

**ს კ ო ლ ი ს**  
**დირექტორის**  
**პრაქტიკული**  
**გზამკვლევი**

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი

2011

პროექტის ხელმძღვანელი: **ნინო ელბაქიძე**

ავტორები: **ქეთევან ჩაჩხიანი**  
**მაგდა კობახიძე**  
**მარიამ გაბაშვილი**

რედაქტორები: **მაია ინასარიძე**  
**ნინო ელბაქიძე**

დაკაბადონება და ყდის დიზაინი: **გიორგი ბაგრატიონი**

კორექტორი: **მაია მენაბდე**

© მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2011

ISBN 978-9941-0-3664-4

## სარჩევი

ნარმატივული სკოლის მასწავლებლები (ქ. ჩაჩხიანი) .....	5
სასწავლო გარემო (ქ. ჩაჩხიანი) .....	71
სკოლის განვითარება (მ. კობახიძე) .....	91
ადამიანური რესურსების მართვა სკოლაში (მ. გაბაშვილი) .....	129
საზოგადოებასთან ურთიერთობა (მ. გაბაშვილი) .....	193
დანართები .....	211

## **ძვირფასო დირექტორებო,**

წანამდებარე სახელმძღვანელო შეიქმნა სკოლის დირექტორების დასახმარებლად, რათა დირექტორმა მასწავლებლებთან და სკოლაში დასაქმებულ სხვა პირებთან ერთად შეძლოს, სკოლა წარმატებული გახადოს. ეს ჩვენი საერთო მიზანია, რადგან წარმატებული სკოლა კონკურენტუნარიანი მოქალაქის აღზრდის ერთერთი უმთავრესი პირობაა.

სახელმძღვანელოში განხილულია საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში აღიარებული წარმატებული სკოლის სტანდარტები, მახასიათებლები და ინდიკატორები, თუ როგორ უნდა გაიზომოს წარმატებული სკოლის შესაძლებლობები. დირექტორებს ვთავაზობთ კონკრეტულ რჩევებსა და რეკომენდაციებს სკოლის ინტელექტუალური და მატერიალური რესურსების მიზანმიმართული გამოყენებისათვის, როგორ გახდეს სკოლა სწავლისა და მუშაობისათვის უსაფრთხო. გარდა ამისა, გამოცემაში საუბარია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში მზრუნველი და მამოტივირებელი გარემოს შექმნის გზებზე.

სახელმძღვანელოში სკოლის დირექტორებს საშუალება აქვთ მოიძიონ ინფორმაცია, როგორ შეადგინონ სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა და როგორ განახორციელონ ამ გეგმის მონიტორინგი; ასევე როგორ მოიძიონ და დაასაქმონ სკოლაში მაღალკვალიფიციური კადრები და იზრუნონ მათ პროფესიულ განვითარებაზე. სახელმძღვანელოში საუბარია ადამიანური რესურსების სწორად მართვაზე იმისათვის, რომ სკოლის სასწავლო-სამუშაო კლიმატი ყველასათვის ჯანსაღი და მასტიმულირებელი იყოს. გარდა ამისა, შემოგთავაზებთ რჩევებს საზოგადოებასთან ურთიერთობის ეფექტიანი ფორმების შესამუშავებლად, რათა სკოლა საზოგადოებისათვის საინტერესო მოკავშირედ იქცეს. ამ საკითხების გარდა, სახელმძღვანელოში მრავალი სხვა თემაცაა განხილული, რომლებიც სკოლის დირექტორს დაეხმარება, გახდეს წარმატებული ლიდერი და სასწავლო პროცესის ეფექტური მმართველი.

მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრის სახელით გისურვებთ წარმატებებს სკოლის აღმშენებლობის საქმეში!

**პატივისცემით, გია მამულაშვილი**  
მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების  
ეროვნული ცენტრის დირექტორი

# თავი 1. წარმატებული სკოლის მასწავლებლები

## 1.1. სკოლა – მოსწავლის წარმატების

### უშთავრესი განმავირობებელი ფაქტორი

საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ მოსწავლის აკადემიურ წარმატებას ბევრი სხვადასხვა ფაქტორი განაპირობებს. განათლების სფეროს ცნობილი თანამედროვე მკვლევარი მარზანო განათლების სფეროში ჩატარებული კვლევების ანალიზის საფუძველზე გამოყოფს ფაქტორების სამ კატეგორიას: სკოლასთან, მასწავლებელსა და მოსწავლესთან დაკავშირებული ფაქტორები. სკოლასთან დაკავშირებული ფაქტორები გულისხმობს სასკოლო პოლიტიკის ისეთი მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორებიცაა სავალდებულო და განხორციელებადი სასწავლო გეგმა, მიზნების დასახვა და შედეგების ეფექტიანი შეფასება, მშობლებისა და საზოგადოების ჩართულობა, უსაფრთხო და მოწესრიგებული სასწავლო გარემო, თანამშრომელთა და სკოლაში დასაქმებულ სხვა პირთა თანამშრომლობა და პროფესიონალიზმი. მასწავლებელთან დაკავშირებულ ფაქტორებში მარზანო ასახელებს სწავლების მეთოდებს, კლასის მართვის სტილსა და გაკვეთილის დაგეგმვას. დაბოლოს, მოსწავლესთან დაკავშირებული ფაქტორები გულისხმობს მოსწავლის ოჯახურ გარემოს, შექნილ ინტელექტს, ზოგად განათლებასა და მოტივაციას (Marzano, 2003).

მარზანომ აღნიშნული კლასიფიკაციით უარყო XX საუკუნის მეორე ნახევარში დამკვიდრებული მოსაზრებები იმის შესახებ, რომ სასკოლო განათლება გავლენას არ მოახდენს მოსწავლეების მიღწევებზე. მაგალითად, 1966 წელს ამერიკაში გამოცემულ „ქოლმანის ანგარიშში“ ხაზგასმული იყო, რომ სკოლას ძალიან მცირე გავლენაც კი არა აქვს მოსწავლის მიღწევებზე და ეს უკანასკნელი მხოლოდ მოსწავლის სოციალურ მდგომარეობასა და სკოლის გარეთ მიღებულ ცოდნაზე დამოკიდებული (Coleman, J. S., et. al., 1966).

მარზანომ (Marzano, 2003) არსებული და ახალი კვლევების ანალიზის შედეგად დაასკვნა, რომ სკოლა არათუ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მოსწავლის განვითარებასა და აკადემიურ მიღწევებში, არამედ ეფექტიანობის შემთხვევაში იგი სრულიად ანეიტრალურ სოციალურ გარემოს გავლენას მის აკადემიურ შედეგებზე. სკოლის მნიშვნელობაზე ასევე მიუთითებენ ცნობილი მკვლევარები ჰაინემანი და ლოქსლი. მათი მტკიცებით, ქოლმანისა და მისი კოლეგების დასკვნები სკოლის როლის შესახებ არ დასტურდება მსოფლიოს სხვადასხვა

ქვეყანაში ჩატარებული კვლევებით. მათი აზრით, განვითარებად ქვეყნებში სკოლასა და მასწავლებელთან დაკავშირებული ფაქტორები მოსწავლის მიღწევების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორებია (Heynemann & Loxley, 1983).

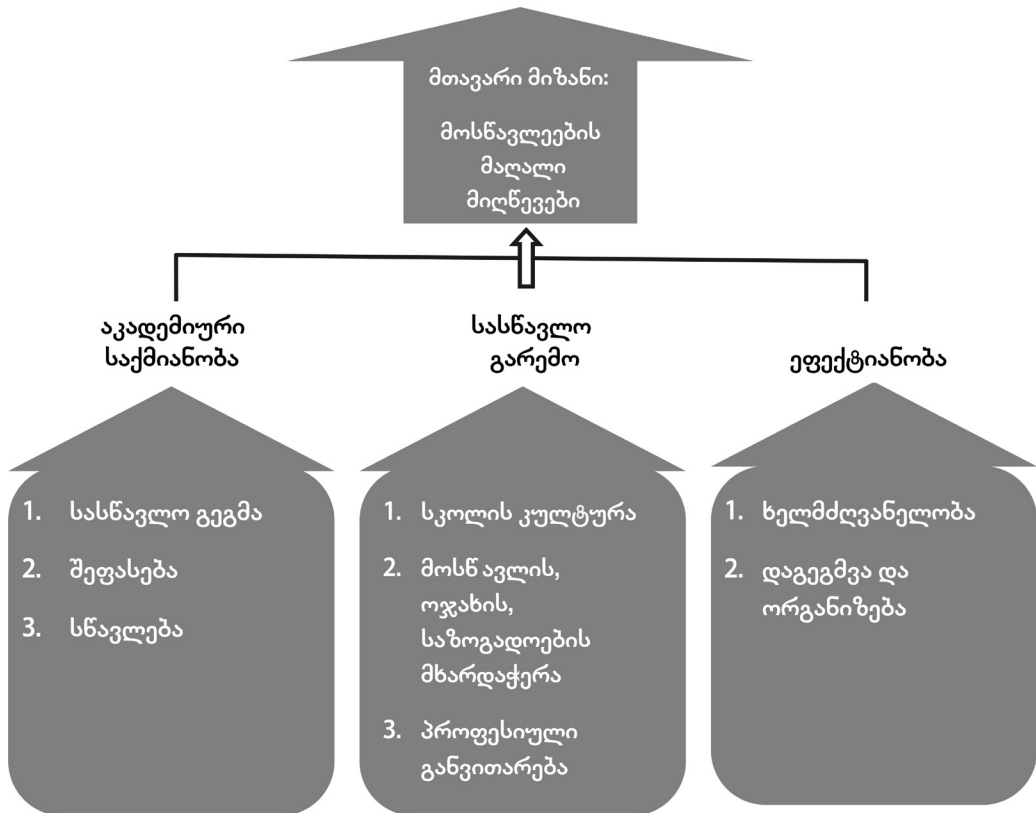
რადგანაც სკოლა აღიარებულია მოსწავლის წარმატების მიღწევის ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორად და რადგანაც მისი პოზიტიური გავლენა მოსწავლის განვითარებაზე მით უფრო მაღალია, რაც უფრო მეტად წარმატებულია იგი, განათლების მკვლევარებისა და პრაქტიკოსების უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს, შექმნან წარმატებული სკოლები; სკოლები, სადაც ნებისმიერი მოსწავლე, მიუხედავად ოჯახური გარემოსი თუ პიროვნული მახასიათებლებისა, შეძლებს საკუთარი პოტენციალის სრულფასოვან რეალიზებასა და მაღალი აკადემიური შედეგების მიღწევას. მოცემულ თავში განათლების სფეროში განხორციელებული კვლევების საფუძველზე განვიხილავთ ეფექტიანი და წარმატებული სკოლების მახასიათებლებსა და პრაქტიკას. აღნიშნული ინფორმაცია სკოლის ხელმძღვანელებს მნიშვნელოვნად დაეხმარება, შეაფასონ მათ სკოლაში არსებული პრაქტიკა და განახორციელონ ცვლილებები, რომლებიც პოზიტიურ გავლენას მოახდენს მათი მოსწავლეების აკადემიურ მიღწევებზე.

## **1.2. წარმატებული სკოლის სტანდარტები და ინდიკატორები**

სკოლების ეფექტიანობის გაზრდისა და მათი შეფასების მიზნით მსოფლიოს არაერთ ქვეყანაში შემუშავებულია წარმატებული სკოლების სტანდარტები და ინდიკატორები. მათი არსებობა სკოლის ხელმძღვანელებს ნათელ წარმოდგენას აძლევს იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს სკოლა, რა პროცესები უნდა მიმდინარეობდეს სკოლაში იმისთვის, რომ მან შეძლოს თავისი უმთავრესი დანიშნულების, მოსწავლეების მაღალი მიღწევების, უზრუნველყოფა. აღნიშნულ ქვეთავში წარმოდგენილი სტანდარტები და ინდიკატორები ეფუძნება ოკლაჰომას შტატის განათლების დეპარტამენტისა (Oklahoma State Department of Education, 2007) და ჯორჯიის შტატის განათლების დეპარტამენტის (Georgia Department of Education, 2006) მიერ შემუშავებულ დოკუმენტებს და, ამასთანავე, ითვალისწინებს საქართველოს განათლების სისტემის სპეციფიკას.

დოკუმენტში სტანდარტები დაჯგუფებულია სკოლის საქმიანობის სამი ძირითადი მიმართულების მიხედვით: აკადემიური საქმიანობა, სასწავლო გარემო და ეფექტიანობა. თითოეულ სტანდარტს თან ერთვის დეტალური ინდიკატორები, რომლებიც განსაზღვრავს თუ კონკრეტულად რას უნდა აკეთებდეს სკოლა იმისთვის, რომ მოცემული სტანდარტი დააკმაყოფილოს. შესაბამისად, სკოლის დირექტორებს შეუძლიათ მოცემული სტანდარტებისა და ინდი-

კატორების გამოყენება როგორც სკოლის, ასევე საკუთარი საქმიანობის შეფასების, გაანალიზებისა და მისი გაუმჯობესებისთვის საჭირო ღონისძიებების დაგეგმვის მიზნით.



## მიმართულება: აკადემიური საქმიანობა

### სტანდარტი 1: სასწავლო გეგმა

სკოლა შეიმუშავებს და განახორციელებს სასწავლო გეგმას, რომელიც შეესაბამება ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებს, ეროვნულ სასწავლო გეგმასა და მოსწავლეების საჭიროებებს და უზრუნველყოფს მოსწავლეების მიერ აღნიშნული დოკუმენტით განსაზღვრული შედეგების მიღწევას.

ინდიკატორები:

- 1.1. არსებობს სასკოლო და საგნობრივი სასწავლო გეგმები, რომლებიც სრულად შეესაბამება ეროვნულ სასწავლო გეგმას და რომელთა მიხედვითაც მიმდინარეობს სწავლისა და სწავლების პროცესი სკოლაში;

- 1.2. ადმინისტრატორებსა და მასწავლებლებს აქვთ ერთიანი ხედვა ძირითად სასწავლო შინაარსსა და თითოეულ სასწავლო დისციპლინასა და ასაკობრივ ჯგუფში მოსწავლეთა მიღწევების მოსალოდნელ შედეგებთან დაკავშირებით;
- 1.3. სასკოლო და საგნობრივი სასწავლო გეგმები თანმიმდევრულია საგნებისა და ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით და უზრუნველყოფს მოსწავლის ჰარმონიულ განვითარებას მთელი სასწავლო პროცესის მანძილზე;
- 1.4. მოსწავლეთა საჭიროებები განსაზღვრულია სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმით და ასახულია სასკოლო და საგნობრივ სასწავლო გეგმებში;
- 1.5. არსებობს სასწავლო გეგმის განხორციელების მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა, რომელსაც აქტიურად იყენებენ ადმინისტრატორები და მასწავლებლები;
- 1.6. მონიტორინგისა და შეფასების შედეგები ასახულია სასწავლო გეგმაში მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესების მიზნით.

## **სტანდარტი 2: სწავლება**

სკოლაში განხორციელებული სწავლების პრაქტიკა უზრუნველყოფს მოსწავლეების აქტიურ ჩართვას სასწავლო პროცესში და მათ მიერ მაღალი აკადემიური შედეგების მიღწევას.

ინდიკატორები:

- 2.1. სკოლას შემუშავებული აქვს ეფექტიანი სწავლების საერთო პრინციპები და მიდგომები, რომლებიც თანმიმდევრულად გამოიყენება სასწავლო პროცესში;
- 2.2. სწავლების სტრატეგიები შეესაბამება სასწავლო მიზნებსა და მოსწავლეთა მისაღწევ შედეგებს;
- 2.3. სწავლების პრაქტიკა მოიცავს მოსწავლეზე ორიენტირებულ მრავალფეროვან სტრატეგიებს მოსწავლეთა აკადემიური მზაობის, სწავლის თავისებურებების, საჭიროებებისა და მიზნების გათვალისწინებით;
- 2.4. სწავლება ფოკუსირებულია მოსწავლეებში მაღალი დონის სააზროვნო (ანალიზი, სინთეზი და ა.შ.), პროცესებზე და ისეთი უნარ-ჩვევების განვითარებაზე, როგორებიცაა პრობლემების მოგვარება, გადანწყვეტილების მიღება, კრიტიკული აზროვნება, შემოქმედებითი აზროვნება და დისციპლინის თვითრეგულაცია;

- 2.5. ადმინისტრაციის წარმომადგენლები რეგულარულად ახორციელებენ სწავლების მონიტორინგს გაკვეთილებზე დასწრების სახით და მოპოვებულ ინფორმაციას იყენებენ სწავლების პრაქტიკის გასაუმჯობესებლად;
- 2.6. მასწავლებლები ეფექტურად იყენებენ განმავითარებელი და განმსაზღვრელი შეფასებების მონაცემებს სწავლების გაუმჯობესების მიზნით;
- 2.7. სწავლების პრაქტიკა მოიცავს მოსწავლეთა აკადემიური სიძნელეების აღმოფხვრის მიზნით სავალდებულო, დროულ, სისტემატურ და მონაცემებზე დაფუძნებულ ჩარევას;
- 2.8. მასწავლებლები ფლობენ სათანადო საგნობრივ და მეთოდოლოგიურ ცოდნას მოსწავლეების მოტივაციისა და მაღალი აკადემიური შედეგების უზრუნველსაყოფად;
- 2.9. სწავლების პროცესში აქტიურად გამოიყენება თანამედროვე საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული სტრატეგიები;
- 2.10. სწავლების პროცესში გამოყენებულია სასწავლო მიზნების შესაბამისი სასწავლო მასალები;
- 2.11. მასწავლებლებს აქვთ მაღალი მოლოდინები მოსწავლეების შესაძლებლობებისა და მიღწევების მიმართ;
- 2.12. მოსწავლეები რეგულარულად იღებენ საშინაო დავალებებს, რომლებიც შეესაბამება საკლასო პრაქტიკას და რომელთა შესრულების მონიტორინგსაც უზრუნველყოფს მასწავლებელი.

### **სტანდარტი 3: შეფასება**

სკოლა იყენებს შეფასების ეფექტიან და მრავალფეროვან სტრატეგიებს მოსწავლეთა მიღწევების რეგულარული მონიტორინგისა და სწავლების პრაქტიკაში შესაბამისი ცვლილებების განხორციელებისათვის მოსწავლეების მიღწევების მაქსიმალური გაუმჯობესების მიზნით.

ინდიკატორები:

- 3.1. სკოლაში შემუშავებულია მოსწავლეების შეფასების თანამიმდევრული და მრავალმხრივი სისტემა;
- 3.2. მოსწავლეების შეფასების კრიტერიუმები და პრინციპები შეესაბამება ეროვნულ და სასკოლო სასწავლო გეგმებსა და სასწავლო მიზნებს;
- 3.3. მასწავლებლები კომპეტენტურები არიან სწავლების სხვადასხვა მეთოდსა და ინსტრუმენტში;

- 3.4. ადმინისტრაციის წარმომადგენლები და მასწავლებლები რეგულარულად იყენებენ შეფასების შედეგად მიღებულ მონაცემებს სწავლების გაუმჯობესების, სირთულეების თავიდან აცილებისა და აღმოფხვრის მიზნით;
- 3.5. მასწავლებლები ერთობლივად შეიმუშავენ შეფასების მეთოდებსა და ინსტრუმენტებს; აღნიშნული მეთოდები და ინსტრუმენტები არის თანამიმდევრული, დაბალანსებული და ავთენტური;
- 3.6. სადიაგნოსტიკო შეფასება რეგულარულად გამოიყენება მოსწავლეთა საბაზისო ცოდნისა და უნარების გამოვლენისათვის, შესაბამისი სასწავლო მიზნებისა და სწავლების სტრატეგიების შემუშავებისათვის;
- 3.7. მასწავლებლები აქტიურად გამოიყენებენ განმავითარებელი შეფასების სხვადასხვა ინსტრუმენტსა და დავალებებს მოსწავლეთა აკადემიური პროგრესის გაზომვისა და სწავლების პრაქტიკაში სათანადო ცვლილებების შეტანის მიზნით;
- 3.8. მასწავლებლები აქტიურად გამოიყენებენ განმსაზღვრელი შეფასების ინსტრუმენტებს მოსწავლეთა მიღწევების შეფასების მიზნით;
- 3.9. მასწავლებლები სასწავლო პროცესში ეფექტიანად და დაბალანსებულად იყენებენ სადიაგნოსტიკო, განმავითარებელი და განმსაზღვრელი შეფასებების სტრატეგიებსა და ინსტრუმენტებს;
- 3.10. მოსწავლეები ფლობენ სრულყოფილ ინფორმაციას შეფასების კრიტერიუმების შესახებ;
- 3.11. მოსწავლეები რეგულარულად იღებენ ინფორმაციას შეფასების შედეგების შესახებ, მათ შორის განმავითარებელ კომენტარს;
- 3.12. ადმინისტრაცია და მასწავლებლები რეგულარულად აანალიზებენ შეფასების შედეგად მიღებულ მონაცემებს თითოეული მოსწავლის, მოსწავლეთა ჯგუფისა და ზოგადად, სკოლის მიღწევების გაუმჯობესების მიზნით.

## **მიმართულება: სასწავლო გარემო**

### **სტანდარტი 4: სკოლის კულტურა**

სკოლაში არსებული ნორმები, ღირებულებები, სტანდარტები და ზოგადი პრაქტიკა ქმნის ეფექტურ და წარმატებაზე ორიენტირებულ სასწავლო დაწესებულებას, სადაც ყველას შეუძლია საკუთარი პოტენციალის სრულფასოვანი რეალიზება.

ინდიკატორები:

- 4.1. ადმინისტრაციის წარმომადგენლებსა და მასწავლებლებს აქვთ თითოეული მოსწავლის მაღალი აკადემიური მოსწრებისა და დისციპლინის მოლოდინი, რაც აისახება სკოლის ყოველდღიურ საქმიანობაში;
- 4.2. ყოველდღიური პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ თითოეული თანამშრომელი ზრუნავს თითოეული მოსწავლის კეთილდღეობასა და აკადემიურ წარმატებაზე და მაქსიმალურად იყენებს საკუთარ შესაძლებლობებს ამისათვის;
- 4.3. სკოლას აქვს შინაგანანესი, რომელშიც მკაფიოდაა განსაზღვრული და ჩამოყალიბებული ღირებულებები, მოლოდინები და ქცევის წესები მოსწავლეებისა და თანამშრომლებისთვის;
- 4.4. სკოლის ღირებულებები, მოლოდინები და ქცევის წესები უზრუნველყოფს მისი თითოეული წევრის ღირსების დაცვასა და სრულფასოვან სოციალურ, აკადემიურ და პროფესიულ განვითარებას;
- 4.5. სკოლის თითოეული თანამშრომელი და მოსწავლე იზიარებს სკოლის ღირებულებებსა და ქცევის წესებს, რაც მათ ყოველდღიურ ურთიერთობებსა და სხვა საქმიანობაზე აისახება;
- 4.6. მასწავლებლებსა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს გაცნობიერებული და აღიარებული აქვთ საკუთარი პასუხისმგებლობა და როლი მოსწავლეების წარმატებასა და წარუმატებლობაში;
- 4.7. მოსწავლეებს გაცნობიერებული და აღიარებული აქვთ საკუთარი პასუხისმგებლობა და როლი პიროვნულ წარმატებასა და წარუმატებლობაში;
- 4.8. მშობლებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს გაცნობიერებული და აღიარებული აქვთ საკუთარი პასუხისმგებლობა და როლი მოსწავლეების წარმატებასა და წარუმატებლობაში;
- 4.9. სკოლის მოსწავლეებსა და თანამშრომლებს გაცნობიერებული აქვთ საზოგადოებასთან ურთიერთობის მნიშვნელობა და პატივისცემას გამოხატავენ საზოგადოების წარმომადგენლების მიმართ;
- 4.10. თითოეული მოსწავლისთვის ხელმისაწვდომია დროული და ხარისხიანი ფსიქოლოგიური და სამედიცინო მომსახურება;
- 4.11. სასწავლო პროცესი ეფუძნება მოსწავლეების მოტივაციის ამაღლებისა და სწავლისა და სკოლისადმი პოზიტიური დამოკიდებულებების ჩამოყალიბების პრინციპებს;

4.12. სკოლის თითოეული წევრის, მოსწავლისა და თანამშრომლის წარმატება არის ფართოდ აღიარებული და დაფასებული სასკოლო საზოგადოების მიერ.

#### **სტანდარტი 5: მოსწავლის, ოჯახისა და საზოგადოების ჩართულობა და მხარდაჭერა**

სკოლა ხელს უწყობს მშობლებისა და საზოგადოების ჩართულობას სასკოლო ცხოვრებაში სკოლის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნებისა და მოსწავლეების მიღწევების გაუმჯობესების მიზნით.

ინდიკატორები:

- 5.1. სკოლაში შექმნილია და ფუნქციონირებს სხვადასხვა ორგანო, რომლებიც საშუალებას აძლევს მოსწავლეებს, მშობლებსა და საზოგადოებას მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და თავიანთი წვლილი შეიტანონ სკოლის განვითარებაში;
- 5.2. მშობლები და საზოგადოების წარმომადგენლები აქტიურად და რეგულარულად თანამშრომლობენ სკოლასთან მოსწავლეებისათვის სასარგებლო პროგრამებისა და სხვა მომსახურების განხორციელების მიზნით;
- 5.3. სკოლის ადმინისტრაცია და მასწავლებლები მშობლებისა და საზოგადოების მიმართ არიან კეთილგანწყობილნი, მათ მიიჩნევენ თანამოაზრეებად და პარტნიორებად, რაც სათანადოდ არის ასახული ყოველდღიურ პრაქტიკაში;
- 5.4. სკოლა ხელს უწყობს მშობლებში ბავშვების აღზრდისა და განათლების კომპეტენციების გაუმჯობესებას საინფორმაციო შეხვედრებისა და მოსწავლეების ასაკობრივი განვითარების შესახებ ტრენინგების საშუალებით;
- 5.5. სკოლასა და ოჯახს შორის არსებობს რეგულარული და ინტენსიური კომუნიკაცია მოსწავლის მიღწევების, საჭიროებებისა თუ სირთულეების დაძლევის გზების თაობაზე;
- 5.6. მშობლებსა და საზოგადოებას გაცნობიერებული და აღიარებული აქვს საკუთარი როლი და პასუხისმგებლობა მოსწავლის სწავლის პროცესში;
- 5.7. მშობლები თანმიმდევრულად და ეფექტურად მონაწილეობს მოსწავლის სწავლის პროცესში (სათანადო სასწავლო გარემოს შექმნა სახლში, საჭირო მასალებით უზრუნველყოფა, სწავლის პროცესის მონიტორინგი და ა.შ.);

## სტანდარტი 6: პროფესიული განვითარება

სკოლაში მუდმივად მიმდინარეობს კვლევასა და საჭიროებებზე დაფუძნებული პროფესიული განვითარება სწავლებისა და სწავლის პროცესის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით.

ინდიკატორები:

- 6.1. მუდმივი პროფესიული განვითარება აღიარებულია როგორც ხარისხიანი სწავლების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წინაპირობა და სათანადოდ აისახება ყოველდღიურ პრაქტიკაში;
- 6.2. სკოლაში არსებობს და ფუნქციონირებს მასწავლებელთა შეფასებისა და პროფესიული განვითარების სისტემა;
- 6.3. პროფესიული განვითარების პროგრამა მოიცავს სხვადასხვა ფორმას (ტრენინგი, სასწავლო ჯგუფები, კვლევითი ჯგუფები, მენტორობა და სხვ.);
- 6.4. სწავლების პროცესში თანამშრომლობა, გამოცდილებისა და ექსპერტიზის შედეგების გაზიარება დამკვიდრებულია, როგორც პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ეფექტიანი ფორმა;
- 6.5. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების პრიორიტეტები ეფუძნება მასწავლებელთა შეფასების შედეგებს, სწავლებაში აღმოჩენილ ხარვეზებს, ახალ გამოწვევებს, მოსწავლეების საჭიროებებსა და სტრატეგიული განვითარების გეგმას;
- 6.6. თითოეულ მასწავლებელს შემუშავებული აქვს პროფესიული განვითარების ერთწლიანი გეგმა, რომელიც გულისხმობს როგორც სკოლის გარე, აგრეთვე შიდასასკოლო პროგრამებში მონაწილეობას;
- 6.7. სკოლის ხელმძღვანელობა გამოყოფს პროფესიული განვითარების პროგრამების განხორციელებისთვის სათანადო რესურსებს;
- 6.8. ადმინისტრაციის წარმომადგენლების, მენტორი მასწავლებლებისა და სხვა უფლებამოსილი პირების მიერ გაკვეთილზე დასწრება არის ფართოდ გავრცელებული პრაქტიკა და გამოიყენება მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისა და სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებისათვის;
- 6.9. სკოლაში დანერგილია მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მონიტორინგის სისტემა, რომლის საშუალებითაც ფასდება მისი ეფექტიანობა და გავლენა საკლასო ოთახებში მიმდინარე სწავლების პრაქტიკასა და მოსწავლეების მიღწევებზე;

## მიმართულება: ეფექტიანობა

### სტანდარტი 7. ხელმძღვანელობა

სკოლის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს სკოლის ეფექტიან სასწავლო დაწესებულებად ჩამოყალიბებას, სადაც არის მოსწავლეებისა და მასწავლებლების მიღწევების მიმართ მაღალი მოლოდინები და სწავლისა და სწავლებისათვის ხელსაყრელი და კომფორტული გარემო.

ინდიკატორები:

- 7.1. სკოლის დირექტორსა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს აქვთ მოსწავლეებისა და მასწავლებლების შესაძლებლობების რწმენა და ქმნიან სწავლასა და წარმატებაზე ორიენტირებულ გარემოს;
- 7.2. სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები საკმარისად კომპეტენტურები არიან სასწავლო გეგმის, სწავლებისა და შეფასების საკითხებში;
- 7.3. სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები ხელმძღვანელობენ და მონიტორინგს უწევენ სწავლებისა და შეფასების პროცესებს;
- 7.4. სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები აანალიზებენ და იყენებენ სხვადასხვა მონაცემს მნიშვნელოვანი სასწავლო და ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღების დროს;
- 7.5. სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები მუდმივად ზრუნავენ თვითგანვითარებაზე და აქტიურ მონაწილეობას იღებენ პროფესიული განვითარების პროგრამებში მასწავლებლებთან ერთად;
- 7.6. სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები შეიმუშავენ და უზრუნველყოფენ თანმიმდევრული და ეფექტური პოლიტიკის, წესებისა და პროცედურების განხორციელებას;
- 7.7. სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები უზრუნველყოფენ სასწავლო და ფინანსური რესურსების მოზიდვა/მოძიებასა და ეფექტიან განაწილებას სკოლის სასწავლო და ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებისთვის;
- 7.8. სკოლის ხელმძღვანელობა აღქმულია, როგორც გუნდური მართვა და პასუხისმგებლობა: სკოლის დირექტორთან ერთად სკოლის ყოველდღიური მართვის პროცესში აქტიურად და მიზანმიმართულად მონაწილეობენ ადმინისტრაციის წარმომადგენლები და ლიდერი მასწავლებლები.

## **სტანდარტი 8: დაგეგმვა და ორგანიზება**

სკოლის ხელმძღვანელობა გეგმავს, შეიმუშავებს, ახორციელებს და მონიტორინგს უწევს და აფასებს სკოლის განვითარების გეგმას, რომლის მიზანიც არის თითოეული მოსწავლის მიერ მაღალი აკადემიური შედეგების მიღწევა.

ინდიკატორები:

- 8.1. სკოლას აქვს ხედვა და მისია, რომლებიც შეესაბამება ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებსა და განვითარების თანამედროვე გლობალურ ტენდენციებს;
- 8.2. სკოლის ხედვასა და მისიას იზიარებს სასკოლო საზოგადოება: ადმინისტრაცია, მასწავლებლები, მოსწავლეები, მშობლები და სხვა დაინტერესებული მხარეები. მათი ყოველდღიური საქმიანობა ეფუძნება და შეესაბამება სკოლის ხედვასა და მისიას;
- 8.3. სკოლას აქვს ხედვისა და მისიის შესაბამისი განვითარების გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს მოსწავლეების სასწავლო მიზნების განხორციელებას;
- 8.4. სკოლის განვითარების გეგმა არის სკოლის მთავარი სახელმძღვანელო დოკუმენტი, რომელიც მიმართულებას აძლევს სკოლის თითოეულ თანამშრომელს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების განხორციელებაში;
- 8.5. დაგეგმვის პროცესი მოიცავს სხვადასხვა სახის მონაცემის შეგროვებას, მართვასა და ანალიზს;
- 8.6. სკოლის ხელმძღვანელობა მონიტორინგს უწევს სკოლის განვითარების გეგმის განხორციელებას და მის გავლენას მოსწავლეების მიღწევებზე;
- 8.7. სკოლის ხელმძღვანელობა განვითარების გეგმის შესაბამისად, ეფექტურად და ეფექტიანად ანაწილებს და მართავს ფინანსურ, მატერიალურ, ადამიანურ და დროით რესურსებს;
- 8.8. სკოლის პოლიტიკა, წესები და პროცედურები არის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული, საჯარო და განხორციელებული. შესაბამისად, სკოლა ფუნქციონირებს, როგორც უსაფრთხო, თანმიმდევრული და მასტიმულირებელი სასწავლო დანესებულება;
- 8.9. ფიზიკური გარემო შეესაბამება სკოლის ხედვას, მისიას, მიზნებსა და ღირებულებებს. იგი არის მოსწავლეებისა და თანამშრომლებისთვის უსაფრთხო, კეთილგანწყობილი და წამახალისებელი.

### 1.3. სკოლის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორები

ნებისმიერი მშობელი ზრუნავს საკუთარი შვილის განათლებაზე და მისი სასკოლო ასაკის დადგომისთანავე ცდილობს შეიყვანოს იგი წარმატებულ სკოლაში. თავის მხრივ, სკოლის ხელმძღვანელების უმრავლესობა ენთუზიაზმით იწყებს პროფესიულ საქმიანობას და ცდილობს შექმნას ისეთი სკოლა, რომელიც ბევრი მოსწავლის მშობლის არჩევანი იქნება. როგორი უნდა იყოს მოსწავლისა და მშობლისთვის სასურველი სკოლა? რით გამოირჩევიან მაღალი შედეგების მქონე სკოლები ნაკლებად წარმატებული სკოლებისგან? განათლების ექსპერტები მრავალი წელია ცდილობენ, ამოხსნან წარმატებული და ეფექტიანი სკოლების საიდუმლო და ფართოდ გაუზიარონ იგი განათლების სფეროს ყველა დაინტერესებულ მხარეს. სხვადასხვა ავტორმა შეაჯამა არსებული კვლევები და გამოყო ეფექტიანი სკოლების მახასიათებლები (Marzano, 2003; Blankstein, 2010; Shanon & Bylsma, 2007). აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი იქნება შანონისა და ბილსმას მიერ წარმატებული სკოლის კვლევების საფუძველზე შემუშავებული 9 მახასიათებელი, რომლებიც, მიუხედავად განსხვავებული კლასიფიკაციისა, შეესაბამება სხვა ავტორების შემაჯამებელ ნამუშევრებს.

შანონისა და ბილსმას თანახმად, სკოლებს, რომლებიც მაღალი აკადემიური მიღწევებით გამოირჩევიან, 9 ძირითადი მახასიათებელი აქვთ: (1) მკაფიო და ფოკუსირებული მისია, (2) მოსწავლეების მიმართ მაღალი მოლოდინები და სწავლის მაღალი სტანდარტები; (3) ძლიერი ხელმძღვანელობა; (4) მაღალი ხარისხის თანამშრომლობა და კომუნიკაცია, (5) სასწავლო გეგმის, სწავლებისა და შეფასების სტანდარტების შესაბამისობა, (6) სწავლისა და სწავლების ხშირი მონიტორინგი, (7) ფოკუსირებული პროფესიული განვითარება, (8) ნამახალისებელი სასწავლო გარემო, (9) მშობლებისა და საზოგადოების აქტიური ჩართულობა (Shanon & Bylsma, 2007).

როგორც ქვემოთ ნახავთ, შანონი და ბილსმა აღნიშნულ მახასიათებლებს აჯგუფებენ მიზნების, პროცესებისა და მხარდაჭერის კატეგორიებად. ერთადერთი მახასიათებელი, რომელიც დამოუკიდებლად, კატეგორიების გარეშეა წარმოდგენილი, არის ეფექტიანი ხელმძღვანელობა. ავტორების განმარტებით, აღნიშნული გადაწყვეტილება შემთხვევითი არ არის და მიუთითებს სკოლის ხელმძღვანელობის განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე. ფაქტობრივად, მასზეა დამოკიდებული დანარჩენი 8 მახასიათებლის არსებობა და, ზოგადად, სკოლის წარმატებულობა. მიუხედავად ამისა, ერთი ან რამდენიმე მახასიათებლის არსებობა არ არის საკმარისი წარმატებული სკოლის შექმნისთვის. ცხრავე საკითხი სათანადო ძალისხმევასა და ღონისძიებებს საჭიროებს, რათა შეიქმნას სკოლა, სადაც მასწავლებლები ეფექტურად და

ეფექტიანად ასწავლიან, მოსწავლეები კი ეფექტიანად სწავლობენ და მაღალ აკადემიური შედეგებს აღწევენ (Shanon & Bylsma, 2007).

## წარმატებული სკოლის 9 მახასიათებლის ურთიერთკავშირი

### 3. ეფექტიანი ხელმძღვანელობა



### 3. ეფექტიანი ხელმძღვანელობა

წყარო: Shanon & Bylsma, 2007 (მცირე ცვლილებებით)

### ფაქტორი 1: მკაფიო და ფოკუსირებული მისია

წარმატებულ სკოლას აქვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და ფოკუსირებული მისია, რომელიც გულისხმობს თითოეული მოსწავლის მიერ სწავლას და აკადემიურ წარმატებას და რომელიც წარმოადგენს სასწავლო მიზნების, პრიორიტეტების, შეფასებისა და სკოლის პოლიტიკის სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების საფუძველს. სკოლის თანამშრომლები სრულად იზიარებენ სკოლის მისიასა და მიზნებს და პასუხისმგებლობას იღებენ მათ განხორციელებაზე.

საკუთარი საქმიანობის მთავარი მიზნისა და დანიშნულების გააზრება ნებისმიერი ორგანიზაციის, მათ შორის, სკოლის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა. მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და ფოკუსირებული მისიის გარეშე სკოლა ვერ უზრუნველყოფს კოორდინირებულ და თანმიმდევრულ საქმიანობას. სკოლა მისიისა და მიზნების გარეშე ემსგავსება ინერციით მომუშავე ორგანიზაციას, რომლის თანამშრომლებიც იზოლირებულად საქმიანობენ პირადი სურვილების, ინტერესების, შეხედულებების, შესაძლებლობების მიხედვით. სკოლის მისია წარმოადგენს სკოლის მთავარ ორიენტირს, რომლის მიხედვითაც ხდება გრძელვადიანი მიზნებისა თუ ყოველდღიური პრაქტიკის დაგეგმვა და განხორციელება როგორც გუნდის, ასევე ცალკეული თანამშრომლების მიერ.

ბოლო პერიოდში სკოლის მისიის მნიშვნელობის ზრდამ საკმაოდ ბევრ სკოლაში ე.წ. „ფასადური მისიის“ შემუშავება განაპირობა. სკოლის ხელმძღვანელობა ვებ-გვერდისა და თუ სკოლის ოფიციალური დოკუმენტაციისთვის ქმნის სკოლის მისიას, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში წაკითხულიც კი არა აქვთ სკოლის თანამშრომლებს. უკეთეს შემთხვევებში სკოლის მისია წაკითხული და გააზრებული აქვთ თანამშრომლებს, თუმცა იგი მაინც იზოლირებულ წინადადებად რჩება და ვერ ხერხდება მისი იმ დანიშნულებით გამოყენება, რა მიზნითაც იგი შეიქმნა – მისიის შესაბამისად პრიორიტეტებისა და სასწავლო მიზნების შემუშავება, შეფასებისა და სასკოლო პოლიტიკის განსაზღვრა, სწავლა-სწავლების ყოველდღიური პრაქტიკის განხორციელება.

ეფექტური სკოლის მისია მხოლოდ სწავლებაზე არ არის ორიენტირებული. მის ფოკუსს წარმოადგენს სწავლა და თითოეული მოსწავლის წარმატება (Iezote, 2003). მნიშვნელოვანი განსხვავება არსებობს იმაში, თუ რა ასწავლეს მოსწავლეს და რა ისწავლა მოსწავლემ. ბევრი სუბიექტური თუ ობიექტური მიზეზის გამო მოსწავლეები ყოველთვის ვერ სწავლობენ იმას, რასაც ასწავლიან. რადგანაც ეს სუბიექტური და ობიექტური მიზეზები და სწავლების საბოლოო შედეგი სწორედ სკოლის საზრუნავს წარმოადგენს, მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის მისიამ აქცენტი სწორედ თითოეული მოსწავლის მიერ სწავლასა და აკადემიურ მიღწევებზე გააკეთოს. სკოლის ხელმძღვანელობასა და თითოეულ თანამშრომელს უნდა ესმოდეს, რომ სკოლის მთავარი მიზანი არის მისი მოსწავლეების მაღალი აკადემიური მიღწევების უზრუნველყოფა. შესაბამისად, სკოლაში განხორციელებული ნებისმიერი ღონისძიება გამართლებული და რაციონალურია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი ზემოთ აღნიშნული ამოცანის განხორციელებას ემსახურება.

თითოეული მასწავლებლის მიერ სკოლის მისიისა და მიზნების განხორციელებაზე პასუხისმგებლობის აღება ურთულეს ამოცანას წარმოადგენს.

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ სკოლა, რომელიც აღნიშნულს მიაღწევს, ძალიან ახლოს არის წარმატებული სკოლის სტატუსთან. სკოლების საკმაოდ დიდ ნაწილში მასწავლებლები არ არიან ანგარიშვალდებულნი მოსწავლეების მიღწევებზე. ასეთ სკოლებში უმეტესად დამკვიდრებულია უიმედობისა და სხვების დადანაშაულების კულტურა და პასუხისმგებლობის გადამისამართება სხვა ფაქტორებზე, როგორებიცაა მოსწავლის შესაძლებლობები, სწავლისადმი დამოკიდებულება, ოჯახური გარემო, წინარე ცოდნა, სწავლებისთვის საჭირო რესურსების სიმცირე და სხვა (Blankstein, 2010). აღნიშნული ფაქტორები რეალობის განუყოფელი ნაწილია და მათი გათვალისწინება სწავლებისა და სწავლის პროცესში მნიშვნელოვანია. თუმცა აუცილებელია, რომ სკოლის თითოეულმა თანამშრომელმა გაიზიაროს სკოლის მისია და მიზნები და პასუხისმგებლობა აიღოს თითოეული მოსწავლის მიღწევებზე.

წარმატებული სკოლების პრაქტიკაზე დაფუძნებით შემუშავდა სტრატეგიები და ღონისძიებები, რომლებიც სკოლას თითოეული თანამშრომლის მიერ გაზიარებულ და მოსწავლეების წარმატებაზე ფოკუსირებული მისიის ჩამოყალიბებაში დაეხმარება:

- სკოლის არსებული მდგომარეობის განსაზღვრა – ვინ ვართ დღეს?
- არსებულ და სასურველ მდგომარეობას შორის განსხვავებების იდენტიფიცირება: საჭიროებების ანალიზი;
- მთავარი დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით მიზნების შემუშავება მათში საკუთრებისა და თანამონაწილეობის განცდის ჩამოყალიბების მიზნით;
- მიზნების სკოლის ფართო საზოგადოებისთვის გაცნობა (Shanon & Bylsma, 2007).

როგორც ზემოთ აღინიშნა, საკმაოდ ხშირად სკოლებს აქვთ ე.წ. „ფასადური მისია“, რომელიც სრულიად იზოლირებულია სკოლის რეალობისგან. ალან ბლანქსტაინის რეკომენდაციით, იმისათვის, რომ მისია გახდეს სკოლის მთავარი დოკუმენტი და სტრატეგიული მიმართულებებისა თუ ყოველდღიური პრაქტიკის განმსაზღვრელი, იგი ოთხ უმნიშვნელოვანეს კითხვას უნდა სცემდეს პასუხს:

- თუ ჩვენი მოლოდინია, რომ ყველა მოსწავლემ ისწავლოს, კონკრეტულად რა უნდა ისწავლონ მათ?
- როგორ გავიგებთ, სწავლობენ თუ არა მოსწავლეები ჩვენი მოლოდინების შესაბამისად?

- როგორ უნდა ვასწავლოთ მოსწავლეებს ის, რისი სწავლებაც გვსურს?
- რას მოვიმოქმედებთ იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლეები არ სწავლობენ ჩვენი მოლოდინების შესაბამისად? (Blankstein, 2010).

### სკოლის მისიის ნიმუში

ჩვენი სკოლის მისიაა ისეთი სასწავლო გარემოს შექმნა და შენარჩუნება, რომლის საშუალებითაც თითოეული მოსწავლე შეძლებს ეროვნული სტანდარტებით გათვალისწინებული შედეგების მიღწევას. აღნიშნული შედეგის მიღწევისთვის სკოლა გამოიყენებს მოსწავლეთა მხარდაჭერის მრავალფეროვან სისტემას.

წყარო: Blankstein, 2010.

„ფასადური“ მისიის ქმედით დოკუმენტად გარდაქმნა და შენარჩუნება სკოლის ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია. აღნიშნულის უზრუნველყოფა კი, უპირველეს ყოვლისა, სკოლის დირექტორის ფუნქციაა. ბლანქსტაინი გამოყოფს რამდენიმე მნიშვნელოვან სტრატეგიას, რომლებიც სკოლის ხელმძღვანელს მისიის ქმედით დოკუმენტად შენარჩუნებაში დაეხმარება:

- სკოლის მისიისა და მისი პრაქტიკული განხორციელების გზების განხილვა არსებულ და ახალ თანამშრომლებთან;
- სკოლის მისიის განთავსება სასკოლო რესურსებსა და მასალებზე, როგორებიცაა: სკოლის ვებ-გვერდი, სკოლის სატიტულო ფურცელი, პრეს-რელიზი, მასწავლებლების საინფორმაციო ფურცლები და სხვ.;
- მისიის სახელმძღვანელო დოკუმენტად გამოყენება თანამშრომლების მიერ სასწავლო მიზნების, პროგრამების შემუშავებისა და პრობლემების განხილვის დროს;
- სკოლის პოლიტიკის დოკუმენტების პერიოდული გადასინჯვა და მათი მისიასთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა;
- სკოლის მისიის საწინააღმდეგო ქმედებაზე სწრაფი და ეფექტიანი რეაგირება;
- ყოველ 4-5 წელიწადში სკოლის მისიის განხილვა და განახლება (Blankstein, 2010).

სკოლის დირექტორს გადამწყვეტი როლი ენიჭება სკოლის პრიორიტეტის განსაზღვრის პროცესშიც. მან, როგორც სკოლის ლიდერმა, უნდა მოახერხოს სკოლის საზოგადოების ფოკუსირება ერთი მთავარი იდეის გარშემო, რომელიც მოსწავლეებისთვის ხარისხიანი განათლების შეთავაზებასა და მათ მიერ მაღა-

ლი შედეგების მიღწევას უკავშირდება. შანონი და ბილსმა სკოლის დირექტორებს სთავაზობენ პრაქტიკულ რჩევებს, რომლებიც მათ სწავლა-სწავლებაზე ორიენტირებული მისიის შემუშავებასა და შენარჩუნებაში დაეხმარება: ხარისხიანი სწავლისა და სწავლების საკითხის აღიარება სკოლის ლიდერის საქმიანობის ძირითად და უმნიშვნელოვანეს კომპონენტად; სწავლისა და სწავლების საკითხების მნიშვნელოვნების მუდმივი აქცენტირება სკოლის საზოგადოებაში; ისეთი ღირებულებების შემუშავება და დანერგვა, რომლებიც ხელს უწყობს წარმატებულ სწავლის პროცესს; და ბოლოს, სწავლის გაუმჯობესების მიზნით განხორციელებულ ღონისძიებებზე საზოგადოების ყურადღების მიმართვა (Shanon & Bylsma, 2007).

## ფაქტორი 2: მაღალი მოლოდინი

წარმატებულ სკოლებში სჯერათ, რომ ყველა მოსწავლეს შეუძლია ძირითადი სასწავლო პროგრამით გათვალისწინებული ცოდნის დაუფლება და უნარ-ჩვევების განვითარება, მასწავლებლებს კი შეუძლიათ მოსწავლეებს აღნიშნული მიზნების მიღწევაში დაეხმარონ.

მაღალი მოლოდინი არის ნებისმიერი მოსწავლის წარმატების წინაპირობა. მოსწავლე, რომლის მიმართაც აქვთ პოზიტიური განწყობა და რომლისგანაც ბევრს ელიან, ყოველთვის ცდილობს შესაბამისად უპასუხოს ამას როგორც აკადემიური საქმიანობით, ასევე დისციპლინით. ამიტომაც მოლოდინი ხშირ შემთხვევაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს და, ფაქტობრივად, განსაზღვრავს მოსწავლის წარმატების ხარისხს (Marzano, 2003).

