირებული სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებაა.

ასეთი სახის პროფესიული განვითარება, ერთი მხრივ, მეტად არის მორგებული მასწავლებლის კონკრეტულ საჭიროებებს, მეორე მხრივ კი, შეესაბამება მოსწავლეების სასწავლო მიზნებსა და ამოცანებს. პროფესიული განვითარების ამ ფორმის გამოყენებით, განსხვავებით ტრადიციული პროფესიული განვითარების ფორმებისგან, რომელიც გულისხმობს გარედან

შემოთავაზებულ უნიფიცირებულ აქტივობებს, მასწავლებელი პროფესიულად იზრდება და სწავლობს საკუთარ პრაქტიკაზე დაკვირვების, ანალიზის, რეფლექსიის, კოლეგათა უკუკავშირის, ახალი მიდგომების ადგილობრივ კონტექსტში მოსინჯვისა და, ზოგადად, კოლეგებთან პროფესიული თანამშრომლობის<sup>1</sup> გზით. (Goddard, Goddard, Tschannen-Moran, 2007).

არაერთ ქვეყანაში ჩატარებული კვლევის შედეგები ადასტურებს, რომ რაც უფრო მჭიდროდ უკავშირდება მასწავლებლის უშუალო პრაქტიკას პროფესიული განვითარების აქტივობები, მით უფრო შედეგიანია იგი. სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების აქტივობები იმდენად მჭიდროდ არის დაკავშირებული პრაქტიკასთან, რომ მასწავლებლებს შეუძლიათ ახლად შეძენილი გამოცდილება მყისიერად გამოიყენონ საკლასო ოთახში. ამ პროცესში მათ თავდაჯერებას მატებს კოლეგებისგან უწყვეტი მხარდაჭერის მოლოდინი (Svendson, 2016), რაც საბოლოოდ ხელს უწყობს მასწავლებლის უწყვეტ პროფესიულ განვითარებას (Akpan, 2020, Engel, Rutkowski & Rutkowski, 2009; Nilsen & Gustafsson, 2016).

გიბსის რეფლექსიის მოდელშიც (Gibbs, 1988) კარგად ჩანს რეფლექსიისა და უკუკავშირის მნიშვნელობა ინდივიდის პროფესიული განვითარების პროცესში. უკუკავშირის კი მასწავლებელი პროფესიული თანამშრომლობის პროცესში იღებს და ახალ გამოცდილებას სოციალური ინტერაქციის, მოსაზრებებისა და იდეების გაზიარებით იძენს.

მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოში ჩატარებული კვლევა ადასტურებს, რომ პროფესიული განვითარების უნიფიცირებული მექანიზმების არსებობა არ არის ეფექტიანი და პროფესიული განვითარება მაშინ არის შედეგიანი, როდესაც პროფესიული განვითარების აქტივობები შეესაბამება მასწავლებლის ლოკალურ

---

<sup>1</sup> პროფესიული თანამშრომლობა - გულისხმობს მუდმივ დაკვირვებას და უკუკავშირს კოლეგებს შორის, სადაც პროფესიული გაზიარების, დიალოგის, ექსპერიმენტებისა და კრიტიკის კულტურა ჩვეული მოვლენაა. თანამშრომლობა შეიძლება მოიცავდეს აქტივობების მთელ რიგს, როგორც მასწავლებლების არაფორმალურ, დაუგეგმავ ერთობლივ მუშაობას, ისე უფრო ფორმალური თანამშრომლობითი აქტივობების განხორციელებას (Report of the Review to Achieve Educational Excellence in Australian Schools, 2018).

საჭიროებებს და იგი მისი საქმიანობის ინტეგრირებული ნაწილია (Kirvalidze, M., & Lobzhanidze, S., 2023).

საკითხის მნიშვნელობა დასტურდება საქართველოში მოქმედი განათლების პოლიტიკის დოკუმენტებითაც, რაზეც წინამდებარე გზამკვლევის შემდეგ თავშია საუბარი.

## 2. სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება საქართველოს განათლების პოლიტიკის დოკუმენტებში

სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების საკითხის მნიშვნელობა ხაზგასმულია საქართველოში მოქმედ სხვადასხვა მარეგულირებელ დოკუმენტში. მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტის მიხედვით, ყველა სტატუსის მასწავლებლის მოვალეობაა კოლეგებთან თანამშრომლობა თვითგანვითარებისა და ურთიერთგანვითარების მიზნით, მოსწავლეთა შედეგების გასაუმჯობესებლად (მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტი, 2020). მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემა, რომლის უმთავრესი მიზანია, მოსწავლეთა შედეგების გასაუმჯობესებლად ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში სწავლა-სწავლების ხარისხის ამაღლება მასწავლებლის სისტემური პროფესიული განვითარების გზით, გვავალდებულებს, რომ მასწავლებელი უნდა იყოს ჩართული სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარების აქტივობებში, მხარი დაუჭიროს კოლეგებს პროფესიულ ზრდაში და, ამავდროულად, თავადაც მიიღოს მათგან მხარდაჭერა.

მასწავლებელთა თანამშრომლობის საკითხი რეგულირდება ეროვნული სასწავლო გეგმითაც. საჯარო სკოლებში შექმნილია მასწავლებელთა თანამშრომლობის შიდა მექანიზმი საგნობრივი კათედრა, რომლის ფუნქციებში ხაზგასმით არის გაწერილი მასწავლებელთა თანამშრომლობითი ურთიერთობები - კათედრების ფუნქციებია:

საგნობრივი ჯგუფის საგნის/საგნების სწავლების კოორდინირება; კათედრის წევრთა შორის გამოცდილების გაზიარება, წარმატებების წინაპირობათა განსაზღვრა და პრობლემების გადაჭრის გზების ძიება; სხვა კათედრებთან კოორდინირებული მუშაობა; ზრუნვა მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისთვის (ესგ, 2018-2024) აღნიშნული საკითხი 2022-2032 წლების საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ეროვნული სტრატეგიის ერთ-ერთი პრიორიტეტია. აღნიშნულ დოკუმენტში ვკითხულობთ: “ჩამოყალიბდება სკოლის ბაზაზე მასწავლებლის უწყვეტი პროფესიული განვითარების სისტემა, რომლის ფარგლებშიც პედაგოგები ჩაერთვებიან საჭიროებებზე დაფუძნებული უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროცესში, მიიღებენ ინტენსიურ, კონსტრუქციულ უკუკავშირს და სასკოლო საზოგადოების სხვა წევრებთან ერთად გაიზიარებენ სწავლის შედეგებთან დაკავშირებულ პასუხისმგებლობას. (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი ეროვნული სტრატეგია - 2022-2032)”.

სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სისტემის დანერგვის აქტუალობას ეხმიანება განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის 2021-2025 წლების სტრატეგია (<https://eqe.ge/ka>), რომლის ერთ-ერთი სტრატეგიული მიზანია ზოგადი განათლების სპეციფიკაზე მორგებული ხარისხის უზრუნველყოფის ეფექტური მექანიზმების დანერგვა.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების უწყვეტობასა და ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგების აუცილებლობას უსვამს ხაზს მსოფლიო ბანკის საქართველოს ადამიანური კაპიტალის პროგრამა (Georgia Human Capital Program (World Bank)).

საჭიროებაზე ორიენტირებული მიზნობრივი პროფესიული განვითარების სისტემის არსებობას აფასებს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტები, რომელშიც ხაზგასმულია, რომ სკოლას უნდა ჰქონდეს პერსონალის შეფასებასა და პროფესიული განვითარების საჭიროებათა დადგენის მექანიზმები და პერსონალის განვითარება უნდა ხორციელდებოდეს გამოვლენილი საჭიროებების საფუძველზე

შემუშავებული გეგმის შესაბამისად (ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტები, 2022).

მაშასადამე, ყველა სკოლის ამოცანა უნდა იყოს სკოლის ბაზაზე მასწავლებლის უწყვეტი პროფესიული განვითარების მდგრადი სისტემის შექმნა, რომლის ფარგლებშიც სკოლა თავად შეძლებს მასწავლებელთა პროფესიული შესაძლებლობებისა და საჭიროებების შესწავლას და მათ საპასუხოდ პროფესიული განვითარების აქტივობების დანერგვას. ამდენად, მნიშვნელოვანია შეიქმნას მხარდამჭერი მექანიზმები სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სისტემის ჩამოყალიბებისთვის.

წინამდებარე გზამკვლევი სწორედ ამ მხარდაჭერის ნაწილია და წარმოადგენს ზოგად სარეკომენდაციო რესურსს, რომლის გამოყენება ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებს საკუთარი საჭიროებებისა და გამოცდილების შესაბამისად შეუძლიათ.

გზამკვლევის შემდეგ თავებში საუბარია სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ძირითადი პრინციპებსა და შედეგებზე სისტემის, სკოლის, ინდივიდის დონეზე. ასევე წარმოდგენილია სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ფორმები - აქცენტი გაკეთებულია თითოეული ფორმის არსზე, მათი დანერგვის მიზანზე, დირექციის როლზე პროფესიული განვითარების კონკრეტული ფორმის დანერგვაში, გამოწვევებსა და მათი მართვის გზებზე, ასევე, სხვა შინაარსობრივ და ლოჯისტიკურ საკითხებზე.

### **3. სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ძირითადი პრინციპები**

სკოლის ბაზაზე მასწავლებლების პროფესიული განვითარების ეფექტური სისტემა:

- პასუხობს კონკრეტული სკოლის კონტექსტს, გამოწვევებს და მოსწავლისა და მასწავლებლის საჭიროებებს
- არის მასწავლებლის პრაქტიკის განუყოფელი ნაწილი და ინტეგრირებულია მის საქმიანობაში
- აქტიური და თანამშრომლობითი პროცესია
- მასწავლებლისგან მოითხოვს ინდივიდუალურ და გუნდურ პასუხისმგებლობას
- ეფუძნება სკოლაში არსებულ ურთიერთნდობის კულტურას
- ეყრდნობა მასწავლებლის თვითშეფასებასა და რეფლექსიის ციკლურობას
- ეფუძნება მრავალმხრივ უკუკავშირს
- ეფუძნება ემპირიულ მტკიცებულებებს
- განიხილება, როგორც საშუალება მოსწავლეთა შედეგების გასაუმჯობესებლად
- მასწავლებელს აყალიბებს მუდმივ შემსწავლელად

#### 4. პროფესიული თანამშრომლობის არსი და მნიშვნელობა

როგორც ვხედავთ, სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება ძირითადად თანამშრომლობით პრინციპებზეა აგებული. ამდენად, სკოლაში, სადაც არის თანამშრომლობითი კულტურა, იქ სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარება მიზანმიმართული და შედეგიანია.

ნებისმიერი პროფესიის წარმომადგენელი, როდესაც საკუთარ პროფესიულ კომპეტენციაზე ფიქრობს, უნდა დაფიქრდეს, რამდენად შეუძლია მას კოლეგებთან ურთიერთობა. კოლეგიალობა - ეს არის მუდმივი მზადყოფნა თანამშრომლობისთვის, გამოცდილების, ხელმისაწვდომი ინფორმაციისა თუ ახალი ტექნოლოგიების, ინოვაციების უანგარო და ღია გაცვლისათვის; ეს კი, თავის მხრივ, აუცილებელი წინაპირობაა როგორც საკუთარი, ასევე

კოლეგების პროფესიული განვითარებისა და შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხის უზრუნველყოფისათვის. კოლეგიალური დამოკიდებულება ასევე განსაზღვრავს კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობას, კლიმატს. კოლექტივის პოზიტიური სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ძალზე მნიშვნელოვანია დაწესებულების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. დადებითი კლიმატის დროს კოლექტივის წევრები ერთმანეთთან ურთიერთობით კმაყოფილნი არიან, კარგია სამუშაო განწყობა, ახალგაზრდა, მომავალი კოლეგებისთვის შექმნილია კოლექტივში ადაპტაციის ხელშემწყობი პირობები.

სამუშაო პროცესის დახვეწისა და თითოეული თანამშრომლის პროფესიული ზრდისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ურთიერთდახმარების უნარ-ჩვევების განვითარებას. ასეთი კოლეგიალური ურთიერთობები არის ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის წინაპირობა, მისი პრესტიჟისა და სიძლიერის საფუძველი. იმისთვის, რომ პროფესიული თანამშრომლობა ეფექტიანი და მდგრადი იყოს, იგი უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მისიასა და კულტურას. ორგანიზაციამ, სადაც ხორციელდება ურთიერთთანამშრომლობის ეს ფორმები, ის სტრატეგიული და ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის მთავარ პრიორიტეტად უნდა აქციოს. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლობა თითოეული მასწავლებლის ყოველდღიური საქმიანობის ბუნებრივი შემადგენელი ნაწილი გახდეს.

თანამშრომლობა სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების აუცილებელ და თანმდევ პრინციპად უნდა განვიხილოთ.

სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარება შედეგიანი რომ იყოს, ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს თანამშრომლობის ძირითადი მახასიათებლები:

**გაზიარებული ღირებულებები და ხედვა** - საერთო სამუშაოში ჩართული ადამიანები თავდაპირველად თანხმდებიან მუშაობის ძირითად „თამაშის წესებზე“, ღირებულებებზე, რომელთა ერთგულებიც იქნებიან მუშაობის პროცესში და რაც, მათი

რწმენით, გუნდის წევრებს მიიყვანს საბოლოო შედეგამდე. თუმცა, აღნიშნული, არც ერთ შემთხვევაში არ ნიშნავს იმას, რომ თანამშრომლობის პროცესში ჯგუფის რომელიმე წევრის განსხვავებული ხედვა იქნება უგულვებელყოფილი. პირიქით, თანამშრომლობის წარმატებულობას განაპირობებს განსხვავებული აზრების მოსმენა, თითოეულ მათგანში გონივრული მარცვლების აღმოჩენა და განვითარება; საჭიროების შემთხვევაში, კონსესუსამდე მსჯელობით მისვლა.

**ინდივიდუალური და გუნდური პასუხისმგებლობა** - თანამშრომლობისას თითოეული შემსწავლელი პასუხისმგებელია არა მარტო საკუთარ თავზე და კეთილდღეობაზე, არამედ ჯგუფზე და მის წარმატებაზეც. თანამშრომლობითი სწავლებისას გამოყოფენ პასუხისმგებლობის ორ დონეს: პირველი ეს არის ჯგუფური პასუხისმგებლობა, რათა ჯგუფმა მიაღწიოს მიზანს და მეორე ჯგუფის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობა, რათა საკუთარი წვლილი შეიტანოს ჯგუფის მუშაობასა და წარმატებაში. თითოეულ შემსწავლელს გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეს, რომ მათი წარმატება არის გარანტი ჯგუფის წარმატებისა. თანამშრომლობითი პროცესის ერთ-ერთი ამოცანაა ჯგუფის თითოეული წევრი აქციოს მკვეთრად გამოხატულ ინდივიდუალურ არსებად.