განვითარებულ ქვეყნებში არაერთი კვლევა ჩატარდა იმის შესახებ, თუ როგორი მოლოდინი აქვთ მასწავლებლებს და რა გავლენას მოახდენს ეს მოსწავლეების მიღწევებზე. სამწუხაროდ, კვლევები ადასტურებს, რომ მასწავლებლებს აქვთ გაცილებით დაბალი მოლოდინი უმცირესობის წარმომადგენელი და შედარებით დაბალი სოციალურ-ეკონომიკური სტატუსის მოსწავლეების მიმართ (Shanon & Bylsma, 2007). ასევე აღმოჩნდა, რომ მოსწავლის ქცევა დიდწილად იცვლება იმის მიხედვით, თუ როგორი შეხედულებები და პროგნოზი აქვთ მათი მომავალი მიღწევების შესახებ. გუდი და ბროფი (2000) მასწავლებლის მოლოდინის გავლენის პროცესს შემდეგნაირად აღწერენ:

- მასწავლებელს სხვადასხვა მოსწავლის მხრიდან განსხვავებული ქცევისა და აკადემიური მიღწევების მოლოდინი აქვს;
- განსხვავებული მოლოდინის გამო მასწავლებელი განსხვავებულ დამოკიდებულებას იჩენს, განსხვავებულად ეპყრობა მოსწავლეებს;

- მასწავლებლის დამოკიდებულება და მოპყრობა მოსწავლეს უგზავნის საკმაოდ კონკრეტულ გზავნილს იმ ქცევისა და მიღწევების შესახებ, რომელთაც მისგან მოელოდნენ;
- თუ მასწავლებლის დაბალი შედეგების მოლოდინი და შესაბამისი მოპყრობა მოსწავლის მიმართ გარკვეული პერიოდი გაგრძელდება და მოსწავლეს არ ენინააღმდეგება ამგვარ დამოკიდებულებას, იგი პირდაპირ აისახება მოსწავლის თვითშეფასებაზე, მოტივაციაზე, დისციპლინაზე, თანატოლებთან ურთიერთობასა და, შესაბამისად, მიღწევებზე;
- მასწავლებელი დარწმუნებულია, რომ იგი „სწორ პროგნოზს“ აკეთებს მოსწავლეებთან დაკავშირებით და შეუძლია წინასწარ განჭვრიტოს მათი მომავალი შედეგები;
- მოსწავლეებისადმი ამგვარი დამოკიდებულება საბოლოოდ შემდეგ შედეგს გამოიღებს: მოსწავლეები, რომელთა მიმართაც არსებობს მაღალი მოლოდინი, მიღწევებს მაღალ შედეგებს, ხოლო მოსწავლეები, რომელთა მიმართაც სკეპტიკურად არიან განწყობილნი – დაბალს (ნანახია Blankstein, 2010).

ეფექტიან სკოლებში სჯერათ, რომ სკოლას შეუძლია გადამწყვეტი გავლენა ჰქონდეს მოსწავლის მიღწევებზე და დაძლიოს სხვა ფაქტორების – მოსწავლის აკადემიური შესაძლებლობები, ოჯახური გარემოსა თუ პიროვნული მახასიათებლები – არასასურველი ეფექტი. ამასთანავე, წარმატებულ სკოლებში დარწმუნებულნი არიან, რომ ყველა ბავშვს შეუძლია სწავლა, თუმცა სხვადასხვა დროს და სხვადასხვა გზით. შესაბამისად, ასეთ სკოლებში შეიმუშავენ მაღალი აკადემიური სტანდარტების სასწავლო პროგრამას და სწავლების ისეთ მეთოდებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც თითოეული მოსწავლის მიერ სასურველი შედეგების მიღწევას უზრუნველყოფს.

მოსწავლეების მიმართ მაღალი მოლოდინის ცნება, თანამედროვე კვლევების მიხედვით, გაცილებით ფართოა. თავდაპირველად მაღალი მოლოდინი, უპირველეს ყოვლისა, აღნიშნავდა მასწავლებლის დამოკიდებულებასა და რწმენას მოსწავლის შესაძლებლობების მიმართ, მაგრამ ეს დამოკიდებულება ყოველდღიური პრაქტიკის დონეზე გამოიხატებოდა მასწავლებლის მიერ მოსწავლეებს შორის კითხვების თანაბარ განაწილებასა და მათთვის გაკვეთილზე თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფაში. რეალობამ აჩვენა, რომ მოსწავლეებისთვის თანაბარი შესაძლებლობების მიცემა არ იყო საკმარისი იმისთვის, რომ ყველა მოსწავლეს მიეღწია სასურველი წარმატებისთვის. თანამედროვე მიდგომით მაღალი მოლოდინი ყოველდღიური პრაქტიკის დონეზე გაცილებით მეტს ნიშნავს, ვიდრე მოსწავლეებისთვის თანაბარი შესაძლე-

ბლობების უზრუნველყოფა. იგი გულისხმობს ინდივიდუალურ მიდგომასა და მრავალფეროვანი სტრატეგიების გამოყენებას, როგორებიცაა განმეორებითი სწავლება, ინდივიდუალური დავალებები, დაჯგუფება და სხვ. (Lezotte, 1991).

მოსწავლეების მიღწევების მიმართ მაღალი მოლოდინის დასახვა საკმაოდ რთულ ამოცანას წარმოადგენს სკოლებისთვის. იგი მოითხოვს, ერთი მხრივ, სათანადო გადაწყვეტილებებსა და მიდგომებს სკოლის ადმინისტრაციის დონეზე, მეორე მხრივ კი, თითოეული მასწავლებლის მიერ თითოეული მოსწავლის მიმართ ამ მოლოდინის შესაბამის ყოველდღიურ პრაქტიკას. სკოლის პოლიტიკის დონეზე განათლების ექსპერტები შემდეგ სტრატეგიებს გამოყოფენ:

- სკოლის ფილოსოფიის განსაზღვრა, რომელიც გულისხმობს:
  - „ყველა ბავშვს შეუძლია სწავლა; თუმცა სხვადასხვა დროს და სხვადასხვა გზით“;
  - სკოლას შეუძლია უდიდესი ეფექტის მოხდენა მოსწავლის მიღწევებზე. არსებობს ძალიან ბევრი ბარიერი, მაგრამ ამ ბარიერების გადალახვა შესაძლებელია. შესაბამისად, სკოლამ პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს თითოეული მოსწავლის აკადემიურ შედეგებზე, მიუხედავად მისი ოჯახური მდგომარეობის, პიროვნული თვისებებისა და აკადემიური შესაძლებლობებისა;
- სკოლის ფილოსოფიის გადატანა თითოეულ საკლასო ოთახში, თითოეული მასწავლებლის დამოკიდებულებაში თითოეული მოსწავლის მიმართ;
- ინდივიდუალური სწავლების დანერგვა, რომელიც თითოეულ მოსწავლეს საკუთარი პოტენციალის სრულფასოვნად გამოყენების შესაძლებლობას მისცემს;
- მოსწავლის მიღწევების გაუმჯობესების გეგმის შემუშავება; სირთულეების შემთხვევაში დროული პრევენცია და ჩარევა;
- სწავლებისა და შეფასების მუდმივი ურთიერთკავშირი მოსწავლეების შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, განმავითარებელი შეფასების რეგულარულად და ეფექტიანად გამოყენება, პასუხი კითხვებზე: რა ვასწავლე? როგორ ვასწავლე? რა უნდა შევცვალო იმისთვის, რომ უკეთესად ვასწავლო?
- მასწავლებლების ინტენსიური თანამშრომლობა მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესების მიზნით (Shanon & Bylsma, 2007; Blankstein, 2010).

## მოლოდინი მოსწავლეების მიღწევების მიმართ

მოსწავლეების დაბალი შედეგების მიზეზების არაერთი განხილვის შემდეგ სკოლის დირექტორი კვლავ შეხვდა საბუნებისმეტყველო საგნების მასწავლებელს, თამარს.

**დირექტორი:** გამარჯობა, თამარ. მიიღეთ ჩემს მიერ გამოგზავნილი ნიშნების განაწილება?

**თამარი:** დიახ, მივიღე.

**დირექტორი:** ძალიან კარგი. მნიშვნელოვანია, რომ დეტალურად განვიხილოთ შედეგები. ამ მონაცემებიდან ნათლად ჩანს, რომ მოსწავლეების შედეგები არადაამაკმაყოფილებელია ყოველ შემთხვევაში. ფაქტია, რომ თქვენს საკლასო ოთახში ხდება რაღაც ისეთი, რაც არ უნდა ხდებოდეს. საინტერესოა, თქვენ რას ფიქრობთ ამ სიტუაციასთან დაკავშირებით?

**თამარი:** ბატონო ლევან, მე ყოველთვის ასე ვასწავლიდი. მე მათ ვასწავლი პასუხისმგებლობას. მათ მიმართ ძალიან მომთხოვნი ვარ და არ მივცემ იმის უფლებას, რის უფლებასაც სხვები აძლევენ.

**დირექტორი:** ჩვენი მიზანი არ არის სასწავლო პროგრამები გავართულოთ მოსწავლეებისთვის. ჩვენი მიზანია, მათ წარმატების მიღწევაში დაეხმაროთ. ჩვენ გვჭირდება მათი მიღწევების ზუსტი და ობიექტური შეფასებები. ამასთანავე, ჩვენ უნდა ვიყოთ იმ მიდგომების ერთგულები, რომლებიც შეესაბამება სკოლის ღირებულებებს და რომელთა შემუშავებაშიც თქვენც გაქვთ მონაწილეობა მიღებული. გთხოვთ, რომ ამ საკითხთან დაკავშირებით ითანამშრომლოთ სხვა მასწავლებლებთან. შეიმუშავეთ შეფასების მექანიზმები, რომლითაც შეძლებთ მოსწავლეების საჭიროებების დადგენასა და შესაბამისი საკორექციო ღონისძიებების განხორციელებას. ვიმედოვნებ, რომ მომდევნო ტესტირებაზე მოსწავლეები უკეთეს შედეგებს აჩვენებენ.

წყარო: Blankstein, 2010 (მცირე ცვლილებებით)

გუდი და ბროფი (2000) კვლევებზე დაფუძნებით მასწავლებლებს სთავაზობენ ეფექტურ სტრატეგიებს, რომელთა საკლასო ოთახში გამოყენება მათ დაეხმარება იმ ურთულესი მიზნის მიღწევაში, რომელსაც თითოეული მოსწავლის მიმართ მაღალი მოლოდინის დასახვა ეწოდება. მათი განმარტებით, მნიშ-

ვნელოვანია, რომ მასწავლებლებმა მოსწავლეების მიმართ ასეთი მოლოდინის დროს კარგად გაანალიზონ მათი მრავალმხრივი შესაძლებლობები. ეს დაეხმარება მასწავლებელს თითოეული მოსწავლის ძლიერი მხარეების გამოვლენაში და მათზე დაფუძნებით მაღალი მოლოდინის ჩამოყალიბებაში. მეორე მნიშვნელოვანი სტრატეგია უკავშირდება მოსწავლეების მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვას განმავითარებელი შეფასების (კომენტარების), დიაგნოსტიკისა და განმეორებითი სწავლების გამოყენებით. მასწავლებლების მიერ მოსწავლეების მიღწევების ობიექტური შეფასება მნიშვნელოვანია, თუმცა საკმარისი არ არის. ობიექტური შეფასების მომდევნო ნაბიჯს წარმოადგენს შესაბამისი საკორექციო ღონისძიებების დაგეგმვა. ასევე მნიშვნელოვანია მასწავლებლების მიერ ე.წ. „კულტურული კომპეტენტურობის“ დემონსტრირება, რაც გულისხმობს განსხვავებული კულტურის, სოციალური მდგომარეობის, ეთნიკური წარმომავლობის მოსწავლეებთან ეფექტური სასწავლო ურთიერთობების დამყარებას (ნანახია Blankstein, 2010).

### ფაქტორი 3: ეფექტიანი ხელმძღვანელობა

წარმატებული სკოლის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს სასკოლო საზოგადოების ფოკუსირებას სკოლის მისიასა და მიზნებზე. ის სკოლის უმთავრეს ამოცანად აღიარებს მოსწავლის მიღწევებსა და წარმატებებს და სკოლის მთელ საზოგადოებას ანგარიშვალდებულს ხდის მის განხორციელებაზე. სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელობისა და ადმინისტრაციული ფუნქციების წარმატებულად შესრულებით იგი უზრუნველყოფს პოზიტიური ცვლილებების განხორციელებასა და სკოლის მიზნების მიღწევას.

ნებისმიერი ორგანიზაციის, მათ შორის, სკოლის წარმატებას დიდწილად განსაზღვრავს ის, თუ ვინ და როგორ მართავს მას. ამიტომაცაა, რომ სკოლის ეფექტიანობის შესახებ ჩატარებული ყველა კვლევა გამოყოფს ხელმძღვანელობის როლს. უფრო მეტიც, სკოლის წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის ავტორები ეფექტიან ხელმძღვანელობას განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ. ისინი მიიჩნევენ, რომ სკოლის წარმატების განმსაზღვრელი ყველა სხვა ფაქტორის არსებობა ან არარსებობა სწორედ მისი ხელმძღვანელობის ეფექტიანობის ხარისხზე დამოკიდებული (Kirk & Jones, 2004; Newmann & Wladge, 1995; Marzano, 2007).

ხელმძღვანელობის განსაზღვრება, ცნება დროთა განმავლობაში შეიცვალა. თავდაპირველად ხელმძღვანელობაში მხოლოდ სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის წარმომადგენლები მოიაზრებოდნენ. თანამედროვე გამოცდილება კი ცხადყოფს, რომ წარმატებულები არიან სკოლები, სადაც არსებობს ბევრი ლიდერი, ანუ არის გუნდური მართვა (Marzano, 2007). შესაბამისად, სკოლის

დირექტორი არის არა ერთპიროვნული ლიდერი, არამედ ლიდერების ლიდერი.

გუნდური მართვის აუცილებლობას რამდენიმე ფაქტორი განაპირობებს. სხვადასხვა ავტორის თანახმად, სკოლის სწავლისა და სწავლების საკითხები იმდენად ყოვლისმომცველი და კომპლექსურია, რომ შეუძლებელია ერთმა ადამიანმა შეძლოს მისი წარმატებით ხელმძღვანელობა. მთავარ მიზნად თითოეული მოსწავლის წარმატების დასახვა ძალიან საინტერესო და მიმზიდველი გამოწვევაა, თუმცა მისი რეალობად ქცევა ერთი ხელმძღვანელის პირობებში, ფაქტობრივად, შეუძლებელია (Blankstein, 2010). საკმაოდ ბევრი სკოლის დირექტორი აღიარებს, რომ თავიანთი სამუშაო დღის უდიდეს ნაწილს ისინი ისეთ საკითხებზე ხარჯავენ, როგორებიცაა მშობლებთან ინდივიდუალური შეხვედრები, შენობის ექსპლუატაციის ტექნიკური და სხვა სამეურნეო საკითხები. შესაბამისად, მათ ნაკლები დრო რჩებათ ისეთი მნიშვნელოვანი ფუნქციებისთვის, როგორებიცაა სასწავლო პროგრამების დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესის ხელმძღვანელობა, მონიტორინგი და შეფასება; სკოლის განვითარებისთვის საჭირო სტრატეგიული გადამწყვეტილებების მიღება და სხვ.

გუნდური მართვის უპირატესობა მასწავლებლების საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის წინაპირობაცაა. ლიდერის ფუნქციების მასწავლებლებისთვის განაწილება ხელს უწყობს მათ პროფესიულ განვითარებას, ზრდის ცვლილებების განხორციელებისათვის მზაობასა და სკოლაში მუშაობის მოტივაციას. დაბოლოს, უმნიშვნელოვანესია, რომ ლიდერის ფუნქციების დაკისრება ხელს უწყობს მასწავლებლებში ანგარიშვალდებულებასა და შედეგებზე პასუხისმგებლობის გაზრდას. ეს კი პირდაპირ კავშირშია მათი საქმიანობის ეფექტიანობასთან (Marshall, 2007). მიუხედავად იმისა, რომ კვლევები ცალსახად ადასტურებს გუნდური მართვისა და ლიდერი-მასწავლებლების არსებობის უპირატესობას, მისი პრაქტიკაში განხორციელება საკმაოდ რთულია. ერთი მხრივ, სკოლის დირექტორები ვერ/არ ახერხებენ ლიდერების გუნდის ჩამოყალიბებასა და მისი წარმატებული ფუნქციონირების ხელშეწყობას. მეორე მხრივ, ძალიან ბევრი მასწავლებელი თავს იკავებს ლიდერის ფუნქციების საკუთარ თავზე აღებისაგან. მასწავლებლები ფიქრობენ, რომ მათ არ აქვთ ლიდერისთვის საკმარისი კომპეტენცია და არც კი იციან, თუ რა უნდა გააკეთონ, როგორც ლიდერებმა. გარდა ამისა, მასწავლებლებს უჭირთ შეჩვეული „შემსრულებლის“ პოზიციიდან ლიდერის პოზიციაზე გადანაცვლება (Blankstein, 2010).

სკოლის დირექტორმა სწორად უნდა შეაფასოს არსებული სიტუაცია და შეარჩიოს სტრატეგიები, რომლებიც მას განაწილებული ხელმძღვანელობის პრაქტიკის დანერგვასა და შენარჩუნებაში დაეხმარება:

- სკოლის მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სასწავლო მიზნების შემუშავება მასწავლებლებისა და სკოლის საზოგადოების სხვა წარმო-

მადგენლების ჩართულობით;

- ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისა და მასწავლებლებისთვის შესაბამის სფეროებში „პროფესიული ავტონომიის“ მინიჭება;
- სკოლის პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება, რომლებიც უზრუნველყოფს მასწავლებლებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობასა და მონაწილეობას გადანყვეტილების მიღების პროცესში;
- პედაგოგების მიერ ლიდერი მასწავლებლის მნიშვნელობის გააზრება: რა გავლენას მოახდენს სკოლაში ლიდერი მასწავლებლების არსებობა მოსწავლის შედეგებზე;
- მასწავლებლების პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების შექმნა;
- მასწავლებლების საქმიანობის მიმართ მაღალი მოლოდინის დემონსტრირება;
- მასწავლებლების თითოეული წარმატების აღიარება და დაფასება;
- სკოლის არსებული და მომავალი საქმიანობისადმი პოზიტიური და ოპტიმისტური დამოკიდებულება;
- ნდობასა და პატივისცემაზე დამყარებული ურთიერთობების ჩამოყალიბება (Blankstein, 2010, Shanon & Bylsma, 2007).

გარდა გუნდური მართვისა, სკოლის ეფექტიანი ლიდერობა თანამედროვე მიდგომებით გულისხმობს სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელობასაც. წარმატებული სკოლის 7 მახასიათებელს შორის, რომელთაც სკოლის ეფექტიანობის კვლევების უმრავლესობა აღიარებს, ცალკე არის გამოყოფილი სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელობა (Kirk & Jones, 2004). ლეზოტეს თანახმად, წარმატებულ სკოლაში დირექტორი არის სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელი და უზრუნველყოფს სწავლისა და სწავლების პროცესის ეფექტიანად წარმართვას (Lezotte, 2001).

საკმაოდ ხშირად სკოლის დირექტორები ფიქრობენ, რომ მათ აქვთ მხოლოდ მენეჯერული ფუნქციები და სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელობა მოადგილეების კომპეტენციაა. მოადგილეებისა თუ კათედრის ხელმძღვანელების ჩართულობა სასწავლო პროცესში აუცილებელია. თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის დირექტორი ფუნქციების დელეგირების პირობებშიც კი თავად აკონტროლებდეს სწავლისა და სწავლების პრაქტიკას. სკოლის დირექტორი, როგორც სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელი, ყოველთვის მზად უნდა იყოს საკმარისი დრო გამოყოს იმისთვის, რომ შეისწავლოს და სათანადო ცვლილებების შეიტანოს იმაში, თუ რას ასწავლიან მოსწავლეებს, როგორ ასწავლიან

მოსწავლეებს და რას სწავლობენ მოსწავლეები (Bottoms & O'Neill, 2001).

ეფექტიანი სკოლის დირექტორის, როგორც სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელის, როლია:

- (1) სწავლისა და სწავლების შესახებ ხედვის შემუშავება, სკოლის საზოგადოებისთვის მისი გაზიარება და პრაქტიკაში განხორციელება;
- (2) სწავლაზე ორიენტირებული სასკოლო საზოგადოების შექმნა და შენარჩუნება, სადაც სწავლა და მოსწავლე მთავარ სამიზნეს წარმოადგენს;
- (3) მაღალ მოლოდინზე ორიენტირებული სასკოლო გარემოს შექმნა და შენარჩუნება;
- (4) მასწავლებლების დახმარება სწავლა-სწავლების პროცესის ეფექტიანად წარმართვაში;
- (5) მასწავლებლების მიერ სწავლების პროცესის ეფექტიანად წარმართვისთვის საჭირო რესურსების უზრუნველყოფა (სასწავლო მასალები, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა);
- (6) სწავლების პროცესის მონიტორინგი (გაკვეთილებზე დასწრება) და შეფასება საჭირო ინფორმაციის მოპოვებისა და ანალიზის საშუალებით;
- (7) მონიტორინგისა და ანალიზის შედეგების საფუძველზე სწავლების პრაქტიკის გაუმჯობესებისთვის საჭირო ღონისძიებების განხორციელება (Jenkins, 2009).

სკოლის ხელმძღვანელობისა და, ზოგადად, სკოლის ეფექტიანობის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად მარზანო და მისი კოლეგები უშუალოდ სკოლის დირექტორს მიიჩნევენ. განათლების სფეროში ჩატარებული კვლევების საფუძველზე ისინი გამოყოფენ სკოლის დირექტორის საქმიანობის 21 პასუხისმგებლობას, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს მოსწავლეების მიღწევებზე. ამ პასუხისმგებლობებს მარზანო და მისი კოლეგები ახარისხებენ სკოლაში განსახორციელებელი „პირველი რიგის“ და „მეორე რიგის“ ცვლილებების მიხედვით. „პირველი რიგის“ ცვლილებებში ისინი გულისხმობენ ღონისძიებებს, რომლებიც უზრუნველყოფს „ნაბიჯ-ნაბიჯ“ ცვლილებების განხორციელებას. „მეორე რიგის“ ცვლილებები კი მოიცავს ისეთ ღონისძიებებს, რომლებიც მეტად ინოვაციური და რადიკალურია და მნიშვნელოვნად ცვლის სკოლის „სტატუს ქვოს“. დირექტორის საქმიანობის 21-ვე პასუხისმგებლობა აუცილებელია „პირველი რიგის“ ცვლილებების განხორციელებისთვის, თუმცა განსხვავებული ხარისხით. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში დირექტორის პასუხისმგებლობები მათი პრიორიტეტულობის მიხედვით არის დალაგებული.

„მეორე რიგის“ ცვლილებებისთვის კი მარზანო და მისი კოლეგები გამოყოფენ შემდეგ 7 პასუხისმგებლობას: სასწავლო გეგმის, სწავლებისა და შეფასების ცოდნა, ოპტიმიზმი, ინტელექტუალური სტიმულირება, ცვლილებების შემოტანა, მონიტორინგი / შეფასება, მოქნილობა, იდეები და ღირებულებები. (Marzano, Waters & McNulty, 2005).

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში განმარტებულია თითოეული პასუხისმგებლობის მნიშვნელობა და მოყვანილია მაგალითები პრაქტიკიდან.

<b>სკოლის დირექტორის პასუხისმგებლობები</b>	
<b>მონიტორინგი და შეფასება</b>	
დირექტორი მუდმივ მონიტორინგს უწევს სასწავლო გეგმის შემუშავების, სწავლებისა და შეფასების პრაქტიკას სკოლაში. აფასებს, თუ რა გავლენას ახდენს აღნიშნული პრაქტიკა მოსწავლეების შედეგებზე.	დირექტორი ესწრება საგაკვეთილო პროცესს და მასწავლებლებს აძლევს რეკომენდაციებს სწავლებისა და შეფასების გაუმჯობესებისათვის.  დირექტორი აანალიზებს მოსწავლეების შედეგების სტატისტიკას სასწავლო წლის დასაწყისში დასახულ მიზნებთან მიმართებით.
<b>კულტურა</b>	
დირექტორი ხელს უწყობს გაზიარებული ღირებულებების დამკვიდრებასა და თანამშრომლობას. იგი უზრუნველყოფს სასკოლო საზოგადოების თითოეული წევრის მიერ სკოლის დანიშნულებისა და მისიის გააზრებას.	სკოლის დირექტორი ნებისმიერი გადანყვეტილების მიღების დროს ხელმძღვანელობს სკოლის ღირებულებებისა და მისიიდან გამომდინარე და რეგულარულად შეახსენებს მასწავლებლებს მათ მნიშვნელობას.
<b>იდეები / ღირებულებები</b>	
დირექტორი სკოლის მართვას ახორციელებს წინასწარ შემუშავებული და განსაზღვრული ღირებულებების საფუძველზე. იგი უზრუნველყოფს სკოლის ნებისმიერი თანამშრომლის მიერ აღნიშნული ღირებულებების დაცვასა და რეალიზებას, ზოგადად, ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და სწავლება/სწავლის პროცესში.	დირექტორი აკადემიური წლის დასაწყისში მასწავლებლებს აცნობს სკოლის ერთ-ერთ უმთავრეს ღირებულებას, რომლის მიხედვითაც მათ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ და დამატებითი დახმარება გაუწიონ იმ მოსწავლეებს, რომლებსაც გარკვეული აკადემიური პრობლემები აქვთ.
<b>სასწავლო გეგმის, შეფასებისა და სწავლების კომპეტენცია</b>	
დირექტორი ფლობს სასწავლო გეგმის შემუშავების, სწავლების, შეფასებისა და კლასის მართვის ცოდნასა და გამოცდილებას.	დირექტორი რეგულარულად ეცნობა სწავლისა და სწავლების, შეფასებისა და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ უახლეს ლიტერატურასა და კვლევების შედეგებს.

<b>სასწავლო გეგმის შემუშავებაში, შეფასებასა და სწავლებაში ჩართულობა</b>	
<p>დირექტორი აქტიურად არის ჩართული სასწავლო გეგმის შემუშავების, შეფასებისა და სწავლების პროცესში. იგი კვალიფიციურ დახმარებას უწევს მასწავლებლებს დაგეგმვის, სწავლებისა და შეფასების პროცესში.</p>	<p>დირექტორი საგნობრივ კათედრებთან განიხილავს შემაჯამებელ ტესტებს და შესაბამის რეკომენდაციებს აძლევს მასწავლებლებს მათი გაუმჯობესებისათვის.</p> <p>დირექტორი ხვდება კათედრის მასწავლებლებს (მაგალითად, საბუნებისმეტყველო) და განიხილავს, თუ რამდენად პასუხობს მათ მიერ შემუშავებული საგნობრივი გეგმები ეროვნულ სასწავლო გეგმას.</p>
<b>ფოკუსი</b>	
<p>სკოლის დირექტორი შეიმუშავებს სკოლის ზოგადი ფუნქციონირების, სწავლებისა და შეფასების მიზნებს და უზრუნველყოფს ნებისმიერი განხორციელებული ინიციატივისა და ღონისძიების ამ მიზნებთან შესაბამისობას. დირექტორი მუდმივად ფოკუსირებულია შემუშავებული მიზნების განხორციელებაზე.</p>	<p>დირექტორი მიზნად ისახავს აკადემიური წლის ბოლომდე მოსწავლეების კითხვის უნარების გაუმჯობესებას და შეიმუშავებს ისეთ ამოცანებს, რომლებიც დაეხმარება მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს აღნიშნული მიზნის მიღწევაში (მაგ., საკითხავი მასალის შემუშავება-შეძენა, მასწავლებელთა ტრენინგი კითხვის სტრატეგიების შესახებ და სხვ.).</p>
<b>წესრიგი</b>	
<p>დირექტორი უზრუნველყოფს წესრიგის დამყარებას სკოლაში. ქმნის სკოლის ყოველდღიური პროცესების გამართულად წარმართვისათვის საჭირო წესებსა და პროცედურებს. დირექტორი ასევე შეიმუშავებს წესებსა და პროცედურებს მოსწავლეებისა და მასწავლებლებისთვის.</p>	<p>დირექტორი შეიმუშავებს სასააღილო რიგის დაცვის წესებს.</p> <p>დირექტორი უზრუნველყოფს სკოლის შინაგანაწესის დაცვას.</p>
<b>აღიარება</b>	
<p>დირექტორი ობიექტურად აფასებს სკოლაში არსებულ მდგომარეობას და მის დადებით და უარყოფით მხარეებს. იგი სისტემატურად, სამართლიანად და ობიექტურად აფასებს, ერთის მხრივ, მოსწავლეებისა და მასწავლებლების მიღწევებსა და წარმატებებს, მეორე მხრივ კი – არსებულ სირთულეებს.</p>	<p>დირექტორი მასწავლებლებს ულოცავს მოსწავლეების მიერ ეროვნულ გამოცდებში საშუალო მაჩვენებლების 5 პროცენტით გაუმჯობესებას.</p> <p>დირექტორი მასწავლებლებთან განიხილავს იმ მოსწავლეების მდგომარეობას, რომლებმაც ვერ შეძლეს წლიური შედეგების გაუმჯობესება.</p>

<b>ინტელექტუალური სტიმულირება</b>	
<p>დირექტორი მასწავლებლებს აცნობს განათლების სფეროში არსებულ უახლეს მიდგომებს, კვლევების შედეგებსა და წარმატებულ პრაქტიკას და ეხმარება მათ სასწავლო პროცესში გამოყენებაში.</p>	<p>დირექტორი დაწყებითი სკოლის მასწავლებლებს აცნობს კითხვის სწავლების უახლეს მიდგომებს და ერთობლივად შეიმუშავებს კითხვის სწავლების ეფექტიან მეთოდებსა და სტრატეგიებს.</p>
<b>კომუნიკაცია</b>	
<p>დირექტორი ხელს უწყობს სკოლაში ეფექტური კომუნიკაციის არსებობას. იგი ქმნის მასწავლებლებს შორის, მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს შორის კომუნიკაციის ეფექტურ მექანიზმებს. იგი ხელმისაწვდომია როგორც მოსწავლეებისთვის, ასევე მასწავლებლებისთვის.</p>	<p>დირექტორი რეგულარულად ხვდება მასწავლებლებს მათი მოსაზრებებისა და წინადადებების განხილვის მიზნით.</p> <p>დირექტორი იღებს გადაწყვეტილებას მოსწავლეებისა და მშობლების საინფორმაციო ბიულეტენის გამოცემის შესახებ მათთვის სკოლის სიახლეების გაზიარების მიზნით.</p>
<b>კონტრიბუცია / მონაწილეობითი მართვა</b>	
<p>დირექტორი საშუალებას აძლევს მასწავლებლებს ჩაერთონ სასკოლო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და საკუთარი წვლილი შეიტანონ მის სრულყოფაში.</p>	<p>დირექტორი ქმნის ე.წ. „შენიშვნებისა და მოსაზრებების ყუთს“, რომელშიც მასწავლებლებს შეუძლიათ ანონიმურად ან სახელის მითითებით მოათავსონ საკუთარი კრიტიკული შენიშვნები და მოსაზრებები.</p> <p>ამა თუ იმ საკითხზე საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე დირექტორი ხვდება მასწავლებლებს, ისმენს და ითვალისწინებს მათ მოსაზრებებს საკითხთან დაკავშირებით.</p>
<b>ურთიერთობები</b>	
<p>დირექტორი მასწავლებლებთან ამყარებს პოზიტიურ პიროვნულ ურთიერთობებს. ინტერესდება მათი პირადი პრობლემებით და ითვალისწინებს მათ სხვადასხვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.</p>	<p>დირექტორი თანამშრომლებთან ერთად უსამძიმრებს მასწავლებლებს ოჯახის წევრის გარდაცვალების გამო, ან ულოცავს მათ პოზიტიურ ოჯახურ ცვლილებებს.</p> <p>დირექტორი გარკვეული პერიოდულობით არაფორმალურ სიტუაციაში ხვდება მასწავლებლებს და საუბრობს მათთან არაპროფესიულ საკითხებზე.</p>

<b>ოპტიმიზმი</b>	
<p>დირექტორი ოპტიმისტურად არის განწყობილი სკოლის განვითარებისა და მოსწავლეების შედეგების მიმართ. იგი მასწავლებლებს უნერგავს წარმატებების მიღწევის რწმენას, აღუძრავს მეტი მიღწევის სურვილს, ეხმარება, უბიძგებს მათ ახალი გამოწვევებისაკენ, სჯერა მათი შესაძლებლობებისა და წარმატების.</p>	<p>დირექტორი მასწავლებლებს აცნობს შეფასების ახალ სისტემას, გამოთქვამს რწმენას, რომ აღნიშნული სისტემის განხორციელება რეალისტურია და მასწავლებლებს აღუთქვამს განხორციელების პროცესში სათანადო დახმარების აღმოჩენას.</p>
<b>მოქნილობა</b>	
<p>დირექტორი სკოლას მართავს სკოლისათვის მნიშვნელოვანი არსებული გარემოებების გათვალისწინებით. საჭიროებისამებრ იღებს გადაწყვეტილებას ცვლილებების შესახებ. მასწავლებლებსა და სკოლის სხვა თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს გამოთქვან განსხვავებული და მრავალფეროვანი მოსაზრებები.</p>	<p>დირექტორი უშუალოდ ერთვება (მაგალითად, მათემატიკის) კათედრის მიერ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რათა უზრუნველყოს სხვა კათედრების ინტერესების გათვალისწინება.</p> <p>დირექტორი უარს ამბობს გარკვეულ ეტაპამდე სახელმძღვანელოების შერჩევის პროცესში ჩართვაზე, რათა მასწავლებლებს საშუალება ჰქონდეთ შეუზღუდავად და ობიექტურად გამოხატონ საკუთარი შეხედულებები.</p>
<b>რესურსები</b>	
<p>დირექტორი აცნობიერებს სხვადასხვა სახის რესურსების არსებობის აუცილებლობას სასწავლო პროცესის ეფექტიანად წარმართვისათვის. იგი მასწავლებლებს სთავაზობს საჭირო სასწავლო მასალებს, აძლევს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს და სხვ.</p>	<p>დირექტორი გარკვეული პერიოდულობით ეკითხება მასწავლებლებს, რა დამატებითი მასალების სჭირდებათ სასწავლო პროცესისთვის.</p> <p>დირექტორი აანალიზებს მასწავლებლების პროფესიული განვითარების საჭიროებებს, გეგმავს და ახორციელებს შესაბამის პროგრამებს.</p>
<b>ინდივიდუალური აღიარება</b>	
<p>დირექტორი ობიექტურად აფასებს მასწავლებლების მუშაობას და შესაბამისი კრიტერიუმების საფუძველზე აღიარებს და აჯილდოებს განსაკუთრებულად წარმატებულ მასწავლებლებს.</p>	<p>დირექტორი გამოყოფს და მადლობას უხდის მასწავლებლებს, (ა) რომელმაც ორი თვის განმავლობაში დამატებითი გაკვეთილები ჩაუტარა კითხვაში პრობლემების მქონე მოსწავლეებს, (ბ) რომლის მოსწავლეებმაც განსაკუთრებულად კარგი შედეგები აჩვენეს კონფერენციებზე.</p>

<b>სიტუაციური ცნობიერება</b>	
<p>დირექტორი აცნობიერებს და აანალიზებს სკოლისათვის მნიშვნელოვან გარემოებებს როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ. იგი აღნიშნულ ინფორმაციას იყენებს არსებული პრობლემების მოგვარებისა და მოსალოდნელი სირთულეების თავიდან აცილების მიზნით.</p>	<p>დირექტორი ხვდება მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებით უკმაყოფილო მასწავლებლებს და გამოთქვამს მზადყოფნას მათი შეხედულებების გათვალისწინებით შეიტანოს ცვლილებები ამ გადაწყვეტილებაში.</p>
<b>საგარეო ურთიერთობები</b>	
<p>დირექტორი სათანადოდ წარმოადგენს სკოლას და იცავს მის ინტერესებს მშობლებთან, სამთავრობო და არასამთავრობო უწყებებთან, თემთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან.</p>	<p>დირექტორი ეცნობა განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ბრძანებებსა და განკარგულებებს და უზრუნველყოფს სკოლის ფუნქციონირების მათთან შესაბამისობას.</p> <p>დირექტორი საგანმანათლებლო რესურს-ცენტრს რეგულარულად უგზავნის ინფორმაციას სკოლის უახლესი მიღწევების შესახებ.</p>
<b>ხილვადობა</b>	
<p>დირექტორი მუდამ ჩანს სკოლაში. იგი ხშირად შედის საკლასო ოთახებში, დასვენებების დროს და გაკვეთილების შემდეგ ესაუბრება მასწავლებლებს, მოსწავლეებსა და მშობლებს.</p>	<p>დირექტორი ესწრება სკოლის ჩემპიონატს და გულშემატკივრობს მოსწავლეებს.</p>
<b>დისციპლინა</b>	
<p>სკოლის დირექტორი ქმნის და უზრუნველყოფს სწავლების პროცესის დარღვევების გარეშე წარმართვას შესაბამისი წესებისა და პროცედურების შექმნისა და დაცვის გზით. იგი იცავს მასწავლებლებს სწავლებისათვის ხელისშემშლელი გარემოებებისგან.</p>	<p>დირექტორი შეიმუშავებს წესს, რომლის მიხედვითაც საგაკვეთილო პროცესის დროს კლასში რაიმე სახის განცხადებების გაკეთება ან საგაკვეთილო დროის სხვა მიზნით გამოყენება აკრძალულია.</p>

ცვლილებების შემომტანი	
<p>დირექტორი მუდმივი ძიების პროცესშია. წარმატებული პრაქტიკის არსებობის შემთხვევაშიც კი ცდილობს ისეთი ინიციატივებისა და ცვლილებების განხორციელებას, რომლებიც კიდევ უფრო წარმატებულს გახდის სკოლას. იგი გონივრულად აფასებს სკოლის განვითარების პოტენციალს და ახორციელებს შემდგომი გაუმჯობესებისთვის საჭირო ღონისძიებებს.</p>	<p>დირექტორი მასწავლებლებთან ერთად განიხილავს საშინაო დავალებების პოლიტიკას და ცდილობს უპასუხოს შემდეგ კითხვებს: არსებული დავალება ნამდვილად ეხმარება თუ არა მოსწავლეებს სწავლის პროცესში? ხომ არ იწვევს იგი იმ მოსწავლეების არათანაბარ პირობებში ჩაყენებას, რომლებსაც არა აქვთ სათანადო აკადემიური დახმარება სახლში?</p> <p>მოსწავლეების კითხვის უნარების გაუმჯობესების მიზნით სკოლის დირექტორი მასწავლებლებს სთავაზობს კითხვის ახალი პროგრამის დანყებას ორი წლის განმავლობაში.</p>
წყარო: Marzano, Waters & McNulty, 2005 (მცირე ცვლილებებით)	

## ფაქტორი 4: თანამშრომლობა და კომუნიკაცია

წარმატებულ სკოლებში სხვადასხვა კლასისა და საგნის მასწავლებლები, ადმინისტრაცია და სკოლის სხვა თანამშრომლები რეგულარულად და ეფექტიანად თანამშრომლობენ მოსწავლეების მიღწევებთან დაკავშირებული პრობლემების დადგენისა და მოგვარების მიზნით.

წარმატებული სკოლების ერთ-ერთი განსაკუთრებული მახასიათებელი არის მასწავლებლებისა და სკოლის სხვა თანამშრომლების ეფექტური კომუნიკაცია მოსწავლეების შედეგების გაუმჯობესების მიზნით. რონალდ ბართის თანახმად, „საინტერესოა, რამდენი ბავშვის ცხოვრებას გავხდით წარმატებულს, თუ მასწავლებლები ერთმანეთს გაუზიარებდით იმას, რაც ვიცით“ (Blankstein, 2010, გვ. 143).

ნიუმანისა და ველაჯის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ ცალკეული მასწავლებლების პროფესიონალიზმი მნიშვნელოვანია, თუმცა უფრო დიდი ეფექტი მოსწავლეების მიღწევებზე აქვს მასწავლებლების თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის ხარისხს სამი ძირითადი გარემოების გამო: (1) გაცილებით

უკეთესად სწავლობენ მოსწავლეები, როდესაც მასწავლებლებს აქვთ მსგავსი ან ერთნაირი მიდგომები და მოლოდინი მათ მიმართ; (2) მუდმივი თანამშრომლობა და კომუნიკაცია ზრდის მასწავლებლის როგორც საგნობრივ, ასევე მეთოდურ კომპეტენციას, რაც, თავის მხრივ, პოზიტიურად აისახება თითოეულ საკლასო ოთახში მიმდინარე სასწავლო პროცესზე; (3) თანამშრომლობა და კომუნიკაცია ხელს უწყობს სკოლის გუნდური პასუხისმგებლობის ჩამოყალიბებას, რაც, თავის მხრივ, მეტად ეფექტიანს ხდის ცალკეული წარმატებული მასწავლებლების ინდივიდუალურ მცდელობებს მეორე მხრივ, ზრდის იმ მასწავლებლების ანგარიშვალდებულების ხარისხს, რომლებსაც საკმარისი წვლილი არ შეაქვთ საერთო მიზნის მიღწევაში (Newmann & Weladge, 1995).

თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის თვალსაზრისით ავტორები 4 ტიპის სასკოლო კულტურას განასხვავებენ:

- (1) **ინდივიდუალისტური** – მასწავლებლები ინდივიდუალურად შეიმუშავენ სასწავლო მიზნებს, სწავლებისა და შეფასების სტრატეგიებს, ქმნიან სასწავლო მასალებს. ისინი ნაკლებად ინტერესდებიან სხვა მასწავლებლების მიდგომებითა და გამოცდილებით. უფრო მეტიც, ასეთ ტრადიციულ სასკოლო საზოგადოებაში ხშირად გაიგებთ ფრაზებს: „რატომ უნდა ვითანამშრომლო სხვებთან?“ „მე ძალიან წარმატებული მასწავლებელი ვარ და კარგად ვიცი, რა უნდა გავაკეთო.“
- (2) **ბალკანიზებული** – ასეთი ტიპის კულტურაში მასწავლებლები დაყოფილნი არიან ჯგუფებად. ჯგუფის შიგნით მასწავლებლები იზიარებენ მსგავს ღირებულებებსა და მიდგომებს, თუმცა ისინი საკმაოდ ანტაგონისტურად არიან განწყობილი სკოლებში არსებული სხვა ჯგუფების მიმართ.
- (3) **ხელოვნური კოლეგიალობა** – სკოლაში არსებობს თანამშრომლობის მცდელობები. მასწავლებლები გარკვეული პერიოდულობით ხვდებიან ერთმანეთს სწავლებასა და სწავლასთან დაკავშირებული საკითხების განხილვის მიზნით. თუმცა ამ შემთხვევაში მათი საუბრები არის ძალიან ზედაპირული და არ მოიცავს სასწავლო პროცესის სიღრმისეულ საკითხებს. ასეთი ტიპის სასკოლო საზოგადოებაში ხშირად გაიგებთ ფრაზებსა და კითხვებს: „ანა ჩემთან ამ ბოლო დროს უკეთესად იქცევა. თქვენთან რას შვრება?“, „საშუალო მაჩვენებლების მიხედვით მოსწავლეების მიღწევები გაუმჯობესდა. შემდეგი ამოცანა რა გვაქვს?“
- (4) **თანამშრომლობა** – თითოეული მასწავლებელი ზრუნავს მოსწავლეების მაღალი აკადემიური შედეგებისათვის. მასწავლებლები რეგულარულად თანამშრომლობენ სწავლებისა და კლასის მართვის სტრატეგიების

გაუმჯობესების მიზნით. ისინი აანალიზებენ მონაცემებს თითოეული მოსწავლისა თუ საერთო პრობლემური საკითხების შესახებ და ცდილობენ ერთობლივად მიაგნონ მდგომარეობის გაუმჯობესების გზებს. თანამშრომლობის პირობებში მასწავლებლები ერთმანეთთან შემდეგნაირად ურთიერთობენ: „თქვენს მოსწავლეებს ძალიან კარგი შედეგები აქვთ კითხვაში. შეიძლება დაგესწროთ გაკვეთილზე? ასევე, შეიძლება თქვენც ნახოთ ჩემ მიერ ჩატარებული გაკვეთილი და მომცეთ რეკომენდაციები?“. ნამდვილი თანამშრომლობის პირობებში კომუნიკაცია მხოლოდ შეხვედრების დონეზე არ ხდება და იგი აუცილებლად გრძელდება საკლასო ოთახებსა და სამუშაო პროცესში (Blankstein, 2010).

სკოლებში, სადაც არ შეინიშნება თანამშრომლებს შორის განსაკუთრებით დაძაბული ურთიერთობები, მიიჩნევენ, რომ აქვთ მაღალი ხარისხის თანამშრომლობა და კომუნიკაცია. თუმცა რეალური თანამშრომლობა გულისხმობს არა უბრალოდ უკონფლიქტო სიტუაციას, არამედ 4 კონკრეტული ელემენტის არსებობას:

- მასწავლებლები საუბრობენ სწავლებისა და სწავლის პრაქტიკის შესახებ. მათი განხილვები არის ხშირი, რეგულარული, გულწრფელი და კონკრეტული;
- მასწავლებლები აკვირდებიან ერთმანეთის საქმიანობას, შემდეგ კი გამოთქვამენ საკუთარ მოსაზრებებს და განიხილავენ ერთმანეთის გამოცდილებას;
- მასწავლებლები ერთად მუშაობენ სასწავლო პროგრამის დაგეგმვაზე, განხორციელებაზე, კვლევაზე და შეფასებაზე;
- მასწავლებლები ერთმანეთს ასწავლიან და უზიარებენ საკუთარ გამოცდილებას სწავლისა და სწავლების შესახებ (Shanon & Bylsma, 2007).

## ინდივიდუალისტური სასკოლო გარემო

გაკვეთილზე დასწრების დროს სკოლის დირექტორმა აღმოაჩინა, რომ VI კლასში ისტორიის გაკვეთილზე დისციპლინის სერიოზული პრობლემები შეინიშნება. დირექტორი შეხვდა მასწავლებელს აღნიშნული პრობლემის განხილვის მიზნით.

**დირექტორი:** ქალბატონო მანანა, თქვენ მიერ ჩატარებული გაკვეთილი ძალიან საინტერესო იყო. საკმაოდ საინტერესო საკლასო დავალებები გქონდათ მომზადებული, თუმცა კლასის მართვის მხრივ სერიოზულმა პრობლემებმა იჩინა თავი. მოსწავლეები არ უსმენენ ერთმანეთს, ხშირად აქვს ადგილი წამოძახილს, დროულად არ ასრულებენ მასწავლებლის მითითებებს და სხვა. თქვენ მეთანხმებით ამ შეფასებაში?

### ისტორიის

**მასწავლებელი:** გეთანხმებით, მაგრამ ეს ალბათ უფრო მეტად მოსწავლეების ბრალია. ძალიან აქტიური ბავშვები არიან. რამდენიმე მოწავლე ახლახან შემოუერთდა ჩვენს სკოლას და მათ ძალიან განსხვავებული ქცევა ახასიათებთ გაკვეთილის დროს. თუ მათი დისციპლინა გაუმჯობესდება, მაშინ ნამდვილად სხვა მდგომარეობა დაგხვდებათ ჩემს კლასში.

**დირექტორი:** ქალბატონო მანანა, მოსწავლეების დისციპლინის გაუმჯობესებას არ უნდა დაველოდოთ. პირიქით, უნდა ვეძიოთ სტრატეგიები და მეთოდები, რომელთა საშუალებითაც შევძლებთ VI კლასში დისციპლინის გაუმჯობესებას. ამიტომაც მინდოდა მეთხოვა, შეხვედროდით მათ მათემატიკის მასწავლებელს რეკომენდაციებისთვის. რამდენჯერაც ჩემთვის ცნობილია, იგი საკმაოდ კარგად ახერხებს დისციპლინის მართვას ამ კლასში. იქნებ ჰკითხოთ, როგორ და შემდეგ გაითვალისწინოთ თქვენს პრაქტიკაში.

### ისტორიის

**მასწავლებელი:** ბატონო დირექტორო, თუ თქვენი სურვილი იქნება, შევხვდები. თუმცა ვეჭვობ, მისგან რაიმე სასარგებლო რჩევა მივიღო. მე სხვადასხვა კლასში სწავლების ძალიან დიდი გამოცდილება მაქვს. ბევრი რამ მაქვს წაკითხული კლასის მართვის სტრატეგიების შესახებ. მათემატიკის მასწავლებელს კი სულ რამდენიმეწლიანი გამოცდილება აქვს. ჩემი აზრით, მის გაკვეთილზე დისციპლინის უკეთესი მდგომარეობა განპირობებულია საგნის სპეციფიკით. მათემატიკის გაკვეთილი ნაკლებად ინტერაქტიურია, ვიდრე ისტორიის. მიუხედავად ამისა, მე გავაანალიზებ არსებულ მდგომარეობას და თავად მოვიფიქრებ საპასუხო ღონისძიებებს.

წყარო: Blankstein, 2010 (მცირე ცვლილებებით).

როგორც აღინიშნა, მასწავლებელთა თანამშრომლობის მთავარი მიზანი არის მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესება. შესაბამისად, ნებისმიერი საკითხი, რომელიც ამ მიზანს უკავშირდება, შეიძლება გახდეს თანამშრომლობის საგანი. მაგალითად, საგნობრივი სასწავლო გეგმების შემუშავება; სწავლებისა, კლასის მართვისა და შეფასების ეფექტიანი სტრატეგიების გაზიარება; გაკვეთილების დაგეგმვა; მოსწავლეების მიღწევების შესახებ მონაცემების ანალიზი და საკორექციო ღონისძიებების დაგეგმვა; ტესტებისა და შეფასების სხვა ფორმების შემუშავება; ინტერდიციპლინური მიდგომების დანერგვა; კვლევის ჩატარება, კლასგარეშე აქტივობების დაგეგმვა და სხვ.

### **თანამშრომლობითი სასკოლო გარემო**

VII კლასის მასწავლებლების შეხვედრაზე ბიოლოგიის მასწავლებელმა გამოთქვა ნუხილი იმის გამო, რომ საგნის სწავლებისთვის გამოყოფილი დროის სიმცირის მიზეზით იგი ვერ ასწრებდა შედგენილი პროგრამის სრულად დაფარვასა და მოსწავლეების ეროვნული ტესტირებისთვის სათანადოდ მომზადებას. ჯგუფის ხელმძღვანელმა სთხოვა სხვადასხვა საგნის მასწავლებელს გამოეთქვათ მოსაზრებები იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება ბიოლოგიის მასწავლებელს დაეხმარონ აღნიშნული პრობლემის მოგვარებაში.

**ენის მასწ. 1:** მე მესმის, რომ თქვენს საგანში ძალიან ბევრი საკითხავი მასალაა. ჩვენ შეგვიძლია ამ მასალის ნაწილი წავიკითხოთ დამატებითი კითხვის კომპონენტის ფარგლებში. ამდენად, მოსწავლეები შეძლებენ როგორც ბიოლოგიის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიღებასა და ანალიზს, აგრეთვე კითხვის უნარების გაუმჯობესებას.

**ენის მასწ. 2:** გარდა ბიოლოგიის საკითხავი მასალისა, ჩვენ შეგვიძლია მოსწავლეები ვავარჯიშოთ ტესტირების ტიპის კითხვებზე პასუხის გაცემაში.

#### **მათემატიკის**

**მასწავლებელი:** რამდენადაც ჩემთვის ცნობილია, საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში გაზომვის საკითხი მნიშვნელოვანია. ასევე ვიცი, რომ ამ საკითხში საკმაოდ ბევრ მოსწავლეს დახმარება სჭირდება. მე შემიძლია დაგეხმაროთ მოსწავლეებში გაზომვის უნარების განვითარებაში.

#### **ბიოლოგიის**

**მასწავლებელი:** დიდი მადლობა საინტერესო იდეებისა და მხარდაჭერისთვის. შემდგომი შეხვედრისთვის დეტალურად გავანალიზოთ ეს წინადადებები და შევაფასოთ, რამდენად რეალისტურია მათი განხორციელება. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ყველა მიმართულებით ზუსტად გავწეროთ მოსალოდნელი შედეგები და მათი გაზომვის მექანიზმები. პარასკევს კვლავ შევხვდეთ და უფრო სიღრმისეულად განვიხილოთ ეს ინიციატივები.

წყარო: Blankstein, 2010 (მცირე ცვლილებებით).

თანამშრომლობის კონკრეტული მიზნიდან გამომდინარე, მასწავლებელთა კომუნიკაცია მოიაზრებს სხვადასხვა ტიპის გუნდურ მუშაობას. საჭიროების მიხედვით, სკოლაში იქმნება ისეთი სამუშაო ჯგუფები, როგორებიცაა საგნის, კლასისა და საფეხურის მასწავლებლების ჯგუფები, კვლევითი ჯგუფები, ინტერდისციპლინური ჯგუფები, პროფესიული ინტერესის ჯგუფები, ძირითადი და დამხმარე მასწავლებლების ჯგუფები და სხვ. ზოგიერთი გუნდი გრძელვადიან, ან მუდმივ გაერთიანებას წარმოადგენს. მაგალითად, საგნობრივი კათედრა არის სკოლის მუდმივი სტრუქტურული ერთეული. ხოლო პროფესიული ინტერესების ჯგუფი შეიძლება არსებობდეს დროის გარკვეულ მონაკვეთში და დაიშალოს მას შემდეგ, რაც მასწავლებლები შეიძენენ კონკრეტულ სფეროში გამოცდილებას.

სკოლაში თანამშრომლობითი კულტურისა და პრაქტიკის დანერგვა საკმაოდ რთულ და კომპლექსურ საკითხს წარმოადგენს. გარდა შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების და სხვა ტექნიკური საკითხებისა, იგი უკავშირდება მასწავლებლების ნებას, დამოკიდებულებებსა და პროფესიულ მზაობას. თუმცადა მასწავლებლების თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის პრაქტიკის დამკვიდრებაში განსაკუთრებული როლი აქვს სკოლის დირექტორს. ავტორები მიუთითებენ იმ სტრატეგიების შესახებ, რომლებიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლობითი გარემოს შექმნას:

- აქტიური თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის მოლოდინი მასწავლებლების მიმართ;
- პირადი მაგალითი – სწავლისა და სწავლების გაუმჯობესების მიზნით დირექტორის ხშირი კომუნიკაცია და თანამშრომლობა კათედრის ხელმძღვანელებსა და მასწავლებლებთან;
- იმ მასწავლებლების აღიარება და წახალისება, რომლებიც ეფექტიანად თანამშრომლობენ კოლეგებთან (დამატებითი დასვენების დღეები, პრემიები და ჯილდოები, დანიინაურება და სხვ.);
- მასწავლებლებისთვის ისეთი მიზნების დასახვა, რომლებიც კოლეგებთან აქტიურ თანამშრომლობას საჭიროებს;
- მუდმივმოქმედი და დროებითი გუნდების შექმნა და ხელშეწყობა;
- თანამშრომლობითი გარემოს შექმნისა და შენარჩუნებისთვის საჭირო რესურსების უზრუნველყოფა: შეხვედრების ოთახი, ტექნიკური აღჭურვილობა, შეხვედრებისთვის შესაბამისი დრო და სხვ.;
- სამუშაო ჯგუფების ფუნქციონირების რეგულაციებისა და პროცედურების შემუშავება;

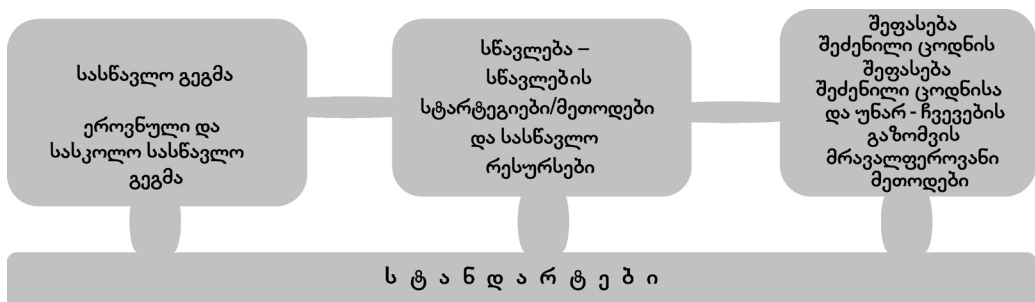
- სამუშაო ჯგუფის შიგნით ფუნქციების თანაბარი გადანაწილება და ინდივიდუალური ანგარიშვალდებულების დამკვიდრება;
- თანამშრომლობითი პრაქტიკის მონიტორინგი და შეფასება; მისი ეფექტიანობის გაზრდისთვის საჭირო ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება (Robbins & Alvy, 2003; Shanon & Bylsma, 2007; Blankstein, 2007; Newmann, & Weladge, 1995).

## ფაქტორი 5: სასწავლო გეგმის, სწავლებისა და შეფასების სტანდარტებთან შესაბამისობა

წარმატებულ სკოლებში სასწავლო გეგმა, სწავლება და შეფასება არის თანმიმდევრული და შეესაბამება ეროვნულ სტანდარტებს. არსებობს მჭიდრო კავშირი გამიზნულ (რა უნდა ვასწავლოთ?), მიწოდებულ (რას ვასწავლით?) და ათვისებულ (რა ისწავლეს?) სასწავლო გეგმას შორის.

წარმატებული სკოლების შესახებ კვლევების თანახმად, მოსწავლეებს აქვთ მაღალი შედეგები, როდესაც სკოლაში (1) სტანდარტები და სასწავლო მიზნები კარგად არის განერილი; (2) მოსწავლეებს აქვთ ყველა შესაძლებლობა იმისთვის, რომ მიაღწიონ სასწავლო მიზნებს; (3) სწავლების პროცესი ეფუძნება სტანდარტებსა და სასწავლო მიზნებს; (4) შეფასება ზომავს, თუ რამდენად ისწავლეს მოსწავლეებმა ის, რაც უნდა ესწავლათ სტანდარტებისა და სასწავლო მიზნების თანახმად (Shanon & Bylsma, 2007).

### თანმიმდევრული სასწავლო პროცესის სამი კომპონენტი



მარზანო (2003) განასხვავებს სამი ტიპის სასწავლო გეგმას:

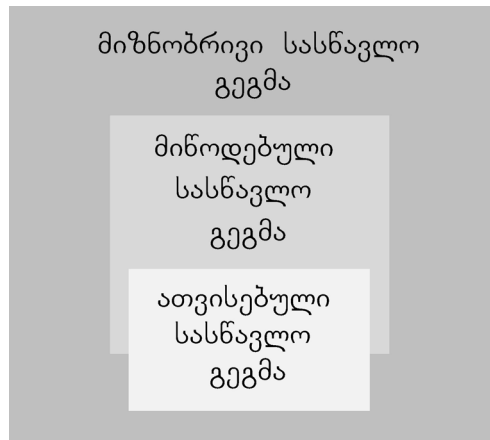
- გამიზნული სასწავლო გეგმა: სასწავლო პროგრამის შინაარსი, რო-

მელიც განსაზღვრულია სახელმწიფოსა და სკოლის მიერ და რომელიც ისწავლება გარკვეულ საგანში დროის გარკვეულ მონაკვეთში;

- მინოდებული სასწავლო გეგმა – სასწავლო პროგრამის შინაარსი, რაც ასწავლეს მოსწავლეებს დროის შესაბამის მონაკვეთში;
- ათვისებული სასწავლო გეგმა – სასწავლო პროგრამის შინაარსი, რაც შეისწავლეს / ათვისეს მოსწავლეებმა.

უმეტეს შემთხვევებში გამიზნულ, მინოდებულ და ათვისებულ სასწავლო გეგმებს შორის დიდი განსხვავებებია. მხოლოდ წარმატებული სკოლები ახერხებენ, განსხვავებების მოცულობა შეამცირონ და გამიზნული და ათვისებული სასწავლო გეგმები მაქსიმალურად დაუახლოვონ ერთმანეთს (Marshall, 2009).

### სამი ტიპის სასწავლო გეგმა



წყარო: Marshall, 2009.

სტანდარტი განსაზღვრავს, რა უნდა იცოდეს და რისი გაკეთება უნდა შეეძლოს მოსწავლეს მოცემულ საგანში და დროის მოცემულ მონაკვეთში. მოსწავლეების წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სტანდარტები თითოეულ ასაკობრივ ჯგუფსა და საგანში იყოს საკმარისად მაღალი და მოსწავლეებს აძლევდეს საკუთარი პოტენციალის სრულფასოვნად რეალიზების შესაძლებლობას (Marzano, 2003).

სასწავლო გეგმა არის დროში განწერილი თემების / საკითხებისა და სწავლების მეთოდებისა და სტრატეგიების ერთობლიობა, რომელთა საშუალებით

ბითაც მოსწავლეები შეძლებენ ეროვნული სასწავლო გეგმით განსაზღვრული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების შეძენას. წარმატებულ სკოლებში მასწავლებლები იყენებენ სტანდარტზე დაფუძნებულ მიდგომას, სადაც სასწავლო გეგმა არ ნიშნავს სახელმძღვანელოს. სახელმძღვანელო სასწავლო გეგმის განხორციელების მხოლოდ ერთ-ერთი საშუალებაა. მასწავლებლისთვის ორიენტირს წარმოადგენს სტანდარტი, ანუ ის, თუ რა უნდა იცოდნენ და რისი გაკეთება უნდა შეეძლოთ მოსწავლეებს წლის ბოლოს. სასწავლო გეგმა კი აერთიანებს ყველაფერს, რაც მას დაეხმარება სასწავლო მიზნის მიღწევაში (Wiggins & McTighe, 2005; Shower, 2010).

<b>სასწავლო გეგმის შემუშავება: ტრადიციული და შედეგებზე დაფუძნებული მოდელი</b>	
<b>ტრადიციული მოდელი</b>	<b>სტანდარტზე დაფუძნებული მოდელი</b>
რა უნდა ვასწავლო?	რა შედეგებს უნდა მიაღწიონ მოსწავლეებმა წლის ბოლოს? რა ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს უნდა ფლობდნენ ისინი?
როგორ უნდა ვასწავლო?	რა ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს ფლობენ მოსწავლეები მოცემულ მომენტში?
რომელი სახელმძღვანელო უნდა გამოვიყენო?	რისი დემონსტრირება უნდა შეძლონ მოსწავლეებმა სასურველი შედეგების მიღწევის შემთხვევაში?
როგორი აქტივობები უნდა გამოვიყენო გაკვეთილების დროს?	და როგორ უნდა ვასწავლო მოსწავლეებს იმისთვის, რომ მათ შეძლონ არსებული მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობაში გადასვლა, ანუ წლიური მისაღწევი შედეგების დაკმაყოფილება?

<p>რამდენი საათი უნდა დავუთმო თითოეულ მონაკვეთს?</p> <p>როგორ შევაფასებ მოსწავლეების მიღწევებს?</p>	<p>რომელი სასწავლო მეთოდები და სტრატეგიები უნდა გამოვიყენო იმისთვის, რომ თითოეულმა მოსწავლემ შეძლოს სტანდარტით გათვალისწინებული შედეგების მიღწევა?</p> <p>რომელ სახელმძღვანელოებს, მასალებს გამოვიყენებ შედეგების მისაღწევად? შესაძლებელია თუ არა არსებული მასალებით სასურველი შედეგების მიღწევა? საჭირო ხომ არ არის დამატებითი მასალების შემუშავება?</p> <p>როგორ შევაფასებ მოსწავლეების პროგრესს?</p> <p>როგორ შევცვლი სასწავლო პროგრამას / მეთოდებს და ა.შ. საჭიროების შემთხვევაში?</p> <p>როგორ შევაფასებ მოსწავლეების წლიურ მიღწევებს? როგორ გამოვიყენებ მოსწავლეების წლიურ მიღწევებს მომავალში?</p>
<p style="text-align: right;">წყარო: ჩაჩხიანი &amp; ტაბატაძე, 2010</p>	

სასწავლო პროცესის ეფექტურად წარმართვის მიზნით მნიშვნელოვანია, რომ საგნის სასწავლო გეგმა შეესაბამებოდეს არა მხოლოდ სტანდარტებს, არამედ თანმიმდევრული იყოს როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზანტალური თვალსაზრისით. ჰორიზანტალური თანმიმდევრობა გულისხმობს კონკრეტული კლასის საგნობრივი პროგრამის შესაბამისობას სხვა დისციპლინების პროგრამებთან, ხოლო ვერტიკალური თანმიმდევრულობა ნიშნავს მოცემული საგნის პროგრამების ჰარმონიულ გადასვლას ერთი ასაკობრივი ჯგუფიდან მეორეში.

სწავლება თანმიმდევრული და ეფექტიანი სასწავლო პროცესის ძალიან მნიშვნელოვანი კომპონენტია. რაც არ უნდა ეფექტიანად იყოს სასწავლო გეგმა შემუშავებული, ის სრულიად უსარგებლო იქნება, თუ შესაბამისი ეფექტიანო-

ბით არ წარმართება სასწავლო პროცესი საკლასო ოთახში. რამდენადაც მნიშვნელოვანია ეფექტიანი სწავლება მოსწავლეების მიღწევების თვალსაზრისით, იმდენად რთულია თითოეულ საკლასო ოთახში მისი განხორციელება. ამიტომაცაა, რომ ბევრი სასკოლო რეფორმა სწორედ საკლასო ოთახის კარებთან ჩერდება ან საერთოდ წყვეტს არსებობას (Shanon & Bylsma, 2007).

მარზანო სკოლის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს „გარანტირებული და შესრულებად კურსკულუმს“. ასწავლიან თუ არა მასწავლებლები ყოველთვის იმას, რაც მათ მიერ დაგეგმილ სასწავლო გეგმაში წერია? როგორც ვნახეთ, გამიზნულ სასწავლო გეგმასა და მიწოდებულ სასწავლო გეგმას შორის საკმაოდ დიდი განსხვავებაა. მარზანოს (2003) მიხედვით ამ განსხვავების გამომწვევი მიზეზები „სწავლის შესაძლებლობას“ (Opportunity to Learn) ანუ სწავლებას უკავშირდება (Marzano, 2003).

სწავლების პროცესის ეფექტიანად წარმართვა და მოსწავლეებისთვის სწავლის შესაძლებლობის მიცემა კომპლექსური საკითხია. „სწავლის შესაძლებლობა“ გულისხმობს პრაქტიკას, რესურსებსა და პირობებს, რომლებიც აუცილებელია იმისთვის, რომ მოსწავლემ წარმატებით აითვისოს სასწავლო პროგრამა (Gillies & Quijada, 2008). აღნიშნული გარემოებებიდან მარზანო გამოყოფს ორ მნიშვნელოვან საკითხს: (ა) მოსწავლეებს სრულყოფილად ასწავლონ გამიზნული სასწავლო გეგმით განერილი პროგრამა და მასწავლებელმა თავისი შეხედულებითა და იმის იმედით, რომ მომდევნო კლასებშიც იქნება ესა თუ ის საკითხები პროგრამაში შეტანილი, არ მიიღოს გადაწყვეტილება მისი იგნორირების შესახებ; (ბ) მოსწავლეებს მიეცეთ საკმარისი დრო იმისთვის, რომ შეძლონ სასწავლო პროგრამის წარმატებით ათვისება. სწავლისთვის განკუთვნილ დროში იგულისხმება როგორც ზოგადად საგნისთვის გამოყოფილი დრო, ასევე პერიოდი, როდესაც მოსწავლე აქტიურად მონაწილეობს სასწავლო პროცესში (Marzano, 2003). ბენავოტის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ, რაც უფრო ხანგრძლივია აღნიშნული პერიოდი, მით უფრო მაღალია მოსწავლის შედეგები (Benavott, 2004).

წარმატებული სკოლები მოსწავლეებს ასწავლიან აზროვნებისა და ცოდნის გამოყენების უნარ-ჩვევების სტრატეგიებს. შესაბამისად, წარმატებულ სკოლებში მასწავლებლები:

- ეხმარებიან მოსწავლეებს არსებული ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე ახალი ცოდნის კონსტრუირებასა და მის უცნობ კონტექსტში გამოყენებაში;
- მოსწავლეებს აძლევენ საკმარის დროს შეძენილი ცოდნის გააზრებისა და დამუშავებისთვის;

- ხელს უწყობენ მოსწავლეს მაღალი დონის აზროვნების განვითარებაში ისეთი აქტივობების საშუალებით, როგორებიცაა კრიტიკა, კვლევა, ვარაუდების გამოთქმა და სხვ.;
- მოსწავლეებს ეხმარებიან სასწავლო საკითხების მრავალმხრივი პერსპექტივიდან გაანალიზებასა და საკუთარი ხედვის ჩამოყალიბებაში;
- მოსწავლეებს ასწავლიან გაგების, საკუთარი შეხედულებებისა და შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის ანალიზისა და შეფასების სტრატეგიებს;
- მოქნილად იყენებენ სხვადასხვა სასწავლო სტრატეგიას მისაღწევი შედეგებისა და მოსწავლეების საჭიროებების შესაბამისად;
- მოსწავლეებს აძლევს მრავალფეროვან შესაძლებლობებს ახალი საკითხების შესწავლის, კითხვების დასმის, ვარაუდების გამოთქმის, დახმარების მიღებისა და საკუთარი შედეგების გაანალიზებისთვის (Shanon and Bylsma, 2007).

ეფექტიანი სწავლება გულისხმობს მრავალფეროვანი სტრატეგიების გამოყენებას კონკრეტულ მოცემულობაში მაქსიმალურად მაღალი შედეგების მიღწევის მიზნით. მარზანომ და მისმა კოლეგებმა კვლევების საფუძველზე გამოკვეთეს მეთოდების 9 კატეგორია, რომლებიც ყველაზე დიდ გავლენას ახდენენ მოსწავლეების აკადემიურ მოსწრებაზე: (1) მსგავსებებისა და განსხვავებების გამოვლენა; (2) შეჯამება და ჩანაწერების გაკეთება; (3) მოსწავლის ძალისხმევის გაძლიერება და მისი წარმატების აღიარება; (4) საშინაო დავალება და პრაქტიკა; (5) წარმოდგენის არალინგვისტური ხერხები; (6) თანამშრომლობითი სწავლა; (7) მიზნების დასახვა და კომენტარების გაკეთება; (8) ჰიპოთეზის ჩამოყალიბება და გამოცდა, (9) მინიშნებები, შეკითხვები და წინმსწრები აქტივობები (მარზანო, ფიქერინგი & ფოლოქი, 2001).

შეფასება თანმიმდევრული სასწავლო პროცესის მესამე მნიშვნელოვანი კომპონენტია. შეფასება ძალიან ფართო ცნებაა და მოიცავს როგორც ეროვნულ დონეზე ჩატარებულ ტესტებს, აგრეთვე საკლასო ოთახში დასმულ შეკითხვებს. ნებისმიერ შემთხვევაში ის არის ინფორმაცია მოსწავლეების მიღწევების შესახებ, რომლის მოპოვების მიზანიც არის მიზნობრივ და ათვისებულ სასწავლო გეგმას შორის განსხვავების მაქსიმალურად შემცირება. ამისათვის კი იგი უნდა აფასებდეს, თუ რა იციან და რისი გაკეთება შეუძლიათ ბავშვებს სტანდარტებსა და სასწავლო მიზნებთან მიმართებით. მოპოვებული ინფორმაცია უნდა გამოვიყენოთ სწავლებისა და სწავლის გაუმჯობესების მიზნით.

წარმატებული სკოლები სასწავლო პროცესში იყენებენ როგორც განმავი-

თარებელ, ასევე განმსაზღვრელ შეფასებას. ორივე შემთხვევაში მასწავლებლის მიზანია შეაფასოს მოსწავლის ცოდნა და უნარ-ჩვევები სტანდარტებთან მიმართებით. განმსაზღვრელი შეფასება ძალიან მნიშვნელოვანია და აუცილებლად უნდა ტარდებოდეს გარკვეული პერიოდულობით. თუმცა კვლევები ცხადყოფს, რომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განმავითარებელი შეფასების ეფექტურად განხორციელება და მისი დაკავშირება სწავლა-სწავლების პროცესთან (Marzano, 2003). მისი საშუალებით მოსწავლეს და მასწავლებელს მოსწავლის აკადემიური მოსწრების შესახებ ღირებულ ინფორმაციას იღებს სწავლის ისეთ ეტაპზე, როდესაც შესაძლებელია სათანადო ცვლილებების განხორციელება სტანდარტის შედეგების მიღწევის მიზნით.

ექსპერტები ეფექტიანი შეფასების შემდეგ მნიშვნელოვან ელემენტებს გამოყოფენ:

- შეფასება ეფუძნება სტანდარტებსა და სასწავლო მიზნებს. იგი ზომავს არა ცალკეულ უნარებს, არამედ ძირითად ცოდნასა და წერის, კითხვის, კვლევის, პრობლემების მოგვარების კომპლექსურ უნარ-ჩვევებს;
- შეფასების უდიდესი ნაწილი არის განმავითარებელი და არა განმსაზღვრელი. შედეგები გამოიყენება სწავლისა და სწავლების კორექციისა და გაუმჯობესებისთვის;
- შეფასების პრაქტიკა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ნიშნებისა და ქულების დაწერით. იგი ამასთანავე არის აღწერილობითი და ნარატიული, რაც ეხმარება მოსწავლეებს უკეთესად შეაფასონ საკუთარი პროგრესი;
- განმავითარებელი შეფასება მაშინ არის ეფექტური, როდესაც იგი არის დროული, ინფორმაციული და მოსწავლეებისათვის სასარგებლო;
- მოსწავლეები აქტიურად მონაწილეობენ შეფასების პროცესში. ისინი პასუხისმგებელი არიან საკუთარი სწავლის პროცესის მონიტორინგსა და შეფასებაზე;
- შეფასება არის სწავლების შემადგენელი ნაწილი და არა ცალკე ელემენტი;
- შეფასება ხდება მრავალფეროვანი მეთოდის / პრაქტიკის გამოყენებით: დაკვირვება, კითხვების დასმა, პორტფოლიო (საქადალდე), ტესტი, პროექტი და სხვ.;
- შეფასებებისთვის გამოყოფილი დრო არის ზომიერი და ოპტიმალური. სწავლებისთვის განკუთვნილი პერიოდის შემცირება არ ხდება არ-

ამიზნობრივად ან არაეფექტიანად. (Shanon & Bylsma, 2007; Marzano, 2003).

სასწავლო გეგმის, სწავლებისა და შეფასების სტანდარტებთან შესაბამისობა და თანმიმდევრულობა ერთ-ერთ ყველაზე რთულ ამოცანას წარმოადგენს. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ამოცანის განხორციელებაზე უმთავრესი პასუხისმგებელი პირები არიან სკოლის დირექტორები, ეს საკითხი საკმაოდ ხშირ შემთხვევაში მათი მონიტორინგისა და კონტროლის მიღმაა. არცთუ იშვიათია შემთხვევები, როდესაც ცალკეული საგნის მასწავლებლები მხოლოდ თავიანთი შეხედულებით ადგენენ სასწავლო გეგმას, რომელიც შესაძლოა ვერ უზრუნველყოფდეს სახელმწიფო სავალდებულო სტანდარტების დაკმაყოფილებას. მსგავსი მდგომარეობის თავიდან აცილების მიზნით სკოლის დირექტორებსა და მასწავლებლებს შემდეგ სტრატეგიებს სთავაზობენ:

- კარგად შეისწავლეთ ეროვნული სტანდარტები და დარწმუნდით, რომ კარგად გესმით თუ რა უნდა იცოდნენ და რისი გაკეთება უნდა შეეძლოთ მოსწავლეებს მოცემულ საგანსა და მოცემულ კლასში;
- უზრუნველყავით სასკოლო სასწავლო გეგმის თანმიმდევრულობა საფეხურების, კლასების, საგნების მიხედვით;
- სასწავლო გეგმების შემუშავების დროს გამოიყენეთ „უკუღმა“ დაგეგმვის პროცესი: სტანდარტებზე დაფუძნებით ჯერ განსაზღვრეთ მისაღწევი შედეგები და შემდეგ შეიმუშავეთ მისი მიღწევისთვის საჭირო სასწავლო პროგრამა;
- დარწმუნდით, რომ სასწავლო პროგრამის სრულად დაფარვას შეძლებთ მოცემული დროის მონაკვეთში;
- დარწმუნდით, რომ როგორც განმავითარებელი, ასევე განმსაზღვრელი შეფასებით ზომავთ იმას, რასაც უნდა ზომავდეთ – მოსწავლეების მიღწევებს წინასწარ განსაზღვრული სტანდარტებისა და მისაღწევი შედეგების შესაბამისად;
- შეფასება გახადეთ სწავლების პროცესის შემადგენელი ნაწილი; ეს დაგეხმარებათ გამიზნულ, მიწოდებულ და ათვისებულ სასწავლო გეგმებს შორის განსხვავებების აღმოფხვრაში;
- შეარჩიეთ სტანდარტებისა და მისაღწევი შედეგების შესაბამისი სასწავლო მასალები. გაითვალისწინეთ, რომ არც ერთი სახელმძღვანელო არ დაფარავს სრულად სასწავლო გეგმას. კრიტიკულად შეაფასეთ სხვადასხვა სახელმძღვანელო და სხვა სასწავლო მასალა სტანდარტებთან

მიმართებით და შექმენით ისეთი კომბინაცია, რომელიც დაგეხმარებათ სასწავლო მიზნების განხორციელებაში;

- სასწავლო მიზნების მისაღწევად შეიმუშავეთ და გამოიყენეთ სწავლების სათანადო სტარტეგიები. მოსწავლეებს მიეცით საკმარისი შესაძლებლობა იმისთვის, რომ შეისწავლონ და დაეუფლონ ახალ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს;
- მონიტორინგი გაუწიეთ სასწავლო გეგმის განხორციელების პროცესს. ხარვეზების შემთხვევაში დროულად მიიღეთ საპასუხო ზომები (Marzano, 2003; Wiggins & McTighe, 2005).

## ფაქტორი 6: სწავლისა და სწავლების ხშირი მონიტორინგი

წარმატებულ სკოლებში რეგულარულად და ეფექტიანად აკვირდებიან და აგროვებენ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ სწავლობენ მოსწავლეები და როგორ ასწავლიან მასწავლებლები. აღნიშნული ინფორმაცია გამოიყენება სწავლების პრაქტიკის გაუმჯობესებისა და მოსწავლეების შედეგების ამაღლების მიზნით.

სასურველი მიზნის მიღწევისთვის ნებისმიერ სფეროში, მათ შორის განათლებაში, მნიშვნელოვანია არსებული მდგომარეობის ხშირად გაზომვა სასურველ მდგომარეობასთან მიმართებით. განათლების მკვლევარები და ექსპერტები სწავლისა და სწავლების მონიტორინგს და სათანადო მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზს უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ და სკოლის წარმატების განმსაზღვრელ აუცილებელ ფაქტორად მიიჩნევენ (Lezotte, 1991; Blannkstein, 2010; Marzano, 2003). მონიტორინგის გარეშე შეუძლებელია სწავლებისა და სწავლის პრაქტიკაში არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირება და მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესების მიზნით მათი კორექტირება.

სწავლისა და სწავლების ეფექტური მონიტორინგი მოითხოვს ყურადღების მიქცევას როგორც მოსწავლეების სწავლის შედეგებზე, ასევე საკლასო ოთახში სწავლების პროცედურებსა და სხვადასხვა სასკოლო პოლიტიკასა თუ პრაქტიკაზე (Shanon & Bylsma, 2007). ორივე კომპონენტი საკმაოდ კომპლექსურია და მოითხოვს სხვადასხვა სახის ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს მასწავლებლის, ადმინისტრაციის წარმომადგენლისა თუ მოსწავლის მხრიდან.

სწავლის მონიტორინგი გულისხმობს მოსწავლეების აკადემიური პროგრესის გაზომვასა და მიღებული შედეგების გაანალიზებას. ამ მიმართულებით სწავლის, ანუ მოსწავლეების მიღწევების მონიტორინგს ძირითადად ახორციელებს მასწავლებელი სამი სახის შეფასების ხშირი გამოყენებით, როგორებიცაა:

- სადიაგნოსტიკო შეფასება – სწავლის დაწყებამდე: რა იციან მოსწავლეებმა?
- განმავითარებელი შეფასება – სწავლის დროს: რას სწავლობენ მოსწავლეები?
- განმსაზღვრელი შეფასება – სწავლის შემდეგ: რა ისწავლეს მოსწავლეებმა?

<b>სადიაგნოსტიკო, განმავითარებელი და განმსაზღვრელი შეფასება</b>			
	<b>სადიაგნოსტიკო</b>	<b>განმავითარებელი</b>	<b>განმსაზღვრელი</b>
<b>რა მიზანი აქვს?</b>	მოსწავლის სანყისი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების დადგენა;  მოსწავლის ინტერესებისა და სწავლის სტილის დადგენა.	მოსწავლის მაქსიმალური განვითარების ხელშეწყობა.	მოსწავლის მიღწევების დონის დადგენა.
<b>რა ფასდება?</b>	სწავლის სანყისი მდგომარეობა	სწავლის პროცესი	სწავლის შედეგები
<b>შეფასების შედეგად რა ტიპის გადაწყვეტილებას ვიღებთ?</b>	სასწავლო პროცესის დაგეგმვა – რა და როგორ უნდა ვასწავლოთ იმისთვის, რომ შევძლოთ არსებულიდან სასურველ მდგომარეობაში გადასვლა.	კონკრეტული მოსწავლის წინსვლის საფუძველზე (საკუთარ მიღწევებთან მიმართებით – რა დონეს ფლობდა და რა დონეს ფლობს).	სტანდარტით განსაზღვრული შედეგების მიღწევის საფუძველზე (საერთო სტანდარტთან დადგენილ ნორმასთან მიმართებით).
<b>როგორ განისაზღვრება წარმატება?</b>	ტესტი; „ვიცოდი – ვიცი – მინდა ვიცოდე“ სქემა; კითხვები; ზეპირი გასაუბრება და სხვ.	დაკვირვება, კითხვები, გრაფიკული ორგანიზატორები, ინდივიდუალური გასაუბრება, თვითშეფასების კითხვარი, საშინაო დავალება და სხვ.	შემაჯამებელი ზეპირი ან წერილობითი გამოკითხვა, პორტფოლიო და სხვ.
<b>შეფასების ფორმა</b>	ნიშანი ან/და კომენტარი	ზეპირი ან წერილობითი კომენტარი	ნიშანი ან ქულები
წყარო: შემუშავებულია საქართველოს ეროვნული სასწავლო გეგმისა და Blankstein, 2010 – ის მიხედვით.			

თავდაპირველად სკოლის წარმატების განმსაზღვრელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, მოსწავლეების მიღწევების მონიტორინგი, გულისხმობდა მასწავლებლის მიერ მოსწავლის სწავლის პროცესისა თუ შედეგების შეფასებას და სწავლების პრაქტიკაში შესაბამისი კორექტივების შეტანას. თუმცა აღნიშნულ პროცესში მზარდი მნიშვნელობა ენიჭება მოსწავლის თვითშეფასებას (Lezotte, 1991). შესაბამისად, წარმატებულ სკოლებში მასწავლებლებთან ერთად მონიტორინგის პროცესში აქტიურად მონაწილეობენ მოსწავლეები, რომლებიც აკვირდებიან საკუთარი სწავლის პროცესს, აანალიზებენ და იღებენ შესაბამის ზომებს. მასწავლებლებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად დაეხმარონ მოსწავლეებს თვითშეფასების განხორციელებაში სხვადასხვა შეკითხვისა და დავალების საშუალებით:

- თქვენი ნამუშევრის რომელი ნაწილი იყო ყველაზე მეტად ეფექტიანი? რატომ ფიქრობთ ასე?
- თავიდან რომ სწავლობდეთ აღნიშნულ საკითხს, რას გააკეთებდით განსხვავებულად?
- რა ღონისძიებები / ქმედებები დაგეხმარებათ უკეთესი შედეგების მიღწევაში? (Blankstein, 2010).

წარმატებულ სკოლებში საგნის მასწავლებლებთან ერთად მოსწავლეების მიღწევებს მონიტორინგს უწევს სკოლის ადმინისტრაციაც. ადმინისტრაცია მიმოიხილავს ე.წ. „დიდ სურათს“, რაც გულისხმობს მოსწავლეების მიღწევების შესახებ მონაცემების გამთლიანებას და შემდეგ დანაწევრებას სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით, როგორებიცაა: მიღწევები სქესის, ასაკობრივი ჯგუფების, საგნობრივი ჯგუფების, სასწავლო წლების მიხედვით და სხვ. ასეთი სახის ანალიზის დროს იყენებენ განმსაზღვრელ შიდა სასკოლო ან გარე შეფასების შედეგებს. საქართველოს შემთხვევაში ასეთი შეფასების მაგალითებია ნეიტრალური მასწავლებლის მიერ შედგენილი ტესტები, ერთიანი ეროვნული გამოცდები, საატესტატო გამოცდები, ოლიმპიადები, საერთაშორისო კვლევები (PISA, PIRLS და ა.შ.).

წარმატებულ სკოლებში მოსწავლეების მიღწევების შესახებ ინფორმაციას მოიპოვებენ და აანალიზებენ იმისთვის, რომ აღმოაჩინონ ხარვეზები და დაგეგმონ მათი გამოსწორების გზები. ეს შეიძლება გულისხმობდეს როგორც ერთ კონკრეტულ მოსწავლესთან კონკრეტულ საკითხებზე მუშაობის სტრატეგიებს, ასევე მთელ კლასთან მუშაობის სპეციფიკასა და ზოგადად, სკოლის დონეზე არსებული პოლიტიკის კორექტირებასა თუ ახალი ინიციატივების განხორციელებას. მაგალითად, თუ მოსწავლის სწავლის მონიტორინგის პროცესი მასწავლებელს აჩვენებს, რომ იგი ვიზუალურად უფრო კარგად აღიქვამს ინფორ-

მაციას, ვიდრე სიტყვიერად, იგი შეეცდება შეიმუშაოს ინდივიდუალური სწავლების შესაბამისი მეთოდები; თუ კლასის სემესტრული შედეგების ანალიზის დროს გამოიკვეთება, რომ მოსწავლეების უმრავლესობა ვერ აღწევს მინიმალური კომპეტენციის ზღვარს გარკვეულ საკითხში, მასწავლებელი დაგეგმავს განმეორებით სწავლას და ასევე შეიმუშავებს მოცემული საკითხის სწავლების ალტერნატიულ მეთოდებს.

<b>მონიტორინგის შედეგების გამოყენება</b>	
<b>არაეფექტიანი</b>	<b>ეფექტიანი</b>
<p><b>დირექტორი:</b> გუშინ მივიღეთ ეროვნული ტესტების შედეგები. მოლოცვის მეტი არაფერი დამრჩენია. ჩვენმა სკოლამ ძალიან მაღალი შედეგები აჩვენა, რის შედეგადაც სკოლების საუკეთესო 12%-ს შორის მოხვდით. ასეთი მაღალი შედეგები ბოლო 10 წლის მანძილზე პირველად გვაქვს. გილოცავთ ყველას. ასე განაგრძეთ მუშაობა.</p>	<p><b>დირექტორი:</b> დღეს ჩვენი შეკრების მიზანია მოსწავლეების შედეგების განხილვა და მათი გაუმჯობესებისათვის საჭირო ღონისძიებების დაგეგმვა.</p> <p><b>მასწავლებელი:</b> მოსწავლეების მაჩვენებლების მიხედვით კარგი შედეგები გვაქვს. ტესტებში მოსწავლეებს ძალიან მაღალი ქულები აქვთ მიღებული.</p> <p><b>დირექტორი:</b> ჩვენი საერთო მაჩვენებელი კარგია. ყველას მინდა მოგილოცოთ ეს წარმატება, რომელიც ჩვენი ერთობლივი მუშაობის შედეგია. თუმცა უფრო დეტალურად თუ გავანალიზებთ შედეგებს, ვნახავთ, რომ ჩვენი მოსწავლეების დაახლოებით 10%-ს სულაც არ აქვს სახარბიელო შედეგები. როგორც ვვარაუდობდი, ეს პროცენტული მაჩვენებელი ნაწილდება დაბალი სოციალური სტატუსის ოჯახების შვილებზე. შესაბამისად, უნდა განვიხილოთ, რამდენად ეფექტიანად ვახორციელებთ მათი მხარდაჭერის სისტემას სკოლაში და, საერთოდაც, ეფექტიანია თუ არა ის სისტემა, რომელიც გვაქვს. ამ მიმართულებით შესაძლოა განვიხილოთ და დავნერგოთ სრულიად ახალი ინიციატივები.</p>
წყარო: Blankstein, 2010.	

წარმატებულ სკოლებში მოსწავლეების სწავლის პროცესისა და სწავლის შედეგების პარალელურად მონიტორინგს უწევენ უშუალოდ სწავლების პროცესს. სწავლების მონიტორინგისთვისაც საჭიროა ინფორმაციის შეგროვება და

ანალიზი იმ პროცესებისა და პრაქტიკის შესახებ, რომლებიც საკლასო ოთახებში მიმდინარეობს. ამ მიმართულებით მონიტორინგი ფოკუსირებული უნდა იყოს ორი ძირითადი საკითხის გარშემო: (1) რა სასწავლო მიზნები (ცოდნის შექმნა და უნარ-ჩვევების განვითარება) აქვთ მასწავლებლებს დასახული მოსწავლეებისთვის? (2) როგორ უზრუნველყოფენ მასწავლებლები მოსწავლეების მიერ აღნიშნული მიზნების მიღწევას? (Shanon & Bylsma, 2007).

სწავლების მონიტორინგზე უპირველესი პასუხისმგებელი პირი არის სკოლის დირექტორი. მისი უშუალო მონაწილეობითა და ხელმძღვანელობით სკოლის ადმინისტრაცია უნდა დარწმუნდეს, რომ სკოლაში სწავლება მიმდინარეობს სკოლის მიერ შემუშავებული მიზნების შესაბამისად და თანამედროვე მეთოდებისა და სასწავლო მასალების გამოყენებით. წინააღმდეგ შემთხვევაში სკოლა ემსგავსება ბევრი იზოლირებული საკლასო ოთახის ერთობლიობას, სადაც მასწავლებლები აკეთებენ იმას, რაც შეუძლიათ და/ან რაც სურთ, რაც ყოველთვის არ ნიშნავს ხარისხიან სწავლებას.

სწავლების მონიტორინგის მიზნით სკოლის ინფორმაციის მოპოვების სხვადასხვა წყარო არსებობს. სწავლების ეფექტურობის შესახებ სკოლის დირექტორს ან სხვა პასუხისმგებელ პირს შეუძლია ინფორმაცია სხვადასხვა წყაროდან მოიპოვოს, როგორებიცაა: მოსწავლეების აკადემიური შედეგები, საგაკვეთილო პროცესი, მასწავლებლის მიერ შემუშავებული საგნობრივი სასწავლო გეგმა, მოსწავლეების საშინაო დავალებები, მასწავლებლის მიერ შემუშავებული ან გამოყენებული ტესტური დავალებები, პროექტები, პორტფოლიოები, მასწავლებლის მიერ შესრულებული წერილობითი განმავითარებელი შეფასებები, მშობლებისა და მოსწავლეების გამოკითხვა და სხვ. (Shanon & Bylsma, 2007; ჩაჩხიანი & ტაბატაძე, 2010).

ზემოთ ჩამოთვლილ წყაროებს შორის განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს გაკვეთილზე ე.წ. ფორმალურ ან არაფორმალურ დასწრებას. კიმ მარშალის აზრით, სწორედ გაკვეთილებზე ხშირი დასწრებითა და მასწავლებლებისთვის რეკომენდაციების მიცემით შეუძლია სკოლის დირექტორსა და ადმინისტრაციის სხვა წარმომადგენლებს ყველაზე დიდი ეფექტი მოახდინონ მოსწავლეების მიღწევებზე. ამიტომაცაა, რომ წარმატებული სკოლის დირექტორები თავიანთი სამუშაო დღის მნიშვნელოვან ნაწილს სწორედ საკლასო ოთახებში ატარებენ (Marshall, 2009).

გაკვეთილზე დასწრება მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება იყოს სწავლების მონიტორინგის ეფექტიანი ინსტრუმენტი, თუ სკოლის დირექტორმა ან შესაბამისმა უფლებამოსილმა პირმა, ზუსტად იცის, რას აკვირდება, რის შესახებ აგროვებს ინფორმაციას და რას აფასებს. საკლასო პრაქტიკის ანუ საგაკვეთილო პროცესის ეფექტიანი მონიტორინგი ეფუძნება 7 კრიტერიუმს,

როგორებიცაა:

- (1) *მიზნები და მოსალოდნელი შედეგები*: რა არის გაკვეთილის მიზანი და მოსალოდნელი შედეგები; შეესაბამება თუ არა ისინი ეროვნულ სასწავლო გეგმაში განსაზღვრულ სტანდარტებს?
- (2) *სწავლების პრაქტიკა*: სწავლების რა სტრატეგიებსა და მეთოდებს იყენებს მასწავლებელი იმისთვის, რომ მოსწავლეებმა შეძლონ გაკვეთილის მიზნების შესაბამისი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების დაუფლება და განვითარება?
- (3) *გაკვეთილის მსვლელობა*: როგორც უზრუნველყოფს მასწავლებელი გაკვეთილის თანმიმდევრულ და ეფექტიან მსვლელობას (აქტივობებს შორის ლოგიკური გადასვლები, საკლასო რუტინის მცირე დროში განხორციელება; გაუთვალისწინებელი გარემოებების მართვა და სხვ.)?
- (4) *მოსწავლეების ჩართულობა*: როგორ არიან მოსწავლეები ჩართული საგაკვეთილო პროცესში და რომელ სტრატეგიებს მიმართავს მასწავლებელი თითოეული მოსწავლის აქტიური ჩართულობის უზრუნველყოფის მიზნით?
- (5) *კლასის მართვა*: როგორია საკლასო დისციპლინა გაკვეთილის მსვლელობის დროს? რა სახის დისციპლინური დარღვევები შეინიშნება?
- (6) *უსაფრთხო და წამახალისებელი გარემო*: ზრუნავს თუ არა მასწავლებელი მოსწავლეების მოტივაციისა და თვითრწმენის ამაღლებაზე? ხომ არ შეიმჩნევა მოსწავლეების ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული პრობლემები?
- (7) *შეფასება*: ისწავლეს თუ არა მოსწავლეებმა ის, რაც მასწავლებელმა ასწავლა? რა მეთოდებს იყენებს მასწავლებელი აღნიშნულის დასადაგენად და რას აკეთებს გამოვლენილი სირთულეების დაძლევის მიზნით? (Marsall, 2009; Zepeda, 2007; ჩაჩხიანი & ტაბატაძე 2010).

კვლევები ცხადყოფს, რომ სწავლისა და სწავლების მონიტორინგი ეფექტურია მაშინ, როდესაც იგი მიმართულია ხარისხის გაუმჯობესებაზე და არა რაიმე სახის სანქციების ამოქმედებაზე. ეფექტურ სკოლებში შეცდომები მიიჩნევა სწავლისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობად (Shanon & Bylsma, 2007). ხშირი მონიტორინგი მოსწავლეებსაც და მასწავლებლებსაც ეხმარება დროულად შენიშნონ და ყოველგვარი შიშის გარეშე აღიარონ არსებული ხარვეზები და დროულად აღმოფხვრან ისინი.

## ფაქტორი 7: ფოკუსირებული პროფესიული განვითარება

წარმატებული სკოლების საქმიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრიორიტეტს წარმოადგენს მასწავლებლების პროფესიული განვითარება. პროფესიული განვითარების პრაქტიკა ეფუძნება მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სქემასა და სწავლისა და სწავლების მონიტორინგის შედეგად მიღებულ ინფორმაციას და მიზნად ისახავს მოსწავლეების აკადემიური მოსწრების გაუმჯობესებას.

მასწავლებლის განათლება და პროფესიონალიზმი მოსწავლის მიღწევების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. ყველა მკვლევარი თანხმდება, რომ სკოლის დონეზე მიღებულ გადამწყვეტილებებს გაცილებით ნაკლები გავლენა აქვს მოსწავლეების შედეგებზე, ვიდრე მასწავლებლის დონეზე მიღებულ გადამწყვეტილებებს სწავლების სტრატეგიების, კლასის მართვისა და სასწავლო პროგრამის თაობაზე. ამერიკელი მეცნიერების მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ ყველაზე ეფექტიანი და ყველაზე ნაკლებად ეფექტიანი მასწავლებლების მოსწავლეების მიღწევებს შორის განსხვავება 50 პროცენტი იყო.

შესაბამისად, ყველაზე სწრაფი დადებითი გავლენა მოსწავლეების შედეგებზე სკოლამ სწორედ მასწავლებლების პროფესიონალიზმის ამალღების საშუალებით შეიძლება მოახდინოს (Marzano, 2003). ამიტომაცაა, რომ „სკოლები მხარს უჭერენ მოსწავლეების მუდმივ სწავლასა და განვითარებას, ასევე ხელს უწყობენ მასწავლებლების მუდმივ განვითარებას. სკოლა უნდა იყოს ადგილი, სადაც სწავლობს როგორც მოსწავლე, ასევე მასწავლებელი“ (მარგარეტ არბუკლე: ციტირება ნანახია Robbins & Alvy, 2003).

პროფესიულ განვითარებას ხელს უწყობს ნებისმიერი აქტივობა, რომელიც გავლენას ახდენს მასწავლებლის დამოკიდებულებებზე, ცოდნაზე, უნარებსა და პრაქტიკაზე და ხელს უწყობს მათ პროფესიულ საქმიანობას და მოსწავლეების შედეგების გაუმჯობესებას (Robbins & Alvy, 2003). წარმატებულ სკოლებში მასწავლებლები და სკოლის ხელმძღვანელები მუდმივად არიან ჩართულნი ისეთი სახის აქტივობებში, როგორებიცაა ტრენინგები, სამუშაო ჯგუფები, პრაქტიკული კვლევა, მენტორობა, გაკვეთილზე დასწრება და განმავითარებელი კომენტარი და სხვ.