**რეფლექსიური პროფესიული ძიება** - პროცესის შემდგომი მიზნობრივი განვითარება მხოლოდ იმ შემთხვევაშია შესაძლებელი, თუ პროცესში ჩართული ადამიანები აღიარებენ თავისი პრაქტიკის გასაუმჯობესებელ მიმართულებებს, სუსტ მხარეებს; თანამშრომლობის წარმატების განმაპირობებელი ერთ-ერთი ფაქტორი პროცესში ჩართული პირების რეფლექსიურობაა - გუნდის წევრები საკუთარ და სხვის ნამუშევარს აფასებენ კრიტიკულად სამუშაოს როგორც პროცესის, ისე შედეგის გაუმჯობესების მიზნით. რეფლექსიური სწავლების დროს შემსწავლელი უბრალოდ კი არ უბრუნდება წარსულს, არამედ გააზრებულად აანალიზებს საკუთარ ემოციებს, გამოცდილებას, მოქმედებებსა თუ რეაქციებს და ამ მონაცემებს იყენებს საკუთარი და გუნდის წევრების პროფესიონალიზმის გასაზრდელად.

**ერთობლივი მუშაობის „ტექნოლოგია“ და ანალიზი** - ჯგუფი გარკვეული უნდა იყოს მათი წევრებიდან ვინ უმკლავდება მოვალეობებს და ვინ ვერა, აუცილებლობის

შემთხვევაში უნდა გადაწყვიტოს, ვინ უნდა შეცვალოს საკუთარი ქცევა. მას უნდა შეეძლოს ერთობლივი მუშაობის ანალიზი და გზების ძიება მის გასაუმჯობესებლად. **მჭიდრო ურთიერთობის სტიმულირება** - შემსწავლელელები ეხმარებიან, ურჩევენ, აკრიტიკებენ ერთმანეთს, უზიარებენ გამოცდილებას, აქებენ, ამხნევენ. ერთობლივი მუშაობის პროცესში უმჯობესდება არა მარტო ჯგუფის თითოეული წევრის შედეგები (თითოეული მათგანის გვერდით ყოველთვის არის ვინმე, ვინც მზად არის დახმარებისთვის), არამედ მათი განწყობაც (გვერდით ყოველთვის იმყოფება ვინმე, რომელსაც მორალური მხარდაჭერის უნარი შესწევს). ვერასოდეს ვერ მიიღწევა ისეთი სწრაფვა ცოდნისაკენ და ინტერპერსონალური ურთიერთობის ისეთი მოთხოვნილება, როგორც ერთმანეთის სტიმულირებისა და მხარში დგომის დროს. სწორედ ასეთი მიდგომების წყალობით ჯგუფის წევრებს უჩნდებათ ერთმანეთისადმი ნდობა და საერთო მიზნის მიღწევისადმი პასუხისმგებლობის გრძნობა.

თანამშრომლობის აღნიშნულ მახასიათებლებს უნდა იზიარებდეს სკოლის ბაზაზე მოქმედი საგნობრივი კათედრა, რომლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია, როგორც ზემოთ უკვე ითქვა, კათედრის წევრთა შორის გამოცდილების გაზიარებაა.

რეალურად სწორედ კათედრაა მასწავლებლების თანამშრომლობის ხელშემწყობი სკოლებში არსებული მექანიზმი, რომლის ფარგლებშიც ყველაზე მეტად შეიძლება სკოლის კონტექსტის გათვალისწინებით, კონკრეტული საგნის ფარგლებში არსებული წარმატებების განმაპირობებელი ფაქტორებსა და წარუმატებლობის მიზეზებზე ერთობლივი მსჯელობა.

კათედრებზე არიან განსხვავებული გამოცდილების, ცოდნის, დამოკიდებულებებისა თუ პიროვნული მახასიათებლების მქონე მასწავლებლები.

ამასთან, თითოეული სკოლა შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც უნიკალური ქეისი, თავისი გუნდით, წინარე გამოცდილებითა თუ მომავლის ხედვით.

ამდენად, მნიშვნელოვანია მასწავლებლებმა და სკოლამ იცოდეს მასწავლებელთა პროფესიული თანამშრომლობის ალტერნატიული ფორმები, რათა კათედრის შიგნით და კათედრათა შორის თანამშრომლობისთვის ეფექტურად შეძლონ მათი გამოყენება

და სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების უნიკალური, სკოლის პროფილზე მორგებული, სისტემის შექმნა.

გზამკვლევის შემდეგ თავში სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სხვადასხვა ფორმაზე საუბარი.

სკოლის ბაზაზე მასწავლებლის პროფესიული განვითარების პრინციპები და თანამშრომლობის მახასიათებლები ვლინდება სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სხვადასხვა ფორმაში, რომლებზეც საუბარი გვექნება გზამკვლევის შემდეგ თავში.

## **5. სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების ფორმები**

წინამდებარე გზამკვლევაში მიმოხილულია სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების რამდენიმე ფორმა, რომელთა დანერგვის მცდელობა არის საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში.

### **5.1 კრიტიკული მეგობარი**

#### **პროფესიული განვითარების ფორმის არსი**

„კრიტიკული მეგობარი“, როგორც სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ფორმა, ფართოდ გამოიყენება დასავლეთის ქვეყნების მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სისტემებში. იგი არის ეფექტური გზა, რომელიც ხელს უწყობს პროფესიონალებს შორის თანამშრომლობას და ძირითადად ფოკუსირებულია კოლეგიალური ურთიერთობების განვითარებასა და რეფლექსიური პრაქტიკის წახალისებაზე.

იგი წარმოადგენს ობიექტური თვითშეფასებისა და ურთიერთშეფასების, საკუთარი და კოლეგების ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენის, სუსტი მხარეების დაძლევის გზების ერთობლივი ძიების და ძლიერი მხარეების განმტკიცების საშუალებას.

ცნობილია „კრიტიკული მეგობრის“ ორი ტიპი:

- “კრიტიკული მეგობრები” წყვილში - სტენჰაუსი (1975) კრიტიკულ მეგობრად მოიაზრებს რეფლექსიურ პარტნიორს, რომელსაც შეუძლია რჩევის მიცემა და კოლეგასთან ინდივიდუალურ ფორმატში პროფესიული თანამშრომლობა.
- ჯგუფური კრიტიკული მეგობარი - პროფესიული განვითარების ფორმის ეს ტიპი შემუშავდა ბრაუნის უნივერსიტეტში (1980), იგი ორიენტირებულია ჯგუფურ ფორმატში კოლეგიალურ დიალოგზე.

„კრიტიკული მეგობრების“ ორივე მიდგომამ უნდა უზრუნველყოფს ისეთი ტიპის უკუკავშირი, რომელიც ხელს შეუწყობს ინდივიდუალური და ჯგუფური რეფლექსიით პროფესიულ განვითარებას.

“კრიტიკული მეგობარი“ შეგვიძლია მივიჩნიოთ, როგორც პროფესიული სასწავლო საზოგადოება, ვინაიდან კრიტიკული მეგობრები არიან სიმეტრიულ ურთიერთობაში მყოფი პროფესიონალები, რომლებიც მუშაობენ როგორც შეკრული გუნდი, რათა უპასუხონ მოსწავლეთა საჭიროებებს, რომელთა იდენტიფიცირება ხდება მონაცემებისა და მტკიცებულებების ანალიზზე დაყრდნობით (Harris, 2014).

კრიტიკული მეგობრობა იწყება ნდობის აგებით. პიროვნებას ან ჯგუფს სჭირდება იგრძნოს, რომ მეგობარს/მეგობრებს ნათლად აქვთ გაცნობიერებული ამ ურთიერთობის ბუნება და არ იყენებენ მას შეფასებისა და განსჯისთვის; ერთმანეთს უსმენენ, აზრებს ნათელყოფენ და დროს უთმობენ იმას, რომ სრულად ჩასწვდნენ

საკითხის არსს, სთავაზობენ ღირებულ კრიტიკას კოლეგის თხოვნის საფუძველზე; რეაგირებენ მის საჭიროებებზე და კოლეგის წარმატებას უჭერენ მხარს. კრიტიკული მეგობრები, ერთი მხრივ, არიან ერთმანეთის მხარდამჭერები, და, მეორე მხრივ, კრიტიკოსები პრაქტიკის ყველა კომპონენტში. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კრიტიკული მეგობარი უზრუნველყოფს ბალანსს მხარდაჭერასა და გამოწვევას შორის (Watling, Hopkins, Harris and Beresford, 1998, & Swaffield, 2007a).

მაშასადამე, სკოლაში “კრიტიკული მეგობრების” დანერგვით მიიღწევა ნდობასა და ურთიერთმხარდაჭერაზე ორიენტირებულ გარემო, სადაც კოლეგები ერთმანეთის მხარდაჭერითა და პრაქტიკის კრიტიკული ანალიზით ვითარდებიან პროფესიულად და აუმჯობესებენ მოსწავლეთა შედეგებს.

### **რეკომენდაციები პროფესიული განვითარების ფორმის წარმატებისთვის**

პროცესის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, კრიტიკული მეგობრები იყვნენ კოლეგები:

- ვისაც ენდობიან და პატივს სცემენ
- რომელთანაც შეგიძლიათ მჭიდრო თანამშრომლობა
- რომელსაც შეუძლია ობიექტური და გულწრფელი კრიტიკის გაცემა
- რომელიც არის კარგი დამკვირვებელი და აქტიური მსმენელი
- რომელსაც შეუძლია მაპროვოცირებელი შეკითხვების დასმა
- რომელიც უზრუნველყოფს ბალანსს მხარდაჭერასა და გამოწვევას შორის
- რომელსაც ესმის კრიტიკული მეგობრის კონკრეტული საჭიროება და გამოყოფს საკმარის დროს მოსაზრებებისა და იდეების განხილვისთვის

- რომელსაც შეუძლია მოვლენებს შეხედოს განსხვავებული/ალტერნატიული პერსპექტივიდან
- რომელიც ხელმისაწვდომია

კრიტიკულმა მეგობარმა არ უნდა:

- შეასრულოს დირექტიული როლი
- გასცეს პრობლემის გადაჭრის მზა „რეცეპტები“
- განსაჯოს კოლეგა
- დააწესოს „საკუთარი დღის წესრიგი“
- დააყენოს ეჭვქვეშ სხვისი ავტორიტეტი

კრიტიკული მეგობრით მუშაობისას გასათვალისწინებელია შემდეგი ფაქტორები:

- შექმენით ერთმანეთისთვის უსაფრთხო გარემო
- კონფიდენციალობის დაცვა აუცილებელია
- „კრიტიკული“ ასპექტი ეხება იდეას, წამოყენებულ წინადადებას, პრობლემას და არა - პიროვნებას
- გაცემული კომენტარები და რეკომენდაციები განიხილება როგორც პროფესიული გამოწვევები და არა - კრიტიკა
- მოლოდინები მისაწვდომობის, პროცესისადმი ერთგულების, სანდოობის და პროგრესის შეფასების თვალსაზრისით უნდა იყოს განხილული და შეთანხმებული
- „კრიტიკული მეგობრის“ შეხვედრის დღის წესრიგი უნდა იყოს გაწერილი და ერთმანეთში შეთანხმებული
- კრიტიკულ მეგობრებს შორის პასუხისმგებლობა უნდა იყოს გადანაწილებული

- ღიაობა და ურთიერთნდობა უნდა იყოს წახალისებული
- პროცესის გამჭვირვალობისთვის „კრიტიკული მეგობრის“ ფორმით მუშაობის დაწყების პირველივე ეტაპზე უნდა დაიდოს ერთგვარი შეთანხმება

### მუშაობის თანმიმდევრული ნაბიჯები

“კრიტიკული მეგობრის” ეფექტიანად მუშაობისთვის აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს მთელი რიგი ლოჯისტიკური საკითხები.

“კრიტიკული მეგობრით” მუშაობის დაწყებისას გადასადგმელია შემდეგი თანმიმდევრული ნაბიჯები:

- მასწავლებელთა მოტივირებისთვის და პროცესების მიზანმიმართულად წარმართვისთვის აუცილებელია მასწავლებლებმა გააცნობიერონ პროფესიული განვითარების ამ ფორმით მუშაობის არსი, ძირითადი პრინციპები, პროცესში ჩართული პირების ფუნქცია-მოვალეობები და სარგებელი. ამისთვის სკოლაში უნდა ჩატარდეს საორიენტაციო შეხვედრები, რომელსაც ორგანიზებას უწევს სკოლის დირექცია, ხარისხის განვითარების ჯგუფი, საგნობრივი კათედრა თუ ცალკეული მასწავლებელი.
- მასწავლებლები ქმნიან კრიტიკული მეგობრის წყვილებს ან ჯგუფებს. ისინი აბსოლუტურად თავისუფალნი არიან ჯგუფის წევრების არჩევანში.
- დიდკონტიგენტის სკოლების შემთხვევაში, უფრო მეტად გამოიყენება ჯგუფური „კრიტიკული მეგობრი“. თითოეულ ჯგუფში სასურველია გაერთიანდეს საშუალოდ 4-დან 8 მასწავლებლამდე. მცირეკონტიგენტის სკოლების შემთხვევაში კი - კრიტიკულ მეგობარს წყვილებში.
- წევრები თანხმდებიან მუშაობის ძირითად პრინციპებზე. სიმბოლურად შეიძლება შეთანხმება გაფორმდეს დოკუმენტურად (*იხილეთ შეთანხმების ნიმუში - დანართი # 1*);

- წევრები თანხმდებიან მუშაობის ფორმატზე - კრიტიკული მეგობრების შეხვედრებისთვის შესაძლებელია გამოყენებული იყოს როგორც პირისპირ, ასევე დისტანციური ფორმატი, რისთვისაც იქმნება ონლაინ სამუშაო სივრცე, მაგალითად, Google Drive-ზე, Teams-ში ან სხვა პლატფორმაზე. აღნიშნული პლატფორმების მრავალმხრივი ფუნქცია კრიტიკულ მეგობრებს საშუალებას აძლევს ერთმანეთთან კომუნიკაცია ჰქონდეთ როგორც სინქრონულ, ისე ასინქრონულ რეჟიმში. მაგალითად, მათ შეუძლიათ ერთმანეთს გაუზიარონ საჭირო დოკუმენტები, დაუტოვონ ერთმანეთს წერილობითი კომენტარები, შეტყობინებები, შეკითხვები, მიიღონ და გასცენ უკუკავშირი.
- წევრები იცავენ კრიტიკული მეგობრის შეხვედრების მიმდინარეობის ეტაპებს - შეხვედრების გამოყოფილი დროის ეფექტიანად გამოყენებისთვის და საკითხზე კონცენტრირებისთვის მნიშვნელოვანია დაცული იყოს გარკვეული ეტაპების თანმიმდევრობა, რომელსაც დანართ #2-ში წარმოგიდგენთ.
- კრიტიკული მეგობრები პერიოდულად ახდენენ საკუთარი და კოლეგის, როგორც კრიტიკული მეგობრის მიერ გაწეული საქმიანობის რეფლექსიას. რეფლექსიის სარეკომენდაციო კითხვებს წარმოგიდგენთ დანართ #5-ში.