თავდაპირველად პროფესიული განვითარება აღიქმებოდა, როგორც მასწავლებლის სერტიფიკატით ან დიპლომით დადასტურებული მონაწილეობა გარკვეულ ღონისძიებებში, რომლებიც უმეტესად სკოლის გარეთ სხვადასხვა საგანმანათლებლო ორგანიზაცია ატარებდა. ასეთი აქტივობები მნიშვნელოვანია, თუმცა კვლევები ადასტურებს პროფესიული განვითარების ისეთი ღონისძიებების ეფექტიანობას, რომლებიც უშუალოდ სკოლაში ხორციელდება და, ფაქ-

ტობრივად, მასწავლებლის პროფესიული საქმიანობის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს. ასეთი სახის პროფესიული განვითარება, ერთი მხრივ, მეტად არის მორგებული მასწავლებლის კონკრეტულ საჭიროებებს, მეორე მხრივ კი, შესაბამება მოსწავლეების სასწავლო მიზნებსა და ამოცანებს. სკოლის გარეთ ჩატარებულ ტრენინგებში მონაწილეობის დროს მასწავლებელი უფრო პასიური მონაწილეა და, შესაბამისად, ნაკლებად ახერხებს ტრენინგის მიერ გამიზნული ცოდნისა და უნარების შექმნას და მით უფრო გამოყენებას სწავლების პროცესში (Lam, 2001; Shanon & Bulsma, 2007).

წარმატებული სკოლების კვლევების საფუძველზე ექსპერტებმა შეიმუშავეს პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტიანობის პრინციპები, როგორებიცაა:

- (1) პროფესიული განვითარება ფოკუსირებულია მოსწავლეთა მიღწევებზე და არა მხოლოდ მასწავლებლის საჭიროებებსა და ინტერესებზე. ამ პროცესში ჩართულ პროფესიონალებს ყოველთვის უნდა ახსოვდეთ, რომ მათი უმთავრესი მიზანი არის მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესება. შესაბამისად, პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში გამოყენებული უნდა იყოს მოსწავლეების მიღწევების შესახებ ინფორმაცია და ეროვნული სასწავლო გეგმით წარმოდგენილ სტანდარტსა და მოსწავლეთა რეალურ შედეგებს შორის განსხვავებების სიღრმისეული ანალიზი;
- (2) პროფესიული განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვაში აქტიურად არიან ჩართული მასწავლებლები. ისინი აფასებენ სწავლებისა და სწავლის პროცესს და განსაზღვრავენ პროფესიული განვითარების ინდივიდუალურ საჭიროებებს;
- (3) პროფესიული განვითარება მასწავლებლის ყოველდღიური სამუშაო პრაქტიკის შემადგენელი ნაწილია. პროფესიული სწავლის პროცესი ყველაზე მეტად ნაყოფიერი მაშინ არის, როდესაც იგი საკლასო ოთახსა და კოლეგებთან „ახლოს“ ხდება და მასწავლებლებს საშუალება აქვთ გააანალიზონ სწავლების პრაქტიკა და მყისიერი რეაგირება მოახდინონ გამოვლენილ პრობლემებზე. ეს არ ნიშნავს, რომ სკოლის გარეთ არსებული პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები არ უნდა იყოს გამოყენებული. კონფერენციებში, სხვადასხვა მოსამზადებელ კურსში მონაწილეობა გარკვეული პერიოდულობით სასარგებლოა, რადგან იქ მიღებული ცოდნა და გამოცდილება ამრავალფეროვნებს და სრულყოფს სკოლის ბაზაზე არსებული პროფესიული სწავლების პროცესს;
- (4) პროფესიული განვითარება აღიარებს კვლევის მნიშვნელობას და მასწავლებლებს ასწავლის კვლევის შედეგების ანალიზზე დაფუძნებული

გადანყვეტილებების მიღებას. მასწავლებლებისთვის ხელმისაწვდომია მნიშვნელოვანი მეცნიერული კვლევები ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა ეფექტიანი სწავლა და სწავლება, კლასის მართვა, შეფასება და სასწავლო გეგმა;

- (5) პროფესიული განვითარება არის თანამშრომლობითი პროცესი, რომლის დროსაც ხშირად ხდება რეფლექსია და კომენტარების გაცვლა. ინდივიდუალური და კოლექტივისგან იზოლირებული შესწავლა და კვლევა-ძიება ნაკლებად ეფექტიანია. კოლექტივთან, სკოლის ადმინისტრაციასთან თუ დამოუკიდებელ ექსპერტებთან თანამშრომლობით მასწავლებლები ერთვებიან პრობლემების მოგვარების გუნდურ პროცესში, რომლის დროსაც ისინი უკეთ ახერხებენ საჭირო ინფორმაციის მიღებასა თუ პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარებას;
- (6) პროფესიული განვითარება ეფუძნება საქმიანობისთვის მნიშვნელოვან, სასარგებლო და კონკრეტულ მონაცემებს და არა ზოგად წარმოდგენებსა და შეხედულებებს. მაგალითად, პროფესიული განვითარების ღონისძიების თემატიკის განსაზღვრისთვის რეგულარულად უნდა შეგროვდეს მონაცემები მოსწავლის, მასწავლებლისა და სკოლის დონეზე და მათი ანალიზის საფუძველზე განისაზღვროს კონკრეტული ღონისძიების მიმართულება და მიზნები. პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტიანობის შეფასებაც კონკრეტულ მონაცემებზე დაყრდნობით უნდა მოხდეს;
- (7) პროფესიული განვითარება უწყვეტი, პერმანენტული პროცესია და არა ეპიზოდური, ფრაგმენტული ინიციატივები. სწავლების პრაქტიკაში რეალური და სისტემური ცვლილებების განხორციელება შეუძლებელია მხოლოდ მოკლევადიანი და ერთჯერადი პროგრამებით. ამ პროცესში მასწავლებლებს სჭირდებათ მხარდაჭერა კოლექტივის, სკოლის ადმინისტრაციისა და დამოუკიდებელი ექსპერტების მხრიდან. მაგალითად, კლასის მართვის სფეროში პროფესიული განვითარება გულისხმობს არა მხოლოდ რამდენიმე დღიან ტრენინგს აღნიშნულ საკითხზე, არამედ გაკვეთილზე დასწრებასა და განმავითარებელ კომენტარს, დამატებით რეკომენდაციებს, სამუშაო შეხვედრებსა და საკლასო პრაქტიკის შესახებ გამოცდილების გაზიარებას კოლექტივს შორის;
- (8) სკოლის ადმინისტრაცია აღიარებს პროფესიული განვითარების მნიშვნელობას: სკოლის დირექტორი და ადმინისტრაციის სხვა წარმომადგენლები უშუალოდ მონაწილეობენ პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში, გამოყოფენ საკმარის ადამიანურ და ფინანსურ რესურსებს, სხვა-

დასხვა ფორმით წაახალისებენ მასწავლებლების აქტიურ ჩართულობას პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში და სხვ.

პროფესიული განვითარება არის ინდივიდუალური და გუნდური ვალდებულება განათლების სისტემის ყველა დონეზე: მასწავლებლებისთვის, სკოლები-სა და სახელმწიფოსთვის. მასწავლებლები უნდა ზრუნავდნენ საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე და ამ პროცესში მათ სრულფასოვანი მხარდაჭერა უნდა გაუწიოს სკოლის ადმინისტრაციამ. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მიზნები შეესაბამება სკოლის განვითარების მიზნებს (Department of Education and Training, 2005; Polly, 2009; Robbins & Alvy, 2003).

<b>სკოლის ბაზაზე არსებული პროფესიული განვითარების ფორმები</b>	
<b>ტრენინგი</b>	სასწავლო კურსი, რომლის მიზანიც არის მასწავლებლების ცოდნისა და უნარების განვითარება სწავლისა და სწავლების კონკრეტული მიმართულებით.
<b>გაკვეთილზე დასწრება</b>	სკოლის დირექტორის ან სხვა უფლებამოსილი პირის მიერ საგაკვეთილო პრაქტიკის მონიტორინგი და განმავითარებელი კომენტარი.
<b>მენტორობა</b>	გამოცდილი და დამწყები მასწავლებლის რეგულარული თანამშრომლობა ამ უკანასკნელის პროფესიული უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების მიზნით.
<b>ურთიერთ-დაკვირვება</b>	მასწავლებლების მიერ სწავლების პრაქტიკის ურთიერთდაკვირვება (მაგ, კოლეგის მიერ ჩატარებულ გაკვეთილზე დასწრება გამოცდილების გაზიარების ან განმავითარებელი შეფასების მიზნით).
<b>პრაქტიკის კვლევა</b>	მასწავლებლების ჯგუფის მიერ სწავლისა და სწავლების შესახებ მნიშვნელოვანი და აქტუალური საკითხის იდენტიფიცირება, საკვლევე საკითხის ჩამოყალიბება, მონაცემების შეგროვება, ანალიზი და ინტერპრეტაცია.
<b>სასწავლო ჯგუფები</b>	მასწავლებლების გაერთიანება, რომლის მიზანიც არის სწავლისა და სწავლების გარკვეულ საკითხზე თვალსაწიერის გაფართოება დიალოგის, გამოცდილების გაზიარებითა თუ ლიტერატურის გაცნობით.
<b>სამუშაო შეხვედრები</b>	ნებისმიერი სამუშაო შეხვედრა (კათედრის სხდომა, კლასის მასწავლებლების დისკუსია, კათედრის ხელმძღვანელების შეხვედრა და ა.შ.), სადაც ხდება არსებული პრაქტიკის, მოსწავლეების შედეგების, პრობლემების მოგვარების გზების განხილვა და გამოცდილების გაზიარება.

## ფაქტორი 8: უსაფრთხო და წამახალისებელი სასწავლო გარემო

წარმატებულ სკოლებში არსებობს უსაფრთხო, დისციპლინირებული, პოზიტიური, ჯანსაღი, წამახალისებელი და ინტელექტუალურად მასტიმულირებელი გარემო, რომელიც ქმნის მოსწავლეების სწავლისა და წარმატებისთვის ხელსაყრელ პირობებს. მოსწავლეები და მასწავლებლები თავს გრძნობენ ფიზიკურად და ფსიქოლოგიურად უსაფრთხოდ და სრულფასოვნად არიან ჩართული სწავლისა და სწავლების პროცესში.

განათლების სფეროში ჩატარებული არაერთი კვლევა ცხადყოფს, რომ სკოლებში, სადაც უსაფრთხო და წამახალისებელი სასწავლო გარემოა, მოსწავლეებს გაცილებით მაღალი აკადემიური მიღწევები აქვთ (Marzano, 2003; Shanon & Bylsma, 2007; The Learning First Alliance, 2001). წარმატებულ სკოლებში არსებობს მოსწავლეების მხრიდან სათანადო ქცევის მოლოდინი, შემუშავებულია და მუდმივად და სამართლიანად მოქმედებს დისციპლინური გარემოს შენარჩუნებისთვის საჭირო წესები და პროცედურები, მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს შორის არის მზრუნველი და გულისხმიერი დამოკიდებულება, საკლასო ოთახებში დამკვიდრებულია თბილი და კეთილგანწყობილი ატმოსფერო, სასწავლო აქტივობები არის საინტერესო და მიზნობრივი, მოსწავლეები მასწავლებლების მხარდაჭერით ისახავენ ამბიციურ მიზნებს და იღებენ სათანადო დახმარებას მათი განხორციელებისთვის, მოსწავლეები თავს გრძნობენ სკოლის ღირებულ და განუყოფელ ნაწილად (Shanon & Bylsma, 2007).

მარზანო და სპრიკი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ უსაფრთხო და დისციპლინური გარემოს არსებობას. თუ მოსწავლეები და მასწავლებლები სკოლაში თავს არ იგრძნობენ უსაფრთხოდ, მათ არ ექნებათ საკმარისი ფსიქოლოგიური ძალა იმისთვის, რომ ისწავლონ და ასწავლონ. შესაბამისად, ძლიერი სასწავლო პროგრამების შემუშავებისა და მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების მიუხედავად, სკოლა ვერ შეძლებს მოსწავლეების აკადემიურ მიღწევებზე პოზიტიური გავლენის მოხდენას, თუ მას არა აქვს საკმარისად უსაფრთხო და დისციპლინური გარემო (Marzano, 2003; Sprick, 2006).

დისციპლინური გარემოს შექმნისა და შენარჩუნების მიზნით წარმატებული სკოლები იყენებენ პროაქტიურ, პოზიტიურ და სასწავლო მიდგომას, რომელსაც სპრიკი შემდეგნაირად განმარტავს:

- პროაქტიური – პრობლემების მოგვარების ნაცვლად პრობლემების პრევენციაზე ფოკუსირება;
- პოზიტიური – მოსწავლეებთან თანამშრომლობითი ურთიერთობების დამყარება და დისციპლინური ქცევის ხელშეწყობა კონსტრუქციული კომენტარების საშუალებით;

- სასწავლო – მოსწავლეებისთვის სასურველი ქცევის შესახებ მოლოდინის წინასწარი გაცნობა და განმარტება; არასასურველი ქცევის გამოყენება სასურველი ქცევის სწავლების მიზნით (Sprick, 2006).

მარზანო უსაფრთხო და მონესრიგებული გარემოს შექმნისა და შენარჩუნების მიზნით გვთავაზობს კონკრეტულ ღონისძიებებს, რომელთა ეფექტიანობა დასტურდება სხვადასხვა კვლევით და რომლებიც შეესაბამება სპრიკის მიერ შემოთავაზებულ მიდგომას:

- (1) წესებისა და პროცედურების შემუშავება იმ მოსალოდნელი დარღვევების პრევენციისთვის, რომლებიც შეიძლება განაპირობოს სკოლაში ობიექტურად არსებულმა გარემოებებმა (დერეფნების, ეზოს, კაფეტერიის ზომა, სრულად და ნაწილობრივად კონტროლირებადი ტერიტორიები, გაკვეთილების განრიგი და შესვენებისთვის განკუთვნილი პერიოდები და სხვ.);
- (2) სასკოლო წესებისა და პროცედურების შემუშავება და ამოქმედება, რომლებიც დაარეგულირებს მოსწავლეების ქცევას როგორც საკლასო ოთახში, ასევე საკლასო ოთახების გარეთ (ისეთი საკითხების შესახებ, როგორებიცაა დაცინვა და ჩაგვრა, სიტყვიერი შეურაცხყოფა, სხვების უსაფრთხოების უპატივცემულობა, აკრძალული ნივთების გამოყენება, გაცდენები, სექსუალური ძალადობა, ჩხუბი, ქურდობა, და სხვ.);
- (3) წესებისა და პროცედურების დარღვევების დროს სანქციების შემუშავება და ამოქმედება (მაგალითად, სიტყვიერი გაფრთხილება, მშობლის წერილობითი გაფრთხილება, სკოლის შემდგომ სკოლაში დატოვება, სკოლიდან დროებითი დათხოვნა და სხვ.);
- (4) მოსწავლეებში თვითდისციპლინისა და პასუხისმგებლობის განვითარება სხვადასხვა ღონისძიებისა და სასკოლო დოკუმენტების შემუშავების საშუალებით;
- (5) რისკის შემცველი მოსწავლეების დროული იდენტიფიცირებისა და მათი მხრიდან შესაძლო დისციპლინური დარღვევების დროული პრევენციის სისტემის შემუშავება და განხორციელება (Sprick, 2006).

უსაფრთხოებისა და დისციპლინის პარალელურად ექსპერტები მიუთითებენ სხვა მნიშვნელოვან ელემენტებზე, რომლებიც, კვლევების თანახმად, სკოლაში წამახალისებელ და წარმატებაზე ორიენტირებულ გარემოს ქმნის და, შესაბამისად, მის ეფექტიანობას განაპირობებს:

- მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს შორის ურთიერთპატივისცემა და მხარდაჭერა;

- მოსწავლეთა ჩართულობისა და თანამშრომლობის მრავალფეროვანი შესაძლებლობები;
- სათანადო ფიზიკური სასწავლო გარემო;
- დახმარებისა და დროული ჩარევის ეფექტიანი პროგრამა (Blankstein, 2010; The Learning First Alliance, 2001; Shanon & Bylsma, 2007).

მრავალფეროვანი და მაღალი სტანდარტების სასწავლო პროგრამა სკოლაში წამახალისებელი და წარმატებაზე ორიენტირებული სასწავლო გარემოს შექმნის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა. მოსწავლეები ყველაზე მეტად დაინტერესებული და ჩართული სასწავლო პროცესში მაშინ არიან, როდესაც ისინი წარმატებას აღწევენ მათთვის საინტერესო სფეროებში, რაც, თავის მხრივ, მაღალი დონის აზროვნებასა და შესაძლებლობების მაქსიმალურ რეალიზებას მოითხოვს. თუმცა წარმატებული სკოლები მოსწავლეების სასწავლო პროცესში ჩართულობას მხოლოდ მათთვის რთული ამოცანებისა და გამოწვევების დასახვით როდი ცდილობენ. ისინი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ მოსწავლეებისთვის სწავლის პროცესში ეფექტიანი ხელმძღვანელობის განვლას და მათ წარმატებაში ნაყოფიერ თანამონაწილეობას (The Learning First Alliance, 2001).

<b>რას ფიქრობენ მოსწავლეები</b>	
<b>წამახალისებელი გარემო</b>	<b>არაწამახალისებელი გარემო</b>
მასწავლებლების უმრავლესობა ზრუნავს ჩემზე. ისინი მე არა მხოლოდ იმ საგნებში მეხმარებიან, რომელთაც მასწავლიან, არამედ სხვა საგნებში და პიროვნულ საკითხებშიც კი. ეს სკოლა ძალიან განსხვავდება სხვა სკოლებისგან, სადაც მასწავლებლები მეუბნებოდნენ დამევიწყებინა ყველაფერი, რაც მათ საგანს არ უკავშირდებოდა.	ძალიან ბევრ სკოლაში ავტორიტარული რეჟიმია. მოსწავლეები ადამიანები კი არა, მასწავლებლების პროფესიული ვალდებულების ობიექტები არიან. არავინ გაქცევს ყურადღებას, არავინ გცემს პატივს . . . მე არ მეშინია ფიზიკური დაზიანების, თუმცა ეს არ არის ჩემთვის იმდენად უსაფრთხო გარემო, რომ შევძლო გავაკეთო და მივალწიო იმას, რაც მსურს.
მე-7 კლასის მოსწავლე	საშუალო სკოლის მოსწავლე
წყარო: The Learning First Alliance, 2001	

წარმატებული სკოლები არ კმაყოფილდებიან მხოლოდ მოსწავლეთა

არასასურველი ქცევების პრევენციითა და აღმოფხვრით. სკოლის მომდევნო ამოცანას წარმოადგენს სასურველი ქმედებების ფართოდ დანერგვა, როგორც ბიჭაა მოსწავლეთა ურთიერთპატივისცემა, ურთიერთდახმარება და თანამშრომლობა. ამ მიზნის მისაღწევად წარმატებულ სკოლებში (ა) მოსწავლეებს ასწავლიან და უყალიბებენ ტოლერანტულ დამოკიდებულებას სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლების მიმართ; (ბ) მასწავლებლები და სკოლის სხვა თანამშრომლები საკუთარი ქმედებებითა და ერთმანეთისადმი დამოკიდებულებით ურთიერთპატივისცემისა და ურთიერთდახმარების მაგალითს აძლევენ მოსწავლეებს; (3) სწავლებისა თუ კლასგარეშე აქტივობების დროს ქმნიან ისეთ გარემოებებს, რომლებიც ხელს უწყობს მოსწავლეებში ურთიერთდახმარებისა და თანამშრომლობის უნარების განვითარებას. ამას ემსახურება მოსწავლეთა საბჭო, ჯგუფური აქტივობები, თანატოლთა დახმარების პროგრამა და სხვ. (ლეზოტე, 1991; The Learning First Alliance, 2001).

მოსწავლეების დაახლოებით 80% მზად არის, რომ ისწავლონ, მოიქცნენ სკოლაში არსებული წესების მიხედვით და გახდნენ სკოლის სრულფასოვანი წევრები. მოსწავლეების 15%-ს შეუძლია გახდეს წარმატებული როგორც აკადემიური, ასევე დისციპლინის თვალსაზრისით მინიმალური დამატებითი დახმარების გარეშე. დანარჩენ 5%-ს კი აქვს სწავლისა და ქცევის საკმაოდ სერიოზული პრობლემები და ინტენსიურ და რეგულარულ დახმარებას საჭიროებს. კეთილგანწყობილი და წამახალისებელი გარემოს მქონე სკოლებში მოსწავლეების აღნიშნული 20% სკოლის განსაკუთრებულ საზრუნავს წარმოადგენს. სკოლას შემუშავებული აქვს პრობლემების დროული იდენტიფიცირების, პრევენციისა და დროული ჩარევის ეფექტიანი მექანიზმები სასწავლო/განმავითარებელი ღონისძიებებისა და სანქციების სახით (Blankstein, 2007; The Learning First Alliance, 2001).

დაბოლოს, ფიზიკურ გარემოს, ანუ სკოლის შენობას და იქ არსებულ ინფრასტრუქტურას უდიდესი გავლენა აქვს მოსწავლეების მიღწევებზე. წარმატებულ სკოლაში შენობა იმგვარად არის ორგანიზებული, რომ უსაფრთხო იყოს ძალადობისა და სხვა სერიოზული დისციპლინური დარღვევების თვალსაზრისით. ამასთანავე, ის არ ჰგავს სადამსჯელო დანიშნულების ორგანიზაციას. წარმატებული სკოლის შენობისა და იქ არსებული ინვენტარის თითოეული კომპონენტი (განათება, კედლები, სურათები და ა.შ.) უნდა მიუთითებდეს, რომ ეს არის საგანმანათლებლო დაწესებულება, სადაც მოსწავლის უსაფრთხოება და მისი აკადემიური წარმატება უმთავრესია (The Learning First Alliance, 2001).

## ფაქტორი 9: ოჯახისა და საზოგადოების ჩართულობა

წარმატებულ სკოლებში სჯერათ, რომ მოსწავლეების განათლება არა მხოლოდ მასწავლებლების, არამედ ოჯახებისა და საზოგადოების წარმომადგენლების პასუხისმგებლობაცაა. შესაბამისად, მათ დიდი წვლილი შეაქვთ ამ მნიშვნელოვანი ფუნქციის განხორციელებაში.

ოჯახისა და საზოგადოების ჩართულობის მნიშვნელობის შესახებ განათლების სფეროში არაერთი კვლევაა ჩატარებული. თითოეული მათგანი ცალსახად აჩვენებს, რომ, რაც უფრო დიდია მშობლების ჩართულობის ხარისხი, მით უფრო მაღალია მოსწავლეების აკადემიური მიღწევები და დისციპლინა, მიუხედავად ოჯახის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობისა და ეთნიკური წარმოშობისა (Marzano, 2003; Blankstein, 2010). შესაბამისად, წარმატებული სკოლები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ამ ფაქტორს, ოჯახისა და საზოგადოების ჩართულობის გაზრდას ერთ-ერთ პრიორიტეტად განიხილავენ და თანამშრომლობით ურთიერთობებს ამყარებენ მასწავლებლებს, მშობლებსა და საზოგადოებას შორის.

მშობლისა და საზოგადოების ჩართულობის ხარისხი, ბუნებრივია, დამოკიდებულია უშუალოდ მათ ინტერესებსა და თავისებურებებზე. თუმცა სხვადასხვა კვლევა ცალსახად აჩვენებს, რომ მათ ჩართულობას ყველაზე მეტად განაპირობებს ის, თუ რამდენად სურს და რამდენად შეუძლია სკოლასა და მასწავლებლებს შესთავაზონ მშობლებსა და საზოგადოებას თანამშრომლობითი ურთიერთობები სხვადასხვა სასკოლო პროგრამის განხორციელებისას, ყოველდღიური პრაქტიკითა და დამოკიდებულებებით (Shanon & Bylsma, 2007).

მრავალფეროვანი კვლევების ანალიზის საფუძველზე მარზანო მშობელთა და საზოგადოების ეფექტიანი ჩართულობის სამ ძირითად ფორმას გამოყოფს:

- ორმხრივი კომუნიკაცია – ინფორმაციის რეგულარული და ორმხრივი გაცვლა სკოლასა და ოჯახს / საზოგადოებას შორის;
- მონაწილეობა – სკოლის ყოველდღიურ ფუნქციონირებაში ჩართულობა;
- მართვა – მართვის დემოკრატიული მოდელის სკოლაში განხორციელება და მმართველობის სტრუქტურების საშუალებით მშობლებისა და საზოგადოების ჩართულობა გადანყვეტილების მიღების პროცესში (Marzano, 2003).

ოჯახის ჩართულობის სხვადასხვა ტიპებზე და მოსწავლეების შედეგებზე

მათ გავლენას აღნიშნავს ბლანქსტაინიც. მას მოჰყავს ჰარისისა და გუდალის ციტირება, რომლის მიხედვითაც: „დიდი განსხვავება არსებობს მშობლების სკოლაში ჩართულობასა და მშობლების სწავლაში ჩართულობას შორის. მშობლების სასკოლო ღონისძიებებში ჩართულობა ძალიან მნიშვნელოვანია. თუმცა ერთადერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც ნამდვილად ცვლის მოსწავლის შედეგებს უკეთესობისკენ, არის მშობლის ჩართულობა სახლში მოსწავლის სწავლის პროცესში“ (Blankstein, 2010; გვ. 191). კომერი, ჯოინერი და ბენ-ავი იზიარებენ ამ მოსაზრებას და მშობლის ჩართულობის ყველაზე ეფექტიან მექანიზმებად მშობლების მხრიდან შემდეგ ქმედებებს მიიჩნევენ: შვილისთვის კომფორტული და სწავლაზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა სახლში; შვილის მიღწევების მიმართ მაღალი მოლოდინის დემონსტრირება; შვილის სწავლის პროცესში რეგულარული და გონივრული ჩართულობა (Commer, Joyner & Ben-Avie, 2004).

თავდაპირველად სკოლები ცდილობდნენ მიეღოთ ნებისმიერი სახის ჩართულობა მშობლებისა და საზოგადოების მხრიდან, რაც, თავის მხრივ, მთელ რიგ პრობლემებს წარმოქმნიდა, რადგან მათ არ იცოდნენ, როგორ „მოეგერიებინათ“ და ეფექტიანად გამოეყენებინათ მშობელთა აქტიურობა. უმეტეს შემთხვევებში სკოლებში მიაჩნდათ, რომ მშობელი თუ დაინტერესებული იყო შვილის განათლებით, მისი ჩართულობა ავტომატურად იქნებოდა ნაყოფიერი და კონსტრუქციული, რაც პრაქტიკაში ყოველთვის ასე არ იყო. მაგალითად, თუ მშობლების ჩართულობა დესტრუქციული კრიტიკით შემოიფარგლება, ეს მხოლოდ ზიანის მომტანია სკოლისა და მოსწავლისთვის. ამიტომაცაა, რომ წარმატებული სკოლების ახალი გამოწვევაა უზრუნველყოს ოჯახისა და საზოგადოების არამხოლოდ მაღალი, არამედ ეფექტიანი და ნაყოფიერი თანამშრომლობა (Lezotte, 1991; Marzano, 2003).

ამერიკის წარმატებულ სკოლებს ოჯახსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობების სტანდარტები შემუშავებული აქვთ ჯოის ეფსტაინის მოდელის მიხედვით, რომელიც მოიცავს როგორც ჩართულობის ფორმებს, ასევე იმ ღონისძიებებს, რომლებიც სკოლამ უნდა განახორციელოს მშობლებთან მაქსიმალურად ეფექტიანი თანამშრომლობისა და მოსწავლეების შედეგების გაუმჯობესების მიზნით. ეფსტაინის მოდელი ორგანიზებულია ჩართულობის 6 ძირითადი ფორმის მიხედვით, როგორებიცაა: კომუნიკაცია, ბავშვის აღზრდა, მოსწავლის სწავლა, მოხალისეობა, სკოლის გადარწმუნებებებში მონაწილეობის მიღება და ადვოკატირება, საზოგადოებასთან თანამშრომლობა (Epstein, et. al., 2002).

## ჯოის ეფსტაინის მშობელთა ჩართულობის 6 ფორმა

### კომუნიკაცია

სასკოლო პროგრამებისა და მოსწავლეების პროგრესის შესახებ ორმხრივი კომუნიკაციის ფორმების შემუშავება.

- მშობლებთან შეხვედრები;
- მოსწავლეების ნამუშევრების გაგზავნა სახლში კვირაში ან თვეში ერთხელ;
- სკოლის ღონისძიებებისა და პროგრამების შესახებ დროული და სრული ინფორმაცია;
- სკოლის პოლიტიკის, დისციპლინის, რეგულაციების შესახებ სრული ინფორმაცია;
- მშობლებთან შეხვედრისთვის დროის გამოყოფა მასწავლებლების, დირექტორისა და სხვა თანამშრომლის მიერ და სხვ.

### ბავშვის აღზრდა

მშობლებში ბავშვის აღზრდის უნარების განვითარება.

- მშობლებისთვის რეკომენდაციების შემუშავება ოჯახში სწავლისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნაზე;
- ტრენინგები და სამუშაო შეხვედრები ბავშვის აღზრდასთან დაკავშირებულ საკითხებზე.

### მოხალისეობა

მშობლების მხრიდან დახმარებისა და მხარდაჭერის მოზიდვა და ორგანიზება.

- სკოლისა და საკლასო ოთახების მოხალისეთა პროგრამები მასწავლებლების, ადმინისტრაციისა და სხვა მშობლების დახმარების მიზნით;
- ყოველწლიური გამოკითხვები მშობლების ინტერესების, შესაძლებლობებისა და თავისუფალი დროის შესახებ მოხალისეობის პოტენციური ფორმების გამოკვლევის მიზნით და სხვ.

### **სახლში სწავლა**

მშობლების ეფექტიანი ჩართვა მოსწავლის სწავლის პროცესში, განსაკუთრებით იმ კომპონენტში, რომელიც სახლში მიმდინარეობს.

- მშობლებისთვის თითოეულ საგანში მისაღწევი შედეგების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება;
- ინფორმაციის მიწოდება საშინაო დავალების სასკოლო პოლიტიკის შესახებ;
- გარკვეული პერიოდულობით მოსწავლეებისთვის ისეთი საშინაო დავალებების მიცემა, რომლებიც მშობლების / ოჯახის წევრის თანამონაწილეობით შესრულებას მოითხოვს;
- მათემატიკის, კითხვისა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერების საოჯახო აქტივობების დანერგვა;
- რეკომენდაციები კონკრეტულ საგანში მოსწავლის მიღწევების გაუმჯობესების გზების შესახებ და სხვ.

### **გადანყვეტილების მიღება**

მშობლების ჩართვა სასკოლო გადანყვეტილებების მიღების პროცესში.

- მშობელთა და მასწავლებელთა ასოციაციის, საკონსულტაციო საბჭოსა და სხვა სტრუქტურული ერთეულების შექმნა მშობელთა მონაწილეობით;
- ადვოკატირების ჯგუფების ორგანიზება, რომლებიც ლობირებას გაუწევენ სკოლის განვითარებისთვის საჭირო ცვლილებების განხორციელებას;
- მშობლებისა და მშობლების წარმომადგენლების დამაკავშირებელი საინფორმაციო ქსელის შექმნა და სხვ.

### საზოგადოებასთან თანამშრომლობა

საზოგადოებაში არსებული რესურსებისა და სერვისების ინდენტიფიცირება და მოზიდვა / გამოყენება სასკოლო პროგრამების, საოჯახო პრაქტიკისა და მოსწავლეების სწავლისა და განვითარების მიზნით.

- მშობლებისა და მოსწავლეებისთვის საზოგადოებაში არსებული ჯანდაცვის, განათლების, კულტურული პროგრამების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება;
- მშობლებისა და მოსწავლეების მონაწილეობა საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმიანობაში (დასუფთავება, საქველმოქმედო ღონისძიებების მონაწილეობა, ხეების დარგვა და სხვ.).

წყარო: Epstein, et. al., 2002.

## დასკვნა

წარმატებული სკოლის შექმნა ძალიან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. როგორც აღინიშნა, ამ პროცესში განსაკუთრებული როლი სწორედ სკოლის დირექტორს ენიჭება. უფრო კონკრეტულად კი იმას, თუ რამდენად სწორად აქვს გააზრებული დირექტორს, რას ნიშნავს ეფექტური სკოლა და თუ რამდენად მართებულად და მიზნობრივად ახდენს იგი ყველა შესაძლო რესურსის განაწილებასა და მართვას. წინამდებარე თავში წარმოდგენილი იყო წარმატებული სკოლების მახასიათებლები, რომლებიც განათლების სფეროში ჩატარებული არაერთი კვლევის საფუძველზე გამოვლინდა: (1) მკაფიო და ფოკუსირებული მისია, (2) მოსწავლეების მიმართ მაღალი მოლოდინები და სწავლის მაღალი სტანდარტები; (3) ძლიერი ხელმძღვანელობა; (4) მაღალი ხარისხის თანამშრომლობა და კომუნიკაცია, (5) სასწავლო გეგმის, სწავლებისა და შეფასების სტანდარტების შესაბამისობა, (6) სწავლისა და სწავლების ხშირი მონიტორინგი, (7) ფოკუსირებული პროფესიული განვითარება, (8) წამახალისებელი სასწავლო გარემო, (9) მშობლებისა და საზოგადოების აქტიური ჩართულობა. სწორედ აღნიშნულ საკითხებზე ფოკუსირებით შეძლებენ დირექტორები ისეთი სკოლის შექმნას, სადაც თითოეულ მოსწავლეს ეძლევა საკუთარი შესაძლებლობების სრულფასოვანი რეალიზების შესაძლებლობა.

## ბიბლიოგრაფია:

- Benavott, A. (2004). *A Global Study of Intended Instructional Time and Official School Curricula, 1980-2000*. UNESCO. (Retrieved April 24, 2011 from <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001466/146625e.pdf>).
- Blankstein, A.M. (2010). *Failure Is not an Option: 6 Principles that Guide Student Achievement in High-Performing Schools*. (2<sup>nd</sup> Ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Bottoms, G. & O'Neill, K. (2001). *Preparing a New Bread of School Principals: Six Strategies to Prepare More Good Principals*. Atlanta: GA: Southern Regional Education Board.
- Coleman, J. S., Campbell, E. Q., Hobson, C. J., McPartland, J., Mood, A. M., Weinfeld, F. D., York, R.L. (1966). *Equality of Educational Opportunity*. US department of Health, Education and Welfare. Office of Education. US Government Printing Office. Washington: 1966. (Retrieved May, 2011 from <http://eric.ed.gov/PDFS/ED012275.pdf>[http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_&ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED012275&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED012275](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED012275&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED012275)).
- Commer, J. P., Joyner, E.T., & Ben-Avie, M. (2004). *Six Pathways to Healthy Child Development and Academic Success*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Department of Education and Training. (2005). *Professional Learning in Effective Schools: The Seven Principles of Highly Effective Professional Learning*. Melbourne: McLaren Press.
- Epstein, J.L., Sanders, M.G., Simon, B.S., Salinas, K.C., Jansorn, N.R., Van Voorhis, F.L. (2002). *School, Family, and Community Partnerships: Your Handbook for Action*. (2<sup>nd</sup> Ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Georgia Department of Education. Division of School Improvement. (2006). *Georgia School Standards*. (Retrieved April 2, 2011 from [http://www.doe.k12.ga.us/DMGetDocument.aspx/GSS\\_06.pdf?p=39EF345AE192D900F620BFDE9C014CE65F48E7E4CC653240B75F2273979D62CC72C6AE49F194013B&Type=D](http://www.doe.k12.ga.us/DMGetDocument.aspx/GSS_06.pdf?p=39EF345AE192D900F620BFDE9C014CE65F48E7E4CC653240B75F2273979D62CC72C6AE49F194013B&Type=D)).
- Gillies, J., Quijada, J.J. (2008). *Opportunity to Learn: A High Impact Strategy for Improving Educational Outcomes in developing Countries*". EQUIP2. USAID.
- Heyneman, S. P., Loxley, W.A. (1983). The Effect of Primary-Quality On Academic Achievement Across Twenty-nine High- and Low-Income Countries. In *American Journal of Sociology*. Vol. 88, No. 6.

- Jenkins, B. (2009). What it takes to be an instructional leader. *Principal*. Vol. 88, No.3.
- Kirk, D., Jones, T. (2004). *Effective Schools – Assessment Report*. Pearson Education.
- Lam, S.F. (2001). Educators ‘Opinions on Classroom Observation as a Practice of Staff Development and Appraisal. *Teaching and Teacher Education*. Vol. 17.
- Lezotte, L. (1991). *Correlates of Effective Schools: The First and Second Generation*. (Retrieved April 10, 2011 from <http://www.a2community.org/skyline.home/files/correlates.pdf>).
- Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and Evolutionary: The Effective Schools Movement*. Okemos, MI: Effective Schools Products, LTD.
- Marshall, K. (2009). *Rethinking Teacher Supervision and Evaluation*. Jossey-Bass Publishing.
- მარზანო, რ.ჯ., ფიქერინგი, დ.ჯ., ფოლოქი, ჯ.ი. (2001). ეფექტური სწავლება სკოლაში: კვლევებზე დაყრდნობით შემუშავებული მეთოდები, რომლებიც აუმჯობესებენ მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებას. ალექსანდრია, ვირჯინია: ASCD. (ქართული თარგმანი).
- Marzano, R.J. (2003). *What Works in Schools: Translating Research into Action*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Marzano, R.J., Waters, T., McNulty, B.A. (2005). *School Leadership That Works: From Research To Results*. Aurora, CO: McREL.
- Marzano, R.J. (2007). *Leadership and School Reform Factors* in International Handbook of School Effectiveness and improvement. 595-614. Springers.
- Newmann, F.M., Weladge, G.G. (1995). Successful School Restructuring: A Report to the Public and Educators by the Center of on Organization and Restructuring of Schools. School of Education. Madison, WI: University of Wisconsin-Madison.
- Oklahoma State Department of Education. Office of Standards and Curriculum. (2007). Oklahoma Essential Elements, Performance Indicators, Successful Strategies and Resources. (Retrieved April 2, 2011 from <http://www.miami.k12.ok.us/downloads/OklahomaEssentialsElementsGuide.pdf>).
- Polly, D. (2009). Examining the Influence of Learner-Centered Professional Development on Elementary Mathematics’ Teachers Enacted and Espoused Beliefs. In Swars, S.L., Stinson, D.W., & Lemon-Smith, S. (Eds.). *Proceeding of the 31<sup>st</sup> Annual Meeting of the North American Chapter of the International Group for the Psychology of Mathematics Education*. Atlanta, GA: Georgia State University (Retrieved

on May 1, 2011 from <http://www.pmena.org/2009/proceedings/TEACHER%20EDUCATION%20-INSERVICE/teiBRR369989.pdf>).

Robbins, P.M., Alvy, H.B. (2003). *The Principal's Companion: Strategies and Hints to Make the Job Easier*. (2<sup>nd</sup> Ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Shanon, G.S., & Bylsma, P. (2007). *The Nine Characteristics of High-Performing Schools: A research based resource for schools and districts to assist with improving student learning*. (2<sup>nd</sup> Ed.). Olympia, WA: OSPI

Shawer, S. F. (2010). *Classroom-level Curriculum Development: EFL Teachers as Curriculum-developers, Curriculum-makers and Curriculum-transmitters*. *Teaching and Teacher Education*. 26, pp. 173-184.

Sprick, R.S. (2006). *Discipline in the Secondary Classroom: A Positive Approach to Behavior Management*. (2<sup>nd</sup> Ed.). San-Francisco, CA: Jossey-Bass.

ჩაჩხიანი, ქ., & ტაბატაძე, შ. (2010). *სასწავლო პროცესის ხელმძღვანელობა: გზამკვლევი სკოლების ადმინისტრაციისთვის*. თბილისი: სამოქალაქო ინტეგრაციისა და ეროვნებათშორისი ურთიერთობების ცენტრი.

The Learning First Alliance. (2001). *Every Child Learning: Safe and Supportive Schools*. (Retrieved April 30, 2011 from <http://www.learningfirst.org/docrepo/documents/pdf/fulldocumentsafeandsupportiveschools.pdf>).

Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by Design*. (2<sup>nd</sup> Ed). Merrill Education/ASCD.

Zepeda, S.J. (2007) *Principals as Instructional Leaders: A Handbook for Supervisors*. Larchemon, NY: Eye on Education Publishing.



## თავი 2. სასწავლო გარემო

### სასწავლო გარემოს არსი და მნიშვნელობა

ბევრი ბავშვი, გაცნობიერებულად თუ გაუცნობიერებლად, ახალ სკოლაში ან ახალ კლასში მისვლის წინ, უპირველეს ყოვლისა, შემდეგ კითხვებს უსვამს საკუთარ თავს: „მეყოლება მეგობრები? ჩემს მასწავლებლებს მოვენონები? იზრუნებენ მასწავლებლები ჩემზე? თუ დამჭირდება, დამეხმარებიან? შევძლებ ყველა დავალების კარგად შესრულებას? თუ ვერ შევძლებ, მაშინ რა მოხდება? უსაფრთხოდ ვიქნები? ხომ არ შეეცდებიან ჩემს დაჩაგვრას/ცემას?“. ეს კითხვები ასახავს ნებისმიერი ბავშვის ძირითად საჭიროებებს – თავი იგრძნოს ფიზიკურად და ფსიქოლოგიურად უსაფრთხოდ, ჰქონდეს სკოლასთან მიკუთვნების განცდა, მიიღოს საჭირო დახმარება და პატივისცემა და სჯეროდეს, რომ მას შეუძლია წარმატების მიღწევა (The Learning First Alliance, 2001).

ზემოთ აღნიშნული საკითხები, რომლებიც სკოლაში ახალი მოსწავლის ცნობისმოყვარეობისა და ლელვის საგანს წარმოადგენს, განათლების სპეციალისტებისა და ადმინისტრატორებისთვისაც ასევე პრიორიტეტული და საგულისხმოა, რადგან ისინი სკოლაში არსებულ სასწავლო გარემოს უკავშირდება. სასწავლო გარემო არის ყველა იმ ფაქტორის ერთობლიობა, რომლებიც გავლენას ახდენს მოსწავლის შედეგებსა და განვითარებაზე. ეს ფაქტორები მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანია, დანყებული სკოლის კედლების გაფორმებით, ღირებულებებით, დამოკიდებულებებითა თუ ურთიერთობებით დამთავრებული.

პოზიტიური სასწავლო გარემოს უდიდესი მნიშვნელობა აღიარებულია განათლების სპეციალისტებისა და მკვლევარების მიერ. სკოლების ეფექტიანობას სასწავლო პროცესთან ერთად მასში არსებული სასწავლო გარემოც განაპირობებს. და მაინც, რატომ არის სასწავლო გარემო სასკოლო განათლების ასეთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი?

პირველ რიგში, აღსანიშნავია სასწავლო გარემოს გავლენა მოსწავლის აკადემიურ მიღწევებზე. განათლების სფეროში ჩატარებული კვლევები ადასტურებს, რომ მოსწავლეებს მაღალი შედეგების მიღწევა შეუძლიათ ისეთ სკოლებში, სადაც მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს შორის არსებობს თანამშრომლობითი ურთიერთობები, მოსწავლეების ქცევისა და აკადემიური მოსწრების გაუმჯობესების მიზნით იყენებენ ნახალისებასა და წარმატების აღიარებას, მო-

სწავლების ქცევისა და აკადემიური მიღწევების მიმართ აქვთ მაღალი მოლოდინი, მოსწავლეებს შორის ურთიერთობები ეფუძნება ურთიერთპატივისცემის, მრავალფეროვნებისა და თანასწორობის პრინციპებს და სხვ. უფრო მეტიც, მოსწავლემ, რომელსაც არა აქვს საშუალება ისწავლოს პოზიტიურ და წამახალისებელ გარემოში, შესაძლებელია, მინიმალური სტანდარტების დაკმაყოფილებაც კი ვერ მოახერხოს, რომ აღარაფერი ვთქვათ საკუთარი პოტენციალის სრულფასოვან რეალიზებაზე. ამიტომაცაა, რომ წარმატებული სკოლები მხოლოდ სასწავლო პროცესის მიმდინარეობით არ ინტერესდებიან. მათ კარგად აქვთ გააზრებული, რომ სწავლისა და სწავლების პროცესის დაგეგმვა, მონიტორინგი და შეფასება, მაღალკვალიფიციური მასწავლებლების შერჩევა და მათი შემდგომი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, სასწავლო პროცესის ეფექტურად წარმართვისთვის საჭირო ბევრი სხვა ღონისძიების განხორციელება აუცილებელია, თუმცა – არასაკმარისი. სკოლა მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეძლებს თავისი უმთავრესი ფუნქციის წარმატებით განხორციელებას, თუ შექმნის პოზიტიურ სასწავლო გარემოს (School Climate and Learning, 2001).

მეორე ფაქტორი, რომელიც სასწავლო გარემოს მნიშვნელობაზე მიუთითებს, მოსწავლის მორალურ განვითარებასა და მის ღირსეულ პიროვნებად და მოქალაქედ ჩამოყალიბებას უკავშირდება. რამდენადაც მეტად დემოკრატიული და ტოლერანტული იქნება სასწავლო გარემო სკოლაში, მით უფრო დიდია მოსწავლეებში სამოქალაქო ცნობიერების ჩამოყალიბების ალბათობა.

და ბოლოს, სკოლაში უსაფრთხო და წამახალისებელი სასწავლო გარემო სკოლის რესურსების ეფექტიანად გამოყენებისა და ხარჯების მინიმოზაციის საშუალებას იძლევა. სკოლის პრიორიტეტს, პირველ რიგში, არასასურველი ქცევის პრევენცია და სასურველი ქცევის სტიმულირება წარმოადგენს და არა მიუღებელ ქმედებაზე რეაგირება მისი აღმოფხვრის მიზნით. პრევენციისათვის კი გაცილებით ნაკლები რესურსია საჭირო, ვიდრე შექმნილი პრობლემის მოგვარებისა და აღმოფხვრისათვის.

რამდენადაც აუცილებელია სკოლაში უსაფრთხო და წამახალისებელი გარემოს შექმნა, იმდენად რთულია. იგი საკითხის და მისი მნიშვნელობის სათანადო გააზრებას, ბევრი ადამიანის ძალისხმევასა და რესურსებს მოითხოვს. ამ კომპლექსურ პროცესში სკოლის დირექტორს განსაკუთრებული როლი აქვს. მან უნდა შეძლოს სრულფასოვნად გაიაზროს, თუ რას ნიშნავს, როგორ გამოიყურება უსაფრთხო და წამახალისებელი გარემო და შემდეგ გაატაროს ისეთი ღონისძიებები, რომლებიც სასურველი მდგომარეობის მიღწევაში დაეხმარება.

წიგნის ამ თავში სკოლის დირექტორებისთვის დახმარების განევის მიზნით განხილული იქნება უსაფრთხო და წამახალისებელი სკოლის მახასიათებლები,

სტრატეგიები. შევეცდებით მოგანოდოთ პრაქტიკული რჩევები იმის შესახებ, თუ როგორ გავხადოთ სკოლა ადგილად, სადაც მოსწავლეს, მასწავლებელიც და სასკოლო საზოგადოების ნებისმიერი წარმომადგენელი თავს ფიზიკურად და ფსიქოლოგიურად უსაფრთხოდ იგრძნობს და საკუთარი შესაძლებლობების სრულფასოვანი რეალიზების შესაძლებლობა ექნება.

## სასწავლო გარემო: ძირითადი ელემენტები და მახასიათებლები

სასწავლო გარემო კომპლექსური ფენომენია და ყველა იმ ფაქტორს აერთიანებს, რომლებიც გავლენას ახდენს მოსწავლეების სწავლასა და განვითარებაზე. ავტორები აღნიშნულ ფაქტორებს 4 ძირითადი ელემენტის გარშემო აერთიანებენ: ფიზიკური გარემო, სოციალურ გარემო, აფექტური გარემო და აკადემიური გარემო (Gonder & Hymes, 1994). უსაფრთხო, ჯანსაღი და მასტიმულირებელი სასწავლო გარემოს შექმნისთვის ოთხივე ელემენტი მნიშვნელოვანია. უფრო მეტიც, ისინი იმდენად მჭიდრო კავშირში იმყოფებიან ერთმანეთთან, რომ სკოლის ადმინისტრაციის მხრიდან რომელიმე მათგანის იგნორირებამ შესაძლოა სერიოზულად დააზიანოს დანარჩენი ელემენტები. მაგალითად, არასათანადო აკადემიური გარემოს არსებობამ შესაძლოა ხელი შეუწყოს სკოლის სოციალურ გარემოში პრობლემების წარმოქმნას ან გაღრმავებას და, პირიქით; თუ მოსწავლე აკადემიურად წარუმატებელია და სკოლა ვერ ახერხებს მის სასწავლო პროცესში ჩართვას, დიდი ალბათობა არსებობს იმისა, რომ ის კლასში „თავის დამკვიდრებას“ შეეცადოს სხვების მიმართ აგრესიული და დისკრიმინაციული ქცევებით.