### **დირექციის როლი პროფესიული განვითარების ფორმის წარმატებით დანერგვაში**

სკოლის ბაზაზე ნებისმიერი ინიციატივის განხორციელებას სჭირდება სკოლის ლიდერის მხარდაჭერა. “კრიტიკული მეგობრის” წარმატებისთვის დირექტორმა, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერმა უნდა უზრუნველყოს:

- **ემოციურად უსაფრთხო გარემოს შექმნა** - მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერს სწორად ესმოდეს პროფესიული განვითარების ამ ფორმის არსი - იგი არ უნდა ერეოდეს კრიტიკული მეგობრის წყვილებისა თუ ჯგუფების დაკომპლექტებაში, მათი მუშაობის შინაარსობრივ მხარეში. მან მასწავლებლებს

არ უნდა მოსთხოვს კრიტიკული მეგობრის წევრების შორის არსებული შეთანხმებებისა თუ გადაწყვეტილებების გასაჯაროება და კონფიდენციაურობის დარღვევა.

- **გაწეული ძალისხმევის და პროცესის მნიშვნელობის აღიარება** - მნიშვნელოვანია ლიდერს შესწავლილი ჰქონდეს კრიტიკული მეგობრის მიდგომაში ჩართული ცალკეული მასწავლებლის მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები და მისი გათვალისწინებით შეარჩიოს მასწავლებლის აღიარებისა და წახალისების ფორმა.
- **მხარდაჭერა** - აუცილებელია სკოლამ გამოცოს და მოაწყოს შესაბამისი ფიზიკური სივრცე მსგავსი შეხვედრებისთვის, სადაც ნაკლებად ფორმალურ გარემოში გაიმართება პროფესიული დიალოგები; შესაძლოა სკოლამ გარკვეული პერიოდულობით მოიწვიოს დარგის ექსპერტები კრიტიკული მეგობრის ჯგუფში ჩართული მასწავლებლების ინტერესებსა და საჭიროებაზე მორგებული სამუშაო შეხვედრების ჩასატარებლად.

### ***გამოწვევები და მათი მართვის გზები***

“კრიტიკული მეგობრით” მუშაობას თან სდევს გარკვეული გამოწვევები, რისი წინასწარ განსაზღვრაც საშუალებას მოგვცემს თავიდან ავირიდოთ ან შევამციროთ ისინი.

წარმოგიდგენთ რამდენიმე გამოწვევას და მისი მართვის სავარაუდო გზას.

- **კრიტიკული მეგობრის/მეგობრების შერჩევა** - განსაკუთრებით დიდკონტიგენტთან სკოლებში, რომელშიც კოლეგები ერთმანეთის პროფესიულ მახასიათებლებსა და პიროვნულ თვისებებს კარგად არ იცნობენ, არც თუ ისე მარტივია კრიტიკული მეგობრის შერჩევა. კრიტიკული მეგობრის შერჩევას და ვფიქრდეთ რას ველით აღნიშნული პროცესისა და იმ კოლეგისგან, ვინც უნდა იყოს ჩვენი კრიტიკული

მეგობარი. ამის გასაანალიზებლად შეიძლება დაგვეხმაროს დანართ#3 -ში წარმოდგენილი შეკითხვები

- პროცესის ფორმალურად განხორციელება - გასათვალისწინებელია, რომ იშვიათი გამონაკლისის გარდა, საწყის ეტაპზე “კრიტიკულ მეგობარში” ჩართული პირები ვერ ითავისებენ პროფესიული განვითარების ამ ფორმის არსს და ურთიერთობებს მეტწილად ფორმალური სახე აქვს. პროცესების ფორმალურობა განსაკუთრებით ვლინდება, როდესაც კრიტიკულ მეგობარს არ ირჩევს თავად მასწავლებელი და მისი შერჩევის პროცესში ჩართულია კათედრა, დირექცია და სხვ. აღნიშნულ პროცესში კოლეგები გადიან ურთიერთობის რამდენიმე ფაზას. რომელიც დანართი #4 -შია წარმოდგენილი.

- ფუნქცია-მოვალეობების დიფუზია - ხელმძღვანელობის წინაშე ანგარიშვალდებულების არარსებობის გამო, შესაძლოა “კრიტიკულ მეგობარში” ჩართული მასწავლებლების ნაწილმა დროთა განმავლობაში არ შეასრულოს საკუთარ თავზე დაკისრებული ფუნქცია-მოვალეობები. განსაკუთრებით არის ეს საფრთხე ჯგუფურ კრიტიკულ მეგობარში, თუ საწყის ეტაპზე არ მოხდა ფუნქციების სწორი დელეგირება და მისი განხორციელების მონიტორინგი.

- საწყის ეტაპზე პროცესში ჩართულ მასწავლებლებს უჭირთ საკუთარი, როგორც კრიტიკული მეგობრების როლის შესრულება - ამ სირთულის დასაძლევად და, ზოგადად, პროცესის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია “კრიტიკულ მეგობარში” ჩართვამდე მასწავლებლებმა საკუთარ თავს დაუსვან შეკითხვები: როგორ შეიძლება ერთმანეთთან ვითანამშრომლობთ ისე, რომ შევინარჩუნოთ საკუთარი ინდივიდუალურობა და გავაუმჯობესოთ ერთმანეთის პრაქტიკა?

პროფესიული განვითარების ამ ფორმით მუშაობის პროცესში მნიშვნელოვანია კოლეგებმა დაიცვან უკუკავშირის მახასიათებლები და მუდმივად ახსოვდეთ, რომ უკუკავშირი რჩევებით უნდა შემოიფარგლოს, ზრუნვით უნდა იყოს განპირობებული და მიწოდებული უნდა იყოს პოზიტიური სიტყვებით, მნიშვნელოვანია ფაქტის აღწერა და არა მისი შეფასება. უკუკავშირის მიღებისას კი უნდა იყვნენ აქტიური

მსმენელები და იფიქრონ იმაზე, თუ რომელი უკუკავშირია ამჯერად, ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, ყველაზე რელევანტური.

-საწყის ეტაპზე რთულია პრაქტიკაში რეალური გამოწვევის იდენტიფიცირება - მნიშვნელოვანია რომ პროცესში ჩართულ კოლეგებს არ ჰქონდეთ განცდა, რომ საკითხი მხოლოდ მათი პრობლემაა, არამედ ისინი მუშაობენ და განიხილავენ ჯგუფის წევრების პრაქტიკისთვის საერთო აქტუალურ პრობლემებს. ამისთვის კარგი იქნება პროცესში ჩართულმა მასწავლებლებმა გონებრივი იერიშისა და პრიორიტეტიზაციის სტრატეგიების გამოყენებით, გამოკვეთონ მათ პრაქტიკაში არსებული სირთულეები. აღნიშნული მათ ეხმარებათ საერთო მიზნის გამოკვეთასა და ამ მიზნის ერთობლივად მიღწევისთვის საჭირო საქმიანობების დაგეგმვაში.

საგაკვეთილო დაკვირვება ასევე დაეხმარება კრიტიკული მეგობრების ჯგუფს გამოწვევების იდენტიფიცირებასა და პრაქტიკის წარმატებული მხარეების გამოყოფაში.

გზამკვლევის შემდეგ ნაწილში განვიხილავთ ქოუჩინგს, რომელიც ქართული სკოლებისთვის სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების შედარებით ახალი ფორმა, თუმცა მისი გარკვეული კომპონენტებით საჯარო სკოლებში მუშაობს USAID საბაზისო განათლების პროგრამა და განათლების რეფორმის მხარდამჭერი ჯგუფები.

## 5.2 ქოუჩინგი

### *პროფესიული განვითარების ფორმის არსი*

ქოუჩინგი, როგორც სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ფორმა, ორიენტირებულია დაეხმაროს მასწავლებლებს, თვითრეფლექსიაზე

დაყრდნობით, ეფექტურად გამოსცადონ ახალი სასწავლო მიდგომები და პრაქტიკები თავიანთ საკლასო ოთახებში.

პროფესიული განვითარების ამ ფორმაში შეიძლება ჩაერთოს როგორც ახალბედა, ასევე გამოცდილი კოლეგები, რომელთა ურთიერთობა სიმეტრიულია თანამშრომლობის ყველა ეტაპზე. ძირითადად ქოუჩი მის კოლეგა საგაკვეთილო პროცესის დახვეწისთვის მუშაობენ ერთობლივად.

ქოუჩინგის პროცესი, როგორც წესი, მოიცავს სამსაფეხრიან ციკლს: წინასაგაკვეთილო სესია, საგაკვეთილო დაკვირვება და გაკვეთილის შემდგომი სესია. წინასაგაკვეთილო სესია არის ქოუჩინგის ციკლის პირველი ეტაპი, რომლის დროსაც კოლეგები იკრიბებიან, რათა ქოუჩინგის ტექნიკების გამოყენებით ჩამოაყალიბონ საერთო მიზნები და ერთობლივად დაგეგმონ გაკვეთილი. ამ ეტაპზე, ქოუჩი შეისწავლის მასწავლებლის საჭიროებებს, მიზნებს და საგაკვეთილო აქტივობებს, რათა გაიგოს მასწავლებლის გეგმა და მასთან ერთად, მისი სურვილის შემთხვევაში, შეიტანოს მასში ცვლილებები დაკვირვებამდე. თუმცა, ხაზგასმით არის აღსანიშნავი, რომ ამ პროცესის მიზანი არ არის გაკვეთილის გეგმაში ცვლილებების შეტანა, არამედ კოლეგებს შორის ურთიერთგაგების და შეთანხმებული პოზიციის ჩამოყალიბება პროცესის წარმატებისთვის. სწორედ ამ ეტაპზე ხდება დაკვირვების ფოკუსის გამოკვეთა.

ფოკუსირებული დაკვირვების დროს ქოუჩი სწორედ იმ მიმართულებას აკვირდება, რომელზეც შეთანხმდნენ კოლეგები წინასაგაკვეთილო ინტერვიუსას. შესაძლოა ქოუჩი მთელი გაკვეთილი აკვირდებოდეს პროცესს ან დააკვირდეს მის მხოლოდ ერთ ნაწილს. დაკვირვების ხანგრძლივობა განისაზღვრება დაკვირვების ფოკუსის გათვალისწინებით.

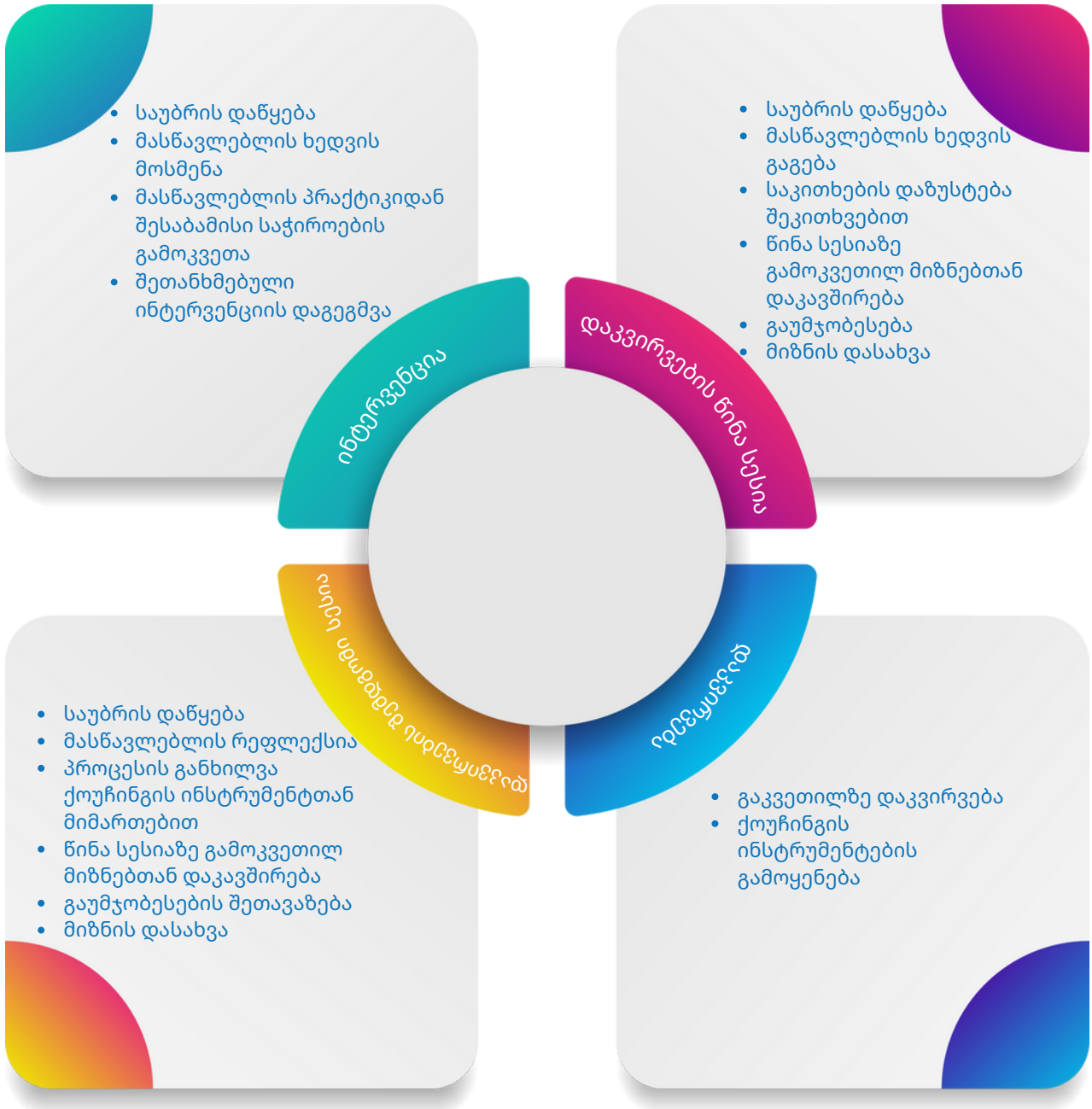
გაკვეთილის შემდგომ სესიაზე ქოუჩი და მასწავლებელი ერთვებიან ერთობლივ რეფლექსიურ დისკუსიაში გაკვეთილზე წამოჭრილი სხვადასხვა საკითხის განხილვის მიზნით. ქოუჩინგის ამ ეტაპს ხშირად მოიხსენიებენ როგორც “გაუმჯობესების” ნაბიჯს, ვინაიდან იგი ეხმარება პროცესში ჩართულ პირებს გაკვეთილზე გამოკვეთილი სპეციფიური საჭიროებების საპასუხოდ დაგეგმონ

კონკრეტული ინტერვენციები პრაქტიკის დახვეწისა და მოსწავლეთა შედეგების გასაუმჯობესებლად.

ქოუჩინგი ფოკუსირებული უნდა იყოს ისწრაფვოდეს არსებულიდან სასურველამდე. საამისოდ იქმნება გარემო, რომელშიც კოლეგებს შეუძლიათ შეისწავლონ და აღმოაჩინონ ახალი შესაძლებლობები და შეიმუშაონ სამოქმედო გეგმა აღნიშნული შესაძლებლობის რეალობად ქცევისთვის. აღნიშნული გარემოს შექმნაში დიდი როლი აქვს ქოუჩს, რომელმაც ღია კომუნიკაციით უნდა შეძლოს მასწავლებლის გულწრფელობის გამოწვევა, რაც ქოუჩინგის პროცესების ობიექტური ანალიზის წინაპირობად ითვლება.

ქოუჩინგის პროცესის უკეთ საილუსტრაციოდ სქემატურად წარმოგიდგენთ მის ციკლს:

# ქოუჩინგის ციკლი



როგორც სქემიდანაც ჩანს, იმისთვის რომ პროცესი წარმატებული იყოს, ძალიან დიდი როლი აქვს ქოუჩის პროფესიონალიზმს.

### ეფექტური ქოუჩი:

- არის მაღალკვალიფიციური მასწავლებელი;
- ენდობიან და აღიარებენ კოლეგები;
- იცნობს ზრდასრულთა განათლების პრინციპებს და შეუძლია მისი პრაქტიკაში გამოყენება, მათ შორის, იაზრებს გამოცდილების როლს მასწავლებლის თვითშეფასებასა და პრაქტიკის გაუმჯობესების ხედვის ჩამოყალიბებისას;
- იაზრებს თვითრეფლექსიის როლს პროფესიული განვითარების შემდგომი ნაბიჯების დაგეგმვისას;
- წააქეზებს მასწავლებელს მეტი რეფლექსიურობის, თვითმოტივაციის და კონკრეტული, დროში გაწერილი ექსპერიმენტული ქმედებებისკენ;
- ფლობს კითხვის დასმის ალტერნატიულ ტექნიკებს და შეუძლია პრაქტიკაში მისი სიტუაციის შესაბამისად გამოყენება;
- იცნობს ზრდასრულთა მოტივაციაზე მოქმედ ფაქტორებს და შეუძლია მისი გათვალისწინებით დაგეგმოს კოლეგასთან მუშაობის კონკრეტული სტრატეგია;
- შეუძლია ქმედებაზე ორიენტირებული უკუკავშირის გაცემა;
- შეუძლია სწავლის სხვადასხვა სტილის მქონე ზრდასრულებთან მუშაობა;
- არის ასერტული;
- შეუძლია სიტუაციის განმუხტვა და არასასიამოვნო საუბრების თავიდან აცილება.

### შეკითხვების როლი ეფექტურ ქოუჩინგში:

ქოუჩინგის პროცესში ქოუჩი იყენებს პერეფორმირებას, აქტიური მოსმენის ტექნიკებს, უკუკავშირს და მოსაზრებების ვიზუალიზაციის საშუალებებს. თუმცა, ღია შეკითხვები ქოუჩინგის პროცესის წარმართველი ტექნიკაა.

ქოუჩს კითხვებით მიჰყავს კოლეგა წარმატებების განმაპირობებელი ფაქტორებისა და წარუმატებლობის მიზეზების გაანალიზებამდე, პრობლემის გადაჭრის ინოვაციური გზების აღმოჩენებამდე და სხვა. პროფესიული განვითარების ამ ფორმაში მასწავლებლების ურთიერთობა შეიძლება შევადაროთ სოკრატეს და მისი მოსწავლეების ურთიერთობას - სოკრატე თავისი შეკითხვებით, საუბრებით, დიალოგებით ეხმარებოდა ადამიანებს, თავად მისულიყვნენ აღმოჩენებამდე. მას კითხვა-პასუხით მიჰყავდა მოსაუბრე ძირითად საკითხამდე და ბოლოს – მართებულ დასკვნამდე.

ამდენად, მნიშვნელოვანია წინასწარ გავიაზროთ რა ტიპის კითხვები შეიძლება დავუსვათ კოლეგას, რათა დავეხმაროთ თვითრეფლექსიაში.

### **ქოუჩინგის პროცესში შესაძლებელია შემდეგი ტიპის კითხვების გამოყენება:**

- მამოტივირებელი და ჩართულობაზე ორიენტირებული - მაგალითად, რისი გაკეთება შეგიძლიათ ახლა თქვენ? რატომ გინდათ ამის გაკეთება?
- გამოცდილების გაანალიზებაზე ორიენტირებული - მაგალითად, რას მიაღწიეთ ამ ეტაპისთვის? რამ განაპირობა თქვენი წარმატება/წარუმატებლობა? როგორ შეგიძლიათ განცდილი მარცხის/მიღწეული წარმატების გამოყენება მომავალი წარმატებების დასაგეგმად?
- პოზიტიურ ცვლილებებზე ორიენტირებული - მაგალითად, რა გინდათ სინამდვილეში? რისი მიღწევაა ყველაზე მნიშვნელოვანი მომდევნო ეტაპისთვის? რატომ არის ეს თქვენთვის მნიშვნელოვანი? რა მოხდება, რა შეიცვლება თქვენს ყოველდღიურობაში თუ სასურველ მიზანს მიაღწევთ?

რამდენად მნიშვნელოვანი იქნება თქვენთვის ეს ცვლილება? კიდევ ვისზე/რაზე იმოქმედებს ცვლილება პოზიტიურად?

- ქმედებაზე, პრობლემის გადაჭრაზე ორიენტირებული - მაგალითად, რა კონკრეტული ნაბიჯების გადადგმა საჭირო თქვენგან? რა იქნება თქვენი პრაქტიკული ქმედებები უახლოესი დღეების განმავლობაში? რა შემთხვევაში იტყვით, რომ წარმატებით მიაღწიეთ სასურველ მდგომარეობას? რა დაგჭირდებათ კიდევ მიზნის სრულად მისაღწევად? ხომ არ გჭირდებათ კოლეგების მხარდაჭერა, რა ასპექტში, როდის და როგორ?

როგორც ვხედავთ, პროფესიული განვითარების ფორმა, ქოუჩინგი, საკმაოდ კომპლექსურია და მისი განხორციელება ქოუჩინგის პროცესში ჩართული ყველა პირისგან მოითხოვს დიდ დროსა და ძალისმეფას. და მაინც, **რატომ უნდა დავენერგოთ ქოუჩინგი სკოლაში?**

- იგი ხელს უწყობს მასწავლებელს, კომპლექსურად გაანალიზოს საკუთარი პრაქტიკა და ქმედითი ცვლილებები შეიტანოს მასში მყისიერად;
- იგი აუმჯობესებს სასკოლო კულტურას;
- იგი პროფესიული განვითარების ინოვაციური გზაა;
- იგი მასწავლებელს ეხმარება მიიღოს რეფლექსიასა და მტკიცებულებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება;
- იგი მასწავლებელთა მოტივირების საშუალებაა.

**დირექციის როლი ქოუჩინგის წარმატებით დანერგვაში**

ქოუჩინგის, როგორც პროფესიული განვითარების ფორმის, წარმატებისთვის დირექტორმა, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერმა, უნდა უზრუნველყოს:

- პროცესის არსის სწორად გააზრება - მნიშვნელოვანია სკოლის ლიდერს ესმოდეს რომ ქოუჩინგს არაფერი აქვს საერთო შეფასებასთან. მაშასადამე, მან ქოუჩინგი არ უნდა გამოიყენოს როგორც მასწავლებლის შეფასების ფორმა.
- პროცესში ჩართული მასწავლებლების მხარდაჭერა - მნიშვნელოვანია, ფიზიკური სივრცის უზრუნველყოფა ქოუჩინგის სესიებისთვის, სადაც გაიმართება პროფესიული დიალოგები;
- მნიშვნელოვანია სკოლის ლიდერი დარწმუნდეს, რომ ქოუჩინგი მჭიდროდ უკავშირდება რეალურ სასწავლო პროცესში მიმდინარე საკითხებს. ამისთვის გარკვეული პერიოდულობით იგი უნდა აკეთებდეს პროცესის რეფლექსიას, რომლისთვისაც მას შეუძლია შემდეგი საორიენტაციო შეკითხვების გამოყენება:
  - ავლენენ თუ არა მასწავლებლები ქოუჩინგში ჩართვის ინტერესს?
  - არსებობს თუ არა მტკიცებულება, რომ მასწავლებლები აღიქვამენ მას სასარგებლოდ? თუ ასეა, რა მტკიცებულებები არსებობს?
  - არსებობს თუ არა მტკიცებულება, რომ ქოუჩინგის პროცესში მასწავლებელთა ჩართულობამ ხელი შეუწყო მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესებას? თუ ასეა, რა მტკიცებულებები არსებობს?
  - დაინტერესებულნი არიან თუ არა მასწავლებლები გახდნენ ქოუჩები?
  - განიცდიან თუ არა მასწავლებლები რაიმე დამაბულობას პროცესში ჩართულობისას?
  - რა გავაკეთე, მე, როგორც ლიდერმა, პროცესების ვეფექტიანობისთვის? კიდევ რისი გაკეთება შემიძლია და რატომ იქნება ეს მნიშვნელოვანი?

*გამოწვევები და მათი მართვის გზები*

ქოუჩინგს, როგორც პროფესიული განვითარების ფორმას, თან სდევს გარკვეული გამოწვევები, რისი წინასწარ განსაზღვრაც საშუალებას მოგვცემს თავიდან ავირიდოთ ან შევამციროთ ისინი.

წარმოგიდგინთ რამდენიმე გამოწვევას და მისი მართვის სავარაუდო გზას.

- **რთულია შესაბამისი სასკოლო კულტურის ჩამოყალიბება** - ვიდრე სკოლა გადაწყვეტს პროფესიული განვითარების ამ ფორმის დანერგვას, მნიშვნელოვანია, ჩატარდეს გარკვეული მოსამზადებელი სამუშაოები: მაგალითად, სკოლაში მასწავლებლების საქმიანობის შეფასება ეყრდნობოდას მტკიცებულებებს და არა - განსჯას; ქოუჩინგის ცალკეული კომპონენტები, მაგალითად, გაკვეთილებზე ფოკუსირებული ურთიერთდასწრება და შემდგომი უკუკავშირი მასწავლებლების საქმიანობის ინტეგრირებული ნაწილი იყოს და სხვა.

თავად ქოუჩინგის განხორციელებისას, მნიშვნელოვანია, სკოლა იზიარებდეს პრინციპს, რომ “ყველა მასწავლებელს სჭირდება განვითარება, არა იმიტომ, რომ ისინი არ არიან საკმარისად კომპეტენტურები, არამედ იმიტომ, რომ ყველა მათგანს შეუძლია, გახდეს უკეთესი” (Dylan Wiliam states, 2020).

- **საჭიროა კადრების კომპეტენციაზე მუდმივი ზრუნვა** - მხოლოდ კარგი მასწავლებლობა არ ნიშნავს კარგ ქოუჩინგს. რთულია შესაბამისი ცოდნისა და უნარების მქონე ქოუჩინგის მომზადება და მათ უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა. მნიშვნელოვანია, შეირჩეს პროფესიონალი, რომელსაც აქვს განვითარების მაღალი მოტივაცია და ენთუზიაზმი. ექსპერტები გვიჩვენებენ, რომ ქოუჩინგში დაოსტატების საუკეთესო გზა არის თავად ქოუჩინგის პრაქტიკა და ციკლური რეფლექსია ქოუჩინგის პროცესზე;
- ქოუჩინგი, როგორც პროფესიული განვითარების ფორმა, განსხვავებით წინამდებარე გზამკვლევაში აღწერილი სხვა ფორმებისგან, სკოლისგან **ხშირად მოითხოვს ფინანსურ დანახარჯს** - სკოლას გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეს პროფესიული განვითარების ფორმის ეს სპეციფიკა და განსაკუთრებით საწყის

ეტაპზე მზად უნდა იყოს პროფესიონალი ქოუჩების გარედან მოსაწვევად, როგორც თავად ქოუჩინგის პროცესის წარმართვისთვის, ისე მასწავლებელთა მხარდაჭერისთვის, ჩამოყალიბდნენ კარგად ქოუჩებად.

- **ქოუჩინგი მოითხოვს მკაცრად გაწერილი სტრუქტურის მიყოლას** - მიუხედავად იმისა, რომ ქოუჩინგი ყველაზე უკეთ პრაქტიკაში ისწავლება, მნიშვნელოვანია რომ პროცესში ჩართვამდე მასწავლებლებს კარგად ჰქოდეთ აღნიშნული პროცესი გააზრებული.

### 5.3 სასწავლო ჯგუფები

გზამკვლევაში განხილული სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სხვა ფორმების მსგავსად, მასწავლებელთა სასწავლო ჯგუფებში მუშაობის გარკვეული გამოცდილება საქართველოში მასწავლებლებს აქვთ. კერძოდ, მასწავლებელთა სასწავლო ჯგუფების სკოლებში დანერგვას მხარს უჭერდა G-PriEd საქართველოს დაწყებითი განათლების პროგრამა და ამჟამად ამ ტიპის პროფესიული განვითარების მოდელს საჯარო სკოლებს სთავაზობს USAID საბაზისო განათლების პროგრამა.

### პროფესიული განვითარების ფორმის არსი

მასწავლებელთა სასწავლო ჯგუფები არის მასწავლებელთა გაერთიანება, რომელიც საკუთარ პრაქტიკაში არსებულ მიღწევებსა და გამოწვევებთან დაკავშირებით, ძირითადად, შეხვედრების ფორმატში მუშაობს. ისინი რეგულექსიური დიალოგის გზით რეგულარულად შეისწავლიან სასწავლო პროცესთან დაკავშირებულ საკითხებს, რაც პოზიტიურ გავლენას ახდენს ჯგუფის თითოეული წევრის

პრაქტიკასა და მოსწავლეთა შედეგებზე. კოლეგები გარკვეული პერიოდულობით იკრიბებიან საერთო წარმატების გაზიარებისთვის, ასევე გამოწვევებზე სამსჯელოდ. სასწავლო ჯგუფები შესაძლებელია დაკომპლექტდეს სკოლისა და მასწავლებელთა ინტერესების გათვალისწინებით. მასში შეიძლება შედიოდეს ერთი და იგივე საგნის და/ან საფეხურის მასწავლებლები, დამრიგებლები, სხვადასხვა საგნის ერთი და იგივე საკითხით დაინტერესებული მასწავლებლები და სხვა.

ორგანიზაციაში მსგავსი სტრუქტურული გაერთიანებების მუშაობის პირობებში მასწავლებლებს სასკოლო კურიკულუმზე მეტი კონტროლი, უფრო მაღალი მოტივაცია და თანამშრომლობის მეტი შესაძლებლობა აქვთ.

სასწავლო ჯგუფების ერთ-ერთი მახასიათებელი, რომელიც ხელს უწყობს ცვლილებებს სწავლების კულტურაში, მასწავლებლის ავტორიტეტია, რომელიც გულისხმობს მასწავლებლის უფლებამოსილებას, მიიღოს გადაწყვეტილებები.

სასწავლო ჯგუფებში მასწავლებელთა შეხვედრების ინტენსივობა განპირობებულია კონკრეტულ სკოლაში არსებული საჭიროებებითა და მოსწავლეთა შედეგების დინამიკი.

სასწავლო ჯგუფის შეხვედრას ორგანიზებას უწევს ერთი ან ერთზე მეტი მასწავლებელი. შეხვედრის ორგანიზატორი შეიძლება იყოს შეხვედრის წარმმართველიც. თუ შეხვედრას ერთზე მეტი წარმმართველი ჰყავს, დაგეგმვის ეტაპზე, შეხვედრის ორგანიზებულად წარმართვისთვის, მნიშვნელოვანია მათ შორის ფუნქცია-მოვალეობების განაწილება.