### სასწავლო გარემოს ელემენტები



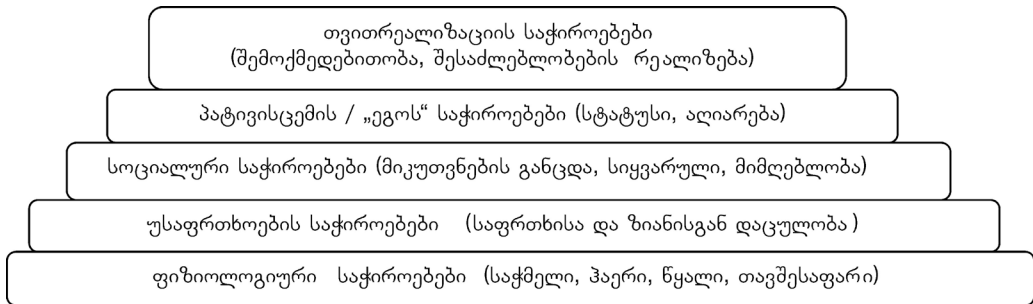
წყარო: Gonder & Hymes, 1994.

გონდერი და ჰიმესი სასწავლო და სამუშაო გარემოს შემადგენელ ელემენტებს შემდეგნაირად განმარტავენ:

- **ფიზიკური გარემო** – სკოლის ფიზიკური და მატერიალური რესურსები და მათი ორგანიზება: შენობა, საკლასო ოთახები, ეზო, განათება, სასმელი წყალი და ა.შ.
- **აკადემიური გარემო** – სწავლების მეთოდები, ღირებულებები და სხვადასხვა სასკოლო პრაქტიკა, როგორებიცაა ფოკუსი სწავლებასა და სწავლაზე, მაღალი მოლოდინი მოსწავლეების მიღწევების მიმართ; მოსწავლეთა შედეგების მონიტორინგი, დაჯილდოებისა და ნახალისების მექანიზმები და სხვ.
- **სოციალური გარემო** – ურთიერთობები სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის: მასწავლებლებს, მოსწავლეებს, მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს, მასწავლებლებსა და ადმინისტრაციას შორის და ა.შ.
- **აფექტური გარემო** – მოსწავლეებისა და სასკოლო საზოგადოების წარმომადგენლების დამოკიდებულებები და გრძნობები სკოლისა და მისი წარმომადგენლების მიმართ (Gonder & Hymes, 1994).

მოსწავლეების მაღალი მიღწევებისა და მორალური და სოციალური განვითარების მიზნით მნიშვნელოვანია, სკოლაში ფიზიკური, აკადემიური, აფექტური და სოციალური გარემო იმგვარად იყოს ორგანიზებული, რომ მოსწავლეებს და მასწავლებლებს ჰქონდეთ სწავლისა და სწავლების პროცესის წარმატებით წარმართვისა და სასწავლო მიზნების მიღწევის შესაძლებლობა. ცნობილი ფსიქოლოგის აბრაამ მასლოუს თანახმად, ადამიანებს მხოლოდ მაშინ შეუძლიათ საკუთარი მიზნების მიღწევა, როდესაც მათი ყველა მოთხოვნილება და საჭიროება დაკმაყოფილებულია. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიაში აღნიშნული საჭიროებები პრიორიტეტების მიხედვით არის განლაგებული. ნებისმიერი სკოლის ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს მასწავლებლებსა და მოსწავლეების საბაზო საჭიროებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა, როგორებიცაა ფიზიოლოგიური (წყალი, საჭმელი, ჰაერი) და უსაფრთხოების (საფრთხისა და ზიანისგან დაცულობა) საჭიროებები. თუმცაღა მათი მიზნების განხორციელება აუცილებელს ხდის მასლოუს იერარქიის მომდევნო საფეხურებზე გადინაცვლებას და სოციალური, პატივისცემისა, თვითრეალიზების საჭიროებების დაკმაყოფილებას.

## მასლოუს საჭიროებათა იერარქია



წყარო: Gonder and Hymes (1994)

სასწავლო გარემო ბევრი სხვადასხვა გზით ახდენს გავლენას მოსწავლის საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე და, შესაბამისად, სწავლასა და შედეგებზე. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში ჩამოთვლილია ის გარემოებები, რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუწყოს ან შეუშალოს მოსწავლეების სწავლისა და განვითარების პროცესს (School Climate and Learning, 2004). აღნიშნული ჩამონათვალი არ წარმოადგენს სრულ სიას, თუმცა კარგ წარმოდგენას იძლევა იმის შესახებ, თუ რა ფორმით შეიძლება მოახდინოს გავლენა ფიზიკურმა, სოციალურმა, აფექტურმა თუ აკადემიურმა გარემომ მოსწავლის მიღწევებზე.

**სასწავლო გარემოს გავლენა სწავლის პროცესზე**

	<p><b>ხელს უწყობს სწავლას</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სკოლის შენობაში მოსწავლეების რაოდენობა არ არის ძალიან დიდი და შეესაბამება შენობის ფართს;</li> <li>• სკოლის შენობის ნებისმიერ ნაწილში მოსწავლეები თავს გრძობენ უსაფრთხოდ;</li> <li>• საკლასო ოთახები, დერეფნები, ეზო სუფთა და მოწესრიგებულია;</li> <li>• შენობაში არ არის ხმაური და არეულობა;</li> <li>• სასწავლო პროცესი და მისი შემადგენელი სხვადასხვა აქტივობა მიმდინარეობს სკოლის შენობისა და ეზოს შესაბამისი ნაწილებში;</li> <li>• სკოლის კედლებზე გამოკრულია მოსწავლეების ნამუშევრები;</li> <li>• მასწავლებლებს აქვთ სწავლების ეფექტიანად განხორციელებისთვის საჭირო სახელმძღვანელოები და სასწავლო მასალები.</li> </ul>	<p><b>ხელს უშლის სწავლას</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სკოლის შენობაში ძალიან ბევრი მოსწავლეა;</li> <li>• მოსწავლეებს სკოლის დერეფნებსა თუ შენობის სხვა ნაწილებში აყენებენ სიტყვიერ და ფიზიკურ შეურაცხყოფას;</li> <li>• საკლასო ოთახები მოუწესრიგებელია;</li> <li>• საკლასო ოთახები, სათამაშო მოედნები, დერეფნები მოუვლელი, ცუდად განათებულია და ა.შ.;</li> <li>• შენობაში ხმაური და არეულობაა;</li> <li>• კლასები განთავსებულია ისეთ ოთახებში, სადაც არ არის სწავლის შესაბამისი პირობები (სივრცე, ავეჯი და სხვ.); საკლასო ოთახში ძალიან ბევრი ბავშვია;</li> <li>• სახელმძღვანელოები და სხვა სასწავლო მასალები არ არის საკმარისი და ვერ უზრუნველყოფს სასწავლო პროცესის ეფექტიანად წარმართვას.</li> </ul>
<p><b>ფიზიკური გარემო</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს შორის ინტენსიური და ეფექტური კომუნიკაცია არსებობს.</li> <li>• მასწავლებლები ერთმანეთის მიმართ არიან კოლეგიალურები. მასწავლებლები და მშობლები სასწავლო პროცესში ერთმანეთის პარტნიორები არიან;</li> <li>• მასწავლებლები აქტიურად არიან ჩართული სასკოლო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში;</li> <li>• მასწავლებლები მოსწავლეებს საშუალებას აძლევენ გამოთქვან საკუთარი მოსაზრებები სასწავლო პროცესთან დაკავშირებით და მონაწილეობა მიიღონ შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში;</li> <li>• მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შესწავლილი აქვთ კონფლიქტის მოგვარების მეთოდები.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მასწავლებლები და მოსწავლეები თითქმის არ კონტაქტობენ ერთმანეთთან არასაგაკვეთილო დროს; მასწავლებლები იზოლირებულნი არიან ერთმანეთისგან; მშობლებისადმი დამოკიდებულება არ არის კონსტრუქციული, ისინი არ აღიქმებიან პარტნიორებად სასწავლო პროცესში.</li> <li>• ყველა სასკოლო გადაწყვეტილება ცენტრალიზებულად მიიღება სკოლის ადმინისტრაციის მიერ. მასწავლებლებს არ ეძლევათ აღნიშნულ პროცესში მონაწილეობის შესაძლებლობა;</li> <li>• მოსწავლეებს არ ეძლევათ რაიმე სახის გადაწყვეტილებაში მონაწილეობის მიღების შესაძლებლობა;</li> <li>• სკოლაში დაცინვის, ჩაგვრისა და კონფლიქტის შემთხვევებზე არ რეაგირებენ.</li> </ul>
	<p><b>სოციალური გარემო</b></p>	

<p>აფექტური გარემო</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მასწავლებლებისა და სკოლის სხვა თანამშრომლები მზრუნველობით, მხარდაჭრითა და პატივისცემით ეპყრობიან მოსწავლეებს;</li> <li>• მოსწავლეები ენდობიან მასწავლებლებსა და სკოლის სხვა თანამშრომლებს;</li> <li>• მასწავლებლებისა და სკოლის სხვა თანამშრომლების დამოკიდებულებები და ქმედებები არის მორალური და ეთიკური;</li> <li>• მოსწავლეებს, მასწავლებლებსა და სკოლის სხვა წარმომადგენლებს შორის კეთილგანწყობილი ურთიერთობებია;</li> <li>• სკოლაში პატივს სცემენ მრავალფეროვნებასა და კეთილგანწყობილნი არიან სხვადასხვა კულტურის მიმართ;</li> <li>• მოსწავლეები, მასწავლებლები და სკოლის სხვა წარმომადგენლები მიიჩნევენ, რომ მათ მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ სკოლის წარმატებასა და განვითარებაში;</li> <li>• მოსწავლეები, მასწავლებლები და სკოლის სხვა წარმომადგენლები თავს მიიჩნევენ სასკოლო საზოგადოების შემადგენელ ნაწილად. მათ უყვართ და პატივს სცემენ სკოლას;</li> <li>• მშობლები სკოლას მიიჩნევენ სასწავლო დაწესებულებად, სადაც მათ მიმართ არიან კეთილგანწყობილი, სადაც თბილი და მზრუნველი დამოკიდებულებები არსებობს.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის ძალიან მინიმალური და ფორმალური კომუნიკაცია არსებობს. ზოგიერთი მოსწავლის მიმართ შეიმჩნევა ფავორიტიზმი. ზოგიერთის მიმართ კი – გულგრილი დამოკიდებულება;</li> <li>• მოსწავლეები არ მიიჩნევენ, რომ მასწავლებლები და სკოლის სხვა თანამშრომლები მათი ინტერესებიდან და საჭიროებიდან გამომდინარე მოქმედებენ;</li> <li>• მასწავლებლებისა და სხვა თანამშრომლების დამოკიდებულებები და ქმედებები არ არის მორალური და ეთიკური;</li> <li>• მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს შორის დაძაბული და კონფლიქტური ურთიერთობები არსებობს;</li> <li>• სკოლა ეკუთვნის მხოლოდ მოსწავლეთა „უმრავლესობას“;</li> <li>• მასწავლებლები და მასწავლებლები ვერ იღებენ სათანადო დაფასებასა და აღიარებას განუული საქმიანობისთვის;</li> <li>• მასწავლებლები, მოსწავლეები და სკოლის სხვა წარმომადგენლები თავს არ მიიჩნევენ სასკოლო საზოგადოების შემადგენელ ნაწილად;</li> <li>• მშობლები ვერ გრძობენ კეთილგანწყობას სკოლის მხრიდან. ისინი ძირითადად „დამნაშავედ“ აღიქვამენ თავს საკუთარი შვილების წარუმატებლობების გამო.</li> </ul>
------------------------	--	---

აკადემიური გარემო	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მოსწავლეების წარმატება ძირითად სასწავლო დისციპლინებში სკოლის მთავარ საზრუნავს წარმოადგენს. ამასთანავე, დიდი ყურადღება ექცევა მოსწავლეების სხვადასხვა უნარისა და კომპეტენციის განვითარებას;</li> <li>• სასწავლო მეთოდები უპასუხებს და შეესაბამება მოსწავლეების განსხვავებულ მახასიათებლებსა და შესაძლებლობებს;</li> <li>• მოსწავლეების მიმართ არსებობს მაღალი მოლოდინი. მასწავლებლები მოსწავლეებს არწმუნებენ, რომ მათ შეუძლიათ წარმატების მიღწევა;</li> <li>• მოსწავლეების მიღწევების მონიტორინგი რეგულარულად ხორციელდება;</li> <li>• მოსწავლეების შედეგებს დროულად აცნობებენ მოსწავლეებსა და მათ მშობლებს;</li> <li>• შეფასების შედეგები გამოიყენება სწავლების შინაარსისა და მეთოდების გაუმჯობესების მიზნით;</li> <li>• აკადემიური მიღწევებისთვის მოსწავლეები იღებენ სათანადო აღიარებასა და ჯილდოებს;</li> <li>• მასწავლებლები გამოირჩევიან საგნობრივი და მეთოდური კომპეტენტურობით.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მოსწავლეების სწავლა და განვითარება არ წარმოადგენს სკოლის მთავარ საზრუნავს. არსებული სწავლების მეთოდები არ შეესაბამება მოსწავლეების სწავლის განსხვავებულ და მრავალფეროვან სტილს;</li> <li>• მოსწავლეების მიღწევების მიმართ მოლოდინი დაბალია. სკოლა შეგუებულია იმ ფაქტს, რომ ზოგიერთი მოსწავლე წარუმატებლად დაამთავრებს აკადემიურ წელს;</li> <li>• მოსწავლეთა შეფასება და მონიტორინგი ხორციელდება ძალიან იშვიათად ან საერთოდ არ ხორციელდება;</li> <li>• მოსწავლეები და მასწავლებლები არ იხილავენ ერთად შედეგებს. მოსწავლეებმა არ იციან, როგორ გააუმჯობესონ საკუთარი შედეგები. მშობლებისათვის ხშირად მოულოდნელად წლის ბოლოს ხდება ცნობილი, რომ მათ შვილებს არასახარბიელო შედეგები აქვთ;</li> <li>• შეფასების შედეგებს არ იყენებენ სწავლისა და სწავლების გაუმჯობესების მიზნით; ყოველწლიურად მეორდება სწავლისა და სწავლების წარუმატებელი ციკლი;</li> <li>• არ ხდება / ან ძალიან იშვიათად ხდება მოსწავლეების აღიარება და დაჯილდოება;</li> <li>• მასწავლებლებს არ აქვთ სწავლებისათვის საჭირო კომპეტენცია.</li> </ul>
წყარო: School Climate and Learning, 2004.		

განათლების სხვადასხვა ექსპერტი სასურველი სასწავლო გარემოს მახასიათებლების სხვადასხვა ჩამონათვალს გვთავაზობს. მათი გაერთიანება სამი ძირითადი კატეგორიის ქვეშ შეიძლება. სკოლა, სადაც მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს შეუძლიათ საკუთარი შესაძლებლობების სრულფასოვანი რეალიზება და მიზნების მიღწევა, უნდა იყოს უსაფრთხო, მზრუნველი და მონესრიგებული:

- უსაფრთხო სკოლაში მოსწავლეები დაცულნი არიან ნებისმიერი სახის ზიანისგან, საფრთხისა და შიშისგან. მოსწავლეების, მასწავლებლებისა და სკოლის სხვა თანამშრომლების დამოკიდებულებები, ღირებულებები და ქმედებები გამოორიციხავს ნებისმიერი სახის ინცინდენტებს და ფოკუსირებულია სწავლასა და წარმატებაზე; სკოლას შემუშავებული აქვს ყველა მოსალოდნელი საფრთხის პრევენციისა და დროული აღმოფხვრის სტრატეგიები და მექანიზმები:
- მზრუნველ სასწავლო გარემოში სასკოლო საზოგადოების ყველა წევრი ერთმანეთს ეპყრობა პატივისცემითა და ნდობით. მოსწავლეების მხარდაჭერა და განვითარებაზე ზრუნვა სკოლის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს. სკოლაში არსებული ნებისმიერი პრაქტიკა ეფუძნება მრავალფეროვნების აღიარებასა და პატივისცემას. სკოლა წარმოადგენს კეთილგანწყობილ დაწესებულებას მოსწავლეების, მასწავლებლების, მშობლებისა და სასკოლო საზოგადოების სხვა წევრებისთვის.
- მონესრიგებული სასწავლო გარემო გულისხმობს სკოლის საზოგადოების თითოეული წევრის მიერ საკუთარი უფლებებისა და ვალდებულებების სრულფასოვან გააზრებასა და რეალიზებას. მისაღები და სავალდებულო ქცევების შესახებ მოლოდინები ყველასთვის წინასწარ არის ცნობილი. ნებისმიერ დარღვევასა და გადაცდომაზე სკოლა რეაგირებს წინასწარ შემუშავებული რეგულაციებისა და კონკრეტული კონტექსტის გათვალისწინებით (Safe, Caring and Orderly Schools, 2008).

## უსაფრთხო სკოლა

სკოლის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში, მათ შორის საქართველოში, განათლების პოლიტიკისა და ადმინისტრირების ერთ-ერთ პრიორიტეტულ საკითხს წარმოადგენს. როგორც აღინიშნა, სასწავლო გარემოს უსაფრთხოება გულისხმობს მოსწავლის დაცულობას ნებისმიერი სახის საფრთხის, ზიანისა და შიშისგან. უსაფრთხო სასწავლო გარემოში მოსწავლეების მიმართ არ ხორციელდება რაიმე სახის ძალადობა, ისინი თავს გრძნობენ მშვიდად და უსაფრთხოდ და, შესაბამისად, ეძლევათ სწავლის პროცესზე სრული კონცენტრაციის საშუალება. (Ministry of Education, British Columbia, 2008). უსაფრთხო სკოლის მიზანია არა მხოლოდ კრიზისული სიტუაციების მართვა და მათზე ადეკვატური რეაგირება, არამედ პოზიტიური კლიმატის შექმნა, პრევენციისა და დროული ჩარევის ეფექტიანი პრო-

გრამების შემუშავება და განხორციელება (Reeves, et. al., 2010).

მოსწავლეების საფრთხისა და ზიანის შემცველი წყარო სკოლაში შეიძლება მრავლად არსებობდეს და უკავშირდებოდეს როგორც ფიზიკურ, ასევე სოციალურ, აკადემიურ და აფექტურ გარემოს. შესაბამისად, მოსწავლეთა უსაფრთხოების 2 ძირითადი სახე არსებობს: ფიზიკური და ფსიქოლოგიური. მოსწავლის ფიზიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა სკოლის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა, თუმცა არა ერთადერთი. სამწუხაროდ, საკმაოდ ხშირად სკოლების ყურადღება უმთავრესად ფიზიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფაზეა გადატანილი და ნაკლებად საგანგაშოდ მიიჩნევენ ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების დარღვევის ფაქტებს. ფსიქოლოგიური საფრთხე და ზიანი შესაძლებელია ნაკლებად შესამჩნევია, ვიდრე – ფიზიკური. თუმცა მისი გავლენა მოსწავლის სწავლისა და განვითარების პროცესზე ხშირ შემთხვევაში შეიძლება გაცილებით სავალალო იყოს. ასევე ძალიან დიდი ალბათობაა, რომ პრევენციისა და დროული რეაგირების გარეშე ფსიქოლოგიური ძალადობა ფიზიკურ ძალადობაში გადაიზარდოს.

საქართველოში ბავშვების მიმართ ძალადობის ეროვნული კვლევის (2007-2008) შედეგები აჩვენებს, რომ ფსიქოლოგიური ძალადობა სკოლებში თითქმის იმავე სიხშირით ხდება, რა სიხშირითაც ფიზიკური ძალადობა. უფრო მეტიც, მოსწავლის ასაკის მატებასთან ერთად ძალადობა ძირითადად ფსიქოლოგიურ ხასიათს იღებს. აღნიშნული ანგარიშის ავტორები ასევე ცალკე გამოყოფენ სკოლებში სექსუალურ ძალადობას, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს როგორც ფსიქოლოგიურ (მაგ: პორნოგრაფიის ჩვენება, სექსუალური მახასიათებლების ხაზგასმა და დაცინვა), ასევე ფიზიკურ ფორმებს (მაგ: ძალით კოცნა).

ფიზიკური საფრთხე გულისხმობს ნებისმიერ ქმედებას, მდგომარეობას, რომელიც ზიანს აყენებს მოსწავლის სხეულს. ამ მხრივ, პირველ რიგში, აღსანიშნავია მოსწავლის მიმართ ფიზიკური ძალადობა. მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში მოსწავლეების მიმართ ძალადობა საკმაოდ გავრცელებულია. საქართველოში ბავშვების მიმართ ძალადობის ეროვნული კვლევის (2007-2008) შედეგების თანახმად, მოსწავლეების მიმართ ფიზიკური ძალადობის ინიციატორები უმეტესად მოსწავლეები იყვნენ, თუმცა არცთუ ცოტაა უფროსების მიერ განხორციელებული ძალადობის შემთხვევა. ფიზიკური ძალადობის ისეთი გამოვლინებები, როგორებიცაა დარტყმა, ყურის აწევა, თმის მოქაჩვა, ნივთის სროლა, ფიზიკურად დასჯა (დაჩოქება) შეინიშნება როგორც მოსწავლეების, ასევე უფროსების მხრიდან.

ფიზიკური საფრთხის წყარო შეიძლება ასევე გახდეს სკოლის ფიზიკური გარემო – მაგალითად, დაბალი ფანჯრები, მაღალი დაქანების კიბეები, ბავშვებით გადატვირთული დერეფნები, ჩაბნელებული ოთახები და ა.შ. გარდა

შესაძლო ინციდენტებისა, ფიზიკური საფრთხე მოიცავს ჯანმრთელობისთვის საშიშ გარემოებებს, როგორებიცაა არადაამაკმაყოფილებელი სანიტარული მდგომარეობა, მოსწავლეებისთვის საშიში ნივთების მათთვის ხელმისაწვდომად განთავსება, სუფთა ჰაერის ნაკლებობა ოთახებსა და ეზოში, მერხები-სა და სკამების არასათანადო სიმაღლე და სხვ. ფიზიკური საფრთხე ასევე შეიძლება მომდინარეობდეს ისეთი გარემოებებიდან, რომელთა პრევენციაც სკოლის კონტროლს ნაკლებად ექვემდებარება, მაგალითად, მინისძვრა, სეტყვა და სხვა ბუნებრივი მოვლენები. აღსანიშნავია, რომ სკოლას უნდა ჰქონდეს უსაფრთხოების დაცვისა და რისკების მინიმიზაციის გეგმა იმ გარემოებებისთვისაც კი, რომელთა პრევენციაც სკოლის ძალებს აღემატება,

ფიზიკური უსაფრთხოებისგან განსხვავებით, ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება ძირითადად სოციალურ და აფექტურ გარემოს უკავშირდება და გულისხმობს სკოლაში ისეთი ატმოსფეროსა და ურთიერთობების დამკვირდებას, რომლებიც ხელს შეუწყობს მოსწავლეების ფსიქოლოგიურ და ემოციურ კეთილდღეობასა და სოციალურ განვითარებას. ეს უკანასკნელი კი ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ფსიქოლოგიური საფრთხისა და შიშის პირობებში ყოფნა უარყოფითად მოქმედებს მათ აკადემიურ მოსწრებაზე, კოგნიტურ და ემოციურ განვითარებაზე (Reeves, et. al., 2010).

სკოლებში გავრცელებულია დაცინვა, ჩაგვრა, შეურაცხყოფა და სხვადასხვა ნიადაგზე დისკრიმინაცია. ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების თვალსაზრისით განსაკუთრებით საყურადღებოა დაცინვა და ჩაგვრა ორი ძირითადი მიზეზის გამო: მსგავსი ქმედებების უარყოფითი გავლენა მოსწავლეებზე, მათ ემოციურ განვითარებასა და აკადემიურ მდგომარეობაზე არის ძალიან დიდი; ასევე დაცინვისა და ჩაგვრის შემთხვევები ხშირად ფიზიკურ ძალადობაში გადაიზრდება და შეიძლება ფატალური შედეგებითაც დამთავრდეს; დაბოლოს, მიუხედავად დაცინვასა და ჩაგვრასთან დაკავშირებული მიძიმე შედეგებისა, სკოლის ადმინისტრაცია, მასწავლებლები და სასკოლო საზოგადოების წარმომადგენლები ხშირ შემთხვევაში არასათანადოდ აღიქვამენ ამ პრობლემას და, შესაბამისად, მსუბუქად ან საერთოდ არ რეაგირებენ მასზე. „ბავშვები არიან და რა მოხდა“, „გაიზრდებიან და დაავინწყდებათ“, „ყველა ბავშვი ასეა“, „ეხუმრა და მას კი ეწყინა“ – ეს ის ფრაზებია, რომლებითაც ხშირად სკოლის წარმომადგენლები დაცინვისა და ჩაგვრის საგანგაშო შემთხვევებს ეხმაურებიან.

### დაცინვისა და ჩავვრის შედეგები

მეექვსე კლასის მოსწავლე ნათია თავისი ასაკის გოგონებთან შედარებით სექსუალურად მომწიფებული იყო და მას სხვებზე დიდი მკერდი ჰქონდა. ამ ფაქტის გამო ბიჭები მას სხვადასხვა მეტსახელით მიმართავდნენ. გოგონებიც კი უარს ამბობდნენ მასთან მეგობრობაზე. ზოგიერთი მოსწავლე სიტყვიერ შეურაცხყოფას არ ჯერდებოდა და ხელით ეხებოდა მას, წიგნებს უყრიდა მაგიდიდან, უხევდა რვეულებს და ა.შ. მეექვსე კლასის მოსწავლეები დალიან წყნარი და მშვიდი ქალბატონი იყო. მისთვის მიუღებელი იყო მოსწავლეების ნათიასადმი დამოკიდებულება, თუმცა ვერ შეძლო საკმარისი პრინციპულობის გამოჩენა და ნათიას დაცვა. თავდაპირველად გოგონა გარკვეულ პროტესტს გამოხატავდა მისი დაცინვისა და ჩავვრის მიმართ, ტიროდა, თუმცა შემდეგ შეეგუა თავის სტატუსს. შესაბამისად, მას აღარ ჰქონდა საკუთარი თავის რწმენა, აღარც მეგობრები ჰყავდა და, სავარაუდოდ, აღარც მომავალი ჰქონდა.

გეგას, რომელიც ძალიან კარგად სწავლობდა და კითხვაც ძალიან უყვარდა, ყოველ დილით თანაკლასელები ეძახდნენ: „მსუქანა, მოსიარულე ენციკლიპედია“. გეგას ძალიან უკვირდა, რატომ ანიჭებდა მის სკოლელებს ასეთ დიდ სიამოვნებას მისი დაცინვა. თავდაპირველად შეეცადა მისი დაჩავვრის უფლება არავისთვის მიეცა. რამდენჯერმე ამის გამო ხელჩართულ ჩხუბშიც აღმოჩნდა. თუმცა რეალობა ერთი იყო, მიუხედავად იმისა, მოსწონდა თუ არა მას „მსუქანას“ იარლიყი, მას ამ მეტსახელით მაინც მიმართავდნენ. მათ შორის ასაკით უმცროსი და ფიზიკურად შედარებით სუსტი მოსწავლეებიც. საჭიროების შემთხვევაში უფროსკლასელი მოსწავლეები მათ გეგასთან გამკლავებაში დაეხმარებოდნენ. ერთ დღეს, გეგამ გადანწყვიტა სახლიდან მამის იარაღი წამოეღო. მეხუთე კაკვეთილზე, როგორც კი გეგამ მისი მისამართით ნათქვამი ფრაზა „მსუქანა“ გაიგონა, მიბრუნდა და ფრაზის ავტორს იარაღი ესროლა.

წყარო: Hoover & Oliver, 1996.

საქართველოში ბავშვების მიმართ ძალადობის ეროვნული კვლევის მიხედვით (2007-2008) ფსიქოლოგიურ ძალადობას მოსწავლეების მიმართ ახორციელებდნენ როგორც ბავშვები, ასევე უფროსები. უფროსების მხრიდან ძირითადად ისეთი ფორმები იყო გამოყენებული, როგორებიცაა დაყვირება, შეურაცხყოფა, დამუქრება, ცუდი ან სანყენი სახელებით მიმართვა, ნივთების წართმევა ან დამტვრევა, იზოლაციაში მოქცევა, დამცირება ჯანმრთელობის, ოჯახური მდგომარეობის, აკადემიური შესაძლებლობების ან სხვა ნიშნის გამო და სხვ. ფსიქოლოგიურად და ფიზიკურად უსაფრთხო სკოლა შორს არის მსგავსი

ქმედებებისგან და მათ უპირობო პრევენციასა და აღმოფხვრას გულისხმობს.

აღსანიშნავია, რომ სკოლაში ფიზიკური და ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების უზრუნველყოფისა და უსაფრთხო სკოლის შექმნის მიზნით განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ სხვადასხვა ღონისძიება განხორციელდა. ამ მხრივ განსაკუთრებით აღსანიშნავია მანდატურის სამსახურის ამოქმედება და მასწავლებლის, მოსწავლისა და დირექტორის ეთიკის კოდექსის შემუშავება და დანერგვა სკოლებში. მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის დირექტორებმა უზრუნველყონ აღნიშნული ინიციატივების სკოლის დონეზე ეფექტური და სრულფასოვანი განხორციელება, რათა სკოლა ჩამოყალიბდეს უსაფრთხო დაწესებულებად.

## **უსაფრთხო, მზრუნველი და მონესრიგებული სასწავლო გარემო: სტრატეგიები და განხორციელების გზები**

როგორც აღინიშნა, სასწავლო გარემო კომპლექსური ფენომენია და სასკოლო ცხოვრების ძალიან ბევრ ასპექტს მოიცავს. შესაბამისად, უსაფრთხო, მზრუნველი და მონესრიგებული გარემოს შექმნა მრავალფეროვანი და მრავალრიცხოვანი ღონისძიებების განხორციელებას საჭიროებს. ქვემოთ გთავაზობთ სტრატეგიებსა და ღონისძიებებს, რომლებიც ამ მიმართულებით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია: (1) პოზიტიური კულტურის დამკვიდრება; (2) კულტურულად ადეკვატური სწავლება; (3) მაღალი აკადემიური მოლოდინის დასახვა; (4) სასკოლო პოლიტიკა, პროცედურების შემუშავება და განხორციელება; (5) პრევენცია და ქცევის პოზიტიური მართვა.

### **(1) პოზიტიური კულტურის დამკვიდრება**

სკოლის პოზიტიური კულტურა უსაფრთხო, მზრუნველი და მონესრიგებული სასწავლო გარემოს შექმნის უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა. ორგანიზაციის კულტურა არის მისი წევრების მიერ გაზიარებული ღირებულებები, დამოკიდებულებები და მიდგომები იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ფუნქციონირებდეს ორგანიზაცია და რას როგორ უნდა ახორციელებდეს იგი (Gordon & Hymes, 1994). ბუნებრივია, სკოლის კულტურა იმ შემთხვევაში შეიძლება გახდეს სკოლის წარმატების განმაპირობებელი, თუ იგი პოზიტიურია და ეფუძნება ისეთ მიდგომებს, რომლებიც ხელს უწყობს მოსწავლის წარმატებას, განვითარებასა და მის ღირსეულ მოქალაქედ ჩამოყალიბებას.

## ბრიტანულ-ქართული აკადემიის ღირებულებები

ჩვენ გვჯერა, რომ:

- განათლება დღევანდელ დინამიურ და სწრაფად ცვალებად გლობალურ სამყაროში წარმატების მიღწევის აუცილებელი წინაპირობაა;
- ყველა ბავშვს შეუძლია სწავლა. აკადემიური წარმატება მიღწევადია თითოეული მოსწავლისთვის ჩვენი მაღალი მოლოდინების შემთხვევაში;
- ყველა ბავშვს უნდა ჰქონდეს საკუთარი უნიკალური პოტენციალის სრულად გამოვლენის შესაძლებლობა;
- თითოეული ბავშვი ერთადერთია და განუმეორებელი და იმსახურებს ყურადღებასა და პატივისცემას;
- განათლება ერთობლივი პროექტია. სკოლა, მოსწავლე, ოჯახი და საზოგადოება პარტნიორები უნდა იყვნენ მოსწავლის განათლების პროცესში.

წყარო: ბრიტანულ-ქართული აკადემიის ვებ-გვერდი: [www.bga.ge](http://www.bga.ge).

ღირებულებების არსებობა მნიშვნელოვანია, თუმცა ისინი მხოლოდ იმ შემთხვევაში ხდება სკოლის კულტურის განმსაზღვრელი ფაქტორი, თუ ასახულია სკოლის ყოველდღიურ პრაქტიკაში. ღირებულებების დანერგვა / გავრცელება, ანუ სკოლის კულტურის შექმნა სხვადასხვა საშუალებით არის შესაძლებელი, როგორებიცაა:

- სასკოლო ტრადიციების, რიტუალებისა და ცერემონიების დანერგვა და განხორციელება, რომლებიც გამოხატავს სკოლის ღირებულებებს: წარმატებული მოსწავლეების დაჯილდოების ცერემონიალი, მოსწავლეებისა და თანამშრომლების დაბადების დღეების აღნიშვნა, საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმიანობის კვირეული, „ინიციატივებისა და იდეების ყუთის“ არსებობა; საქმიანი სადილები თანამშრომლებთან, და სხვ.;
- წესებისა და რეგულაციების შემუშავება ისეთი საკითხების შესახებ, როგორებიცაა: მასწავლებლებისა და მოსწავლეების შეფასება, სკოლაში ჩაცმის წესი, აკრძალული ქმედებები, სანქციები, მშობლებთან კომუნიკაციის ფორმები, სასკოლო გადაწყვეტილების მიღება და სხვ.;
- ფიზიკური გარემოს ორგანიზება: საკლასო რესურსების განაწილება, მოსწავლეების ნამუშევრებისა და სასწავლო პროცესის ამსახველი სხვა მასალების გამოფენა; ბიბლიოთეკის აღჭურვა სათანადო რესურსებით, და სხვ.;
- სკოლის ისტორიები და ამბები წარმატებული პრაქტიკისა და გამოცდილების შესახებ და სხვ. (Robbins & Alvy, 2003; Gonder & Hymes, 1994).

## (2) კულტურულად ადეკვატური სწავლება

მოსწავლის საჭიროებებზე მორგებული ან უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, კულტურულად ადეკვატური სწავლება წარმოადგენს სკოლებში არსებული მრავალფეროვნების ხელშეწყობასა და თითოეული მოსწავლის მიერ სასწავლო მიზნების მიღწევას, მიუხედავად მათი კულტურული, ლინგვისტური, პიროვნული თუ ინტელექტუალური მახასიათებლებისა. თუ სწავლების პროცესი, სახელმძღვანელოები, მეთოდები, აქტივობები არ უზრუნველყოფს მოსწავლის თავისებურებებს ან, უარეს შემთხვევაში, მის მარგინალიზაციასაც კი ახდენს, მოსწავლეს აღარ აქვს სკოლისადმი მიკუთვნების განცდა, რაც უარყოფითად მოქმედებს მის აკადემიურ მიღწევებზე. კულტურულად ადეკვატური სწავლება შემდეგი მიდგომების განხორციელებას ითვალისწინებს:

- მოსწავლეებს შორის განსხვავებებისა და მსგავსებების შესწავლა და გათვალისწინება სასწავლო პროცესის წარმართვის დროს;
- მოსწავლეების კულტურული იდენტობის პატივისცემა და ასახვა სასწავლო პროცესში (ისეთი სასწავლო მასალების, სახელმძღვანელოებისა და აქტივობების გამოყენება, რომლებიც პოზიტიურად წარმოაჩენს სხვადასხვა კულტურას და შეესაბამება მათ თავისებურებებს, ასევე უზრუნველყოფს კულტურული სტერეოტიპების პრევენციასა და აღმოფხვრას);
- სხვადასხვა კულტურის შესახებ მოსწავლეების ცნობიერების ამაღლება;
- მოსწავლეებში თანასწორობისა და ურთიერთპატივისცემის პრინციპების დამკვიდრება;
- მოსწავლეებს, მათ ოჯახებსა და სკოლებს შორის პოზიტიური ურთიერთობების ხელშეწყობა;
- მოსწავლეების სწავლის პროცესის აქტიურ მონაწილეებად ჩამოყალიბების ხელშეწყობა;
- მოსწავლეებში სამოქალაქო ცნობიერების განვითარება (Richards, Brown, Forde, 2006).

## (3) აკადემიური შედეგების მაღალი მოლოდინი

აკადემიური შედეგების მაღალ მოლოდინს ცენტრალური ადგილი უჭირავს სკოლისა და მისი საზოგადოების წარმატებაში. როგორც პირველ თავში იყო აღნიშნული, მაღალი მოლოდინი ერთ-ერთია იმ 9 ფაქტორს შორის, რომლებიც სკოლის

ეფექტიანობას განაპირობებს. შესაბამისად, იგი წარმოადგენს სკოლაში სასურველი სასწავლო გარემოს შექმნის აუცილებელ სტრატეგიას. მოსწავლეების მიმართ მაღალი მოლოდინი გულისხმობს სკოლაში შემდეგი პრაქტიკის არსებობას:

- ამბიციური და გონივრული სასწავლო მიზნების შემუშავება და განხორციელება;
- მოსწავლეების ინფორმირება მათი მიღწევების მიმართ მაღალი მოლოდინის შესახებ; მოსწავლეების დარწმუნება, რომ თითოეულ მათგანს შეუძლია იყოს წარმატებული მოსწავლე;
- მოსწავლეებში დავალებების შესრულებისა და საგაკვეთილო პროცესში აქტიური ჩართულობის მიმართ პასუხისმგებლობის გრძნობის განვითარება;
- შედარებით დაბალი შედეგების მქონე მოსწავლეებისთვის სათანადო დროის გამოყოფა და ინდივიდუალური სწავლების მეთოდების გამოყენება მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზების მიზნით;
- მოსწავლეებში ნებისყოფისა და სიმტიკიცის განვითარება, რათა შეძლონ სწავლის პროცესში წარმოქმნილ სირთულეებთან გამკლავება;
- მოსწავლეების მიერ საკუთარი ღირებულებებისა და ქმედებების მუდმივი მონიტორინგი, რათა დარწმუნდნენ, რომ მათ აქვთ თანაბრად მაღალი მოლოდინი ყველა მოსწავლის მიმართ, მიუხედავად მათი სოციალურ-ეკონომიკური სტატუსისა, სქესისა, ეროვნებისა და სხვა პიროვნული მახასიათებლებისა;
- მოსწავლეების ინტერესების, პრობლემებისა და წარმატებებისადმი გულისხმიერების გამოჩენა;
- მოსწავლეების პოზიტიურ და ძლიერ მხარეებზე ფოკუსირება;
- მოსწავლეების მიმართ მზრუნველობის გამოჩენა არა მხოლოდ ვერბალური, არამედ არავერბალური ფორმების გამოყენებით, როგორებიცაა ინდივიდუალური ყურადღება, თვალთ კონტაქტი, ღიმილი, და სხვ.;
- ინტერესისა და თანაგრძნობის გამოჩენა მოსწავლეების ისტორიებისა და პირადი ცხოვრების მიმართ;
- დემოკრატიული გარემოს შექმნა მოსწავლეებისთვის საკუთარი მოსაზრებების გამოხატვისა და დაცვის შესაძლებლობების მიცემით (კოტონი, 2000: ნანახია Shanon & Bylsma, 2007).

#### (4) სასკოლო პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება

მნიშვნელოვანია, რომ სასკოლო ცხოვრების ნებისმიერი ასპექტი, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს სასწავლო გარემოზე, ასახული იყოს სკოლის პოლიტიკასა და პროცედურებში. სკოლის პოლიტიკის მიზანია ნათლად ჩამოაყალიბოს მოლოდინი სასკოლო საზოგადოების წარმომადგენლებისთვის, ხელი შეუწყოს პოზიტიურ ქმედებებს და შეიმუშაოს მიუღებელ ქმედებებზე რეაგირების ფორმები (Marzano, 2003). მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის პოლიტიკაში განსაზღვრული იყოს როგორც არასასურველი ქმედებების აღმოფხვრის, ასევე მათი პრევენციის საკითხები. სკოლის პოლიტიკის ეფექტიანობის მიზნით მის შემუშავებაში ჩართული იყოს არა მხოლოდ სკოლის ადმინისტრაცია, არამედ სასკოლო საზოგადოების სხვა წარმომადგენლებიც, მათ შორის მოსწავლეები და მასწავლებლები. ასევე, სკოლამ უნდა უზრუნველყოს არსებული პოლიტიკისა და მასში შეტანილი ცვლილებების შესახებ მისი თითოეული წევრის რეგულარული ინფორმირება (National Safe Schools Framework, 2011).

პროცედურები წარმოადგენს სკოლის პოლიტიკის განხორციელების მექანიზმებს. მაგალითად, სკოლის პოლიტიკა განსაზღვრავს სანქციებს ისეთ მიუღებელ ქმედებებზე, როგორებიცაა დაცინვა, ჩაგვრა, შეურაცხყოფა. სწორედ ამ სანქციებით უნდა მოხდეს აღნიშნულ ქცევებზე რეაგირება. პროცედურებში დაზუსტებულია, თუ რა უნდა გააკეთოს მასწავლებელმა მიუღებელი ქმედების გამოვლენის შემთხვევაში: ვის უნდა აცნობოს აღნიშნულის შესახებ? რა დოკუმენტაცია უნდა აწარმოოს? რა ვადებში უნდა მოახდინოს ქცევაზე რეაგირება? და ა.შ. სკოლის პოლიტიკის მსგავსად, აუცილებელია, რომ პროცედურები კარგად იყოს ცნობილი მასწავლებლებისთვის, მოსწავლეებისთვის, მშობლებისთვის და სხვა წარმომადგენლებისთვის, რათა მათ შეძლონ დისციპლინურ გადაცდომებსა და სხვა დარღვევებზე დროული და ეფექტიანი რეაგირება.

სკოლის პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება ითვალისწინებს გარკვეული პერიოდულობით სკოლის ფიზიკური გარემოს შეფასებას, პოტენციური რისკების გამოვლენას და მათზე რეაგირების მიზნით შესაბამისი რეგულაციების შემუშავებას. პოტენციური რისკები შეიძლება გულისხმობდეს სკოლის მიმდებარე ტერიტორიაზე ტრანსპორტის მოძრაობის გაზრდას, დღის გარკვეულ მონაკვეთში სკოლის გარკვეული ნაწილებში მოსწავლეების დიდი რაოდენობით თავმოყრას და სხვ.

და ბოლოს, სასკოლო პოლიტიკა და პროცედურები გულისხმობს, რომ მათი დანერგვა სკოლის თითოეული წევრის მოვალეობაა. ამ მხრივ განსაკუთრებით აღსანიშნავია ადმინისტრაციისა და მასწავლებლების პასუხისმგებლობა. თუ სკოლის თითოეული თანამშრომელი ზედმინევნით არ დაიცავს სკოლის წესებსა და პროცედურებს, ამან შეიძლება შეიძლება ორმაგი სტანდარტის დამკვიდრება და სხვა უარყოფითი შედეგები განაპირობოს სკოლაში.

## (5) მოსწავლეების არასასურველი ქმედებების პრევენცია და პოზიტიური ქცევის მართვა

პოზიტიური სასწავლო გარემოს შექმნის ერთ-ერთ ეფექტიან სტრატეგიას წარმოადგენს არასასურველი ქმედებების პრევენცია და პოზიტიური ქცევის მართვა. მოსწავლეთა სასურველი ქცევისა და აკადემიური მდგომარეობის მიღწევის მიზნით რეკომენდებულია ზემოქმედების კომპლექსური სისტემა, რომელიც სამ დონეს გულისხმობს: უნივერსალური, მიზნობრივი და ინტენსიური ზემოქმედება. უნივერსალურ დონეზე ხდება აკადემიური და ქცევითი პრობლემების პრევენცია მოსწავლეებში სოციალურ-ემოციური უნარების განვითარებით, სკოლის ღონისძიებებსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მოსწავლეების ჩართულობით, პოზიტიური ქცევის მოლოდინის გაცნობით და სხვ. ასეთი ზემოქმედებით სასურველი შედეგის მიღწევა შესაძლებელია მოსწავლეების დაახლოებით 80-90%-თან. იმ მოსწავლეებთან, რომლებსაც უნივერსალური ზემოქმედების შემდეგაც აქვთ პრობლემები, სკოლებმა უნდა განახორციელონ ე.წ. მიზნობრივი ზემოქმედება. მოსწავლეები, რომლებიც მიუხედავად უნივერსალური და მიზნობრივი ზემოქმედებისა, კვლავ დგანან სხვადასხვა პრობლემის წინაშე, საჭიროებენ ინტენსიურ ზემოქმედებას სხვადასხვა სახის ინდივიდუალური პროგრამების სახით. (Reeves, et.al., 2010).

ზემოქმედების სამივე დონე მნიშვნელოვანია, თუმცაღა უსაფრთხო და მოწესრიგებული სასწავლო გარემოს შექმნის მიზნით განსაკუთრებით საგულისხმოა ზემოქმედების უნივერსალური საფეხური, ანუ პრევენცია. იგი გულისხმობს ისეთ ღონისძიებებს, რომლებიც გაანეიტრალებენ გარემოსა და მოსწავლეებში არსებულ რისკ-ფაქტორებს. სკოლებში ეფექტიანი პრევენცია შესაძლებელია შემდეგი ინსტრუმენტების საშუალებით:

- პოზიტიური ქცევის მოლოდინის ჩამოყალიბება და გაცნობა მოსწავლეებისთვის;
- პოზიტიური ქცევის განმტკიცება – მოსწავლეების აღიარება და დაჯილდოება კარგი საქციელისთვის;
- პოზიტიური სკოლის კულტურის შექმნა;
- „ნულოვანი ტოლერანტობის“ პოლიტიკა, რომლის თანახმადაც ნებისმიერი მოსწავლის მიმართ, რომელიც უხეშად დაარღვევს სკოლაში არსებულ წესებს, განხორციელდება სანქციები (სკოლიდან გარიცხვა, დროებითი დათხოვნა და ა.შ.);
- მოსწავლეების პოზიტიური განვითარება – რისკ-ფაქტორებისა და უარყოფითი მხარეების ნაცვლად მათ ძლიერ მახასიათებლებზე ფოკუსირება;

- სოციალურ-ემოციური უნარების განვითარება დიდაქტიკური სწავლების, როლური თამაშების, მოდელირებისა და რეალური სიტუაციების იმიტირების საშუალებით;
- მშობლებსა და საზოგადოებასთან თანამშრომლობა და სხვ. (Reeves, et.al., 2010).

განათლების თანამედროვე ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ პოზიტიური ქცევის მართვის მიდგომები გაცილებით ნაყოფიერია უსაფრთხო და მონესრიგებული გარემოს შექმნისათვის, ვიდრე ე.წ. „ნულოვანი ტოლერანტობის“ პოლიტიკა. ნებისმიერ შემთხვევაში სკოლას შეუძლია დააბალანსოს ორივე მათგანის გამოყენება. პოზიტიური ქცევის მართვა, თავის მხრივ, მოიაზრებს შემდეგი სახის ღონისძიებებს გულისხმობს: რესტიტუცია (საკუთარი ქმედებით გამოწვეული მორალური თუ მატერიალური ზარალის ანაზღაურება შესაბამისი ღონისძიებებით), თვითშეფასება და პრობლემების მოგვარება (მოსწავლის მიერ საკუთარი ქმედებების გაანალიზება და ქცევის ალტერნატიული ფორმების შემუშავება), ფსიქოლოგის ინდივიდუალური პროგრამა, ქცევის მონიტორინგი მასწავლებლის მიერ; ალტერნატიული სასწავლო პროგრამა (კლასის შეცვლა, ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის განხორციელება), საზოგადოებრივი საქმიანობა და სხვ. (National Safe Schools Framework, 2011; Reeves, et. al., 2010).

ამდენად, სასწავლო გარემოს როლი სკოლის წარმატებული ფუნქციონირების პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანია. სკოლების ადმინისტრაციებმა კარგად უნდა გააანალიზონ არსებული ფიზიკური, სოციალური, აკადემიური თუ აფექტური გარემო და სკოლის სპეციფიკის გათვალისწინებით დაგეგმონ და განახორციელონ ისეთი ღონისძიებები, რომლებიც ხელს შეუწყობს უსაფრთხო, მზრუნველი და მონესრიგებული სკოლის შექმნას.