### **სასწავლო ჯგუფების ძირითადი პრინციპები**

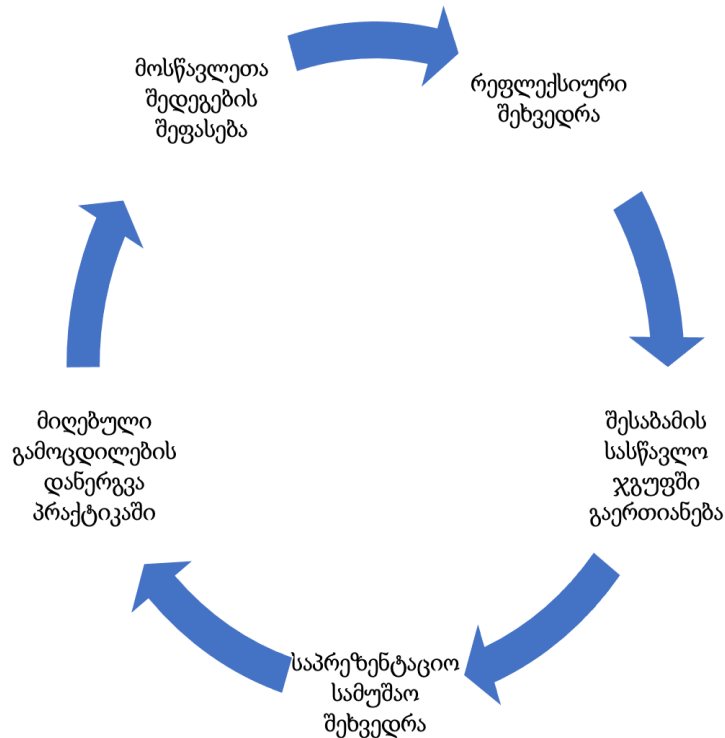
სასწავლო ჯგუფები სკოლებში აყალიბებს კულტურას, რომელშიც მასწავლებლები გუნდურად იღებენ პასუხისმგებლობას მოსწავლეთა შედეგებზე. ამ კულტურის ჩამოსაყალიბებლად აუცილებელი სასწავლო ჯგუფების მუშაობისას დავიცვათ გარკვეული პრინციპები, კერძოდ:

- სისტემატურობა
- მხარდაჭერა
- გუნდურობა
- რეფლექსიურობა
- მტკიცებულებებზე ორიენტირება

### სასწავლო ჯგუფების ტიპები

სასწავლო ჯგუფების შეხვედრები ციკლური პროცესია, სადაც **საორიენტაციო შეხვედრის** შემდეგ, რომლის ფარგლებშიც კოლეგები განსაზღვრავენ სასწავლო ჯგუფის შეხვედრების პერიოდულობას, ფორმატს, მსხვილ განსახილველ თემებს, შეხვედრების ციკლის მიზნებსა და საჭირო რესურსებს, ერთმანეთს ანაცვლებს საპრეზენტაციო და რეფლექსიური შეხვედრები.

პროცესის უკეთ საილუსტრაციოდ სამუშაოშეხვედრების ეტაპებდ სქემატურად წარმოგიდგინთ:



მოკლედ განვიხილავთ თითოეული ტიპის სამუშაო შეხვედრის არსსა და ამოცანებს.

**საპრეზენტაციო შეხვედრაზე** კოლეგები ერთმანეთს უზიარებენ სასწავლო პროცესთან დაკავშირებულ სიახლეებს, ინოვაციურ მიდგომებს, მეთოდებს, სასწავლო გეგმას, საკუთარ მიგნებას, იდეას, წარმატებულ პრაქტიკას და სხვა. ტიპური საპრეზენტაციო შეხვედრა შეიძლება დაიგეგმოს მასწავლებლის მიერ კონკრეტულ ტრენინგზე ან პროფესიული ლიტერატურის გაცნობის გზით დამუშავებულ ზოგიერთ საკითხზე, მაგალითად, მოსწავლეებში კრიტიკული და შემოქმედებითი აზროვნების განვითარების სტრატეგიები, მოსწავლეთა განმავითარებელი შეფასება და სხვა.

ტიპური საპრეზენტაციო შეხვედრა შედგება სამი ძირითადი ნაწილისაგან:

ა) შეხვედრის გახსნა - თემატიკისა და განრიგის წარდგენა, ყინულის გაღობა, რაც მნიშვნელოვანია შემდგომში შეხვედრის ეფექტიანად წარმართვისთვის.

ბ) სწავლება-სწავლის ამა თუ იმ მიდგომის / მეთოდის / რესურსის / შეფასების ინსტრუმენტის და ა.შ. პრეზენტაცია და განხილვა კოლეგებთან ერთად.

გ) შეხვედრის დახურვა, რომელზეც მოკლედ უნდა შეჯამდეს შეხვედრის ძირითადი აქცენტები და გაიწეროს თანმიმდევრული ნაბიჯები, თუ როგორ მოხდება შეხვედრაზე განხილული საკითხის გადატანა პრაქტიკაში და რა კონკრეტული საქმიანობები და პასუხისმგებლობები დაეკისრებათ ჯგუფის თითოეულ წევრს.

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების აქტივობაში ჩართულობას არანაირი შედეგი არ ექნება, თუ მიღებულ გამოცდილებას იგი არ ნერგავს საკუთარ პრაქტიკაში. სასწავლო ჯგუფების მუშაობაში ჩართულ მასწავლებელს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ საპრეზენტაციო შეხვედრაზე მიღებული გამოცდილება მან უნდა გადაიტანოს რეალურ საკლასო ოთახში. ხოლო, მიღებული გამოცდილების გასაზიარებლად ორგანიზება გაუკეთოს ან მონაწილეობა მიიღოს კოლეგებთან რეფლექსიური ტიპის შეხვედრაში.

**რეფლექსიურ შეხვედრაზე** მასწავლებლები ერთობლივად ანალიზებენ ჩატარებულ აქტივობას, გამოავლენენ მის დადებით შედეგებს, ასევე გამოწვევებს, რომლებიც თან ახლდა მოცემული აქტივობის განხორციელებას და გამოწვევების საპასუხოდ გადადგმულ ნაბიჯებს.

მამასადამე, რეფლექსიური სამუშაო ჯგუფის შეხვედრის ამოცანებს წარმოადგენს: მიღწეული შედეგების ურთიერთგაზიარება, შემაფერხებელი ფაქტორების ანალიზი მომდევნო ნაბიჯებისა და შედეგების განსაზღვრისათვის.

ტიპური რეფლექსიური სამუშაო შეხვედრა შესაძლოა ამგვარად წარიმართოს:

ა) შეხვედრის გახსნა - რეფლექსიური სამუშაო შეხვედრის გეგმის წარდგენა

ბ) რეფლექსია განხორციელებულ აქტივობებზე, რომელმაც უნდა უპასუხოს შემდეგ საორიენტაციო კითხვებს:

- რა მოვსინჯე - რა გამოვცადე საპრეზენტაციო შეხვედრაზე მიღებული გამოცდილებიდან სასწავლო პრაქტიკაში? შემოთავაზებული მასალიდან რომელი

გამოვიყენე ჩემს გაკვეთილზე? შევცალე თუ არა შემოთავაზებული მასალა და კონკრეტულად როგორ?

- რა მომეწონა - რით ვარ კმაყოფილი? რა შედეგები აჩვენეს ჩემმა მოსწავლეებმა?
- რა ვისწავლე - სასარგებლო მიგნებები, რომლებსაც საჭიროებისამებრ გამოვიყენებ
- რა დამაკლდა - რა არის ის, რაც დამეხმარებოდა სასწავლო პროცესის უკეთ წარმართვაში? ამ გადმოსახედიდან, რას გავაკეთებ სხვანაირად გაკვეთილებზე?

ამ ტიპის შეხვედრებზე დიდ მნიშვნელობას იძენს უკუკავშირის როგორც მიღება, ისე გაცემა. მხოლოდ ეფექტური უკუკავშირი უზრუნველყოფს მასწავლებლის მიერ რეფლექსიას მოსინჯულ აქტივობაზე და ერთობლივად საჭირო სტრატეგიების ძიებას შედეგების გაუმჯობესებისთვის.

### რატომ უნდა დავნერგოთ სასწავლო ჯგუფები სკოლაში?

- ხელს უწყობს სკოლაში გაზიარებული ლიდერობის პრინციპების დანერგვას;
- ხელს უწყობს სკოლის, როგორც ინსტიტუციის, განვითარებასა და მის ავტონომიურობას;
- ხელს უწყობს კადრების როგორც პროფესიული, ისე სოციალური კაპიტალის გაძლიერებას;
- მასწავლებლის აღიარების კარგი საშუალებაა, რაც ზრდის მათ მოტივაციას;
- პედაგოგიური ექსპერიმენტების და ინოვაციების პრაქტიკაში გამოცდის კარგი საშუალებაა;
- ხელს უწყობს რეფლექსიასა და მტკიცებულებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღების კულტურის ჩამოყალიბებას;
- ორგანიზატორი მასწავლებელი, შეხვედრების საკითხების მომზადების პროცესში, თემას სიღრმისეულად შეისწავლის, იუმჯობესებს თანამშრომლობით უნარებს, ეზრდება თვითეფექტიანობა.

- მონაწილე მასწავლებელი იძენს ახალ ცოდნას, საკითხს სხვადასხვა პერსპექტივიდან უყურებს, შესაბამისად, ისიც იუმჯობესებს ურთიერთსწავლების უნარებს და იზრდება მისი თვითეფექტიანობა.

## **დირექციის როლი სასწავლო ჯგუფების, როგორც პროფესიული განვითარების ფორმის, წარმატებით დაწინაურებაში**

სასწავლო ჯგუფების მუშაობის წარმატებისთვის დირექტორმა, როგორც საგანმანათლებლო ლიდერმა, უნდა შეძლოს:

- სასწავლო ჯგუფის შეხვედრების შედეგებისა და გაცემული რეკომენდაციების გათვალისწინება გადაწყვეტილებების მიღებისას - ვინაიდან სასწავლო ჯგუფის შეხვედრებზე იღებენ გარკვეულ გადაწყვეტილებებს, კარგი იქნება, დირექცია მუდმივად ინფორმირებული იყოს ამის შესახებ და, საჭიროების შემთხვევაში, სასწავლო ჯგუფს აღმოუჩინოს შესაბამისი მხარდაჭერა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, დროთა განმავლობაში პროცესში ჩართულმა მასწავლებლებმა შესაძლოა დაკარგონ ინიციატივიანობა;
- სასწავლო ჯგუფისთვის შესაბამისი ფიზიკური სივრცის გამოყოფა;
- გარკვეული პერიოდულობით სამუშაო შეხვედრებსა და გაკვეთილებზე დასწრება, რომელზეც მასწავლებელი იყენებს სამუშაო შეხვედრებზე წარდგენილ რესურსს/მეთოლოგიას/აქტივობას და სხვ. - ამით, ერთი მხრივ, ლიდერის მხარდაჭერას იგრძნობენ მასწავლებლები და, მეორეს მხრივ, დირექტორს შესაძლებელი შეაფასებთ საშუალება ექნება შეაფასოს სამუშაო ჯგუფების მუშაობის დადებითი გავლენა სასწავლო პროცესზე.
- მასწავლებელთა სასწავლო ჯგუფების ჩამოყალიბების ინიცირება - თუ სკოლაში მასწავლებლები არ იჩენენ ინიციატივას, შექმნან სასწავლო ჯგუფები,

მნიშვნელოვანია, სკოლის დირექცია ჩაერთოს პროცესში და თავად შეარჩიოს მოტივირებული და მცოდნე მასწავლებლები, რომლებიც შეძლებენ პროცესების ორგანიზებას და მხარი დაუჭიროს მათ.

- სასწავლო ჯგუფის პერიოდული ანგარიშების გაცნობა, რაც უზრუნველყოფს, ერთი მხრივ, დირექტორის მუდმივად ინფორმირებულობას და, მეორე მხრივ, გაზრდის მასწავლებელთა ანგარიშვალდებულებას.

### **გამოწვევები და მათი მართვის გზები**

სასწავლო ჯგუფების მუშაობას თან სდევს გარკვეული გამოწვევები, რისი წინასწარ განსაზღვრაც საშუალებას მოგვცემს თავიდან ავირიდოთ ან შევამციროთ ისინი.

წარმოგიდგინებ რამდენიმე გამოწვევას და მისი პრევენციისა და მართვის სავარაუდო გზებს.

- **სტრუქტურირებული შეხვედრების გამოცდილების ნაკლებობის გამო, სამუშაო შეხვედრების დროის არაეფექტიანად გამოყენება** - აღნიშნული გამოწვევის საპასუხოდ, კარგი იქნება, მასწავლებლებმა წინასწარ გააკეთონ სამუშაო შეხვედრის გეგმის მონახაზი. ამ გზით ისინი დაფიქრდებიან შეხვედრის კონკრეტულ მიზანზე, სავარაუდო აქტივობებსა და იმ მეთოდურ თუ სხვა ტიპის რესურსებზე, რომლებიც შეხვედრის მიმდინარეობისას დასჭირდებათ. გეგმის კომპონენტები შეგიძლიათ იხილოთ დანართ #6-ში.
- **რთულია საერთო დროის შერჩევა** - კარგი იქნება, კოლეგები საორიენტაციო შეხვედრაზე შეთანხმდნენ ყველასთვის მისაღებ დღესა და დროზე, რომელიც სასწავლო ჯგუფის შეხვედრებისთვის იქნება განკუთვნილი.
- **სამუშაო შეხვედრაში დომინანტი მასწავლებლები** - სასურველია, სასწავლო ჯგუფების შეხვედრების როგორც ორგანიზატორი, ასევე წარმართველი მასწავლებლების როტაცია, რაც ჯგუფის წევრებს მისცემს თანაბარი ჩართულობის საშუალებას, რაც გაზრდის პროცესისადმი მასწავლებლების

მიმღებლობასა და ღიაობას - სასწავლო ჯგუფის წევრები გაითავისებენ, რომ ეს არის საერთო სივრცე პროფესიული დიალოგისთვის და რომ სხვადასხვა დროს ნებისმიერი მათგანი შეიძლება იყოს შეხვედრების როგორც ორგანიზატორი და წარმმართველი, ისე ჯგუფის რიგითი წევრი.

- რეფლექსიური შეხვედრების გამოცდილების ნაკლებობის გამო, ამ ტიპის შეხვედრების საპრეზენტაციო რეჟიმში გადასვლა - ხშირ შემთხვევაში, სასწავლო ჯგუფის შეხვედრები ატარებს საპრეზენტაციო ხასიათს, რაც უმეტესწილად გამოწვეულია იმით, რომ სასწავლო ჯგუფის წევრები საპრეზენტაციო შეხვედრის შემდეგ ნაკლებად ახდენენ მიღებული გამოცდილების ტრანსფერს საკუთარ პრაქტიკაში და, შესაბამისად, რეფლექსიურ შეხვედრაზე ფასილიტატორი იძულებულია პროცესი საპრეზენტაციო ფორმატში გადაიყვანოს. აღწერილი გამოწვევის თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია საპრეზენტაციო და რეფლექსიურ შეხვედრებს შორის დაგეგმილი აქტივობებისთვის განსაზღვრული იყოს გონივრული დრო და სასწავლო ჯგუფის წევრებს შორის პასუხისმგებლობები იყოს გადანაწილებული.