## ბიბლიოგრაფია:

- Gonder, P.O., Hymes, D. L. (Ed). (1994). *Improving School Climate and Culture*. American Association of School Administrators.
- Hoover, J.H., & Oliver, R. (1996). *The Bullying Prevention Handbook: A Guide for Principals, Teachers and Councilors*. Bloomington, Indiana: Solution Tree.
- Marzano, R.J. (2003). *What Works in Schools: Translating Research into Action*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Ministry of Education, British Columbia. (2008). *Safe, Caring and Orderly Schools: A Guide*. (Retrieved May 15, 2011 from <http://www.bced.gov.bc.ca/sco/guide/scoguide.pdf>.)
- Ministerial Council for Education, Early Childhood Development and Youth Affairs. (2011). *National Safe Schools Framework: Resource Manual*. Retrieved May 13, 2011 from <http://www.deewr.gov.au/Schooling/NationalSafeSchools/Documents/NSSFrameworkResourceManual.pdf>
- Reeves, M.A., Kanan, M.K. & Plog, A.E. (2010). *Comprehensive Planning for Safe Learning Environments*. Taylor and Francis Group, LLC
- The World Health Organization. (2004). *The Physical School Environment: An Essential Component of the Health-Promoting School*. Retrieved June 10, 2011 from [http://portal.unesco.org/education/en//ev.php-URL\\_ID=36442&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/education/en//ev.php-URL_ID=36442&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Robbins, P.M., & Alvy, H.B. (2003). *The Principal's Companion: Strategies and Hints to Make the Job Easier*. (2<sup>nd</sup> Ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Richards, H.V., Brown, A.F., Forde, T. B. (2006). *Addressing Diversity in Schools: Culturally Diverse Pedagogy*. National Center for Culturally Responsive Educational Systems: Tempe, Arizona. Retrieved June 3, 2011 from [http://www.nccrest.org/Briefs/Diversity\\_Brief.pdf](http://www.nccrest.org/Briefs/Diversity_Brief.pdf).
- School Climate and Learning. (2004). *In Best Practices Brief*. December 24, No 31. University Outreach and Engagement, Boards of Trustees of Michigan State University.
- Shanon, G.S., & Bylsma, P. (2007). *The Nine Characteristics of High-Performing Schools: A research based resource for schools and districts to assist with improving student learning*. (2nd Ed.). Olympia, WA: OSPI.
- საქართველოს საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და მედიცინის განვითარების ფონდი. (2007-2008). საქართველოში ბავშვების მიმართ ძალადობის ეროვნული კვლევა. თბილისი.

### თავი 3. სკოლის განვითარება

მრავალი განსაზღვრება არსებობს იმისა, თუ რას გულისხმობს სკოლის განვითარების პროცესი. ზოგიერთი მკვლევარი სკოლის განვითარებას უწოდებს „სისტემატურ, ხანგრძლივ და უწყვეტ ძალისხმევას, რომლის მიზანია სკოლაში სასწავლო პროცესის პოზიტიური ცვლილება და სასწავლო მიზნების ეფექტიანად მიღწევა“ (Harris, 2002). სკოლის განვითარების ყველაზე ფართოდ მიღებული განსაზღვრება გულისხმობს სკოლის გადაქცევას ქმედით და წარმატებულ ორგანიზაციად, სადაც საუკეთესო პირობებია შექმნილი მოსწავლეთა სწავლისათვის. ყველა განსაზღვრება აქცენტს აკეთებს იმაზე, რომ სკოლის განვითარება დაკავშირებულია სამომავლო პოზიტიურ ცვლილებასთან, რომლის მიზანია მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესება, სწავლისა და სწავლების ხარისხის ამაღლება, რაც სკოლის, როგორც საგანმანათლებლო ორგანიზაციის, წარმატების საწინდარია.

სკოლის განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვა ბოლო დროს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში გავრცელებულ პრაქტიკად იქცა, ამიტომაც ხშირად სტრატეგიულ დაგეგმვას სკოლის სტრატეგიულ განვითარებასაც უწოდებენ, ხოლო სტრატეგიულ გეგმას სკოლის განვითარების გეგმაც მოიხსენიებენ. წინამდებარე თავში სკოლის სტრატეგიული გეგმა და სკოლის განვითარების გეგმა ურთიერთმონაცვლე ტერმინებად იქნება გამოყენებული. სტრატეგიული დაგეგმვა გულისხმობს ისეთი სასკოლო სისტემის არსებობას, სადაც სკოლას შეუძლია დაგეგმოს და განახორციელოს მისთვის პრიორიტეტული მიმართულებები საერთო საგანმანათლებლო პოლიტიკიდან გამომდინარე და უზრუნველყოს ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნებით განსაზღვრული შედეგების მიღწევა.

#### რა არის სტრატეგიული დაგეგმვა?

სტრატეგიული დაგეგმვის ისტორია თავდაცვის სფეროს უკავშირდება, რომელიც შემდგომ წარმატებით გადავიდა საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვადასხვა სექტორებში, მათ შორის განათლებაშიც. სიტყვა „სტრატეგია“ ძველ ბერძნულ ენაზე „ომის წარმართვას“ ნიშნავს. ძველ საბერძნეთში სტრატეგოსებს უწოდებდნენ ადამიანებს, რომელთაც ომის დროს არმიისათვის მოქმედების გეგმა უნდა შეემუშავებინათ, განესაზღვრათ არმიის სამომავლო გადაადგილე-

ბა, გამოეყენებინათ ყველა არსებული რესურსი და გაეთვალათ ყველა შესაძლო საფრთხე და რისკი.

თავდაცვის სფეროდან სიტყვა „სტრატეგიას“ ორი უმთვარესი მნიშვნელობა შეუნარჩუნდა: 1. ყველა შესაძლო ვარიანტის წინასწარ განხილვა; 2. გრძელვადიანი მიზნების დასახვა და მათი მიღწევისკენ სვლა.

სტრატეგიულმა დაგეგმვამ თავდაცვის სფეროდან ყველაზე ადრე ბიზნესის სფეროში გადაინაცვლა და ბიზნეს-მენეჯმენტის აუცილებელ კომპონენტად იქცა. მოგვიანებით ბიზნესიდან სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკამ საჯარო სექტორშიც შეაღწია (UNESCO, 2010). განათლების სფეროში სტრატეგიული დაგეგმვა პირველად ამერიკის შეერთებულ შტატებში, კერძოდ, 1970-იანი წლებიდან გვხვდება პრაქტიკაში, თუმცა ძირითადად უნივერსიტეტისა და კოლეჯის დონეზე. მოგვიანებით, 1980-იანი წლებისათვის, სტრატეგიული გეგმები სკოლის დონეზე არა მხოლოდ ამერიკის შეერთებულ შტატებში, არამედ მსოფლიოს სხვა ბევრ ქვეყანაშიც შეიქმნა. ეს პროცესი, როგორც წესი, სკოლების დეცენტრალიზაციის რეფორმის თანამდევია იყო.

სტრატეგიული დაგეგმვა სკოლაში საყოველთაო სტრატეგიად 1990-იან წლებში იქცა. მაგალითად, ბრიტანეთში სკოლებს სტრატეგიული განვითარების გეგმის შექმნა ჯერ კიდევ 1989 წლიდან დაევალებათ, მაშინ, როდესაც მათ ავტონომიის სტატუსი მიენიჭათ (Fidler, 1996). მიუხედავად მრავალი მცდელობისა, სკოლის განვითარების გრძელვადიანი გეგმების შექმნა ყოველთვის ვერ ხერხდებოდა და სკოლები ძირითადად მოკლევადიან გეგმებს წერდნენ. 1990-იანი წლებიდან მოყოლებული ამერიკის შეერთებულ შტატებში ბევრმა სკოლამ გადანყვიტა სტრატეგიული დაგეგმვა სკოლის რეფორმირების მნიშვნელოვან ნაწილად ექცია, ზოგიერთ შტატში კი სტრატეგიული გეგმის შექმნა სკოლებს კანონით დაევალებათ. დღეს მსოფლიოს ზოგიერთ ქვეყანაში სკოლის განვითარების გეგმის არსებობა სკოლის აკრედიტაციის მნიშვნელოვანი ელემენტია.

გარდა ამისა, ბევრ ქვეყანაში სტრატეგიული გეგმის შექმნა დონორსა და მიმღებ ქვეყანას შორის არსებული ურთიერთობის აუცილებელ კომპონენტად იქცა. დახმარების ეფექტიანობის შესახებ პარიზის ცნობილ დეკლარაციაშიც, რომელიც 2005 წელს შეიქმნა, მიმღები ქვეყნები (ძირითადად განვითარებადი ქვეყნები) პირობას დებდნენ, რომ განათლების სფეროს ხელმძღვანელები შეეცდებოდნენ განათლების ეროვნული სტრატეგიის შექმნას. ბევრ განვითარებად ქვეყანაში სწორედ ამ დროიდან იწყება სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკის გამოყენება საგანმანათლებლო სფეროში.

დაგეგმვა არის შესაძლო მომავალი სიტუაციების წინასწარი გათვლა, სასურველი მიზნების არჩევა და მათ მისაღწევად სავარაუდო მოქმედებების განსაზღვრა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დაგეგმვა არის ორგანიზაციის,

სკოლის მომავლის შესახებ ფიქრი და რესურსების მართვისა და ორგანიზების გზით მომავალი მოქმედებების კონტროლის მცდელობა. სტრატეგიული დაგეგმვა მენეჯმენტის საშუალებაა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის, სკოლის ფუნქციონირების გაუმჯობესება.

მაშინ, როდესაც სტრატეგიული დაგეგმვა ძირითადად ორიენტირებულია იმაზე, რა უნდა გაკეთდეს, ტაქტიკური დაგეგმვა მიმართულია იმისაკენ, თუ როგორ უნდა გაკეთდეს ის, რაც უნდა გაკეთდეს. როგორც წესი, სტრატეგიული გეგმები მოიცავს ტაქტიკურ ნაწილს. სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ეხმარება შეიმუშაოს მოქმედებათა ჩარჩო, რომელსაც სამომავლოდ მიჰყვება. ამგვარი მოქმედება აადვილებს მენეჯმენტს, ამის გამო ხშირად სტრატეგიული დაგეგმვის მიხედვით ორგანიზაციის მართვას სტრატეგიულ მენეჯმენტსაც უწოდებენ.

ყველა ტიპის ორგანიზაციას, მათ შორის სკოლას, საკუთარი მიზნები აქვს, რომელთა მიღწევასაც ის ცდილობს, სტრატეგიული დაგეგმვა კი მას ამ მიზნების მიღწევაში ეხმარება. სკოლა სტრატეგიულ გეგმაში პასუხობს შემდეგ კითხვებს:

- რას წარმოადგენს სკოლა. რა მდგომარეობაშია ის ახლა?
- რა მიზანს ემსახურება სკოლა?
- რა სჭირდება სკოლას ახლა და რა შეიძლება დასჭირდეს მას მომავალში?
- როგორ წარმოუდგენია სკოლას საკუთარი თავი 3, 5 ან 10 წლის შემდეგ?
- აკეთებს თუ არა სკოლა იმას, რასაც უნდა აკეთებდეს?
- რა უნდა დაიგეგმოს და განხორციელდეს სკოლის განვითარების მიზნით?
- როგორ და რა საშუალებით უნდა მიაღწიოს სკოლამ დასახულ მიზნებს?

სტრატეგიული დაგეგმვა მომავლის სისტემური ხედვაა მისი სასიკეთოდ გარდაქმნის მიზნით, ამიტომაც სტრატეგიულ დაგეგმვას *მომავლის რუკასაც* უწოდებენ. დაგეგმვა განსაზღვრავს იმას, თუ საით უნდა წავიდეთ, ამართლებს იმას, თუ რატომ ხდება ის, რაც ხდება და აჩვენებს, როგორ მივდივართ მიზნისკენ. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ფუნქცია სკოლის მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდა და სკოლისათვის უკეთესი მომავლის შექმნაა.

სტრატეგიულ გეგმაში ხშირად მოცემულია სკოლის მისაღწევი სტანდარტებიც, განსაზღვრულია ის ცოდნა და უნარები, რომლებიც მოსწავლემ უნდა შეიძინოს და განივითაროს თითოეულ საფეხურზე. ეს სტანდარტები უნდა იყოს გაზომვადი და ნათლად ასახავდეს, თუ რას მოელის სკოლა მოსწავლეებისაგან.

სკოლის განვითარების ძირითადი მიზანია მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესება. მოსწავლეთა შედეგები იზრდება, როცა მასწავლებლები ისეთ სტრა-

ტეგებს იყენებენ, რომლებიც მოსწავლეთა ინდივიდუალურ საჭიროებებზეა მორგებული, როდესაც სკოლის გარემო დადებითია და მშობლები კონსტრუქციულად არიან ჩართულები შვილების განათლებაში (Education Improvement Commission, 2000).

სტრატეგიული დაგეგმვა უწყვეტი, სისტემატური და სისტემური პროცესია, რომელიც ეხმარება სკოლას, განსაზღვროს როგორც ერთი, ასევე რამდენიმე წლის მიზნები და აქტივობები. სტრატეგიული დაგეგმვა მიმართულია იქითკენ, რომ გაზარდოს სკოლის ორგანიზაციული შესაძლებლობები და რესურსები, რაც საბოლოო ჯამში მის მიერ მიღწეულ შედეგებზე აისახება. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში სკოლები:

ა) ავითარებენ, ახორციელებენ და აფასებენ მიმდინარე პროგრამებს;

ბ) თვალს ადევნებენ საკუთარ საჭიროებებს, გეგმებსა და პროგრესს გარკვეული დროის განმავლობაში;

გ) აანალიზებენ და წყვეტენ, თუ რომელი პროგრამა, სასწავლო გეგმა ან პროექტი შექმნან, რა დაამატონ არსებულს, რა გააუქმონ ან შეცვალონ და სხვ.;

სტრატეგია არის მიზნების, პოლიტიკის, პროგრამების, მოქმედებების, განწყვეტილებებისა და რესურსების განაწილების საშუალება, რომელიც გვეუბნება იმას, თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია, როგორ და რა გზით ახორციელებს მიზნებს.

სტრატეგიული გეგმა რომ ეფექტიანი იყოს, ის რამდენიმე მნიშვნელოვან კრიტერიუმს უნდა აკმაყოფილებდეს:

1. სკოლის განვითარების სტრატეგია დაინტერესებული მხარეებისათვის მისაღები უნდა იყოს;
2. სკოლის განვითარების სტრატეგია უნდა იყოს ტექნიკურად შესრულებადი;
3. სკოლის განვითარების სტრატეგია უნდა ეთანხმებოდეს სკოლის ფილოსოფიას და უმთავრეს ღირებულებებს;
4. სკოლის განვითარების სტრატეგია უნდა იყოს ეთიკური, მორალური და სამართლებრივად გამართული.

## **რა სარგებლობა მოაქვს სტრატეგიულ დაგეგმვას სკოლის განვითარებისათვის?**

ყველა სკოლას სურს იყოს წარმატებული. სკოლის განვითარების დაგეგმვა ის პროცესია, რომელიც მას ეხმარება დასახოს განვითარების მიზნები და განსაზღვროს, როგორ უნდა მიაღწიოს ამ მიზნებს. განვითარების გეგმა სკო-

ლას აძლევს საშუალებას საკუთარი წარმატება გაზომოს და საჭიროების შემთხვევაში შესაბამისი ცვლილებები შეიტანოს პრიორიტეტებსა და, ზოგადად, საქმიანობაში.

სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობა სკოლის განვითარების თვალსაზრისით ექსპერტებმა არაერთი კვლევით დაადასტურეს, თუმცა აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ მხოლოდ გეგმის შექმნა სკოლის განვითარებას ვერ უზრუნველყოფს, საჭიროა გეგმის მიხედვით მოქმედება და სკოლის მენეჯმენტის მხრიდან იმის გაცნობიერება, რომ სწორ სტრატეგიულ დაგეგმვას შეუძლია სკოლისათვის წარმატების მოტანა. სტრატეგიული დაგეგმვა სკოლას ეხმარება:

- სტრატეგიულ აზროვნებაში;
- სამომავლო გზის განსაზღვრაში;
- ყოველდღიური გადანყვეტილებების მიღებისას სამომავლო შედეგების გათვალისწინებაში;
- გადანყვეტილების მიღების პროცესში მყარი საფუძვლის არსებობაში;
- ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრაში;
- ფუნქციონირების გაუმჯობესებაში;
- ინოვაციების დანერგვაში;
- სწრაფცვალებად გარემოსთან ეფექტიან ადაპტაციაში.

დაგეგმვა სწორედ იმის განსაზღვრაა, თუ რა სჭირდება სკოლას ამჟამად ან მომავალში და რა პრიორიტეტებს ანიჭებს უპირატესობას. სტრატეგიული საკითხები სასკოლო პოლიტიკის ფუნდამენტურ მიმართულებებს წარმოადგენს, რომლებიც ყველაზე მეტ გავლენას ახდენს სკოლის წარმატებასა და მიღწეულ შედეგებზე (Education Improvement Commission, 2000).

სტრატეგიული დაგეგმვის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია მიზნებსა და მის მისაღწევ გზებს შორის კავშირის დანახვა.

**სტრატეგიულ დაგეგმვაში მიზანი ეს არის მისაღწევი შედეგი, ხოლო მიზნის მისაღწევი გზა არის საშუალება, რომლითაც მიზანს ვაღწევთ.**

მიზნის მისაღწევ საშუალებაში ძირითადად იგულისხმება რესურსები (დრო, ფინანსები, ადამიანები, ინფრასტრუქტურა და სხვ.) და სწორი მეთოდოლოგიის შერჩევა.

სტრატეგიული დაგეგმვა შედეგზეა ორიენტირებული, ეს სრულიად არ ნიშნავს იმას, რომ სტრატეგიულ გეგმაში დასახული შედეგები შეუცვლელია, პირიქით, შედეგები შეიძლება შეიცვალოს, რადგან ცვლილება დამახასიათებელი თვისებაა ნებისმიერი პროცესისა, რომლის ყველა ასპექტის გათვლა წინასწარ ვერ ხერხდება. ამიტომ, სტრატეგიული გეგმა მოქნილი დოკუმენტი

უნდა იყოს, რომელსაც სხვადასხვა ცვალებად სიტუაციაში შეეძლება მცირე კორექტივების ხარჯზე ძირითადი ორიენტირების შენარჩუნება და დაცვა.

## როგორ შევიშუაოთ სკოლის სტრატეგიული გეგმა?

სტრატეგიული დაგეგმვა არსებითად არის სისტემური პასუხი ოთხ ძირითად კითხვაზე, რომელთაც შესაბამისი აქტივობები მიესადაგება (UNESCO, 2010):

### ცხრილი № 1

კითხვები	დაგეგმვის აქტივობები
სად ვართ დღეს?	<b>დიაგნოზი:</b> არსებული სიტუაციის ანალიზი.
სად გვინდა, რომ მომავალში ვიყოთ?	<b>სკოლის განვითარების პოლიტიკის შექმნა:</b> მიზნებისა და სტრატეგიების შერჩევა.
როგორ მივდივართ სასურველ შედეგამდე?	<b>გეგმის მომზადება:</b> ზუსტი ამოცანებისა და საშუალებების განსაზღვრა.
საიდან ვიცი, რომ სწორი მიმართულებით მივდივართ?	<b>მონიტორინგი:</b> პროგრესის გაზომვა და შესაბამისი მოქმედებების განხორციელება.

აღსანიშნავია, რომ № 1 ცხრილში აღწერილი პროცესი სწორხაზოვანი არ არის. თითოეული კითხვა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია და ერთმანეთისაგან გამომდინარეობს. ამიტომ, თითოეულზე პასუხის გაცემა სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფის მხრიდან სტრატეგიული განვითარების პროცესის სისტემურ გააზრებას მოითხოვს.

**დიაგნოზი:** დაგეგმვის ყველა მცდელობა სიტუაციის ანალიზით იწყება, რათა მოხდეს არსებული პრობლემების შეფასება. ამ პროცესს დიაგნოზის გარდა ხშირად უწოდებენ არსებული ვითარების ანალიზს, შეფასებას, გადახედვას.

**პოლიტიკის შექმნა:** ამ ეტაპზე ხდება მიზნებისა და სტრატეგიების შერჩევა და დაგეგმვა. პოლიტიკის შექმნა ეფუძნება წინა საფეხურზე მიღებული ანალიზის შედეგებს, ასევე არსებულ პოლიტიკას. ეს საკმაოდ რთული და კომპლექსური, საპასუხისმგებლო ეტაპია.

**გეგმის მომზადება:** ეს პროცესი ძირითადად გულისხმობს:

- გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრულ გაზომვად ამოცანებად გარდაქმნას;
- ამოცანების შესასრულებლად პროგრამების შექმნასა და საქმიანობების დაგეგმვას;
- ყველა საქმიანობის დროის გარკვეულ ჩარჩოში განერას.
- გეგმის განხორციელებისათვის საჭირო რესურსების (ადამიანური, ფიზიკური, ფინანსური) განსაზღვრას.

**მონიტორინგი:** ეს პროცესი მოიცავს გეგმის განხორციელების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას, რომელიც საგანგებოდ მუშავდება, რათა ამ ინფორმაციის საფუძველზე გამოვლენილი ყველა ხარვეზი დროულად გამოსწორდეს. მონიტორინგი უმთავრესად სხვადასხვა ტიპის ინდიკატორების მეშვეობით მიმდინარეობს, რომლებიც ზომავენ პროგრესს და იმას, ვალწვეთ თუ არა დასახულ მიზანს. მონიტორინგის დროს გროვდება ინფორმაცია, გაანალიზდება და შედეგები ანგარიშის სახით ინერება.

უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული გეგმის შექმნისას ერთი „თარგი“ არ არსებობს, სტრატეგიული გეგმა იქმნება ორგანიზაციის სპეციფიკის გათვალისწინებით. ქვემოთ გთავაზობთ სტრატეგიული დაგეგმვის ორ მოდელს, რომლებიც სკოლის ხელმძღვანელსა და სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფს ამ პროცესის წარმართვაში დაეხმარება.

სკოლის განვითარებისა და ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით ამერიკელი მკვლევარი უილიამ კუკი (1990) აღწერს მნიშვნელოვან პროცესებსა და პროცედურებს, რომლებიც ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვის მეშვეობით.

კუკი გამოყოფს სტრატეგიული დაგეგმვის ხუთ ფაზას:

<b>I ფაზა</b>	დაგეგმვისა და ცვლილებებისათვის მზადება;
<b>II ფაზა</b>	სტრატეგიული (სკოლის განვითარების) გეგმის მიზნებისა და შედეგების განსაზღვრა;
<b>III ფაზა</b>	სტრატეგიული გეგმის განხორციელების პროცესის მონახაზის შექმნა;
<b>IV ფაზა</b>	გეგმის განხორციელება და მონიტორინგი;
<b>V ფაზა</b>	სტრატეგიული გეგმის განახლება.

კუკის მიერ შემოთავაზებული მოდელის მიხედვით, სტრატეგიული დაგეგმვის **პირველ ფაზაში** სკოლა შემდეგ აქტივობებს მიმართავს: 1) გარემოს ანალიზი, სადაც შედის ეკონომიკური, დემოგრაფიული, სოციალური და საგანმანათლებლო ასპექტები; 2) სახელმწიფო, რეგიონული და ადგილობრივი ტენდენციების შეფასება; 3) მომავალი შესაძლო გარემო ფაქტორებისა და სკოლაზე მათი გავლენის აღწერა; 4) სკოლის სავარაუდო პასუხი ამ შესაძლო ფაქტორების გავლენაზე.

როდესაც პირველი ფაზის ძირითადი ნაწილები აღწერილია, ის განსახილველად გადაეცემა სტრატეგიულ გეგმაზე მომუშავე ჯგუფს, რომლის შემადგენლობაში შედიან დაინტერესებული მხარეები. ეს პროცესი სკოლის დირექტორის უშუალო ზედამხედველობით ხორციელდება. განხილვის შემდეგ გეგმის ამ ნაწილზე მიღებული კომენტარების შეჯერდება, გადაიხედება მიზნები და შედეგები, რათა ისინი საბოლოო სახით ჩამოყალიბდეს.

კუკის მიხედვით, მეორე ფაზას ყველაზე დიდი დრო სჭირდება. მეორე ფაზის დროს იღებს სტრატეგიული გეგმა საბოლოო სახეს. სტრატეგიული გეგმის მიზნებისა და შედეგების განსაზღვრა მეორე ფაზაში არ მთავრდება, მესამე ფაზაშიც შესაძლებელია მიზნებისა და შედეგების შეცვლა. ამ ფაზაში სტრატეგიული გეგმის დანერგვის ნაბიჯები და პროცესი დეტალურად გაიწერება, ხოლო მეოთხე ეტაპზე იწყება სტრატეგიული გეგმის დანერგვა და მონიტორინგი.

მეხუთე ფაზაზე მიმდინარეობს სტრატეგიული გეგმის განახლება და მასში შედის კორექტივები. აღსანიშნავია, რომ ამ ეტაპზე გადაიხედება არა მხოლოდ სკოლის განვითარების მიზნები და შედეგები, არამედ სკოლის მისია და ხედვა. მეხუთე ფაზაში სკოლამ უნდა გადახედოს სკოლის შიდა და გარე ფაქტორებს, საერთო სიტუაციას და ცვლილებების საჭიროების შემთხვევაში განაახლოს სტრატეგიული გეგმა. კუკის მიერ შემოთავაზებული მოდელი მხოლოდ ერთი მაგალითია იმისა, თუ რა ეტაპებისაგან შედგება სტრატეგიული დაგეგმვა.

ქვევით გთავაზობთ სტრატეგიული გეგმის შექმნის კუკისაგან განსხვავებულ მოდელს, რომელიც დეტალურად, ნაბიჯ-ნაბიჯ აღწერს სტრატეგიული გეგმის შექმნის მთლიან პროცესს.

### ნაბიჯი პირველი

სტრატეგიული გეგმის შექმნის დანყებისას ყურადღება გაამახვილეთ სკოლისა და სასკოლო საზოგადოების ამჟამინდელ მდგომარეობაზე ხუთი ძირითადი ასპექტით:

- მოსწავლეთა შედეგები;
- მასწავლებელთა და სკოლაში დასაქმებულ სხვა პირთა პროფესიული განვითარება;
- სკოლის ფიზიკური განვითარება;
- სკოლასა და საზოგადოებას შორის კავშირი;
- რესურსების მოზიდვა და ფინანსური მართვა.

### ნაბიჯი მეორე

გააკეთეთ სკოლის შეფასება **SWOT** ანალიზის გამოყენებით. **SWOT** ანალიზი არის პროცესი, რომელიც დეტალურად განსაზღვრავს იმ გარე და შიდა ფაქტორებს, რომლებიც სკოლის ფუნქციონირებაზე ახდენენ გავლენას. **SWOT** ანალიზის შედეგად მივიღებთ სისტემურ ინფორმაციას სკოლის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, ასევე შესაძლებლობებსა და რისკებზე.

### ნაბიჯი მესამე

გადახედეთ შესრულების ინდიკატორებს, მოსწავლეთა წლიურ ნიშნებს, სერტიფიცირებულ მასწავლებელთა რაოდენობას, მოსწავლეთა გამოცდებზე მიღებულ ნიშნებს, ოლიმპიადასა და კონფერენციებში მიღწეულ წარმატებებს, სკოლიდან გარიცხვის შემთხვევებს და სხვ. გააკეთეთ სკოლის პრობლემების სია, სადაც მთავარი აქცენტი გაკეთდება მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებსა და სწავლა-სწავლებასთან დაკავშირებულ სირთულეებზე.

### ნაბიჯი მეოთხე

მოძებნეთ მესამე ნაბიჯში აღწერილი პრობლემების მიზეზები. ჩაინიშნეთ ხშირად განმეორებული მიზეზები და იმსჯელეთ მათ წარმოშობაზე.

### ნაბიჯი მეხუთე

გამოყავით სკოლის პრიორიტეტული პრობლემები, რადგან ყველა პრობლემა ერთნაირი მნიშვნელობისა და წონის არ არის. პრიორიტეტული პრობლემების გამოყოფისას შეგიძლიათ იხელმძღვანელოთ შემდეგი კრიტერიუმებით:

- **რელევანტურობა (მნიშვნელოვნება)** – რამდენად რელევანტურია (მნიშვნელოვანია, არსებითია) პრობლემა სკოლის განვითარებასთან მიმართებით?
- **ზრდის პოტენციალი** – თუ პრობლემა არ გადაიჭრა, მისგან უფრო დიდ პრობლემას ხომ არ მივიღებთ?
- **ღირებულება** – თუ პრობლემას დღეს არ გადავჭრით, ის მომავალში უფრო ძვირი ხომ არ დაგვიჯდება?

### ნაბიჯი მეექვსე

შექმენით სკოლის რამდენიმეწლიანი ხედვა და მისია. მისიისა და ხედვის შექმნაში ჩართეთ სკოლის საზოგადოება და დაინტერესებული მხარეები. ხედვა, ეს არის რეალობა, რომელშიც გსურთ, რომ თქვენი სკოლა მომავალში არსებობდეს. ხედვა იწერება მოკლედ და ლაკონიურად.

### ნაბიჯი მეშვიდე

განსაზღვრეთ მიზნები, ამოცანები და სტრატეგიები, რომლებიც სკოლის ხედვასა და მისიას შეესაბამება და რომელთა შესრულება მისიისა და ხედვის განხორციელებას შეუწყობს ხელს. მიზნები უნდა იყოს:

- კონკრეტული;
- გაზომვადი;
- მიღწევადი;
- რეალისტური;
- დროში შესრულებადი.

## ნაბიჯი მერვე

დანერეთ სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა ზემოთ მოცემული ნაბიჯების გათვალისწინებით და შექმენით დოკუმენტი.

## ნაბიჯი მეცხრე

შექმენით მოკლევადიანი, მაგალითად *წლიური გეგმა* სკოლის სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარე, გამოყავით ამ პერიოდში მისაღწევი მიზნები, მიუთითეთ საჭირო დრო და სხვა რესურსები, ასევე ადამიანები, რომლებიც პასუხისმგებლები იქნებიან კონკრეტული აქტივობების განხორციელებისას.

## რა ნაწილებსაგან შედგება სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა?

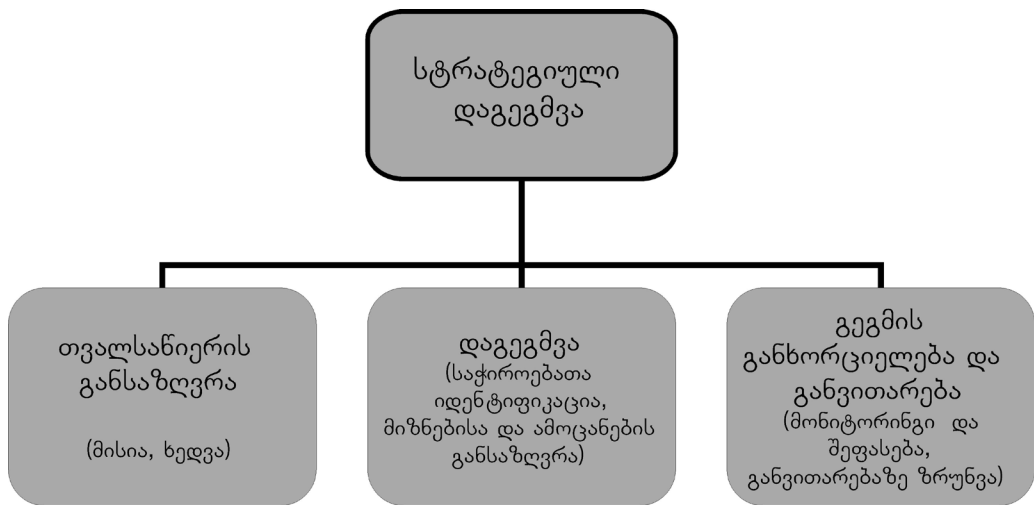
ხშირ შემთხვევაში სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა სამ ან ხუთ ნელზე გათვლილი გეგმაა, რომელიც მოიცავს:

- სკოლის ხედვას;
- სკოლის მისიას;
- პრობლემებისა და საჭიროებების ანალიზს;
- მიზნებს;
- ამოცანებს;
- დანერგვის, მონიტორინგისა და შეფასების ნაწილს.

უფრო მოკლედ რომ ვთქვათ, სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმა სამი ძირითადი კომპონენტისაგან შედგება, რომლებიც, თავის მხრივ, სხვადასხვა ნაწილს მოიცავს. სტრატეგიული გეგმის სამი ძირითადი კომპონენტია:

1. **თვალსაწიერის განსაზღვრა** (მისია, ხედვა);
2. **დაგეგმვა** (პრობლემებისა და საჭიროებების იდენტიფიცირება, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა);
3. **განხორციელება და მუდმივი განვითარება** (მონიტორინგი და შეფასება. რესურსების მოპოვება, განვითარებაზე ზრუნვა).

(Kaufman, 1995).



### **ვინ უნდა მონაწილეობდეს სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შექმნაში?**

სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შექმნა მთელი სკოლის საერთო პასუხისმგებლობაა, ამიტომ მას მხოლოდ დირექტორი და ადმინისტრაცია არ ქმნიან. ის არის სასკოლო საზოგადოების განსჯის საგანი. სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმის შექმნაში შეიძლება მონაწილეობდნენ:

- სკოლის დირექტორი;
- სკოლის ადმინისტრაციის სხვა წევრები;
- მასწავლებლები;
- მოსწავლეები;
- სკოლის სხვა პერსონალი;
- მშობლები;
- ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლები;
- განათლების სპეციალისტები;
- ფსიქოლოგები;
- სასკოლო საზოგადოების წარმომადგენლები და სხვ.

სკოლის განვითარების გეგმის შექმნის პროცესის დაწყებამდე სკოლის

დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს სკოლის მასწავლებლებთან, სკოლაში დასაქმებულ სხვა პირებთან, მშობლებთან, თემის წარმომადგენლებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან აქტიური კომუნიკაცია. სკოლის ხელმძღვანელმა უნდა აუხსნას დაინტერესებულ მხარეებს სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელობა და მოუწოდოს თანამშრომლობისაკენ.

სხვადასხვა მხარის ჩართვა გეგმის შექმნის პროცესში უზრუნველყოფს მრავალფეროვნებას და განსხვავებული ხედვების გათვალისწინების შესაძლებლობას. სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფი წარმომადგენლობითი უნდა იყოს, რაც ნიშნავს, რომ ყველა დაინტერესებულ მხარეს საკუთარი წარმომადგენელი უნდა ჰყავდეს ჯგუფში. მთელი სასკოლო საზოგადოება ჩართული უნდა იყოს სკოლის განვითარების პროცესის ყველა საფეხურზე: დაგეგმვა, განხორციელება, მონიტორინგი და პროგრესის შეფასება.

რადგან სკოლის განვითარების გეგმის მთავარი მიზანია მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესება, ადამიანი, რომელსაც უშუალო ზეგავლენა აქვს ამ პროცესზე, არის მასწავლებელი. ამიტომ სკოლის განვითარებაში მასწავლებელი უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს.

მასწავლებლის როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვის მესამე, სტრატეგიული გეგმის განხორციელებისა და მონიტორინგის ეტაპზე, ვინაიდან სტრატეგიაში მოცემული მიზნების მიღწევას მასწავლებელი თითოეულ გაკვეთილზე მოსწავლეებთან მუშაობის დროს უნდა შეეცადოს. მან ასევე სისტემატურად უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია სკოლის ადმინისტრაციას მოსწავლეების შედეგებთან დაკავშირებით, რათა ადვილი გახდეს სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგი. ამას გარდა, პროფესიულ განვითარებაზე მუდმივი ზრუნვა და ახალი სასწავლო სტრატეგიების დანერგვა საკლასო ოთახში საშუალებას მისცემს მასწავლებელს სტრატეგიულ გეგმაში მოცემულ გრძელვადიან მიზნებსა და ამოცანებს ადეკვატურად უპასუხოს.

არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ სტრატეგიული გეგმის შექმნის პროცესს კარგი მოდერატორი სჭირდება, რათა ის ქაოსსა და შეხედულებათა მუდმივ ქვიდოში არ გადაიზარდოს. მოდერატორის ფუნქცია შეიძლება სკოლის ხელმძღვანელმაც იკისროს. მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის განვითარების გეგმაზე მომუშავე ჯგუფის ხელმძღვანელი კარგად იცნობდეს სტრატეგიული გეგმის შექმნის პრინციპებსა და პროცედურებს, ჰქონდეს ლიდერობის, ჯგუფის მართვის კარგად განვითარებული უნარი, შეეძლოს სტრატეგიული აზროვნება.

შესაძლებელია გეგმაზე სამუშაოდ თავდაპირველად უფრო მეტი ადამიანი ჩაერთოთ და შემდეგ ეს ჯგუფი რაოდენობრივად შევამციროთ. ბოლოს დარ-

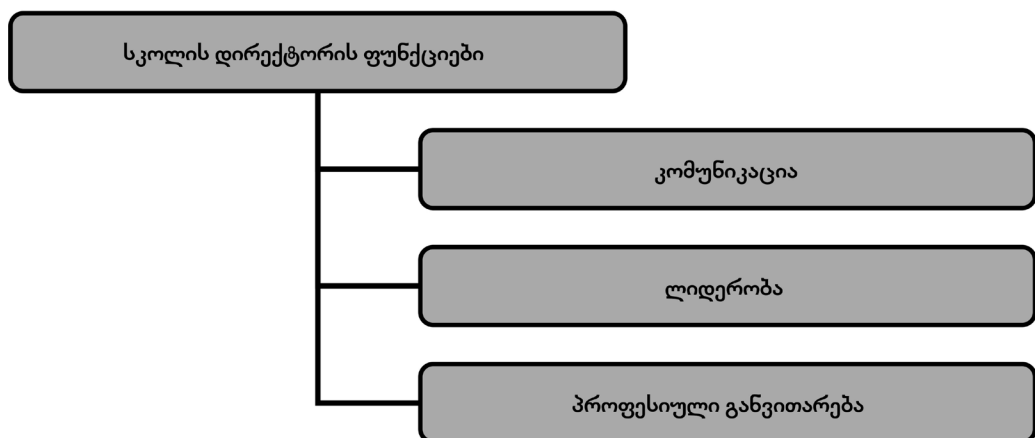
ჩება ის, ვინც ნამდვილად გულშემატკივრობს სკოლის განვითარების გეგმას და ვისაც შეუძლია გარკვეული დრო და ენერჯია დაუთმოს ამ საკითხს. გეგმაზე რეგულარულად მომუშავე ჯგუფს სტრატეგიულ გუნდსაც უწოდებენ. სხვადასხვა მხარის ჩართვა სკოლის მიმართ ანგარიშვალდებულებასაც გაზრდის და გეგმაზე მომუშავე ჯგუფს საკუთრების განცდას გაუჩენს.

სტრატეგიული გუნდი შეიძლება ფუნქციების მიხედვითაც დაიყოს, ადამიანთა გარკვეულ ჯგუფს ერთი სახის დავალება მიეცეს, რათა მათი ფუნქციები გამოიკვეთოს და ჯგუფის მართვა გამარტივდეს. მაგალითად, ზოგს შეიძლება ინფორმაციის შეგროვება დაევალოს, ზოგიერთი ჩართული იყოს ხედვისა და მისიის შექმნაში, ზოგიერთი განხორციელების პროცესში, ზოგსაც მონიტორის ფუნქცია დაეკისროს. უმნიშვნელოვანესია, რომ გეგმაზე მომუშავე გუნდი რეგულარულად იკრიბებოდეს.

სტრატეგიული დაგეგმვის დროს ზოგიერთი ორგანიზაცია მიმართავს დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებათა ანალიზს. ეს პროცესი ძირითადად მისიის შექმნამდე მიმდინარეობს (Kaufman, 1996).

ამ ეტაპზე დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებების ანალიზმა შეიძლება მნიშვნელოვანი დახმარება გაუწიოს ორგანიზაციას, რადგან მასში განსაზღვრულია ის კრიტერიუმები, რომლებითაც დაინტერესებული მხარეები სკოლის წარმატება-წარუმატებლობას აფასებენ. ეს კრიტერიუმები პირდაპირ არის დაკავშირებული სკოლის მიერ მიღწეულ შედეგებთან.

სკოლის დირექტორი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში უმნიშვნელოვანესი ფიგურაა. მისი ფუნქციები ძირითადად სამ მიმართულებას მოიცავს (Education Improvement Commission, 2000):



## **კომუნიკაცია**

სკოლის დირექტორმა სკოლის განვითარების გეგმა კარგად უნდა აუხსნას ყველა დაინტერესებულ პირს, მშობელსა თუ სასკოლო საზოგადოების წევრს; დირექტორმა უნდა განსაზღვროს და ის უნდა დაეხმაროს დაგეგმვაში ჩართულ ადამიანებს, განსაკუთრებით კი მასწავლებლებს, კარგად გაიაზრონ მოსალოდნელი ცვლილებები და საკუთარი როლი ამ პროცესში.

## **ლიდერობა**

- სკოლის დირექტორი უნდა წარუძღვეს სტრატეგიულ გეგმაზე მომუშავე ჯგუფის შეხვედრებს.
- დირექტორი დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ სტრატეგიულ გეგმაში მოცემული მიზნების მიღწევა სკოლის არსებული ბიუჯეტით შესაძლებელია,
- დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს სკოლის სტრატეგიულ გეგმაში მოცემული მიზნების შესრულება, მასწავლებლების ჩართვა სწავლების ახალი სტრატეგიების შემუშავებისა და გამოყენების პროცესში.
- დირექტორი უნდა წარუძღვეს გეგმის შესრულების მონიტორინგის პროცესს.

## **პროფესიული განვითარება**

დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს პროცესში ჩართული პირებისათვის პროფესიული განვითარების სემინარებისა და ტრენინგების ორგანიზება, თუ ამის საჭიროება იქნება. მან პროფესიული განვითარებისაკენ მიმართული ყველა საქმიანობა სკოლაში ისე უნდა დაგეგმოს, რომ ისინი მიმართული იყოს სტრატეგიული გეგმის მიზნების მიღწევისაკენ.

## **თვალსაწიერის განსაზღვრა**

სკოლის განვითარების გეგმის თვალსაწიერის განსაზღვრა, პირველ რიგში, გულისხმობს სკოლის ხედვის ჩამოყალიბებას, რომელიც სტრატეგიული გეგმის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. ამ თავში ჩვენ დეტალურად განვიხილავთ სკოლის ხედვისა და მისიის შექმნის პრინციპებსა და პროცედურებს.

## 1.1. როგორ შევქმნათ სკოლის ხედვა?

სკოლის ხედვის შექმნამდე საჭიროა სტრატეგიულ გეგმაზე მომუშავე ჯგუფი შეთანხმდეს სკოლის მთავარ **ღირებულებებსა და მრწამსზე**. სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფში შემავალ ინდივიდებს შესაძლოა განსხვავებული წარმოდგენა ჰქონდეს სკოლის ღირებულებებსა და მრწამსზე. მოსალოდნელია, რომ განსხვავებულმა წარმოდგენებმა, ხედვის შექმნის შემდეგ იჩინოს თავი, რაც უთანხმოების მიზეზად შეიძლება იქცეს. ამიტომ, საერთო ღირებულებებზე შეთანხმება მუშაობის დაწყებამდე აუცილებელია. სკოლის ხედვაზე მუშაობა უნდა იყოს არა კომპრომისის, არამედ კონსენსუსის შედეგი.

სკოლის ხედვასთან მიმართებით საერთო ღირებულებები ზოგადი ხასიათისაა და შეიძლება იყოს:

- თავისუფალი და მრავალმხრივ განვითარებული მოქალაქის აღზრდა;
- ტოლერანტობა;
- განათლების მაღალი ხარისხი;
- კონკურენტუნარიანობა და სხვ.

მას შემდეგ, რაც ჯგუფი შეთანხმდება და ჩამოწერს საერთო ღირებულებებს, იწყება სკოლის ხედვის განსაზღვრა. სკოლის ხედვა – ეს არის მისი წარმოდგენა მომავალზე (Kaufman, 1996). ხედვა უნდა პასუხობდეს კითხვას: როგორი სკოლა გვინდა გვექონდეს მომავალში? ხედვის განსაზღვრის პროცესს ხშირად „პრაქტიკულ ოცნებასაც“ უწოდებენ (Kaufman, 1992; Roberts, 1993). ხედვაში აღწერილი უნდა იყოს სკოლის **სასურველი მომავალი**, რომელსაც იდეალურ შემთხვევაში უნდა მიაღწიოს სკოლამ. ხედვის დროს დგება იდეალური სტანდარტი, რომელსაც სკოლა მომავალში უნდა აკმაყოფილებდეს და რომლისკენაც უნდა მიისწრაფოდეს განვითარების გეგმის შემდგომ საფეხურებზე აღწერილი ყველა აქტივობით.

მას შემდეგ, რაც სკოლის განვითარების გეგმაზე მომუშავე ჯგუფი ხედვის პირველ სამუშაო ვერსიას შექმნის, სასურველია, რამდენიმე მნიშვნელოვან კითხვას გაეცეს პასუხი:

- 1) ჩანს ხედვაში სკოლის მთავარი ღირებულებები?
- 2) არის ხედვა მომავალზე ორიენტირებული?
- 3) იგრძნობა ხედვაში ენთუზიაზმი და ენერჯია?

4) არის ხედვა მოტივაციის შემქმნელი?

5) გვიჩვენებს ხედვა, თუ საითკენ უნდა წავიდეს სკოლა წარმატების მისაღწევად?

როგორც ზემოთ აღინიშნა, ხედვა აუცილებლად უნდა ასახავდეს იმ ღირებულებებს, რომლებიც სკოლას მნიშვნელოვნად მიაჩნია განათლებასთან მიმართებით. სკოლის ხედვა მის მიზანსა და მიმართულებას უნდა განსაზღვრავდეს, უნდა იყოს მოტივაციისა და ენერჯის წყარო. სკოლის ხედვა ისე უნდა დაინეროს, რომ ადამიანებს ერთად მუშაობის სტიმული მისცეს, პროგრესისკენ სვლის განწყობა შეუქმნას.

ხშირად იდეალურ ხედვას სამ შრედ ყოფენ და მას განიხილავენ მეგა, მაკრო და მიკრო დონეებზე. მიკრო დონეზე განსაზღვრული ხედვა განერილია ერთი წლის განმავლობაში მისაღწევ შედეგზე, მაკრო დონე გულისხმობს უახლოეს რამდენიმე წელს, ხოლო მეგა დონე მოიცავს ათწლიან და მეტწიანი ხედვას (Kaufman, 1996).

ვინაიდან ხედვა ძალიან ზოგადია და ძირითად საზოგადოებრივ ღირებულებებს ეყრდნობა, ხშირია შემთხვევა, როდესაც საგანმანათლებლო ორგანიზაციების ხედვები ერთმანეთს საკმაოდ ჰგავს. ეს მსგავსება გამოწვეულია ამ ორგანიზაციების როლითა და დანიშნულებით საზოგადოების ცხოვრებაში, რადგან მათი ძირითადი მიზანი საზოგადოებრივი სიკეთის მოტანა და ჰარმონიული მოქალაქის ჩამოყალიბების ხელშეწყობაა. მაგალითისათვის გთავაზობთ სხვადასხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ხედვებს, რომლებიც ერთმანეთს ჰგავს:

<b>ორგანიზაცია № 1</b>
<i>ყველა მოქალაქეს უნდა ჰქონდეს ნათელი მომავალი. ის უნდა იყოს პასუხისმგებელი საკუთარ სიცოცხლესა და ჯანმრთელობაზე. ყველა მოქალაქე საკუთარ შესაძლებლობებზე დამოკიდებული; უსაფრთხო გარემო, რომელშიც ის ცხოვრობს; მოქალაქეს წვლილი შეაქვს საზოგადოებრივ მშვიდობასა და ჰარმონიაში.</i>

<b>ორგანიზაცია № 2</b>
<i>სამყარო უსაფრთხო იქნება ყველა მოქალაქისათვის. ადამიანები შეიძენენ ცოდნას და განივითარებენ უნარებს, რომლებიც საჭიროა წარმატებული მომავლისათვის. ისინი სხვებსაც დაეხმარებიან მსგავსი უნარების შექმნაში. მოქალაქეები უზრუნველყოფენ სამართლიან და თანასწორ საზოგადოებას.</i>

### ორგანიზაცია № 3

სამყაროში იქნება მშვიდობა; განათლება და ჯანდაცვა ყველასათვის ხელმისაწვდომია. მოქალაქეები იზრუნებენ ინდივიდუალურ და საზოგადოებრივ სიკეთეზე და უზრუნველყოფენ მას.

შენიშვნა: ადაპტირებულია კაუფმანის (1996) მიხედვით.

საგანმანათლებლო ორგანიზაციებსა და ამ შემთხვევაში, სკოლასთან მიმართებით ხედვა უფრო კონკრეტდება და მასში განათლება და ცოდნის მიღება ცენტრალურ ადგილს იკავებს. მაგალითად:

### სკოლა № 1

ჩვენს სკოლაში არის უსაფრთხო და წამახალისებელი გარემო. სკოლა უზრუნველყოფილია სწავლა-სწავლებისათვის აუცილებელი ყველა პირობით. ის ამზადებს მოსწავლეებს წარმატებული მომავლისათვის გლობალიზაციის პროცესში.

### სკოლა № 2

ჩვენი მოსწავლეები სკოლაში იძენენ იმ აუცილებელ ცოდნასა და უნარებს, რომლებიც დაეხმარება მათ წარმატებული მონაწილეობა მიიღონ კულტურის, საზოგადოებრივი ღირებულებებისა და ტექნოლოგიების თვალსაზრისით სწრაფცვალებად გლობალურ პროცესებში.