## 5.4 მენტორინგი

### პროფესიული განვითარების ფორმის არსი

სიტყვა მენტორის მნიშვნელობა ბერძნული მითოლოგიიდან იღებს სათავეს. ოდისევსმა, ტროას ომში გამგზავრების წინ, საკუთარი შვილის - ტელემაქეს აღზრდა

მეგობარს, მენტორს სთხოვა. მენტორმა ტელემაქე აღზარდა, იგი მისთვის სანდო მეგობარი და მრჩეველი იყო. თანამედროვე გაგებით მენტორი ჰქვია ზრდასრულ და გამოცდილ ადამიანს, რომელიც ახალბედას საქმიანობაში უძღვება და დახმარებას უწევს.

მენტორობა შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც პროფესიული ურთიერთობა მაღალკვალიფიციურ, გამოცდილ და დამწყებ, ნაკლებად გამოცდილ კოლეგას შორის. მენტორი, რომელიც წარმოადგენს დარგის პროფესიონალს და შემსწავლელი კოლეგა, რომელსაც სჭირდება კონკრეტული უნარებისა და კომპეტენციების განვითარება. მენტორი ზრუნავს ახალბედა კოლეგის არა მარტო პროფესიულ, არამედ პიროვნულ ზრდაზეც.

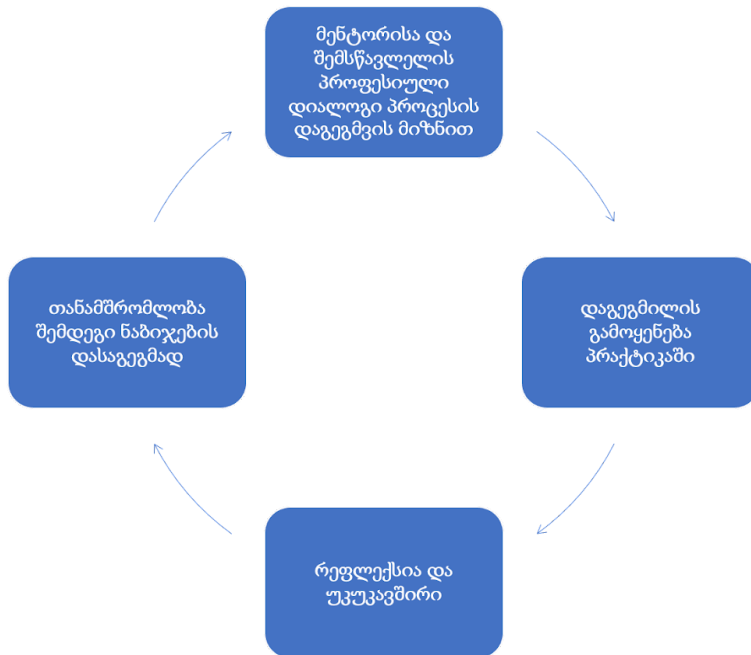
მაშასადამე, მენტორი არის კოლეგა, რომელიც წარმოადგენს რესურსს, ადვოკატს, ფასილიტატორს, შემფასებელს, ნდობით აღჭურვილ პირს დამწყები კოლეგისთვის. პროფესიული თანამშრომლობით სარგებელს იღებს არა მხოლოდ „მიმღები“, ჩვენ შემთხვევაში - ნაკლებ გამოცდილი კოლეგა, არამედ „მიმწოდებელიც“ - მენტორი.

მენტორობა რთული და მრავალკომპონენტიანი პროცესია. ეფექტური მენტორობა დიდად არის დამოკიდებული ახალბედა, ნაკლებად გამოცდილი მასწავლებლის პროფესიული განვითარების მოტივაციაზე, ასევე, მენტორის კომპეტენციებსა და პედაგოგიურ მიდგომებზე, დაწესებულების კულტურის მახასიათებლებზე და კიდევ სხვა მრავალ ფაქტორზე.

მენტორობის ძირითადი ამოცანებია:

- დამწყები მასწავლებლების სწავლების უნარების გაუმჯობესება;
- დამწყები მასწავლებლების შენარჩუნება პროფესიაში;
- დამწყები მასწავლებლების პირადი და პროფესიული კეთილდღეობის წინა პლანზე წამოწევა;
- სკოლაში თანამშრომლობითი კულტურის დამკვიდრება და მასწავლებლებს შორის კოლეგიალობის ქსელის წახალისება;
- გამოცდილი და პროფესიონალი მასწავლებლების წარმოჩენა.

მენტორინგი ციკლური პროცესია, რომელსაც სქემატურად წარმოგიდგენთ:



### მენტორობის მოდელები და დონეები

მენტორობის მრავალი განსხვავებული მოდელი არსებობს. ისინი ერთმანეთისგან იმის მიხედვით განსხვავდება, თუ ვინ და რა დოზით არის ჩართული პროცესში, როგორ არის გადანაწილებული პასუხისმგებლობა, რა ინტენსივობით მიმდინარეობს პროფესიული თანამშრომლობა და სხვა.

მენტორობის მოდელები შეგვიძლია იმის მიხედვით განვიხილოთ, თუ რამდენად არის ფორმალიზებული მენტორსა და შემსწავლელ კოლეგას შორის ურთიერთობა. არაფორმალური მენტორობისას გამოცდილი კოლეგა უზიარებს საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას დამწყებ კოლეგას ყოველგვარი ფორმალიზებული

პროცედურების გარეშე. ფორმალური მენტორობა კი ინსტიტუციონალიზებული, ორგანიზებული და სისტემური პროცესია, როდესაც გამოცდილი და პროფესიონალი მასწავლებელი დამწყები მასწავლებლის დახმარების პასუხისმგებლობას იღებს საკუთარ თავზე. (ჰელერი და სინდელარი, 1991). სწორად წარმართული არაფორმალური თუ ფორმალური მენტორობა ახალბედებს პოზიტიური, კოლეგიალური ურთიერთობის საშუალებით, მიზნის მიღწევის შესაძლებლობას აძლევს.

პროფესიულ ლიტერატურაში განასხვავებენ გამოცდილ (მენტორს) და ნაკლებად გამოცდილ (შემსწავლელს) კოლეგებს შორის ურთიერთობის შემდეგ მოდელებს:

- არადირექტიული - შემსწავლელი განსაკუთრებული ძალისხმევის გარეშე იაზრებს და მოქმედებს;
- თანამშრომლობითი - მენტორი და შემსწავლელი პარტნიორები არიან, მათი ურთიერთობა თანასწორთა თანამშრომლობის მოდელს ეფუძნება;
- დირექტიულ-ინფორმაციული - დაფუძნებულია მენტორის მიერ პრობლემების გამოვლენასა და შემსწავლელი კოლეგისთვის მათი გადაჭრის გზების შეთავაზებაზე;
- დირექტიულ-მაკონტროლებელი - მენტორი გასცემს დირექტივებს, რომელიც, მისი აზრით, ერთადერთი და უალტერნატივოა.

სადავო არ არის, რომ ზემოთ განხილული მოდელებიდან სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარებისთვის ერთადერთ უალტერნატივოს თანამშრომლობითი მოდელი წარმოადგენს.

ასევე გამოყოფენ მენტორის დონეებს:

- ნულოვანი - მოიცავს ზოგად ექსპერტიზას, რომელიც შემსწავლელის სპეციფიური საჭიროებებიდან არ გამომდინარეობს;
- მინიმალური - სთავაზობს შემსწავლელს დახმარებას მხოლოდ ზოგადპედაგოგიურ საკვანძო საკითხებში.

- განმავითარებელი - აღიარებს პროფესიაში პირველი ნაბიჯების გადადგმის პროცესში წარმოშობილ სირთულეებს და ეხმარება ახალბედებს ამ სირთულეების დაძლევაში

ცხადია, მენტორის მუშაობა მაშინ იქნება ეფექტური, თუ იგი აღიარებს იმ სირთულეებს, რასაც შესაძლებელია ახალბედა წააწყდეს და დაეხმარება მათ გადალახვაში.

საინტერესოა განვიხილოთ მენტორის ტიპი პროცესის მართვისა და ურთიერთობის სტილის მიხედვით. გამოკვეთენ მენტორობის სამ სტილს:

- ავტორიტარული - მენტორი მკაცრად გაწერილ გეგმასა და მითითებებს იყენებს, დამწყები კოლეგა ასრულებს მითითებებს და პერიოდულად ახარებს მენტორს ანგარიშს. დამწყები კოლეგის თითოეული ნაბიჯი მკაცრად კონტროლდება, მისი ინიციატივა და შეხედულებები უგულველყოფილია, არ არის ჩართული საკუთარი პრაქტიკის რეფლექსიისა და თვითშეფასების პროცესებში;
- დემოკრატიული - მენტორი და შემსწავლელი კოლეგა ერთად სახავენ სამოქმედო გეგმას, განიხილავენ პრობლემურ სიტუაციებს, ეცნობიან მასალებს, პროცესის ანალიზსა და შეფასებასაც ერთობლივად ახორციელებენ. მენტორი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ახალბედა კოლეგის ინიციატივებსა და ინდივიდუალურ საჭიროებებს. პასუხისმგებლობა გადანაწილებულია მენტორსა და შემსწავლელ კოლეგას შორის.
- დელეგირებული - მენტორის მხრიდან ყურადღება ნაკლებია. უპირატესობა ენიჭება შემსწავლელის მხრიდან პრობლემების გადაწყვეტის დამოუკიდებლად ძიებას. უკუკავშირი მინიმუმამდეა დაყვანილი. პასუხისმგებლობა ბოლომდე ახალბედა კოლეგაზეა დელეგირებული.

თუ ჩვენ გვინდა, შედეგიანი იყოს ჩვენი, როგორც მენტორის, მუშაობა, ხელი შვუწყობთ ახალბედს პროფესიონალად ჩამოყალიბებას, გავუჩინოთ მას პროფესიული ზრდის

მოტივაცია, მივაჩვიოთ არ შეუშინდეს პასუხისმგებლობის აღებასა და სიძნელების გადალახვას, აუცილებელია ურთიერთობის დემოკრატიულ-თანამშრომლობითი მიდგომის გამოყენება.

## **მენტორობის, როგორც პროფესიული განვითარების ფორმის, ინსტიტუციონალიზაცია**

წარმატებულ საგანმანათლებლო სისტემებში სკოლის დონეზე დანერგილია მენტორობის პროგრამები, რომლებიც ფორმალიზებულია და სადაც მკაფიოდ არის განსაზღვრული როგორც მენტორის, ასევე ახალბედა კოლეგის მოვალეობები და პასუხისმგებლობები, მენტორობის პროგრამის გეგმა, პროგრამის ფარგლებში განსახორციელებელი აქტივობები, პროგრამის ხანგრძლივობა და სხვა დეტალები, რაც განსხვავებულია თითოეული შემთხვევისთვის და ეს დამოკიდებულია ახალბედა კოლეგის საჭიროებებზე. მენტორსა და შემსწავლელ კოლეგას შორის დამყარებული სისტემატური და უწყვეტი ურთიერთობა კი მენტორობის თითოეული პროგრამის გამორჩეული მახასიათებელია.

### **მენტორის როლი და მახასიათებლები**

პროფესიულ ლიტერატურაში გამოყოფენ მენტორის ხუთ ძირითად ფუნქციას. ესენია: მრჩეველი, რესურსების მიმწოდებელი, დამხმარე, მედიატორი და მოდელი (ფრეიბერგის 1994)

იმისათვის, რომ მენტორმა წარმატებულად გაართვას თავი მისდამი დაკისრებულ ფუნქციებს, გარდა მასწავლებლის პროფესიული კომპეტენციებისა, იგი უნდა იყოს შემდეგი ფუნდამენტური ღირებულებებისა და უნარების მატარებელი:

- ერთგულება მენტორის როლისადმი და მასწავლებლის პროფესიისადმი - მენტორს უნდა სიამოვნებდეს ახალბედა კოლეგისთვის საკუთარი ცოდნის, პროფესიული უნარებისა თუ გამოცდილების გაზიარება, უნდა აცნობიერებდეს საკუთარ პასუხისმგებლობას არა მარტო ახალბედა კოლეგის მიმართ, არამედ პასუხისმგებლობას საგანმანათლებლო დაწესებულების, საკუთარი ორგანიზაციის, პროფესიისა თუ საზოგადოების მიმართ. აუცილებელია მენტორს უყვარდეს თავისი საქმე, ჰქონდეს საკუთარი პროფესიის რწმენა და სიხარულს ანიჭებდეს საკუთარი პროფესიული საქმიანობა. ასეთ მენტორთან მუშაობა დაეხმარება ახალბედა კოლეგას განიცადოს იგივე სიხარული, სიამაყე და კმაყოფილება პროფესიული საქმიანობის შესრულებისას.
- ახალბედა კოლეგის აღიარება და ურთიერთგაგება - იმისათვის, რომ მენტორის მუშაობა იყოს ეფექტიანი, მას უნდა გააჩნდეს ემფატიის უნარი - მიიღოს და აღიაროს ახალბედა კოლეგა განსჯის გარეშე, მისი თვალთ შებედოს პროცესებს. მენტორმა უნდა განიხილოს ახალბედა კოლეგა პროფესიული განვითარების საწყის ეტაპზე, რომელიც ფლობს საბაზისო ცოდნასა და უნარებს, უკვე აქვს გარკვეული გამოცდილება და მასთან ურთიერთობას აგებს ინდივიდუალური საჭიროებიდან გამომდინარე. კარგი მენტორისთვის გამოწვევაა ის სირთულეები, რომლებიც ახალბედებთან მუშაობისას იჩენს თავს. სიამოვნებს მოტივირებული, მზარდი ახალგაზრდების პროფესიაში გამოჩენა და დაინტერესებულია მათი პროფესიული და კარიერული წინსვლითა და კეთილდღეობით.
- თითოეულთან დიფერენცირებული მიდგომა - ბუნებრივია, ადამიანები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ცოდნით, უნარებით, შესაძლებლობებით, სწავლის სტილით, სააზროვნო და სოციალური უნარ-ჩვევებით და სხვა. კარგი მენტორის მოვალეობაა ინდივიდუალურად მიუდგეს თითოეულ ახალბედა კოლეგას, ჩართოს პრაქტიკული სწავლების პროცესში და გაუზიაროს

გამოცდილება. თუ მენტორი ახალბედა კოლეგის ინდივიდუალიზმსა და უნიკალურობას არ ითვალისწინებს, ვერ შედგება მენტორსა და ახალბედს შორის პოზიტიური და თანამშრომლობაზე დამყარებული ურთიერთობა, რაც გამოიწვევს შემსწავლელში პროფესიული ზრდის მოტივაციის გაქრობას და, ასევე, გააჩენს უნდობლობას მენტორისადმი.

- დროული და მიზანმიმართული დახმარება - მენტორს უნდა შესწევდეს უნარი დროულად აღმოაჩინოს დამწყები კოლეგის ძლიერი და გასაუმჯობესებელი მხარეები და ინდივიდუალურ საჭიროებაზე მორგებული დახმარება შესთავაზოს მას.
- წარმატებული მენტორი ორიენტირებულია განვითარებაზე - წარმატებული მენტორი, მიუხედავად მისი სიღრმისეული ცოდნის, პრაქტიკული უნარებისა თუ მდიდარი გამოცდილებისა, მუდმივად ახალი ცოდნისა და გამოცდილების ძიების პროცესშია. იგი უნდა სწავლობდეს კოლეგებისაგან, მათ შორის ახალბედებისაგან, მუდმივად უნდა ეცნობოდეს უახლეს პროფესიულ ლიტერატურას, ესწრებოდეს ტრენინგებს, სემინარებსა თუ სამუშაო შეხვედრებს.
- წარმატებული მენტორი ოპტიმიზმსა და მოტივაციას უძლიერებს პროფესიაში ახლადშემოსულებს - მენტორს უნდა ჰქონდეს უნარი, დაარწმუნოს ახალბედა კოლეგა, არ შეუშინდეს სიძნელებსა და მის წინაშე არსებულ გამოწვევებს, ხელი შეუწყოს ამ სირთულეების გადალახვასა და წარმატების მიღწევაში, გაამხნევოს, გაუზიაროს მათ, როგორი იყო მისი პირველი ნაბიჯები პროფესიაში, რა სირთულეების დაძლევა მოუხდა და როგორ გაართვა თავი.

### **დირექციის როლი მენტორობის წარმატებით დანერგვაში**

მენტორობის წარმატებით განხორციელებაში დირექციის როლი განმსაზღვრელია.

დირექტორის ვალდებულებებია:

- მენტორის შერჩევა - დირექტორი შეარჩევს გამოცდილ და კომპეტენტურ კადრს, რომელიც აღიარებულია სასკოლო საზოგადოებაში, აკმაყოფილებს მენტორის კრიტერიუმებს და მიამაგრებს ერთ ან ერთზე მეტ ახალბედა კოლეგას.
- მენტორის უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა - მნიშვნელოვანია სკოლა ზრუნავდეს მენტორის პროფესიულ განვითარებაზე მისთვის პროფესიული განვითარების სხვადასხვა აქტივობის შეთავაზებით, მაგალითად, ეროვნული კონფერენციები, ტრენინგები, ვებინარები, სხვადასხვა პროგრამებში ჩართვა და სხვა.
- ანგარიშვალდებულების სისტემის შექმნა - მნიშვნელოვანია დირექტორმა შექმნას მექანიზმი, რომლის გამოყენებითაც იგი პერიოდულად გაეცნობა მენტორისა და მისი ახალბედა კოლეგის საქმიანობას, მიღებულ შედეგებს, გამოწვევებსა და მათ მოსაგვარებლად გადადგმულ ნაბიჯებს. აღნიშნული გაზრდის პროცესში ჩართული პირების პასუხისმგებლობას.
- პროცესის მხარდაჭერა - მნიშვნელოვანია დირექციამ უზრუნველყოს შესაბამისი სივრცე, სადაც მენტორსა და მის ახალბედა კოლეგას ექნებათ პროფესიული დიალოგის საშუალება. ასევე, აუცილებელია სასწავლო ცხრილის იმგვარად შედგენა/მოდულიფიცირება, რომ მენტორმა და მისმა ახალბედა კოლეგამ შეძლონ პროფესიული თანამშრომლობა, მათ შორის გაკვეთილებზე ურთიერთდასწრება.

**რატომ უნდა დაინერგოს მენტორობის პროგრამები სკოლაში?**

- მენტორობის პროგრამები დადებითი იმპულსის მატარებელია (ინგერსოლი და კრალიკი, 2004). ახალბედა მასწავლებლები, რომლებიც ჩართულები არიან

მენტორობის პროგრამაში, უფრო ადვილად უმკლავდებიან გამოწვევებს და მათი პროფესიიდან გასვლის მაჩვენებელი დაბალია (პორტნერი, 2001).

- მენტორობის პროგრამაში ჩართვა არის მენტორის პროფესიული ზრდის საფუძველიც. აღიარებულია, რომ, როდესაც სხვას ასწავლი, საკუთარ თავს უკეთ ხედავ, უკეთ აკათებ თვითრეფლექსიას, თვითშეფასებას და ქცევაში გარკვეული ცვლილებები შეგაქვს. როდესაც მენტორი აწყდება პრობლემას, რომელზე პასუხი თვითონაც არა აქვს, ის ახალ იდეებს ეძებს და დამწყებ კოლეგასთან ერთად სწავლობს.
- გუნდური მუშაობის განცდა, რომელსაც მენტორობის პროგრამა ავითარებს, გადამდები და მთელი სკოლისათვის მომგებიანია. სკოლაში მენტორების ქსელი გამოცდილების გაზიარების საშუალებას იძლევა, რაც სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარებისა და თანამშრომლობითი კულტურის დამკვიდრების საფუძველია (ჰელერი და სინდელარი, 1991).
- მენტორობის პროგრამის დამკვიდრება სკოლაში ხელს უწყობს სხვადასხვა თაობის მასწავლებელთა პროფესიულ თანამშრომლობას - ახალბედამ უნივერსიტეტიდან მოტანილი ახალი ცოდნა გაუზიაროს, ხოლო გამოცდილი მრავალწლიანი პრაქტიკული გამოცდილებით ეხმარება ცოდნის და პრაქტიკაში გადატანაში.

### **მენტორობის გამოწვევები და მათი მართვის გზები**

მენტორის მოდელს თან სდევს გარკვეული გამოწვევები, რისი წინასწარ განსაზღვრაც საშუალებას მოგვცემს თავიდან ავირიდოთ ან შევამციროთ ისინი.

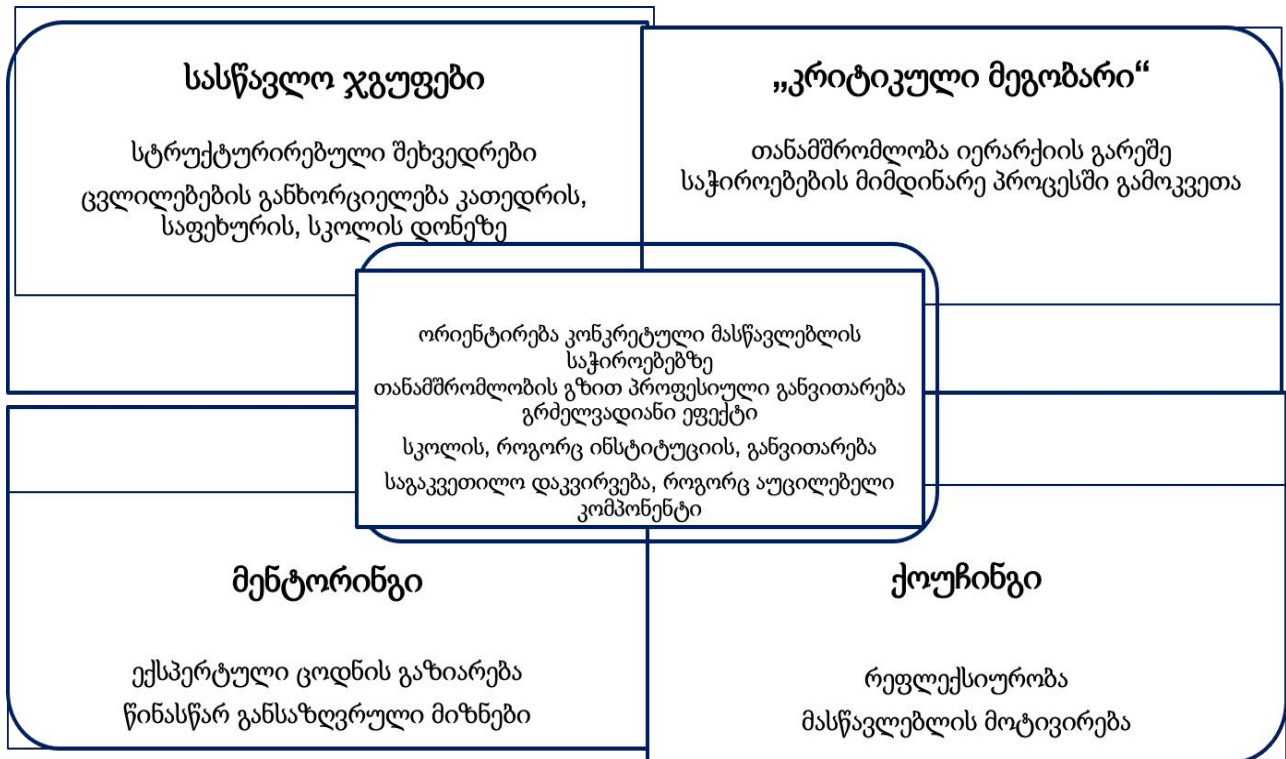
წარმოგიდგინთ რამდენიმე გამოწვევას და მისი მართვის სავარაუდო გზას.

- მენტორის მხრიდან ახალბედა კოლეგისადმი ავტორიტარული დამოკიდებულება - მენტორის დირექტიული მიდგომა შეიძლება

გამოწვეული იყოს მისი მხრიდან პროცესის არსის არამართებულად გაგებით. მნიშვნელოვანია სკოლამ შეარჩიოს მოტივირებული და კვალიფიციური კადრი, რომელსაც აქვს თანამშრომლობის უნარი და მზაობა, გაუზიაროს საკუთარი გამოცდილება ახალბედა კოლეგას.

- ახალბედა მასწავლებლის მხრიდან ჯანსაღი კრიტიკის მიუღებლობა - მნიშვნელოვანია, ახალბედა მასწავლებელს ესმოდეს, რომ პრაქტიკის რეფლექსია და ჯანსაღი კრიტიკის მიღება მისი პროფესიული ზრდის უალტერნატივო წინაპირობაა. კარგი იქნება მენტორმა მუდმივად იზრუნოს ახალბედა კოლეგის რეფლექსიის უნარების განვითარებაზე.
- ახალბედა მასწავლებლის ზედმეტი მიჯაჭვულობა მენტორზე და მისი პრაქტიკის, როგორც უალტერნატივო მოდელის განხილვა - მნიშვნელოვანია, მენტორობის პროგრამა იმგვარად იყოს შემუშავებული, რომ ახალბედა მასწავლებელს უწევდეს რამდენიმე მასწავლებელთან თანამშრომლობა, მათი პრაქტიკის გაცნობა, გაკვეთილებზე დასწრება, რაც საშუალებას მისცემს მას დააკვირდეს სხვადასხვა ტიპის გამოცდილებას და სხვადასხვა სტილის მასწავლებლებს, რაც დაეხმარება პროცესის გაანალიზებაში და პროფესიული ინდივიდუალიზმის შენარჩუნებაში.

როგორც ვხედავთ, წინამდებარე გზამკვლევაში განხილულ სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიური თანამშრომლობის ფორმებს აქვთ როგორც მსგავსი, ისე განსხვავებული მახასიათებლები, რომლებსაც სქემატურად წარმოგიდგენთ:



წინამდებარე გზამკვლევაში აღწერილი პროფესიული განვითარების ფორმები მხოლოდ სარეკომენდაციო ხასიათისაა და კონკრეტულ სკოლაში შესაძლებელია მათი როგორც ცალ-ცალკე და იმ სახით გამოყენება, როგორც ეს გზამკვლევაშია აღწერილი, ასევე სხვადასხვა ფორმის კონკრეტული ელემენტების/კომპონენტების კომბინაციით. სკოლას შეუძლია თავად გადაწყვიტოს რომელ მარეგულირებელ დოკუმენტებში გაწერს მათ სკოლაში მოქმედი ფორმების მიზნებსა და პროცედურებს. ეს შეიძლება იყოს სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მექანიზმების დოკუმენტში, ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკის დოკუმენტში და სხვა.

გზამკვლევაში აღწერილი პროფესიული განვითარების თითოეული ფორმის განუყოფელი კომპონენტია საგაკვეთილო დაკვირვება, რომლის ყველაზე კომპლექსური და თანმიდევრული საშუალება არის გაკვეთილის შესწავლა, რომლის შესახებაც ინფორმაციას ნახავთ მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ცენტრის მიერ 2021 წელს გამოქვეყნებულ წიგნში [თანამედროვე სკოლის მართვა](#).

სკოლის ამოცანა უნდა იყოს თითოეული მასწავლებლისთვის შესაბამისი გარემოს შექმნა, მათი მხარდაჭერა და ანგარიშვალდებულების ქმედითი მექანიზმების შემუშავება, რაზეც უფრო დაწვრილებით პროფესიული განვითარების თითოეული ფორმის განხილვისას ვისაუბრეთ.

სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მექანიზმების შემუშავებისას სკოლებს ასევე დაეხმარებათ [მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების გზამკვლევი](#) (ავტორები: მანანა ბოჭორიშვილი, მაია ინასარიძე, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2014).

სკოლებისთვის ასევე საინტერესო იქნება 2023 წელს კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის (ctc) მიერ შემუშავებული წიგნი [მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სასკოლო გეგმა](#), რომლის მიზანია სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა უწყვეტი პროფესიული განვითარების პრაქტიკის დანერგვისა და შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ხელშეწყობა.

## 6. სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების შედეგები

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სისტემის დანერგვის შედეგად:

## სისტემის დონეზე:

- კონკრეტული სკოლისთვის შეთავაზებული მასწავლებლის პროფესიული განვითარების აქტივობები მორგებულია სკოლის თვითშეფასების საფუძველზე გამოვლენილ საჭიროებებს. შესაბამისად, არის მიზნობრივი;
- პროფესიული განვითარების პოლიტიკა ეყრდნობა სკოლის პროფილს, მასწავლებლების შესაძლებლობებსა და საჭიროებებს;
- მიღებული გადაწყვეტილებები არის მტკიცებულებებზე დაფუძნებული;
- სკოლა ფუნქციონირებს, როგორც თვითსწავლადი, თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია;
- პროფესიული განვითარების სისტემა არის სტაბილური და მიზანმიმართული.

## სკოლის დონეზე:

- სკოლაში პროფესიული განვითარების აქტივობებს სისტემური და სტაბილური ხასიათი აქვს;
- სკოლაში დანერგულია მასწავლებელთა ურთიერთობის თანამშრომლობითი კულტურა;
- სკოლას ჩამოყალიბებული აქვს მასწავლებელთა პროფესიული საჭიროებების შესწავლის მექანიზმები, რომელიც ითვალისწინებს სკოლის პროფილს;
- სკოლა მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მიზნით იყენებს სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მიზნობრივ და მრავალფეროვან ფორმებს;

- სკოლაში მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მიმართულებით განხორციელებული ცვლილებები ეყრდნობა მასწავლებელთა თვითშეფასებასა და მათ მიერ საკუთარ პრაქტიკაში გამოცდილი ინტერვენციების შედეგებს;
- მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება საფუძველია სკოლის, როგორც მუდმივად განვითარებადი ორგანიზაციის ჩამოყალიბების;
- გაზრდილია სკოლის ავტონომიურობა და პასუხისმგებლობა საკუთარ გადაწყვეტილებებზე;
- მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება განიხილება, როგორც საშუალება მოსწავლეთა წარმატებისთვის.