საგანმანათლებლო ორგანიზაციები ორგანიზაციის ხედვას არა მხოლოდ მტკიცებულების ფორმით ქმნიან, როგორც ეს ზემოთ იყო წარმოდგენილი, არამედ ხშირია შემთხვევები, როდესაც ხედვა წარმოდგენს ღირებულებებისა და დამოკიდებულებების ჩამონათვალს. თუ როგორი ფორმით იქნება შექმნილი ორგანიზაციის ხედვა, დამოკიდებულია ორგანიზაციის ხელმძღვანელისა და სტრატეგიულ გეგმაზე მომუშავე ჯგუფის შეთანხმებაზე. არ არსებობს ხედვის ერთი, უნივერსალური, ყველასათვის მისაღები ფორმატი. ქვემოთ გთავაზობთ, განსხვავებული ფორმატის ხედვის ნიმუშს:

### სკოლა № 3

#### ჩვენ გვჯერა:

- ჩვენი სკოლა არის უსაფრთხო და დაცული ადგილი;
- განათლება არის გაზიარებული პასუხისმგებლობა მოსწავლეებს, ოჯახებს, სკოლის პერსონალსა და სასკოლო საზოგადოებას შორის;
- ყველა მოსწავლეს შეუძლია კარგად სწავლა;
- სკოლა ამზადებს მოსწავლეებს იმისათვის, რომ ისინი იყვნენ წარმატებული მოქალაქეები;
- სკოლა უახლეს ტექნოლოგიებს იყენებს იმისათვის, რომ სწავლა-სწავლების პროცესს ხელი შეუწყოს;
- სკოლისა და მოსწავლეების შეფასება მრავალმხრივად ხდება;
- სკოლა მოსწავლეების ინდივიდუალურ საჭიროებებს ითვალისწინებს და
- ამისათვის მათ მრავალფეროვან პროგრამებს სთავაზობს;
- სწავლება და სწავლა არის უწყვეტი პროცესი.

ხედვის შექმნისას მთავარია, ვიხელმძღვანელოთ ძირითადი პრინციპებითა და კრიტერიუმებით, რომლებიც ზუსტად ასახავენ სკოლის ღირებულებებსა და სამომავლო მიზნებს. ზოგადად, მიიჩნევენ, რომ კარგად ჩამოყალიბებული ხედვა უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ კრიტერიუმებს:

- იყოს მომავალზე ორიენტირებული;
- გამომდინარეობდეს სკოლის მთავარი ღირებულებებიდან და მრწამსიდან;
- განსაზღვრავდეს მიზნებს, რომელთაც სკოლამ უნდა მიაღწიოს;
- ასხივებდეს იმედსა და პოზიტიურ ენერგიას.

მიუხედავად იმისა, რომ ხედვას ხშირად იდეალურს უწოდებენ, ის რეალობისაგან ძალიან დაშორებული არ უნდა იყოს, არ უნდა ასახავდეს მიუწვდომელ მიზნებს, სხვანაირად ის ვერ გახდება სკოლისათვის მიმართულებისა და გეზის მიმცემი. ხედვა ანმყოს მომავალთან უნდა აკავშირებდეს და სკოლის მომავალი განვითარების ორიენტირს უნდა წარმოადგენდეს. როგორც ვხედავთ, სკოლის განვითარება მის მიერ შემუშავებული ხედვის გარეშე რთულად წარმოსადგენია.

## 1.2. რა არის სკოლის მისია?

სტრატეგიულ გეგმაში თვალსაწიერის განსაზღვრა, ხედვის შექმნის გარდა, სკოლის მისიის ჩამოყალიბებასაც მოიცავს, რომელიც შედარებით უფრო კონკრეტული და პრაქტიკულია და გამომდინარეობს ხედვიდან. იდეალური ხედვის განსაზღვრის გარეშე რთულია ორგანიზაციის მისიაზე საუბარი.

მისია ეს არის ორგანიზაციის მიზნების ზოგადი აღწერა (Kaufman 1996). მისია შეიძლება იყოს მამოტივირებელი და გეზის მიმცემი. თუ ხედვა ზოგადი სურათია იმისა, რა გვსურს, რომ იყოს მომავალში, მისიაში მოცემული მიზნები გაზომვადია. განვიხილოთ მაგალითები:

*ჩვენი სკოლის მიზანია 21-ე საუკუნის მოქალაქის აღზრდა -განვითარება.*

ეს ძალიან ზოგადი მისიაა. ნაკლებად ჩანს სკოლის როლი ამ უნივერსალური მიზნის მიღწევაში. უფრო კონკრეტული და მისიისათვის გამოსადეგი იქნება შემდეგი მტკიცებულება:

*2020 წლის იანვრამდე, სულ მცირე სკოლის კურსდამთავრებულთა 75 პროცენტი იქნება უნივერსიტეტის სტუდენტი/ექნება კარგი სამსახური.*

ეს უფრო კონკრეტული გეგმაა, რომელიც მიგვანიშნებს, თუ რას ველით, როდის და რა ხარისხით.

## მაგალითი № 2

*ჩვენი სკოლის მისიაა მოამზადოს მოსწავლეები მომავალი წარმატებული ცხოვრებისათვის.*

ესეც ძალიან ზოგადი მისიაა. ეს მტკიცებულება უფრო შესაფერისია ხედვისათვის. მისიაში, როგორც აღვნიშნეთ, უფრო მიღწევადი და კონკრეტული მიზნები უნდა ჩანდეს, ვიდრე ხედვაში. შესაძლებელია ამ მტკიცებულების უფრო დაკონკრეტება:

*ჩვენი სკოლა მოსწავლეების მომავალი წარმატებული ცხოვრებისათვის მზადებისათვის იზრუნებს იმით, რომ უზრუნველყოფს (1) უსაფრთხო და ნამახალისებელ გარემოს; (2) განათლების ხელმისაწვდომობას ყველა მოსწავლისათვის; (3) სწავლა-სწავლების მაღალ სტანდარტებს; (4) მასწავლებელთა უწყვეტ პროფესიულ განვითარებას.*

აქ უკეთესად ჩანს სკოლის მიზნები, თუ რა გზით და საშუალებით აპირებს ის მოსწავლეები მოამზადოს წარმატებული ცხოვრებისათვის.

სტრატეგიული დაგეგმვის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია **მისიის და-**

**კავშირება ხედვასთან.** არ უნდა დაგვავინყდეს, რომ **მისია უნდა გამომდინარეობდეს ხედვიდან.** ის, რაც მისიაშია აღწერილი, უნდა გვაძლევდეს იმის საშუალებას, რომ მივალნიოთ/მივუახლოვდეთ ხედვაში მოცემულ მომავალს (Kaufman, 1996). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მისიაში ვწერთ იმას, თუ რა როლი ეკისრება საგანმანათლებლო ორგანიზაციას ხედვაში აღწერილი მომავლის განხორციელებაში, ამ შემთხვევაში სკოლას. მაგალითად, თუ ხედვაში განსაზღვრულია:

*ყველა ბავშვს უნდა ჰქონდეს განათლების მიღების თანაბარი შესაძლებლობა, მიუხედავად მისი ეთნიკური და რელიგიური მიკუთვნებულობისა.*

მაშინ მისიაში უნდა განვსაზღვროთ, რა ნვლილის შეტანა შეუძლია, კერძოდ, ჩვენს სკოლას, განათლების ამ უნივერსალური წარმოდგენის განხორციელებაში. მაგალითად, შეგვიძლია დავწეროთ:

*ჩვენი სკოლა ხელს შეუწყობს, რომ მოსწავლეთა 100 პროცენტს ჰქონდეს სკოლაში სწავლის თანაბარი პირობები, ყველა მოსწავლის მიმართ იქნება ერთნაირი მოლოდინი და გამოირიცხება დისკრიმინაცია ნებისმიერი სახით.*

### **მაგალითი № 3**

ამონარიდი ხედვიდან:

*ყველა მოსწავლე განათლებას მიიღებს უსაფრთხო, ფიზიკური და ფსიქოლოგიური ძალადობისაგან თავისუფალ გარემოში.*

შესაბამისი მისია იქნება:

*ჩვენს სკოლაში 100 პროცენტით გამოირიცხება ძალადობის ნებისმიერი ფორმა, არცერთი მოსწავლე არ იქნება პასუხისგებაში მიცემული, არც ერთ მოსწავლეს არ ექნება კრიმინალური ჩანაწერი პოლიციაში.*

როგორც ზემოთ მოყვანილი მაგალითებიდან დავინახეთ, ხედვა და მისია ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული, მისია გამომდინარეობს ხედვიდან. ხედვა არის უფრო ზოგადი სახის მტკიცებულება, ხოლო მისია მოიცავს ხედვის შესაბამის მიზნებს, რომლებსაც, თავის მხრივ, გაზომვადი შედეგები აქვს.

მისიის განსაზღვრის პროცესში შეგვიძლია ვინებლმძღვანელოთ ზოგადი საწყისი მომენტებით, როგორებიცაა, მაგალითად:

- ა) თითოეული მოსწავლის განვითარება საკუთარი უნარების შესაბამისად;
- ბ) სკოლიდან გარიცხვის შემთხვევების კლება;
- გ) წიგნიერების დონის ამაღლება;

დ) საატესტატო გამოცდების ქულების ზრდა;

ე) უნივერსიტეტში მოხვედრილ სტუდენტთა რაოდენობის მაღალი პროცენტი.

ეს უკვე დასახული მიზნების აღწერაა, რომლებსაც საკუთარი ინდიკატორები და გაზომვადი შედეგები აქვს. მაგალითად, თუ დავსვამთ კითხვას – „რა შედეგი ექნება სკოლიდან გარიცხვის შემთხვევების კლებას?“ –პასუხი იქნება: „ეს შედეგად მოიტანს იმას, რომ მეტი მოსწავლე დაამთავრებს სკოლას, გაიზრდება მათი ინფორმირებულობის დონე და პოტენციურად მეტი მოსწავლე ჩააბარებს უნივერსიტეტსა თუ პროფესიულ სასწავლებელში, უფრო მეტ კურსდამთავრებულს ექნება სამსახური და ა.შ.“. მისიაში მოცემული მიზნებისათვის შედეგების განსაზღვრის დროს ჩვენ ვმსჯელობთ მიმდინარე და მომავალ სოციალურ შედეგებზე, რომლებიც ამ მიზნის/მიზნების განხორციელებას მოჰყვება (Kaufman, 1996).

## II. დაგეგმვა

### სტრატეგიული გეგმის მიზნები და ამოცანები

სკოლის მისიის განსაზღვრის მომდევნო ეტაპია მისიაში მოცემული მიზნების ამოცანებად გარდაქმნა, ხოლო ამოცანების მისაღწევი შედეგებისათვის – ინდიკატორების მოძებნა. მიზნების ამოცანებად გარდაქმნა ხელს უწყობს მისაღწევი შედეგების ადეკვატურ დანახვას. მაგალითად, თუ მიზანია, რომ სკოლას ჰყავდეს რაც შეიძლება მეტი პირველი და უმაღლესი კატეგორიის მასწავლებლები, მაშინ ამ მიზნის მისაღწევი ერთ-ერთი ამოცანა იქნება პირველი და უმაღლესი კატეგორიის მასწავლებელთა რაოდენობის გაზრდა სკოლაში, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, ტრენინგებისა და სემინარებზე მასწავლებელთა მონაწილეობის უზრუნველყოფა, ხოლო ამ ამოცანის გაზომვადი შედეგი იქნება პირველი და უმაღლესი კატეგორიის მასწავლებელთა პროცენტული რაოდენობა.

## მაგალითი № 1

სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფმა ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიზნად გამოყო მოსწავლეთა წერიტი უნარ-ჩვევების განვითარება. ამიტომ, მიზანი ჩამოყალიბდება შემდეგი წინადადებით: „სკოლის მიზანია მოსწავლეთა წერიტი უნარ-ჩვევების განვითარება, რაც იზომება სტანდარტიზებული გამოცდით“. ამისათვის ჯგუფმა სამიზნედ შეარჩია განსაზღვრული დრო და დაადგინა ის პარამეტრები, რომლებითაც შეამონმებს ამ მიზანს. მაგალითად, „2015 წლის ბოლოსთვის სკოლის მოსწავლეთა 90%–ს წერიტი უნარ-ჩვევები მაღალ დონეზე ექნება განვითარებული“. ამის შემდეგ ჯგუფმა უნდა დასახოს კონკრეტული ამოცანები და ღონისძიებები, თუ რა საშუალებებით აპირებს ამ მიზნის მიღწევას: „მოსწავლეებს ჩაუტარდებათ დამატებითი მეცადინეობები წერიტი უნარ-ჩვევების განვითარებაში, საშინაო დავალების დიდი ნაწილი დაეთმობა წერიტ დავალებს“. ამოცანებისა და ღონისძიებების დასახვის შემდეგ ჯგუფი გადადის წარმატების ინდიკატორების განსაზღვრაზე. ყველა მიზანს უნდა ჰქონდეს წარმატების საკუთარი საზომი. ამ შემთხვევაში ჯგუფი სვამს კითხვას: თუ ჩვენ ყველა ამ ამოცანასა და აქტივობას განვახორციელებთ, როგორ გავიგებთ, რომ მიზანს მივალნიეთ? რა შეიცვლება მოსწავლესთან მიმართებით? ამისათვის საჭიროა ყველა მიზანს სტრატეგიულ გეგმაში მოჰყვებოდეს წარმატების ინდიკატორი, ამ შემთხვევაში: „წერიტ შეფასებაში/გამოცდაში მოსწავლეთა 90% იღებს მაღალ შეფასებებს“.

ბშირად სტრატეგიაში განსაზღვრულია ისიც, თუ კონკრეტულ მიზანთან მიმართებით ვის ეკისრება პასუხისმგებლობა. მაგალითად, მოსწავლეთა წერიტი უნარების განვითარების ხელშეწყობაში პასუხისმგებლები არიან მასწავლებელი, სკოლის დირექტორი, მშობელი და სხვ.

როგორც არაერთხელ აღვნიშნეთ, აუცილებელია მიზნებისა და ამოცანების გაზომვად შედეგებთან დაკავშირება, სხვანაირად შეუძლებელი გახდება სკოლის განვითარების გეგმის მონიტორინგი. გთავაზობთ ერთ-ერთი სკოლის სტრატეგიულ გეგმაში მოცემულ მიზნებს, ამოცანებს, აქტივობებსა და ინდიკატორებს ცხრილის სახით:

### სტრატეგიული გეგმის მიზანი № 1

<b>მიზანი</b>	სკოლის მიზანია IX-XII კლასებში გაძლიერდეს სწავლება სამი ძირითადი საგნის მიმართულებით: მათემატიკა, უცხოური ენები, საბუნებისმეტყველო მეცნიერებები (2012-2017)
<b>ამოცანები:</b>	უფრო მეტი მოსწავლე დაამთავრებს სკოლას წარმატებით და მოსწავლეთა შედეგები ამ საგნებში გაიზრდება.
<b>აქტივობები:</b>	საათების დამატება აღნიშნული საგნებისთვის; მათემატიკის, უცხოური ენებისა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა მათი სემინარებსა და ტრენინგებზე გაგზავნის გზით.
<b>ინდიკატორები:</b>	IX-XII კლასების მოსწავლეების მიღწევები მათემატიკაში, უცხოურ ენასა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში საგრძნობლად გაუმჯობესდა. ეს კარგად ჩანს წლიური ნიშნების ანალიზიდან. სკოლის კურსდამთავრებულების 80% აღნიშნულ საგნებში უმაღლეს შეფასებას იღებს ეროვნულ გამოცდებში.

### სტრატეგიული გეგმის მიზანი № 2

<b>მიზანი</b>	სკოლის მიზანია შექმნას პოზიტიური და უსაფრთხო გარემო, რომელიც დაფუძნებული იქნება ურთიერთპატივისცემასა და თანამშრომლობაზე (2012-2017).
<b>ამოცანა № 1</b>	იმ ფაქტორების განსაზღვრა, რომლებიც უზრუნველყოფს პოზიტიური და უსაფრთხო გარემოს შექმნას.
<b>აქტივობები:</b>	პროცედურებისა და წესების დადგენა, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ მოსწავლე, მასწავლებელი და სკოლაში მყოფი ნებისმიერი ადამიანი; სკოლის შენობის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.
<b>ამოცანა № 2</b>	სკოლაში ფიზიკური და ფსიქოლოგიური ძალადობისა და ჩაგვრის მინიმუმამდე დაყვანა.

<b>აქტივობები:</b>	სკოლაში ანონიმური გამოკითხვის ჩატარება და ნებისმიერი სახის ძალადობის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება; სკოლაში ძალადობის სანინალმდეგო ღონისძიებების მონყობა
<b>ინდიკატორები:</b>	2017 წლისათვის სკოლაში 80%-ით შემცირდა ძალადობის შემთხვევები; მოსწავლეების დაინტერესებამ და მონაწილეობამ ძალადობის წინააღმდეგ დაგეგმილ სასკოლო აქტივობებში იმატა.

ამ სახით წარმოდგენილი მიზნების, ამოცანების, აქტივობებისა და ინდიკატორების მეშვეობით სტრატეგიული გეგმა იძენს პრაქტიკულ და გამოსაყენებელ სახეს.

შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიულ გეგმაში ერთ-ერთი მთავარი რგოლი სწორედ მიზნების განსაზღვრაა. მიზნების განსაზღვრისას გეგმაზე მომუშავე ჯგუფმა საგულდაგულოდ უნდა გადახედოს სკოლის ხედვასა და მისიას, ასევე სკოლის ფაქტობრივ მონაცემებს (მაგალითად, მოსწავლეთა მიღწევებს). მიზნის ფორმულირება უნდა ასახავდეს მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესებას და უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

- ეფუძნებოდეს მყარ ფაქტობრივ მონაცემებს;
- დანერგილი იყოს მარტივი და გასაგები ენით;
- იყოს გაზომვადი (Education Improvement Commission, 2000);
- იყოს გეგმაზე მომუშავე ჯგუფის ყველა წევრის შეთანხმების პროდუქტი.

## **საჭიროებათა განსაზღვრა და ანალიზი**

ყველა სკოლას საკუთარი, უნიკალური მახასიათებლები და საჭიროებები აქვს.

**საჭიროება არის ამჟამინდელ შედეგებსა და სასურველ შედეგებს შორის განსხვავება (Kaufman, 1996).**

საჭიროებათა ანალიზის პროცესს წინ უძღვის საჭიროებათა შეფასება. იმისათვის, რომ „რამე“ გავაანალიზოთ, მანამდე უნდა ვიცოდეთ, რა არის „ეს“. საჭიროებათა შეფასებამდე აუცილებელია საჭიროებათა დადგენა, ხოლო ანა-

ლიზის დროს იმ მიზეზების პოვნა, რომლებიც ამ საჭიროებებს განაპირობებენ.

სკოლას არაერთი საჭიროება შეიძლება ჰქონდეს. ამიტომ, აუცილებელია სტრატეგიული დაგეგმვის დროს შედგეს საჭიროებათა სია. საჭიროებებს ხშირად პრობლემებსაც უწოდებენ, რადგან ისინი დახმარებას, გადაჭრას მოითხოვენ.

საჭიროებების განსაზღვრისას წარმოიდგინეთ სკოლის ამჟამინდელი სურათი. ყურადღება გაამახვილეთ სკოლაზე რამდენიმე მიმართულებით:

- 1) მოსწავლეთა შედეგები;
- 2) მასწავლებელთა და სკოლის პერსონალის პროფესიული განვითარება;
- 3) სკოლის ფიზიკური ინფრასტრუქტურის განვითარება;
- 4) სკოლისა და საზოგადოების ურთიერთობა;
- 5) რესურსების მოზიდვა;
- 6) ფინანსური მართვა.

სკოლის პრობლემათა იდენტიფიცირებისას მნიშვნელოვანია იმაზე დაფიქრება, რომ ყველა პრობლემა და საჭიროება ერთნაირი მნიშვნელობის არ არის, შესაბამისად, მათი გადაჭრა ერთნაირად სასწრაფო არ არის. საჭიროა სკოლის პრობლემების პრიორიტეტების მიხედვით დაყოფა.

## SWOT<sup>1</sup> ანალიზი

ხედვის, მისიის, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრისა და საჭიროებათა ანალიზის შემდეგ დგინდება ორგანიზაციის ძლიერი, სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. ამ პროცესს **SWOT** ანალიზს უწოდებენ. **SWOT** ანალიზი ეხება ორგანიზაციის როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ (ან შეუძლიათ გავლენის მოხდენა) ორგანიზაციის, ამ შემთხვევაში სკოლის ფუნქციონირებაზე. **SWOT** ანალიზი ხელს უწყობს ორგანიზაციის ზოგადი სურათის წარმოჩენას, რასაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს სკოლის ხედვისა და მისიის განხორციელებაში.

**SWOT** ანალიზი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს/ინტერესთა ჯგუფს გადწყვეტილების მიღების პროცესში ეხმარება, საბოლოოდ კი დასახულ მიზნების მღწევაში. **SWOT** ანალიზი:

- (1) განსაზღვრავს იმ **ძლიერ მხარეებს**, რომლებიც სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების განხორციელებას შეუწყობს ხელს;

<sup>1</sup> SWOT არის ინგლისური სიტყვების აბრევიატურა: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

- (2) განსაზღვრავს იმ **სუსტ მხარეებს**, რომლებიც უნდა გამოსწორდეს, რათა მისიაში მოცემულ მიზნებს მივაღწიოთ;
- (3) ადგენს იმ **შესაძლებლობებს**, რომლებიც აქამდე გამოუყენებელი დარჩა ან რისი უკეთესად გამოყენება მომავალში შესაძლებელია;
- (4) აღმოაჩენს იმ **საფრთხეებს**, რომელთა თავიდან აცილება დროულად უნდა მოხდეს.

**SWOT** ანალიზისას უმნიშვნელოვანესია გავითვალისწინოთ, რომ ის აერთიანებს ორგანიზაციის როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორების ანალიზს. ძლიერ და სუსტ მხარეებში იგულისხმება მხოლოდ და მხოლოდ ორგანიზაციის შიდა ფაქტორები, ხოლო შესაძლებლობები და საფრთხეები ორგანიზაციის გარემოს აღწერენ.

**SWOT** ანალიზზე მუშაობის რამდენიმე მეთოდი არსებობს. ერთ-ერთი მიდგომის მიხედვით, სტრატეგიაზე მომუშავენი შეგიძლიათ დაყოთ ოთხ ჯგუფად, რომელთაგანაც ერთს დაავალებთ სკოლის ძლიერ მხარეებზე მუშაობას და მათ იდენტიფიცირებას, მეორე ჯგუფს – სუსტ მხარეებზე, მესამეს – შესაძლებლობებზე და მეოთხეს – საფრთხეებზე. შესაძლებელია ასევე, რომ მთელმა ჯგუფმა ერთდროულად იმუშაოს **SWOT** ანალიზის ოთხივე მიმართულებაზე. შეგიძლიათ ჯგუფს დაუსვათ შემდეგი სახის კითხვები, რათა **SWOT** ანალიზმა უფრო ეფექტიანად იმუშაოს:

- რომელია ჩვენი სკოლის ძლიერი მხარეები და როგორ შეგვიძლია მათი მაქსიმალური გამოყენება?
- შეგვიძლია ჩვენს სისუსტეებს გავუმკლავდეთ?
- როგორ ვიცნობთ და როგორ ვიყენებთ ჩვენს შესაძლებლობებს?
- როგორ შეგვიძლია წინასწარ განვსაზღვროთ ჩვენი სკოლის წინაშე მდგარი საფრთხეები?
- რა სტრატეგიები უნდა განვახორციელოთ იმისათვის, რომ საფრთხეები შესაძლებლობებად ვაქციოთ?

მაგალითისათვის ქვემოთ მოცემულია **SWOT** ანალიზის შესაქმნელად გამოსაყენებელი ცხრილი, რომელიც დაგეხმარებათ, წარმოადგინოთ თქვენი სკოლის შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი:

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• რას ვაკეთებთ კარგად?</li> <li>• რა არის ის განსაკუთრებული რესურსი/რესურსები, რომელთაც ვფლობთ?</li> <li>• რა მიაჩნიათ სხვებს ჩვენს ძლიერ მხარედ?</li> <li>• რა არის ჩვენი სკოლის უპირატესობები?</li> <li>• რას ვაკეთებთ სხვა სკოლებზე უკეთესად?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რისი გაუმჯობესება შეგვიძლია?</li> <li>• სხვებთან შედარებით რა სფეროში გვაქვს ნაკლები რესურსები?</li> <li>• რა მიაჩნიათ სხვებს ჩვენს სუსტ მხარედ?</li> </ul>
შესაძლებლობები	საფრთხეები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა შესაძლებლობებია ჩვენ წინაშე წარმოდგენილი?</li> <li>• როგორ შეგვიძლია ჩვენი ძლიერი მხარეები შესაძლებლობებად ვაქციოთ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რომელ საფრთხეს/საფრთხეებს შეუძლიათ ჩვენთვის ზიანის მოტანა?</li> <li>• რა საფრთხეებს გვიქმნის ჩვენი სუსტი მხარეები?</li> <li>• რა დაბრკოლებების წინაშე ვდგავართ?</li> </ul>

ქვემოთ მოტანილ ცხრილში ნაჩვენებია სკოლის **SWOT** ანალიზის ნიმუში, რომლის მაგალითის საფუძველზე თვალსაჩინოდ წარმოგიდგენთ, თუ როგორ გამოიყენება ამ ტიპის ანალიზი სკოლის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში:

შიდა ფაქტორები	
ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• სკოლას ჰყავს მაღალკვალიფიციური მასწავლებლები;</li> <li>• ბევრი მოსწავლე იღებს დიპლომს და სერტიფიკატს ოლიმპიადებში.</li> <li>• სკოლას გააჩნია მოსწავლეთა და მასწავლებელთა წახალისების ეფექტიანი სისტემა.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სკოლა ვერ უზრუნველყოფს მშობელთა სათანადო ჩართულობას სკოლის ცხოვრებაში;</li> <li>• სკოლის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა არასახარბიელო მდგომარეობაშია;</li> <li>• პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები ნაკლებია;</li> </ul>

გარე ფაქტორები	
შესაძლებლობები	საფრთხეები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• სკოლას აქვს კარგი რეპუტაცია საზოგადოებაში;</li> <li>• სკოლას ჰყავს სხვადასხვა სფეროში წარმატებული კურსდამთავრებულები (ალუმნები).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ადგილობრივ თემში გაიხსნა ახალი სკოლა, რომელიც, სავარაუდოდ, ძლიერ კონკურენციას გაუწევს ჩვენს სკოლას;</li> <li>• შემუშავდა სკოლების ავტორიზაციის ახალი წესი, რომლის მიხედვითაც სკოლის ინფრასტრუქტურას მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება.</li> </ul>

### III. სტრატეგიული გეგმის განხორციელება, მონიტორინგი და შეფასება

*სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგი არის მონაცემთა შეგროვების უწყვეტი პროცესი, რომლის მიზანია იმის განსაზღვრა, რამდენად ხორციელდება გეგმის შესრულება.*

*სტრატეგიული გეგმის შეფასება არის ღონისძიებებისა და შედეგების შესახებ ინფორმაციის ანალიზის სისტემური პროცესი, რომლის მიზანია სტრატეგიული გეგმის განვითარება და გაუმჯობესება.*

სწორი დაგეგმვა მონიტორინგისა და შეფასების ეფექტიან ფორმებთან ერთად ორგანიზაციის განვითარების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს, რაზეც ჩვენ ამ თავში არაერთხელ ვისაუბრეთ. კარგი დაგეგმვა ეხმარება ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ყურადღება გაამახვილოს იმ მნიშვნელოვან შედეგებზე, რომელთა მიღწევაც სურს ორგანიზაციას. რაც შეეხება მონიტორინგსა და შეფასებას, ეს პროცესი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ეხმარება ისწავლოს, დასკვნები გამოიტანოს უკვე განხორციელებული აქტივობებიდან, რათა ამჟამინდელი და მომავალი პოლიტიკა უფრო გაცნობიერებულ გადაწყვეტილებებს დააფუძნოს (UNDP, 2009).

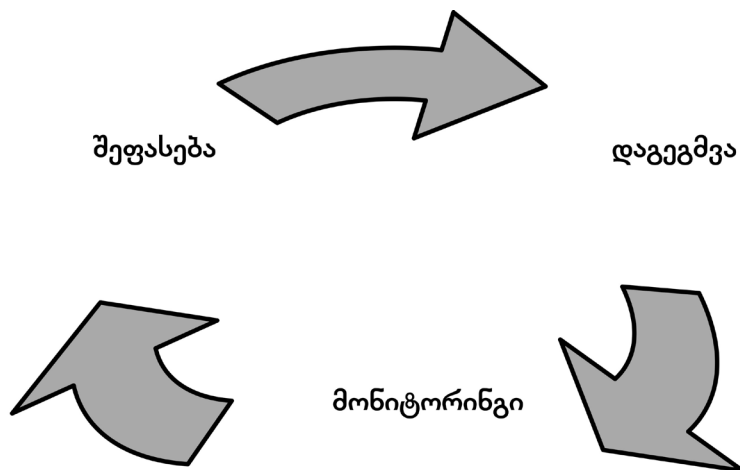
კარგად შექმნილი სტრატეგიული გეგმა სკოლის განვითარების წარმატებას უნდა განაპირობებდეს. სამწუხაროდ, ხშირია შემთხვევები, როდესაც სტრატეგიული გეგმა მხოლოდ იმისათვის იქმნება, რომ თაროზე დაიდოს. სტრატეგიული გეგმა იმდენად კარგია, რამდენადაც ის სრულდება. როგორც იტყვიან, „კარგად განსაზღვრული პრობლემა სანახევროდ მისი გადაჭრის ტოლფასია“.

მკვლევარები განასხვავებენ ე.წ. „სიმბოლურ“ და „პრაგმატულ“ დაგეგმვას (Louis, & Miles, 1990). სიმბოლურია დაგეგმვა, თუ მენეჯერები სათანადოდ არ ცდილობენ გეგმის საფუძველზე სკოლის განვითარებას. დაგეგმვა მათთვის

არის მხოლოდ სიმბოლური ქმედება. არის შემთხვევები, როდესაც სკოლის განვითარების გეგმა მხოლოდ იმიტომ იქმნება, რომ ის სკოლების ავტორიზაციის აუცილებელ მოთხოვნას წარმოადგენს. გარდა ამისა, პრაქტიკაში გვხვდება შემთხვევები, როდესაც სტრატეგიულ გეგმაში ჩანერილი მიზნები, ამოცანები და ღონისძიებები უბრალოდ „კარგად ჟღერს“, თუმცა რეალობაში უტოპიურია. ასეთი დაგეგმვა ატარებს უფრო სიმბოლურ, ვიდრე რეალურ სახეს და ის არ არის მიმართული სკოლის განვითარებისა და განსახორციელებელი ცვლილებებისაკენ. ამისაგან განსხვავებით, პრაგმატული დაგეგმვა სკოლის განვითარების აუცილებელი წინაპირობაა (Flinspach, & Ryan, 1992). დამგეგმავები თავად არიან ცვლილებების გულშემატკივარი და განმახორციელებელი. პრაგმატული დაგეგმვის დროს ისინი პირადად გრძნობენ პასუხისმგებლობას, იყენენ სკოლაში მიმდინარე ცვლილებების თანამონაწილენი.

სტრატეგიული გეგმის წარმატება იმისდა მიხედვით გაიზომება, თუ რამდენად ხერხდება იმ მიზნებისა და ამოცანების რეალობაში განხორციელება, რომლებიც გეგმაშია აღწერილი. ამდენად, სტრატეგიული გეგმის უმნიშვნელოვანესი ნაწილი სწორედ გეგმის განხორციელების ფაზაა, რომელსაც ამ თავში დაწვრილებით გავეცნობით.

მონიტორინგისა და შეფასების ხარისხიანი წარმართვა პირდაპირ კავშირშია დაგეგმვასთან. თუ დაგეგმვისას არ გამოიყო ცხადი შედეგები, რისი მიღწევაც ორგანიზაციას სურს, მაშინ არ იქნება ნათელი, რისი მონიტორინგი და შეფასება ხდება. შეფასების პროცესის ეფექტიანობა, თავის მხრივ, დამოკიდებულია მონიტორინგის ხარისხიანობაზე. თუ ვერ მოხერხდა შესაბამისი მონაცემების შეგროვება მონიტორინგის დროს, ვერ მოხდება სტრატეგიული გეგმის განხორციელების შეფასება (UNDP, 2009). ამრიგად, დაგეგმვა, მონიტორინგი და შეფასება ურთიერთდაკავშირებული პროცესებია, როგორც ეს ქვემოთ მოცემულ სქემაზეა წარმოდგენილი:



დაგეგმვა, მონიტორინგი და შეფასება მოქმედებების მუდმივმოქმედ ციკლს ქმნიან, შეფასება ყოველთვის არ არის პროექტის განხორციელების ბოლო ფაზა, ის შეიძლება მოხდეს გეგმის განხორციელების პროცესშიც და საფუძვლად დაედოს დაგეგმვაში ცვლილებების შეტანას. სწორედ ეს დამოკიდებულება არის ნაჩვენები ზემოთ მოცემულ სქემაზე.

სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგი რამდენიმე მნიშვნელოვან მიზანს ემსახურება: მონიტორინგი ადრეულ ეტაპზევე აღმოაჩენს ხარვეზებს, შესაძლებელს ხდის ცვლილებების შეტანას გეგმაში; მონიტორინგი აჩვენებს, რა მიმართულებით მიმდინარეობს გეგმის განხორციელება, რა სრულდება გეგმის მიხედვით და სად ხდება მიზნებიდან გადაცდომა; მონიტორინგი კონტროლის საშუალებას იძლევა და, შესაბამისად, გეგმის განხორციელებაში ჩართული ადამიანები მეტი პასუხისმგებლობით ეკიდებიან საქმეს, რადგან იციან, რომ მათი საქმიანობის ეფექტიანობა იზომება;

რისი მონიტორინგი ხდება სტრატეგიული გეგმის განხორციელების ფაზაში? მონიტორინგი შეიძლება რამდენიმე მიმართულებით წარიმართოს: მაგალითად, სტრატეგიული მიმართულებების ეფექტიანობა, განხორციელებული აქტივობების შედეგიანობა, დანერგვის პროცესში წესებისა და პროცედურების შესრულება და სხვ. (Kaufman, 1996). სტრატეგიულ დაგეგმვაში მონიტორინგი გულისხმობს დაგეგმვის პროცესში განსაზღვრული მისაღწევი შედეგების შესრულებისა და ეფექტიანობის შემოწმებას. შესაძლებელია ასევე მისაღწევი შედეგებისკენ წარმართული პროცესის შემოწმება. მანამდე, სანამ შედეგები დადგება, მონიტორინგი საშუალებას იძლევა შევაფასოთ, სწორი მიმართულებით მიდის თუ არა გეგმის განხორციელების ფაზა.

სხვადასხვა სკოლა სტრატეგიული გეგმის განხორციელებისა და მონიტორინგის გეგმას განსხვავებულად წარმოიდგენს. არ არსებობს ერთი ყველასათვის მისაღები ფორმა, რადგან სკოლები ერთმანეთისაგან მრავალი თვისებით არიან განსხვავებულნი. ქვემოთ გთავაზობთ განხორციელების გეგმის ერთ-ერთ ნიმუშს, რომელიც განსაზღვრავს წლის განმავლობაში დაგეგმილი აქტივობების ქრონოლოგიას და პასუხისმგებელ პირებს. ამგვარი ცხრილის სახით წარმოდგენილი განხორციელების გეგმა მონიტორინგისთვის საუკეთესო საშუალებას წარმოადგენს.

**განხორციელების გეგმის ნიმუში**

დრო	ლონისძიებები	პასუხისმგებელი პირები
მაისი-ივნისი	სტრატეგიული გეგმის საბოლოო გადახედვა.	გეგმაზე მომუშავე ჯგუფი, მოსწავლეები, მასწავლებლები, მშობლები, დაინტერესებული მხარეები.
ივლისი	თითოეული კლასის პროფილის შედგენა.	დამრიგებლები, სკოლის ადმინისტრაცია.
სექტემბერი	ახალი პედაგოგიური სტრატეგიების დაგეგმვა.	მასწავლებლები, სკოლის ადმინისტრაცია.
ოქტომბერი-დეკემბერი	კლასებზე დაკვირვება და მინიტორინგი.	მონიტორინგის ჯგუფი.
იანვარი	კლასების სემესტრული პროგრესის მონაცემების შეგროვება და ანალიზი.	მონიტორინგის ჯგუფი, მასწავლებლები, სკოლის ადმინისტრაცია.
თებერვალი	სტრატეგიული გეგმის მიზნებისა და განხორციელებული აქტივობების შესაბამისობის დადგენა.	სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფი.

მონიტორინგის პროცესში ორგანიზაციამ საკუთარ თავს რამდენიმე საკვანძო კითხვა უნდა დაუსვას:

- განხორციელების პროცესი შეესაბამება თუ არა სტრატეგიულ გეგმაში განსაზღვრულ მიზნებს?
- რა რისკები და გამოწვევები არსებობს, რომელთა წინაშეც იმყოფება ორგანიზაცია და რომლებზეც საჭიროა რეაგირება?
- არის თუ არა ამ ეტაპზე არსებული რესურსები საკმარისი მიზნების მისაღწევად?
- რა დამატებითი აქტივობებია საჭირო იმისათვის, რომ გეგმა უფრო წარმატებული გახდეს? (UNDP, 2009)

## მონიტორინგის ჯგუფი

სტრატეგიული გეგმის შექმნის შემდეგ საჭიროა გეგმაზე მომუშავე ჯგუფის შიგნით ქვეჯგუფის შექმნა, რომელსაც დაევალება გეგმის მონიტორინგი მისი განხორციელების პროცესში. იმ შემთხვევაში, თუ სკოლის განვითარების გეგმა ძირეულ ცვლილებებს ეხება და რამდენიმე მიმართულებით იშლება, შესაძლებელია მონიტორინგის შესაბამისი ჯგუფების შექმნა (Education Improvement Commission, 2000).

მონიტორინგი იწყება მონაცემთა შეგროვებითა და პროცესზე დაკვირვებით. იმისდა მიხედვით, თუ რა ღონისძიებებია განერილი განვითარების გეგმაში, მონიტორინგის პროცესი მიჰყვება გეგმაში მოცემულ პროცედურებს. მონიტორინგის პროცესში სკოლამ შეიძლება გამოიყენოს:

- **დაკვირვება.** მაგალითად, მონიტორინგის ჯგუფი სასწავლო პროცესს (გაკვეთილებს) ესწრება.
- **გამოკითხვა.** მონიტორინგში ჩართული ადამიანები ატარებენ სკოლის შიდა ფორმალურ თუ არაფორმალურ გამოკითხვას მასწავლებლებთან, მოსწავლეებთან, მშობლებთან და სკოლაში მომუშავე პერსონალთან. გამოკითხვის ფორმები შეიძლება იყოს ინტერვიუ, კითხვარი, ფოკუს ჯგუფებთან შეხვედრები.
- **მონაცემების შეგროვება.** მონაცემთა შეგროვების მაგალითია სემესტრის ბოლოს მოსწავლეთა ნიშნების თავმოყრა და ანალიზი სხვადასხვა ფაქტორის მიხედვით.

მონიტორინგის პროცესში შეგროვებულ მონაცემებს ადარებენ სტრატეგიული გეგმის განხორციელებამდე არსებულ მონაცემებს. მონაცემთა შედარების შემდგომი ეტაპია სტრატეგიული განვითარების გეგმის ანგარიშში ყველა არსებული ცვლილების აღნუსხვა და ანალიზი (Education Improvement Commission, 2000).

იმ შემთხვევაში, თუ ცვლილებები პოზიტიურია, სტრატეგიულ გეგმაზე მომუშავე ჯგუფი იღებს გადაწყვეტილებას, რომ გეგმა გაგრძელდეს ჩვეულ რეჟიმში, ხოლო თუ ცვლილებები უარყოფითია ან უმნიშვნელოდ პოზიტიური, მაშინ ხდება გეგმის მიზნებისა და ამოცანების გადახედვა, მიზეზების დადგენა, ფაქტორების ანალიზი და შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება.

გარდა მიმდინარე მონიტორინგისა, საჭიროა სასწავლო წლის ბოლოს ერთი წლის შედეგების შეფასება. ეს შეფასება უმნიშვნელოვანესია, რადგან მოსწავლეთა პროგრესი და აკადემიური მიღწევები წლის ბოლოს ყველაზე კარ-

გად ჩანს, მოსწავლეებს გავლილი აქვთ სასწავლო წლის მასალა და შედეგებიც მეტ-ნაკლებად ჩანს.

წლის ბოლოს სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფი კიდევ ერთხელ იკრიბება და აანალიზებს მიღწეულ შედეგებს. ხდება მიღწეული შედეგების გადახედვა მონიტორინგის ჯგუფის მიერ მოპოვებულ მასალაზე დაყრდნობით: არის თუ არა სტრატეგიულ გეგმაში დასახული მიზნები მიღწეული? საკმარისი იყო თუ არა გეგმაში აღწერილი ღონისძიებები წარმატების მისაღწევად? რა იყო ზედმეტი და რა არ აღმოჩნდა საკმარისი? წლის შედეგების შეჯამება გვაძლევს ვიფიქროთ, რომ სკოლა დასახული მიზნისაკენ მიემართება? რა უნდა გაკეთდეს კიდევ, რომ მომავალ წელს სკოლამ უფრო მეტ წარმატებას მიაღწიოს? სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფის მიერ რეფლექსიის პროცესში ამ და მსგავს კითხვებზე პასუხის გაცემა სკოლის სტრატეგიული გეგმის განვითარების წინაპირობაა.

## მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო

მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო საშუალებას იძლევა სტრატეგიულ გეგმაზე მომუშავე ჯგუფს მხედველობიდან არ გამოორჩეს მონიტორინგისა და შეფასების პროცესის მნიშვნელოვანი კომპონენტები. ამიტომ, უმჯობესია სტრატეგიული გეგმის ძირითადი ნაწილის დამთავრების შემდგომ ჯგუფი გადავიდეს მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩოს შექმნაზე. ჯგუფმა უნდა განსაზღვროს:

- რისი მონიტორინგი და შეფასება ხდება;
- აქტივობები, რომელთაც სჭირდებათ მინიტორინგი და შეფასება;
- ვინ არის პასუხისმგებელი მონიტორინგსა და შეფასებაზე;
- როდის არის მონიტორინგისა და შეფასების აქტივობები დაგეგმილი;
- როგორ ხდება მონიტორინგი და შეფასება, ანუ რა მეთოდები გამოიყენება;
- რა რესურსებია მონიტორინგისა და შეფასებისათვის აუცილებელი.

გარდა ამისა, საჭიროა წინასწარ განისაზღვროს ყველა ის რისკი, რომელმაც შესაძლოა მონიტორინგისა და შეფასების პროცესს ხელი შეუშალოს.

მონიტორინგისა და შეფასების ჩარჩო მატრიცის სახით შემდგენიარად შეიძლება გამოისახოს:

მონიტორინგის მატრიცა						
მოსალოდნელი შედეგები	მონიტორინგის სამიზნე აქტივობები	მონიტორინგის მეთოდი/მეთოდები	მონიტორინგის დრო და სიხშირე	პასუხისმგებელი პირები	საჭირო რესურსები	რისკები

ადაპტირებულია გაეროს განვითარების ფონდის სახელმძღვანელოს მიხედვით (UNDP, 2009).

მონიტორინგის პროცესში უმნიშვნელოვანესია რესურსების სწორი განაწილება, არასაკმარისი და არაადეკვატური რესურსები შეიძლება გახდეს მონიტორინგის დაბალი ხარისხის მიზეზი. ამიტომ განსაკუთრებით დიდი სიფრთხილეა საჭირო ფინანსური და ადამიანური რესურსების სწორ შერჩევასა და ფუნქციების ადეკვატურ განაწილებაში. სკოლაში განხორციელებულ მონიტორინგის სირთულეც ემატება, რომ მონიტორინგისათვის განსაზღვრული ადამიანები სკოლის შიგნით და მის გარეთ მაღალი ნდობით უნდა სარგებლობდნენ, რათა მათ მიერ მოპოვებული ინფორმაციის სანდოობა ეჭვქვეშ არასოდეს დადგეს. <sup>ა</sup>

ხშირად მიმართავენ ასევე დაინტერესებული მხარეების ჩართვას მონიტორინგის პროცესში, რაც ზრდის საკუთრების განცდას. მნიშვნელოვანია, რომ მონიტორინგის პროცესის შედეგები გამჭვირვალე და სანდო იყოს. როგორც ზემოთ არაერთხელ იყო ნახსენები, მონიტორინგის პროცესში მიღებულ მონაცემებს ეყრდნობა გეგმის შეფასება, ხოლო შეფასება განსაზღვრავს გეგმის მიმდინარეობის წარმატება-წარუმატებლობას და ადგენს მომავალში განსახორციელებელ საქმიანობებს სტრატეგიული გეგმის გაუმჯობესებისა და განვითარებისათვის.

მკვლევართა აზრით, კარგი სტრატეგიული დაგეგმვა „ევოლუციურია“ (Louis, & Miles, 1990), რაც გულისხმობს იმას, რომ სკოლები გეგმას სკოლაში განხორციელებული ცვლილებისდა მიხედვით აახლებენ. განახლების პროცესი პერიოდულად ხდება, რის დროსაც გადაიხედება განვითარების გეგმის სტრატეგიები, მიზნები, ამოცანები და ღონისძიებები და ხდება გეგმაში კორექტივების შეტანა. სკოლის განვითარების გეგმის მიმართ ე.წ. „ევოლუციური“ მიდგომა გეგმას უფრო ეფექტიანს, ქმედითსა და მოქნილს ხდის.

## სტრატეგიული გეგმის ანგარიში

სტრატეგიული გეგმის განხორციელებისა და მონიტორინგის ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია გეგმის ანგარიშის შექმნა, რომელიც წარმოადგენს დოკუმენტს, სადაც დეტალურად არის აღწერილი გეგმის განხორციელების თითოეული ფაზა, პროგრესი გეგმაში დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში, წარმატება, შეფერხება, დაბრკოლება და განვითარების ახალი გეგმის დასახვა. სტრატეგიული გეგმის ანგარიში საშუალებას აძლევს, სკოლის ადმინისტრაციასა და დაინტერესებულ მხარეებს:

- გაეცნონ სტრატეგიული გეგმის მიმართულებებსა და პრიორიტეტებს;
- სკოლის სტრატეგიული გეგმის ირგვლივ ნებისმიერი სახის ინფორმაცია დროულად მიიღონ;
- თვალი გაადევნონ გეგმის მიმდინარეობას;
- შეაფასონ გეგმა;
- დასახონ გეგმის გაუმჯობესების გზები.

სტრატეგიული გეგმის ანგარიში შემდეგი ნაწილებისაგან შედგება:

- **შესავალი.** შესავალი შეიცავს: ანგარიშის სათაურს, სკოლის დასახელებას, ანგარიშის ავტორების ვინაობასა და ანგარიშის თარიღს. შესავალში ასევე შეიძლება მოცემული იყოს სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელობისა და დანიშნულების შესახებ მოკლე ინფორმაცია.
- **ხედვა.** ანგარიშის ამ ნაწილში წარმოდგენილია სკოლის ხედვა, თუ რა მიმართულებით უნდა სკოლას სვლა, რა ღირებულებები და მისწრაფებები აქვს მას.
- **მისია.** ამ ნაწილში აღწერილია სკოლის მიზნები და ამ მიზნების მიღწევის გაზომვადი შედეგები. მნიშვნელოვანია, რომ მისია ფოკუსირებული იყოს კონკრეტულ და გაზომვად შედეგებზე და შეესაბამებოდეს სკოლის ხედვას. მიზნები დაყოფილია ამოცანებად, ხოლო ამოცანები, თავის მხრივ, განერილია კონკრეტულ ღონისძიებებად, რომელთაც მოჰყვება შედეგების გაზომვის ინდიკატორები.
- **სტრატეგიული მიმართულებები.** სტრატეგიულ მიმართულებებში იწერება:

**საჭიროებათა ანალიზი.** ამ ნაწილში აღწერილია და შეფასებულია სკოლის საჭიროებები, საჭიროებები დაყოფილია პრიორიტეტებად.

**SWOT** ანალიზი. ანგარიშში მოცემულია სკოლის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ ინფორმაცია. უმჯობესია **SWOT** ანალიზი ცხრილის სახით იყოს წარმოდგენილი.

**სტრატეგიული გეგმის ქრონოლოგია**, სადაც აღწერილია გეგმის განხორციელების, განვითარებისა და მონიტორინგის ყველა ეტაპი დროების მითითებით.

**გეგმის ბიუჯეტი**: ბიუჯეტის ნაწილში წარმოდგენილია ფინანსური რესურსების შესახებ ყველა ინფორმაცია, განწერილი დროის მიხედვით.

**რესურსები**. რესურსების ნაწილში წარმოდგენილია ადამიანური და მატერიალური რესურსების ჩამონათვალი, რაც სტრატეგიული გეგმის განხორციელებისათვის აუცილებლობას წარმოადგენს. აქვე შესაძლებელია აღინეროს იმ ადამიანთა როლი და პასუხისმგებლობები, რომლებიც სტრატეგიული გეგმის განხორციელებასა და მონიტორინგში არიან ჩართულები.