#### ინდივიდის დონეზე:

- მასწავლებლების თვითშეფასება ეფუძნება მოსწავლეთა შედეგების ანალიზს, მათგან სხვადასხვა გზით მიღებულ უკუკავშირს, თვითდაკვირვებას, კოლეგების, დირექციის და მშობლების უკუკავშირს, პორტფოლიოს ანალიზს;
- მასწავლებლები ჩართულები არიან სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ისეთ აქტივობებში, რომლებიც შეესაბამება მათ პრაქტიკაში არსებულ გამოწვევებსა და საჭიროებებს. შესაბამისად, მათი მოტივაცია და მიღებული გამოცდილების პრაქტიკაში გადატანის შესაძლებლობა მაღალია;
- უკუკავშირის ინტენსიურად გაზიარების შედეგად მასწავლებელთა პროფესიული კაპიტალი გაძლიერებულია;
- პროფესიული განვითარების სხვადასხვა აქტივობაში ერთობლივად მონაწილეობის შედეგად, მასწავლებელთა სოციალური კაპიტალი გაძლიერებულია;
- მასწავლებლების პროფესიული საქმიანობა ეყრდნობა რეფლექსიის ციკლურობას;

- მასწავლებლები ერთმანეთს განიხილავენ, როგორც საუკეთესო რესურსს, საკუთარი პრაქტიკისა და მოსწავლეთა შედეგების გასაუმჯობესებლად;
- მასწავლებლები პროფესიულ განვითარებას განიხილავენ, როგორც ღირებულებას.

## გამოყენებული წყაროები

1. ბოჭორიშვილი, მ., ინასარიძე, მ (2014). სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება - პრაქტიკული გზამკვლევი. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი.
1. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტები - <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5666011?publication=0>
2. მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემა, 2020. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4907094?publication=0>
3. შუკაკიძე, ბ., ინგოროყვა, ნ., რატიანი, მ., ბარაბაძე, ხ., კვირიკაშვილი, ე., ლობჯანიძე, ს., ნაცვლიშვილი, ნ (2021). თანამედროვე სკოლის მართვა, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი
4. მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტი, 2020. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4841342?publication=0>
5. მსოფლიო ბანკის საქართველოს ადამიანური კაპიტალის პროგრამა (Georgia Human Capital Program (World Bank))
6. მაძიებლის სახელმძღვანელო (2010). მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი
7. მენტორის სახელმძღვანელო (2010). მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი
8. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი ეროვნული სტრატეგია - 2022-2032. <https://mes.gov.ge/content.php?id=7755&lang=geo>
9. სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება - გზამკვლევი მასწავლებლებისა და დირექტორებისთვის, USAID საბაზისო განათლების პროგრამა
10. სსიპ - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის 2021-2025 წლების სტრატეგია - <https://eqe.ge/ka>

11. A Beginner's Guide to Instructional Coaching, Steplab - <https://steplab.co/resources/papers/BP6w3bcs/A-Beginners-Guide-to-Instructional-Coaching>
12. Alkhawaldeh, A. (2018). School-based teacher training in Jordan: Towards on-school sustainable professional development. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 19(2), 51-68. <https://doi.org/10.1515/jtes-2017-0014>
13. Amineh, R. J., & Asl, H. D. (2015). Review of constructivism and social constructivism. *Journal of Social Sciences, Literature and Languages*, 1(1), 9–16.
14. Baskerville, D., Goldblatt, H. (2009). Learning to be a critical friend: from professional indifference through challenge to unguarded conversations, *Cambridge Journal of Education*, 39(2), 205-221, DOI: 10.1080/03057640902902260
15. Blackman, A. (2010). Coaching as a leadership development tool for teachers, *Professional Development in Education*, 36:3, 421-441, DOI:10.1080/19415250903208940
16. Blömeke, S., Nilsen, T., & Scherer, R. (2021). School innovativeness is associated with enhanced teacher collaboration, innovative classroom practices, and job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 113(8), 1645–1667. <https://doi.org/10.1037/edu0000668>
17. Gibbs, G. (1988). *Learning by doing: a guide to teaching and learning methods*. Oxford Brookes University.
18. Goddard, Y. L., Goddard, R. D., & Tschannen-Moran, M. (2007). A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, 109(4), 877–896. <https://doi.org/10.1177/016146810710900401>
19. Farrell, T (2001). Critical friendships: colleagues helping each other develop, *ELT Journal*, 55( 4), 368–374. <https://doi.org/10.1093/elt/55.4.368>

20. Kazemi, E., Ghouseini, H., Cordero-Siy, E., Prough, S., McVicar, E., & Resnick. A. F. (2021). Supporting teacher learning about argumentation through adaptive, school-based professional development. *ZDM – Mathematics Education*, 56(4). 435-447. <https://doi.org/10.1007/s11858-021-01242-5>
21. Lofthouse, R., Leat, D., Towler, C. (2010). Coaching for teaching and learning: a practical guide for schools
22. Kirvalidze, M., & Lobzhanidze, S. (2023). Professional development and performance assessment system focused on strengthening teachers' collaboration: The case of Georgia. *Problems of Education in the 21st Century*, 81(1), 66-89. <https://doi.org/10.33225/pec/23.81.66>
23. Moore, J. A., & Carter-Hicks, J. (2014). Let's Talk! Facilitating a Faculty Learning Community Using a Critical Friends Group Approach. *International Journal for the Scholarship of Teaching & Learning*, 8(2).
24. Orchard, J. Winch, C (2015). What training do teachers need?: Why theory is necessary to good teaching. *Impact*, 2015: 1-43. <https://doi.org/10.1111/2048-416X.2015.12002.x>
25. Porter, A. N., & Peters-Burton, E. E. (2021). Investigating teacher development of self-regulated learning skills in secondary science students. *Teaching and Teacher Education*, 105. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103403>
26. Report of the Review to Achieve Educational Excellence in Australian Schools (2018). Commonwealth of Australia. <https://www.education.gov.au/quality-schools-package/resources/>
27. Stanier, B., M, (2016). *The Coaching Habit*, Box of Crayons Press
28. Stoll, L., Stobart, G., Martin, S., Freeman, S., Freedman, E., Sammons, P., & Smees R. (2003). *Preparing for change: Evaluation of the implementation of the key stage 3 strategy pilot*. London: DfES

29. Svendsen, B. (2016). Teachers' experience from a school-based collaborative teacher professional development programme: Reported impact on professional development. *Teacher Development*, 20(3), 313-328, <https://doi.org/10.1080/13664530.2016.1149512>

დანართები

დანართი #1

*კრიტიკული მეგობრის შეთანხმება*

ივსება „კრიტიკული მეგობრის“ ჯგუფების მუშაობის დაწყებამდე.

<i>პრინციპები, რომლებსაც ითვალისწინებენ “კრიტიკულ მეგობარში” ჩართული პირები</i>	
პრინციპი	მისი მიღწევის გზა
ჯანსაღი კრიტიკა	
ღიაობა	
ერთგულება	
გულწრფელობა	
ვალდებულების აღება	
კონფიდენციალობა	
საიმედოობა	

კომუნიკაციის მეთოდები და შეხვედრის სიხშირე:

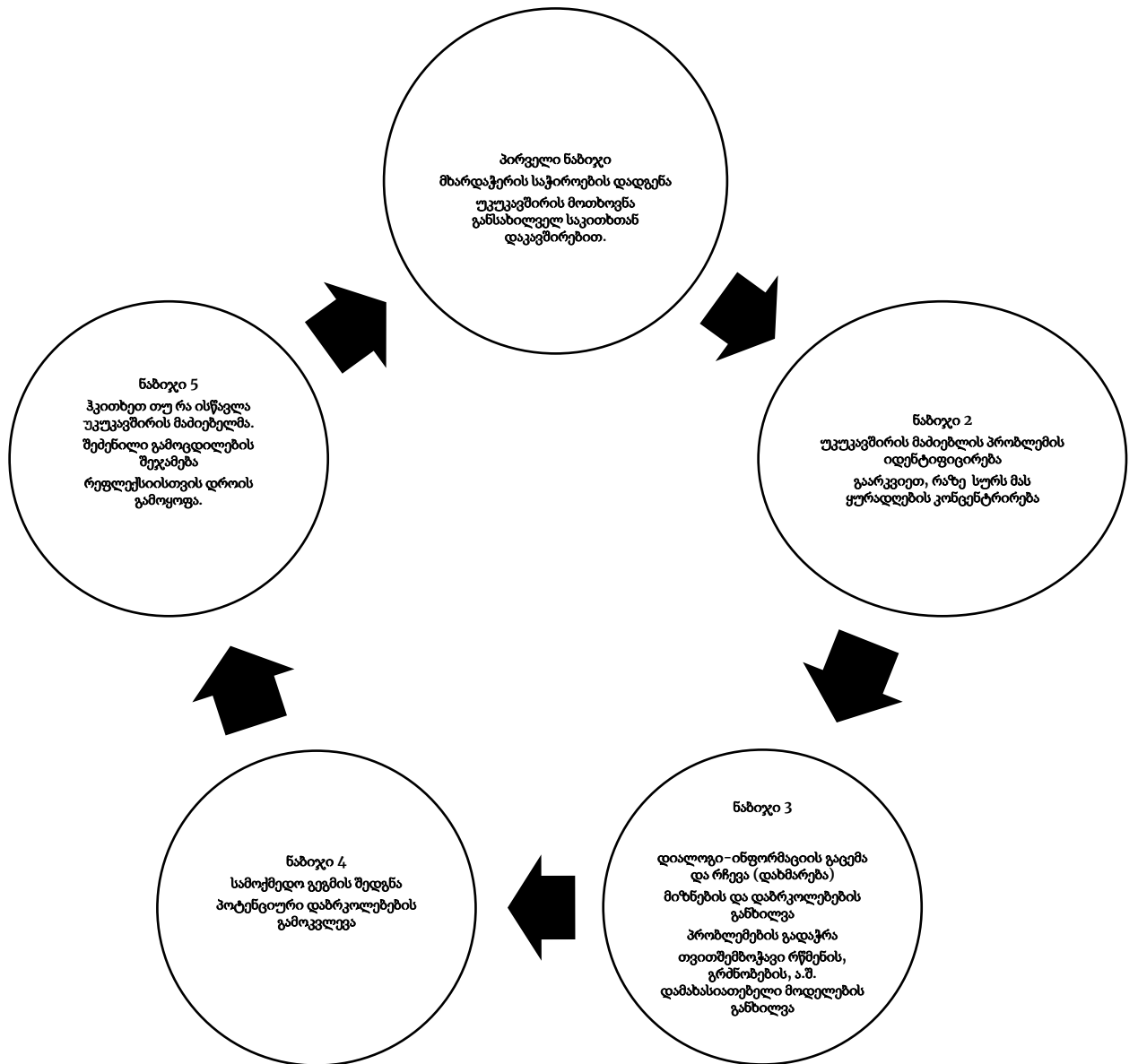
პროცესის მონიტორინგი:

პრობლემების რეზოლუცია/მოგვარება:

კრიტიკული მეგობრის ჯგუფის წევრები:

დანართი #2

პროფესიული დიალოგის ციკლი (ზეუსი და სქიფინგტონი, 2003)



### დანართი #3

#### მასწავლებლების ღირებულებები და შეხედულებები

შეკითხვები	პასუხები
რა გამოცდილებებმა შეუწყო ხელი თქვენი, როგორც მასწავლებლის ფორმირებას?	
მასწავლებლის საქმიანობის გზაზე რა დამოკიდებულებები ჩამოგიყალიბდათ სწავლებისა და სწავლის შესახებ?	
როგორ იმოქმედებს თქვენი საკლასო გარემო ჩემს პრაქტიკაზე?	
რა არის თქვენთვის მნიშვნელოვანი სწავლებისას საკლასო ოთახი?	
რისი გჯერათ თქვენი, როგორც მასწავლებლის, ეფექტურობის შესახებ?	
რა დაშვებები/მოლოდინები გაქვთ თქვენს მოსწავლეებთან მიმართებით?	

როგორია თქვენი შეხედულებები მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით?	
--	--

#### დანართი #4

#### კრიტიკული მეგობრობის ფაზები

კრიტიკული მეგობრობა
კრიტიკული ანალიზი
უშუალო საუბრები
გამომწვევის შემცველი იდეების ერთმანეთისთვის გაზიარება
შესაბამისი ღირებულებების ჩამოყალიბება და მტკიცე რწმენა
საერთო ინტერესები და ერთმანეთის საქმის პატივისცემა
ნდობა
კეთილსინდისიერებისა და ენუზიაზმის, როგორც აუცილებელი პირობების გაცნობიერება
ექვნარევი ნდობა
პროტოკოლის შემუშავება
პროფესიული გულგრილობა

წინარე მზაობა: ეთიკის დაცვა, უწყვეტი განვითარების რწმენა და ღირებულება

**დანართი #5**

**სამუშაო ფურცელი კრიტიკული რეფლექსიისთვის**

შეკითხვა	პროცესში ჩართული პირის დამოკიდებულება
თვითშეფასება	
რა თვალსაზრისით იყავით კრიტიკული მეგობარი დღეს?	
რა კითხვები დაუსვით თქვენს კრიტიკულ მეგობარს დღეს, რათა დახმარებოდით განსხვავებული პერსპექტივის დანახვაში?	
როგორ გაააქტიურეთ მისი აზროვნება დღეს?	
როგორ ვუწყობ ხელს კოლეგას იყოს კარგი კრიტიკული მეგობარი?	
რა შემძლია გავაკეთო სხვანაირად, რათ უკეთესი კრიტიკული მეგობარი ვიყო?	
<b>ურთიერთშეფასება</b>	
რა გზებით დაგეხმარათ კრიტიკული მეგობარი თქვენი პრაქტიკის რეფლექსიაში?	

რა კითხვები დაგისვით კრიტიკულმა მეგობარმა?	
როგორ გაააქტიურა კრიტიკულმა მეგობარმა თქვენი აზროვნება სხვადასხვა მიმართულებით?	
როგორ მიწყობს ხელს კოლეგა ვიყო კარგი კრიტიკული მეგობარი?	
რას ვურჩევდი კოლეგას, რა შეიძლება გააკეთოს სხვანაირად, რათა უკეთესი კრიტიკული მეგობარი იყოს?	

**დანართი #6**

**სასწავლო ჯგუფის სამუშაო შეხვედრის გეგმის კომპონენტები**

შეხვედრის თარიღი, დრო და ხანგრძლივობა:	
შეხვედრის ორგანიზატორი/ორგანიზატორები:	
შეხვედრის მონაწილეები	

<p><b>თემა/საკითხები</b></p> <p>(მაგალითად,  ა. დიფერენცირებული მიდგომის სხვადასხვა სტრატეგიის დანერგვა კონკრეტული საგნის სწავლებისას,  ბ. პრობლემის გადაჭრისთვის კრიტიკული აზროვნების სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენება საგნის სწავლებისას;  გ. განმავითარებელი შეფასების ციკლი)</p>	
<p><b>შეხვედრის ტიპი (მონიშნეთ ერთ-ერთი)</b></p> <p>საორიენტაციო, საპრეზენტაციო, რეფლექსიური</p>	
<p><b>შეხვედრის მიზანი</b></p>	
<p><b>შეხვედრის მსვლელობა და შინაარსი</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• რა ძირითად საკითხებს დაფარავთ სამუშაო შეხვედრაზე?</li> <li>• რა დროს დაუთმობთ თითოეულ საკითხს?</li> <li>• სამუშაო შეხვედრის რომელ ეტაპებს გამოყოფთ?</li> <li>• რა ფორმატში ჩატარდება სამუშაო შეხვედრა-აღწერეთ რას გააკეთებს ორგანიზატორი და რა როლი ექნება მონაწილე მასწავლებლებს?</li> </ul>	
<p><b>რესურსი</b></p>	