- **მონიტორინგი**. სასურველია, ანგარიშს დაემატოს მონიტორინგის ნაწილი, სადაც აღწერილი იქნება თუ რისი მონიტორინგი ხდება, როგორ მიმდინარეობს გეგმის მონიტორინგი, რა ფორმით და რა მეთოდების გამოყენებით.
- **განვითარების გეგმა**. ამ ნაწილში აღწერილია ის ნაბიჯები, რომლებიც ხელს შეუწყობს გეგმის შემდგომ განვითარებასა და გაუმჯობესებას. აქვე წარმოდგენილია ის კრიტერიუმები, რომლებიც გამოიყენება გეგმის მონიტორინგისათვის.
- **დამატება**. დამატებით ნაწილში მოცემული შეიძლება იყოს ცხრილები და გრაფიკები, ასევე მონიტორინგის ფორმები, შაბლონები, კითხვარები და ა.შ. (Kaufman, 2006).

ხშირად სტრატეგიული გეგმის ანგარიშს წინ უძღვის **მოკლე შეჯამება** იმისა, რაც წარმოდგენილია ანგარიშში. ამ ნაწილში არ ხდება მიზნების, ამოცანების, მისაღწევი შედეგებისა და ინდიკატორების დეტალიზება, არამედ მოცემულია სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელობის, ასევე პრიორიტეტული მიმართულებების შესახებ ინფორმაცია. იმ შემთხვევაში, თუ სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული მიზნები მიღწეულია რომელიმე ფაზისათვის, შესაძლებელია მიზნების ანალიზის მოკლე ფორმით წარმოდგენა. სტრატეგიული გეგმის ანგარიშის მოკლე შეჯამებიდან მკითხველმა უნდა გაიგოს გეგმის ძირითადი ორიენტირები.

## ბიბლიოგრაფია:

- Cook, William. (1990): The planning discipline. Cambridge, MA: The Cambridge Management Group.
- Education Improvement Commission (2000): School Improvement Planning: A Handbook. Toronto
- Fidler, Brian (1996) Strategic Planning for School Improvement. Financial Times Management
- Flinspach, Susan Leigh & Ryan, Susan (1992): Vision and Accountability in School Improvement Planning.
- Harris, Alma (2002): School Improvement: What's in it for Schools?. Routledge
- Kaufman, Roger., Herman, Jerry & Watters, Kathi (2002): Educational Planning: Strategic, Tactical and Operational. The Scarecrow Press, Inc.
- Kaufman, Roger (1992): Mapping Educational Success. Newberry Park, CA. Corwin Press.
- Kaufman, Roger (1996): Mega-Planning: A Framework for Education. International Journal for Education Reform. Vol. 4 (3), 259- 270
- Louis, Karen S., & Miles, M. (1990): Improving the Urban High School: What Works and Why. New York: Teachers College Press
- Roberts, William (1993): Victory Secrets of Atilla the Hun. New York: Doubledy.
- UNESCO (2010): Strategic planning Organizational arrangements. International Institute for Educational Planning
- UNDP (2009): Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results. UNDP
- Valentine, E. P. (1991). Strategic management in education: A focus on strategic planning. Boston: Allyn & Bacon.

## თავი 4. ადამიანური რესურსების მართვა სკოლაში

### შესავალი

ადამიანური რესურსების მართვა თანამედროვე ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია. სწორედ ამით აიხსნება უდიდესი ინტერესი და ყურადღება, რომელიც ბოლო პერიოდში ეთმობა ამ საკითხს. თუკი ჯერ კიდევ რამდენიმე წლის წინ ადამიანური რესურსების მართვა ძირითადად მსხვილ, მოგებაზე ორიენტირებულ კომპანიათა „სატკივრად“ იყო მიჩნეული, დღეისათვის უკვე ფართოდ არის აღიარებული, რომ ეს კომპონენტი ერთნაირად მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის – იქნება ის კერძო თუ საჯარო, მსხვილი თუ მცირე, მოგებაზე ორიენტირებული თუ არამომგებიანი.

**ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებული ინდივიდების ერთობლიობას;** პერსონალს, რომელიც ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობის წარმართვაზე არის პასუხისმგებელი (Buhler P.2002).

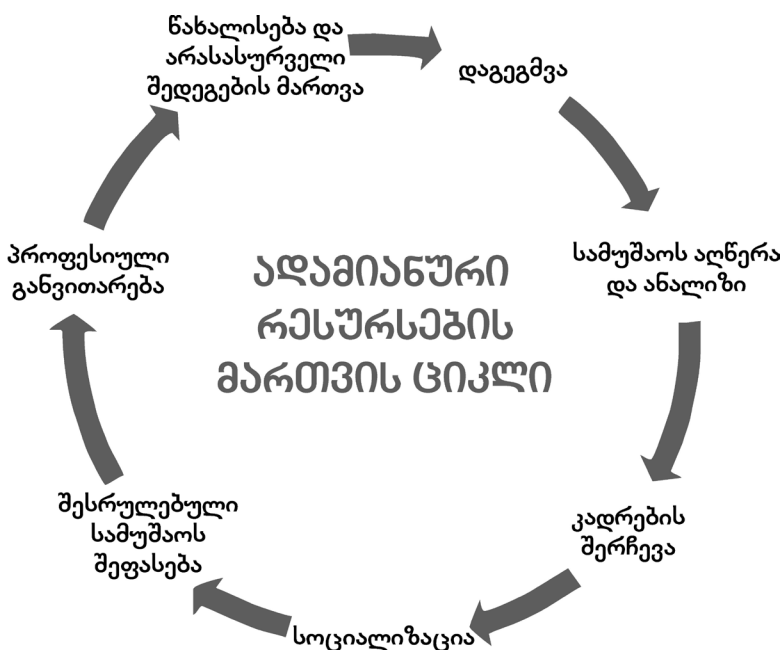
მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ადამიანური რესურსი ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანთა მარტივ ჯამს არ გულისხმობს. ეს უფრო ფართო ტერმინია, რომელიც აერთიანებს იმ პროფესიულ ცოდნასა და გამოცდილებას, კონკრეტულ უნარებსა და პიროვნულ თვისებებს, რომლებიც ადამიანებს „მოაქვთ“ ორგანიზაციაში. შესაბამისად, **ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს ამ უდიდესი კაპიტალის გამოყენებას, მის წარმართვას ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების მიღწევისათვის** (Buhler P. 2002), სკოლის შემთხვევაში – პედაგოგიური პერსონალისა და სკოლაში დასაქმებული სხვა პირების ცოდნის, გამოცდილების, უნარების, პიროვნული თვისებებისა და პროფესიული პოტენციალის ეფექტიან გამოყენებას სკოლის განვითარების, მისი კონკურენტუნარიანობის გაზრდისა და მოსწავლეებისათვის საუკეთესო ხარისხის განათლების შეთავაზების მიზნით.

პროცესებისა და ოპერაციების ავტომატიზაციისაკენ სწრაფვის მიუხედავად, ადამიანი მაინც რჩება ორგანიზაციის ძირითად საყრდენ რესურსად, მისი წარმატებისა და კონკურენტი უნარიანობის განმსაზღვრელ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად. განსაკუთრებით ისეთ სფეროში, როგორც განათლებაა, სადაც ყოველი კონკრეტული მოსწავლის, სკოლისა თუ, ზოგადად, სისტემის წარმატება მთლიანად ეფუძნება ამ დარგში დასაქმებულ ადამიანურ რესურსს. ადამიანური რესურსების მართვის საკითხისადმი გონივრული და კარგად გააზრებული მიდგომით სკოლის დირექტორს შეუძლია მოიზიდოს და შეინარჩუნოს მაღალკვალი-

ფიციური სპეციალისტები, შექმნას მათთვის საკუთარი პროფესიული პოტენცი-  
ალის მაქსიმალურად რეალიზების პირობები და ხელი შეუწყოს გამოცდილებისა  
და ცოდნის გაზიარებას პედაგოგებს შორის. ამ მიმართულებით ჩატარებული  
არაერთი კვლევით დადგინდა, რომ ჩამოთვლილი ფაქტორები პოზიტიურ გავ-  
ლენას ახდენენ სკოლის მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე, შესაბამისად, ადა-  
მიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის გაუმჯობესებაზე მუდმივი ზრუნვა  
არა სასურველი, არამედ სკოლის წარმატების აუცილებელი პირობაა.

ამ ნაწილში განვიხილავთ ადამიანური რესურსების მართვის სრულ ციკლს  
(იხ. სქემა №1). წარმოდგენილი იქნება ამ მხრივ არსებული ყველაზე პოპუ-  
ლარული, თანამედროვე მიდგომები. ვინაიდან წინამდებარე სახელმძღვანელო  
განკუთვნილია სკოლის დირექტორებისათვის, საკითხებს სწორედ სკოლის  
კონტექსტში განვიხილავთ. დანართების სახით აგრეთვე შემოგთავაზებთ ამ  
ნაწილში განხილული ზოგიერთი დოკუმენტის/ფორმის ნიმუშსაც. აღნიშნული  
მნიშვნელოვნად გაამარტივებს წარმოდგენილი ინფორმაციის გაგებას და დაე-  
ხმარება სკოლის ხელმძღვანელობას მიღებული ცოდნის გამოყენებაში.

**სქემა №1: ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი<sup>2</sup>**



2 სქემა №1-ში, წარმოდგენილია ადამიანური რესურსების მართვის ციკლში ყველაზე ხშირად  
მოაზრებული, საბაზისო კომპონენტები. საკითხის ირგვლივ არსებულ ლიტერატურაში მკითხ-  
ველი შეიძლება წააწყდეს ჩვენს სქემაში წარმოდგენილისაგან განსხვავებულ ელემენტებსაც,  
რაც ხშირ შემთხვევაში ნაკარნახევია ამა თუ იმ სექტორის/ორგანიზაციის სპეციფიკით და/  
ან პოტენციური მკითხველის საკითხში გათვითცნობიერებულობის ხარისხით.

## ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

იმისათვის, რომ სკოლის ხელმძღვანელობის მიერ ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით გადადგმული ნაბიჯები დროის, ენერჯისა და სახსრების ფუჭ ხარჯვად არ იქცეს, მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული მათგანი ცალკე არსებული სტიქიური, არარეგულირებადი საქმიანობის ნაცვლად, კარგად გააზრებული, სკოლის განვითარებისაკენ მიმართული ერთიანი გეგმის კომპონენტი იყოს.

**ადამიანური რესურსების მართვის გეგმა წარმოადგენს საკუთარი კაპიტალის (იგულისხმება ადამიანური კაპიტალი) შერჩევის, მისი განვითარებისა და სწორად და ეფექტიანად (ანუ საკუთარი მიზნებისათვის) გამოყენების შესახებ ორგანიზაციის ხედვას.** ამგვარი ხედვის არსებობა მეტად მნიშვნელოვანია, ვინაიდან პროცესების სწორად ორგანიზებასთან ერთად იგი იძლევა პოტენციური სირთულეების წინასწარ განჭვრეტის შესაძლებლობასაც, რაც ესოდენ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის (სკოლის) წარმატების, მისი კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის პროცესში სკოლის ადმინისტრაციამ პასუხი უნდა გასცეს ისეთ კითხვებს, როგორებიცაა:

- რამდენი და რა კვალიფიკაციის ადამიანია საჭირო სკოლის მიზნების მიღწევისათვის?
- როგორ და სად შეიძლება სკოლისთვის საჭირო კადრების მოძიება და შერჩევა?
- როგორ შეიძლება სკოლაში დასაქმებული პედაგოგებისა და სხვა პირების პროფესიული პოტენციალის მაქსიმალურად გამოვლენა და გამოყენება?
- როგორ შეიძლება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ობიექტურად შეფასება?
- რის საფუძველზე და რა ფორმით არის შესაძლებელი არაეფექტიანი პერსონალის სამსახურიდან დათხოვნა?

და სხვ.

ადამიანური რესურსების მართვის გეგმაზე მუშაობის პროცესი და მისი ფორმატი, ფაქტობრივად, არაფრით განსხვავდება ნებისმიერი სხვა გეგმისაგან (მაგალითად, სკოლის განვითარების გეგმისაგან), ამდენად, ამ ნაწილში ჩვენ არ შევიჩრდებით დაგეგმვის კონკრეტული საფეხურების განხილვაზე (იხ. სტრატეგიული დაგეგმვის ნაწილი).

ყურადღება გაამახვილეთ იმაზე, რომ ადამიანური რესურსების სწორად

დაგეგმვასა და ამ გეგმის წარმატებით განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანია სამი კომპონენტის გათვალისწინება:

### **შესატყვისობა ზოგად კონტექსტთან**

ნებისმიერი ორგანიზაცია არსებობს გარკვეულ ვითარებაში, უფრო ფართო გარემოში და ამ გარემოს არსებითი გავლენა აქვს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე. სკოლების შემთხვევაში ვითარების ნაწილად შეიძლება მოვიაზროთ ზოგადი განათლების დარგში მოქმედი საკანონმდებლობა, აგრეთვე ზემდგომი ორგანოების – განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსა და მისი საქვეუწყებო დაწესებულებების – პოლიტიკა და მისგან გამომდინარე სპეციფიკური მოთხოვნები და მოლოდინი. არსებული ვითარების უმნიშვნელოვანესი კომპონენტებია ადგილობრივი საზოგადოება და მისი სპეციფიკური საჭიროებები, სკოლის მდებარეობა და ა.შ. სხვა ფაქტორებთან ერთად, ეს კომპონენტებიც არსებითად განსაზღვრავს სკოლის მუშაობის მიმართულებას, მის პრიორიტეტებს. სკოლის განვითარებაზე ორიენტირებული და ადამიანური რესურსების მართვის რეალისტური გეგმის მომზადება წარმოუდგენელია ამ ფაქტორების გათვალისწინების გარეშე.

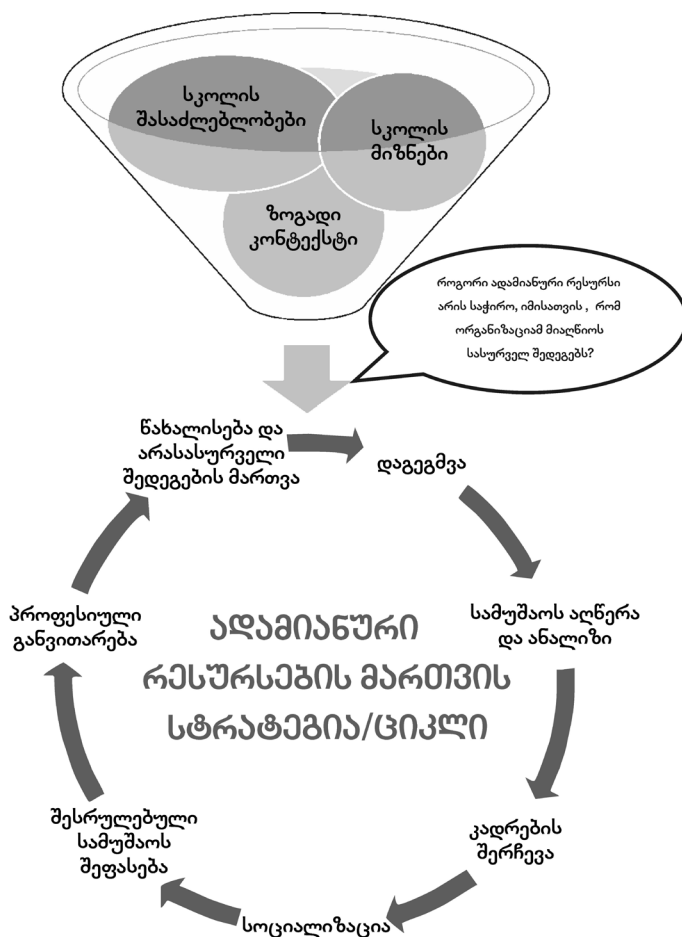
### **შესატყვისობა სკოლის განვითარების სტრატეგიულ გეგმასთან**

ადამიანური რესურსების მართვის გეგმა უნდა გამომდინარეობდეს სკოლის განვითარების სტრატეგიული გეგმიდან, წარმოადგენდეს მის განუყოფელ ნაწილს და შეჰქონდეს მნიშვნელოვანი წვლილი ორგანიზაციის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევაში. ამ კომპონენტის გარეშე გეგმაზე მუშაობა და, ზოგადად, რაიმე სახის საქმიანობის განხორციელება ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით, უბრალოდ, აზრს კარგავს.

### **შესატყვისობა სკოლის შესაძლებლობებთან**

ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა გეგმის შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვის გეგმის შემუშავებისას მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის შესაძლებლობების (ფინანსური, მატერიალური და სხვ.) გათვალისწინება. არარეალისტური, ზედმეტად ამბიციური აქტივობების შეტანა გეგმაში დამატებით სირთულეებს შეუქმნის სკოლას და საბოლოო ჯამში ნეგატიურად აისახება მის მუშაობაზე.

## სქემა №2: ადამიანური რესურსების დაგეგმვა



### სამუშაოს აღწერა და ანალიზი

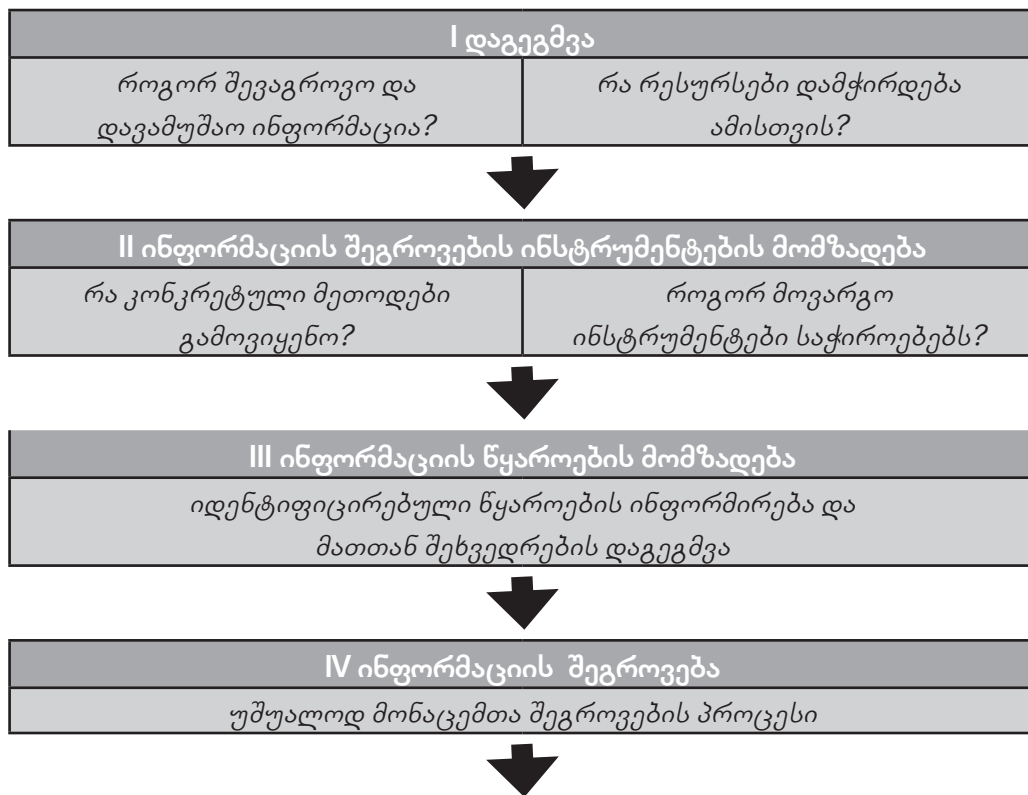
სამუშაოს აღწერა და ანალიზი ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია. მისი მნიშვნელობა განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ, ფაქტობრივად, ყველა სხვა საქმიანობა ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით არსებითად ეფუძნება სამუშაოს ანალიზის დროს მოპოვებულ ინფორმაციას. **სამუშაოს ანალიზი არის პროცესი, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელი ხდება ამა თუ იმ პოზიციის/სამუშაოს შესწავლა, გაგება.** კერძოდ კი, ანალიზის პროცესში ხდება იმის იდენტიფიცირება, თუ რა კონკრეტულ მოთხოვნებს უყენებს ეს სამუშაო ინდივიდებს, რა საქმიანობებს მოითხოვს და რა პირობებში, აგრეთვე რა რესურსებითაა შესაძლებელი მისი შესრულება (Buhler P.2002). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სამუშაოს ანალიზი არის ამა თუ იმ პოზიციის/სამუშაოს „მიკროსკოპში დანახული“, დეტალიზებული სურათი.

სქემა №3-ზე გამოსახულია სამუშაოს ანალიზის დროს შესაგროვებელი ინფორმაციის ძირითადი კატეგორიები.

სქემა №3



სამუშაოს ანალიზის პროცესი შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:



**V ინფორმაციის დამუშავება**  
შემოსული ინფორმაციის ანალიზი, სტატისტიკური და შინაარსობრივი დამუშავება



**VI პირველადი შედეგების გადამოწმება**  
იმავე და/ან დამატებითი „ექსპერტების“ დახმარებით, ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ვალიდობის (საიმედოობის) გადამოწმება



**VII სამუშაოს აღწერილობის მომზადება**  
გადამოწმებულ ინფორმაციაზე დაყრდობით საბოლოო სამუშაოს აღწერილობის მომზადება

*ექსპერტთა ჯგუფი „სამუშაოს ანალიზისა და თანამდებობის აღწერილობის სახელმძღვანელო“ 2007 (მცირე მოდიფიცირებით)*

ვინაიდან მოქმედ კანონმდებლობასა და სხვადასხვა კანონქვემდებარე დოკუმენტში, როგორცაა, მაგალითად, მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტი, მასწავლებლის პროფესიული განვითარების სქემა და სხვ., განერილია პედაგოგის სამუშაოსთან დაკავშირებული ძირითადი ინფორმაცია. ამ ნაწილში ჩვენ დეტალურად არ განვიხილავთ ზემოთ ჩამოთვლილი სამუშაოს ანალიზის ეტაპებს.

როგორც შემოთავაზებული სქემიდანაც ჩანს, სამუშაოს ანალიზის საბოლოო პროდუქტი არის სამუშაოს აღწერილობა – დოკუმენტი, რომელშიც სტრუქტურირებული სახით არის წარმოდგენილი ინფორმაცია კონკრეტული სამუშაოს/პოზიციის შესახებ. დღეისათვის სამუშაოს აღწერილობის უამრავი განსხვავებული ფორმატი არსებობს, თუმცა ყველა მათგანში მეტ-ნაკლები დეტალიზაციით აუცილებლად იპოვით ინფორმაციის იმ ოთხ კატეგორიას, რომლებიც სამუშაოს ანალიზის სქემაშია მოცემული (პიროვნული მოთხოვნები, მოვალეობები, სამუშაო გარემო და რესურსები). ეს დოკუმენტი (იგულისხმება სამუშაოს აღწერილობა) საფუძვლად უნდა დაედოს ახალი თანამშრომლების აყვანის პროცესს. გარდა ამისა, იგი უკვე დაქირავებული თანამშრომლების სამუშაოს შეფასების საფუძველიცაა. როგორც წესი, სამუშაოს აღწერილობა თანამშრომელთან გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულების განუყოფელი ნაწილია და ეხმარება ორივე მხარეს (ორგანიზაციასა და თანამშრომელს) მოლოდინისა და მიზნების მართვაში. სამუშაოს აღწერილობა აგრეთვე ძალიან მნიშვნელოვანია პერსონალის პროფესიული გადამზადებისა და განვითარების ადეკვატური პროგრამების მომზადებასა და ადამიანური რესურსების მართ-

ვასთან დაკავშირებული სხვა საკვანძო საკითხებისათვის. სწორედ ამიტომ, სკოლის ადმინისტრაცია სათანადო ყურადღებას უნდა უთმობდეს სამუშაოს აღწერილობას – ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ამ კომპონენტს.

გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, სამუშაოს ანალიზი უნდა გაკეთდეს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაციაში ახალი პოზიცია, აქამდე არარსებული თანამდებობა ჩნდება და როდესაც საჭიროა მისი დანიშნულებისა და ძირითადი ამოცანების შესახებ ინფორმაციის თავმოყრა. ამგვარი შეხედულება მცდარია. სინამდვილეში სამუშაოს ანალიზს სისტემატურად, 2-3 წელიწადში ერთხელ მაინც აკეთებენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელები, რათა ყურადღების მიღმა არ დარჩეს შესაძლო ცვლილებები. ნებისმიერი სამუშაო და მთლიანად ორგანიზაცია ცოცხალი, დინამიკური ერთეულია. წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის ხელმძღვანელი მუდმივად გრძნობდეს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების მაჯისცემას. თუ სკოლაში არ არსებობს არც ერთი სამუშაოს აღწერა, მაშინ ადამიანური რესურსების ეფექტიანი პრაქტიკის განხორციელებისათვის მას მნიშვნელოვანი დაბრკოლებები ექმნება.

## **კადრების შერჩევა**

როგორც დასაწყისშიც აღვნიშნეთ, მაღალკვალიფიციური კადრები წარმატებული სკოლის ძირითად საყრდენს წარმოადგენენ, შესაბამისად, კადრების შერჩევა სკოლის ცხოვრებაში ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს. თუკი სკოლა ვერ შეძლებს ნიჭიერი და მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვასა და შენარჩუნებას, დიდია ალბათობა იმისა, რომ მის წინაშე მდგარი ამოცანები, სტრატეგიული მიზნები მიუღწეველი დარჩება და ის დაკარგავს კონკურენტუნარიანობას.

სკოლაში კადრების შერჩევის პროცესი რამდენიმე ეტაპად შეიძლება წარმოვიდგინოთ. ამ ნაწილში მოკლედ იქნება განხილული თითოეული მათგანი.

## **არსებული ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება**

ზოგიერთი სკოლის ხელმძღვანელი კადრების შერჩევის ამ ეტაპს შედარებით ზერელედ უყურებს და შერჩევის რეალურ გამოწვევად მხოლოდ უკვე დაინტერესებულ კანდიდატებს შორის საუკეთესოების არჩევას მიიჩნევს. სინამდვილეში ეს ამ პროცესისადმი არასწორი მიდგომის გამოხატულებაა. შერჩევა არ იქნება წარმატებული, თუკი ვერ მოხერხდება ვაკანსიით სასურველი

კადრების დაინტერესება, მათი ინფორმირება შექმნილი შესაძლებლობის თაობაზე. რაც უფრო მეტ კანდიდატს ეცოდინება ვაკანსიის შესახებ, მით უფრო მრავალფეროვანი, საინტერესო არჩევანის წინაშე დადგება სკოლის ხელმძღვანელობა და, პირიქით, ამ ეტაპზე კომუნიკაციის ნაკლებობის შემთხვევაში დაინტერესებულ ადამიანთა ჯგუფი შედარებით მცირე იქნება და არჩევანიც შეზღუდული. სწორედ ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია ამ ეტაპის კარგად გააზრება და დაგეგმვა.

ვიდრე ვაკანსიის შესახებ განცხადებას გამოაქვეყნებდეთ, მნიშვნელოვანია, რომ ნათელი წარმოდგენა გქონდეთ იმაზე, თუ ვინ არის თქვენი „სამიზნე“ კანდიდატი და ინფორმაციის რა წყაროებით არის ყველაზე ეფექტიანი მასთან დაკავშირება, მისი ყურადღების მიქცევა. სასურველი კანდიდატის შესახებ სრულ ინფორმაციას ანალიზის შედეგად მომზადებული სამუშაოს აღწერილობა მოგცემთ. იგივე ინფორმაცია დაგეხმარებათ იმის განსაზღვრაში (მეტ-ნაკლები სიზუსტით), თუ სად და როგორ შეიძლება ასეთი კანდიდატების მოძიება.

ასე მაგალითად, თუკი სკოლაში გაჩნდა უცხო ენის პედაგოგის ასისტენტის ვაკანსია და, სამუშაოს აღწერილობიდან გამომდინარე, ამკარაა, რომ პოზიციით გათვალისწინებული ფუნქციებისა და მოვალეობების შესრულებისათვის დიდი გამოცდილება და/ან სიღრმისეული ცოდნა არ არის საჭირო, საუკეთესო სამიზნე კანდიდატი შეიძლება იყოს დამამთავრებელი კურსის სტუდენტი. შესაბამისად, ვაკანსიის თაობაზე ინფორმაციის მიწოდების ერთ-ერთი ეფექტიანი საშუალება ამ შემთხვევაში შეიძლება იყოს განცხადების გამოკვრა სასურველი ფაქულტეტის ტერიტორიაზე და/ან სტუდენტების თავშეყრის სხვა ადგილებში. ამ თვალსაზრისით ძალიან ეფექტიანი შეიძლება აღმოჩნდეს ახალგაზრდებს შორის პოპულარული ინტერნეტსაიტების გამოყენებაც (მაგალითად Facebook ან სხვ.) და თანამშრომლობა ლექტორებთან. სკოლაში არსებული ვაკანსიის შესახებ კანდიდატების ინფორმირება მასწავლებლებისთვის განკუთვნილ სპეციალურ ვებგვერდებზეც არის შესაძლებელი ([www.pedagogi.ge](http://www.pedagogi.ge)). სკოლაში მუშაობის მსურველები, მათ შორის თქვენთვის საინტერესო კანდიდატებიც, სავარაუდოდ, სისტემატიურად სარგებლობენ ამ ტიპის საიტებით სიახლეებისა და ვაკანსიების ძიებისას.

სამიზნე აუდიტორიის სწორი იდენტიფიცირება შესაძლებლობას მისცემს ორგანიზაციას არა მხოლოდ მოიზიდოს მისთვის სასურველი ადამიანები, არამედ გონივრულად დახარჯოს ამ ეტაპისთვის გამოყოფილი ფინანსებიც. ჩვენ მიერ განხილულ მაგალითში ინფორმაციის გავრცელების მეთოდები, ფაქტობრივად, არანაირ დანახარჯს არ მოითხოვს სკოლისაგან, თუმცა სამიზნე ჯგუფის გაზრდის შესაძლებლობა გაცილებით მეტია, ვიდრე იმავე ინფორმაციის განთავსებით სკოლის ვებგვერდზე ან ბეჭდურ გამოცემებში.

სამიზნე ჯგუფისა და ინფორმაციის გავრცელების წყაროს შერჩევის შემდეგ ძალიან მნიშვნელოვანია განცხადების შინაარსის გააზრებაც. კარგი განცხადება საკმარისად ვრცელი უნდა იყოს, რათა ნათელი წარმოდგენა შეუქმნას კანდიდატებს სამუშაოს შესახებ, თუმცა არა გადატვირთული ზედმეტი და/ან მეორეხარისხოვანი ელემენტებით. ტრადიციულად, განცხადებები ვაკანსიის შესახებ შემდეგ ინფორმაციას შეიცავს:

- მოკლე ინფორმაცია სკოლის შესახებ და ვაკანსიის დასახელება;
- სამუშაოსთან დაკავშირებული ძირითადი ფუნქციები და მოვალეობები;
- წაყენებული საკვალიფიკაციო მოთხოვნები (განათლება, გამოცდილება, სპეციალური ცოდნა და უნარები);
- სამუშაო პირობები (დატვირთვა, დაქირავების ფორმა, ანაზღაურება);
- საკონტაქტო ინფორმაცია კითხვების და/ან განაცხადის წარსადგენად;
- საბუთების ჩამონათვალი, რომლის წარმოდგენაც სავალდებულოა;
- მოკლე ინფორმაცია შერჩევის პროცედურის შემდგომი ეტაპებისა და ვადების შესახებ.

ბუნებრივია, რომ განცხადების მომზადებისას საყრდენ დოკუმენტს სამუშაოს აღწერილობა უნდა წარმოადგენდეს.

**დანართი №1-ში** წარმოდგენილია საკონკურსო განცხადების ნიმუში. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ნიმუშის მომზადებისას ჩვენი მიზანი იყო მკითხველისათვის ეფექტური საკონკურსო განცხადების მომზადების პროცესში სწორი მიმართულების მიცემა და არა მისი აღჭურვა უკვე გამზადებული განცხადების ფორმით. წარმოდგენილი განცხადება არ არის ამომწურავი და საკმარისად დეტალიზებული, ამიტომ, ჩვენი რჩევაა თავი აარიდოთ მის გამოყენებას ცვლილებების გარეშე.

## შემოსული განცხადების ანალიზი

იმ შემთხვევაში, თუკი ინფორმაცია სწორად გავრცელდა, არსებული ვაკანსიის მიმართ ინტერესს, სავარაუდოდ, ბევრი ადამიანი გამოხატავს. შესაბამისად, შერჩევის შემდგომ ეტაპზე დღის წესრიგში დგება დაინტერესებულთაგან ყველაზე მეტად შესაფერისი კანდიდატის არჩევის საჭიროება. საკითხის გავრცობამდე მიზაშენილიად მიგვაჩნია შესატყვისობის თემაზე შეჩერება და ორი საკვანძო საკითხის ხაზგასმა:

(1). ძალიან ხშირად შერჩევის პროცესში არჩევანი კეთდება კანდიდატზე, რო-

მელიც ზოგადი და არა სამუშაოს სპეციფიკასთან დაკავშირებული პარამეტრებით სარგებლობს უპირატესობით სხვა კანდიდატებთან შედარებით, რაც არ შეიძლება მივიჩნიოთ ადეკვატურ მიდგომად. ამის კარგი მაგალითია განცხადება, რომელსაც თბილისის ერთ-ერთი საჯარო სკოლის შესასვლელში წავანყდით. განცხადება ეხებოდა სკოლაში არსებულ დამლაგებლის ვაკანსიას. ჩვენი ყურადღება მიიქცია იმ ფაქტმა, რომ სხვა კრიტერიუმებთან ერთად სკოლის ხელმძღვანელობა ამ ვაკანსიის დაკავების მსურველებისაგან უმაღლეს განათლებასაც ითხოვდა. ალბათ, მკითხველი დაგვეთანხმება იმაში, რომ უმაღლესი განათლება ამ კონკრეტული სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებისათვის აუცილებელ ან თუნდაც სასურველ მოთხოვნადაც კი არ უნდა იყოს მიჩნეული. ამგვარი არარელევანტური მოთხოვნების წაყენებისას დიდია ალბათობა იმისა, რომ სკოლა პოზიციისათვის შეუსაბამო კადრს აირჩევს და, შესაბამისად, დაკარგავს ისეთებს, ვისაც რეალურად სამუშაოს ხარისხიანად შესრულება შეუძლია. ამიტომ შერჩევის ეტაპის უმთავრესი პირობა უნდა იყოს კანდიდატის შესატყვისობა სამუშაოს მოთხოვნებთან და არა ზოგადად მისი ცოდნა და გამოცდილება საქმიანობისათვის არარელევანტურ სფეროებში.

- (2) მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ შესატყვისობაზე საუბრისას იგულისხმება არა მხოლოდ ყველაზე კომპეტენტური, კვალიფიციური კადრის, არამედ აგრეთვე ორგანიზაციის ღირებულებებისადმი, მისი შიდა კულტურისადმი ყველაზე მეტად შესაფერისი კანდიდატის შერჩევა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იდეალური კანდიდატი არა მხოლოდ ცოდნითა და უნარებით უნდა იყოს შესაბამისი, არამედ მისი პიროვნული და ფსიქოლოგიური თავისებურებებითაც.

ამ პრინციპების უგულვებლყოფის შემთხვევაში იქმნება საფრთხე იმისა, რომ ობიექტურად ყველაზე წარმატებულმა კანდიდატმაც კი ვერ მოახერხოს საკუთარი უნარებისა და პოტენციალის სრულად გამოვლენა, მალევე დაკარგოს მოტივაცია და ადეკვატურად ვერ შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები. გარდა ამისა, ორგანიზაციის კულტურისადმი შეუსაბამო კანდიდატი ნეგატიური მუხტის შემომტანია კოლექტივში, რამაც შეიძლება მნიშვნელოვნად გააუარესოს შიდაორგანიზაციული ატმოსფერო და მთლიანად კოლექტივის პროდუქტიულობა.

მიუზღრუნდეთ შემოსული განცხადებების გაანალიზების თემას. ეს, ერთი შეხედვით, მარტივი პროცესი, შეიძლება საკმაოდ რთულ და შრომატევად საქმედ იქცეს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ინტერესი ვაკანსიის მიმართ ბევრმა ადამიანმა გამოხატა. სამიზნე ჯგუფისა და ინფორმაციის გავრცელების წყაროების სწორ იდენტიფიცირებას (იხ. I ეტაპი) შეუძლია ამ ეტაპის მნიშ-

ვნელოვანი შემსუბუქება ვაკანსიასთან შეუფერებელი პირების შემცირების გზით. შესაფერისი კანდიდატების მიერ წარმოდგენილი საბუთების შესწავლა, მათგან საუკეთესოს/საუკეთესოების არჩევა საკმაოდ მტკივნეული და ხანგრძლივი პროცესი შეიძლება გახდეს. განაცხადის ფორმა (CV, რეზიუმე ან სხვ.) არის კანდიდატის მცდელობა გამოავლინოს საკუთარი თავი და დააჯეროს დამსაქმებელი, რომ იგი ყველაზე მეტად შეესაბამება არსებულ ვაკანსიას, ამიტომ ზოგიერთი განაცხადის ფორმის არასტანდარტული სიდიდე და ფორმა დამქირავებლისთვის მნიშვნელოვნად ართულებს რეალურად ყველაზე მეტად შესატყვისი კანდიდატების ამორჩევას. ამ პროცესის შემსუბუქებისთვის დღეისათვის საკმაოდ პოპულარულია ერთგვარი „ხრიკების“ გამოყენება. მათგან ყველაზე პოპულარულია:

**სტანდარტული განაცხადის ფორმის შემოღება.** აღნიშნული მეთოდი შესაძლებლობას მოგცემთ გარკვეულ ფარგლებში, უნიფიცირებულ ფორმატში მოაქციოთ ყველა განაცხადი. გარდა ამისა, სტანდარტული ფორმა ორგანიზაციას აძლევს შესაძლებლობას კანდიდატისაგან სწორედ ის ინფორმაცია გამოითხოვოს, რომელიც მას აინტერესებს და უკავშირდება გამოცხადებულ ვაკანსიას. ბუნებრივია, რომ აღნიშნული მნიშვნელოვნად დააჩქარებს და გააადვილებს განაცხადების ნაკითხვის პროცესს.

**დანართ №2-ში** წარმოდგენილია სტანდარტული განაცხადის ფორმის ნიმუში, რომლის გამოყენება შესაძლებელია ამა თუ იმ ვაკანსიის მოთხოვნებისადმი მისი ადაპტირების შემდეგ.

**„წონების“ სისტემის შემოღება.** სტანდარტული განაცხადის ფორმის შემთხვევაშიც კი, სავარაუდოდ, შეუძლებელი იქნება რამდენიმე საუკეთესო კანდიდატის არჩევა. ვაკანსიის შესახებ განაცხადების სწორად მომზადების შემთხვევაში განაცხადის ფორმას, სავარაუდოდ, თქვენი მოთხოვნებისადმი მეტ-ნაკლებად შესატყვისი კანდიდატები შეავსებენ. მათგან საუკეთესოს/საუკეთესოების არჩევისათვის შესაძლებელია „წონების“ სისტემის შემოღება – კონკრეტული კრიტერიუმებისათვის სპეციალური წონის მინიჭება. მეთოდის არსი ძალიან მარტივია. სამუშაოს ანალიზის შედეგად თქვენ მიერ იდენტიფიცირებულ ყოველ მოთხოვნას ენიჭება გარკვეული წონა (რიცხვით გამოსახული) იმისდა მიხედვით, თუ რა მნიშვნელობა აქვს ამ მოთხოვნას კონკრეტული სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებისათვის. კანდიდატების მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციის შეფასება ამ „წონების“ პრიზმაში, დაგეხმარებათ გამოავლინოთ (გამოითვალოთ), თუ რომელი კანდიდატია ყველაზე მეტად შესატყვისი მოცემული სამუშაოსთვის, შექმნათ მსურველთა რანგირებული სია. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებამ ამ პროცესის ადამიანის ჩარევის გარეშე, ავტომატურად წარმართვა გახადა შესაძლებელი. სპეციალურად შემუშავებული

პროგრამები ავტომატურად ფილტრავენ შემოსულ განცხადებებს და ავლენენ დადგენილ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან ყველაზე მეტად შესატყვის კანდიდატებს. პროგრამა ალგორითმის საფუძველზე ამა თუ იმ კრიტერიუმს ანიჭებს შესაბამის წონას და აკეთებს კანდიდატების რანგირებას. ასეთი პროგრამები უკვე ფართოდ გამოიყენება საქართველოშიც, მათ შორის საჯარო ორგანიზაციებში. დაინტერესების შემთხვევაში სკოლას/დირექტორს შეუძლია მათი შეძენა კომპიუტერულ პროგრამებზე მომუშავე პროვაიდერებისაგან ან სპეციალისტის დაქირავება საკუთარი (სკოლის საჭიროებებზე) მორგებული პროგრამის შექმნისათვის.

**გაცნობითი სახის გასაუბრების ჩატარება.** ვაკანსიით დაინტერესებული კანდიდატების შესახებ სასურველი ინფორმაციის მოძიებისათვის შესაძლებელია მათთან წინასწარი გასაუბრების დაგეგმვა. ამავდროულად, ასეთი გასაუბრების ჩატარება შესაძლებელია როგორც ყველა იმ კანდიდატთან, ვინც შემოიტანა განაცხადი, ისე მხოლოდ იმათთან, ვინც „წონების“ სისტემით გამოვლინდა. ასეთი შეხვედრები შესაძლებლობას მოგცემთ უფრო სიღრმისეული ინფორმაცია მიიღოთ კანდიდატის კვალიფიკაციის შესახებ. დაუსვათ დამატებითი და/ან დამაზუსტებელი კითხვები, გამოავლინოთ კანდიდატის პიროვნული თვისებები, რომლებიც ნაკლებად ან სავსებით არ ჩანს განაცხადის ფორმაში.

შემოსული დოკუმენტების ანალიზი აგრეთვე გულისხმობს კანდიდატების მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციის სისწორის გადამოწმებასაც. საკმაოდ ხშირად კანდიდატები აზვიადებენ და/ან რაიმე სხვა სახით „ალამაზებენ“ ინფორმაციას საკუთარი თავის შესახებ, რაც, ცხადია, ხელს შეუშლის სკოლის დირექციას სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში. ინფორმაციის სისწორის გადამოწმება შეიძლება კანდიდატის ყოფილ დამსაქმებელთან ან, დამწყები მასწავლებლის შემთხვევაში, იმ სასწავლებელთან დაკავშირებით, რომელიც მან დაამთავრა.

ფაქტობრივად, განცხადებების ანალიზის ეტაპზე ხდება ვაკანსიისადმი სრულიად შეუსაბამო კანდიდატების „გაცხრილვა“ და იმ პირთა იდენტიფიცირება, რომლებიც საკუთარი გამოცდილებითა და ცოდნით შეესაბამებიან სკოლის მოთხოვნებსა და საჭიროებებს.

## საუკეთესო კანდიდატის შერჩევა

დღეისათვის საუკეთესო კანდიდატის შერჩევის სამი მეთოდია ყველაზე პოპულარული და ფართოდ აპრობირებული – ტესტირება, შეფასების ცენტრი და გასაუბრება. სამივე მეთოდს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს, რომელთა ცოდნა აუცილებელია შერჩევის პროცესის სწორად ორგანი-

ზებისა და წარმართვისათვის. განვიხილოთ თითოეული მეთოდი უფრო დეტალურად:

**ტესტირება.** არსებული სტატისტიკის თანახმად, მთელ მსოფლიოში ორგანიზაციათა სამი მეოთხედი სწორედ ამ მეთოდს იყენებს კადრების შერჩევის დროს (Buhler P. 2002). ამავდროულად, ტესტებს იყენებენ არა მხოლოდ კანდიდატის კვალიფიკაციის და/ან მისი ცოდნის დონის, არამედ მისი პოტენციალისა და შესაძლებლობების, აგრეთვე პიროვნული თვისებების, ხასიათის თავისებურებებისა თუ ღირებულებების გამოსავლენადაც. მეთოდის ძირითადი უპირატესობა ის არის, რომ იგი იძლევა კანდიდატის ცოდნის ობიექტურად შეფასების შესაძლებლობას ძალიან მოკლე დროში. სწორედ ამიტომაც ის ასე პოპულარული, მიუხედავად მის გამოყენებასთან დაკავშირებული სირთულეებისა და არაეკონომიურობისა. იმის გათვალისწინებით, რომ სკოლაში მუშაობის მსურველ კანდიდატთა უმეტესობას ვაკანსიაზე განაცხადის შეტანამდე უკვე გავლილი ექნება პროფესიული უნარებისა და ცოდნის შესამოწმებელი ტესტირების პროცედურა (სასერტიფიკაციო გამოცდის ფარგლებში), ჩვენ საგანგებოდ არ შევჩერდებით ტესტირების დეტალურად განხილვაზე. იმ შემთხვევაში კი, თუ სკოლა ამ მეთოდის გამოყენებას გადაწყვეტს არაპედაგოგიური პერსონალის შერჩევისათვის, მნიშვნელოვანია, რომ კარგად დავგეგმოთ და გავიაზროთ მთელი პროცესი. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა იმის განსაზღვრა, თუ კონკრეტულად რისი „გაზომვა“ გინდათ ტესტით. ამავდროულად დიდი სიფრთხილე არის საჭირო სხვადასხვა წყაროდან ხელმისაწვდომი, უფასო ტესტების გამოყენებისას, ვინაიდან მათი უმეტესობა ვერ აკმაყოფილებს „კარგი“ ტესტის მიმართ ნაყენებულ მინიმალურ მოთხოვნებსაც კი, შესაბამისად, ვერ დაგეხმარებათ კანდიდატების რეალური ცოდნისა და უნარების შეფასებაში.

კონკრეტული ტესტის შექმნის ან მისი შემუშავების მიზნით უმჯობესია სკოლამ დაიქირავოს დარგის ექსპერტი და შემდგომი პრობლემების თავიდან აცილების მიზნით ყურადღებით შეისწავლოს და გამოსცადოს ტესტის ეფექტიანობა მის ფორმალურ გამოყენებამდე.

**შეფასების ცენტრი.** შერჩევის პროცესში გამოყენებული კიდევ ერთი საინტერესო მეთოდია შეფასების ცენტრი, რომელიც გულისხმობს კანდიდატის ცოდნის, მისი უნარებისა და პიროვნული თვისებების გამოვლენას/შეფასებას სამუშაოსთან დაკავშირებულ სიტუაციაში. მეთოდის დადებითი მხარე ის არის, რომ იგი ერთდროულად რამდენიმე კანდიდატის შეფასების შესაძლებლობას იძლევა (ჯგუფური შეფასების ცენტრი) სხვადასხვა პარამეტრის მიხედვით და ბევრად უფრო ნაკლებ დანახარჯსა და სირთულესთან არის დაკავშირებული, ვიდრე ტესტირების მეთოდი. ქვემოთ განხილულია შეფასების ცენტრის გამოყენების კონკრეტული მაგალითი, რომელიც ნათლად აჩვენებს იმას, თუ

რაოდენ ეფექტიანია ეს მეთოდი კანდიდატის შეფასების თვალსაზრისით. ამ კონკრეტულ შემთხვევაში მან მისცა ორგანიზაციას შესაძლებლობა შეეფასებინა, (ა) თუ რამდენად კარგად იცოდნენ კანდიდატებმა ფინანსური აღრიცხვისა და შესაბამისი დოკუმენტაციის მომზადების საფუძვლები; (ბ) თუ რამდენად შეეძლოთ მათ საკუთარი საქმიანობის დახვეწისკენ ორიენტირებული პრაქტიკული და ორიგინალური გზების მოფიქრება; (გ) თუ როგორ შეუძლიათ მუშაობა გუნდში და საკუთარი ინტელექტუალური წვლილის შეტანა გუნდის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაჭრაში; (დ) თუ რამდენად აქვთ განვითარებული პრეზენტაციებისა და საკუთარი პოზიციის დაცვის, აგრეთვე საქმიანი მიმოწერის უნარები.

ერთ-ერთ საერთაშორისო სკოლაში, ფინანსური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირის შერჩევის მიზნით, სკოლამ ერთდროულად მოიწვია რამდენიმე წარმატებული კანდიდატი, მიაწოდა მათ ნამდვილი ფინანსური დოკუმენტაცია და ოთხი ამოცანა დაუსახა: (1) უპირველეს ყოვლისა, თითოეულ კანდიდატს ინდივიდუალურად უნდა გაეანალიზებინა დოკუმენტაცია და გამოეველინა ხარვეზები, რომლებიც დაშვებული იყო მათი მომზადების დროს. (2) შემდეგ კანდიდატებს ევალებოდათ სკოლის დირექტორისათვის სახსრების ხარჯვის ოპტიმიზაციასთან დაკავშირებული წინადადების მომზადება და წარდგენა. ამ დავალებას ისინი ინდივიდუალურად ასრულებდნენ, თუმცა შემდეგ ჯგუფური დისკუსიის პროცესში განიხილავდნენ თითოეულ წინადადებას და მათგან სამი საუკეთესო უნდა ამოერჩიათ. (3) დავალების მესამე ნაწილში ჯგუფის მიერ შერჩეულ კანდიდატს უნდა წარედგინა დირექტორისთვის ეს წინადადება (პრეზენტაცია) და დაესაბუთებინა. დისკუსიაში აქტიურად იყვნენ ჩართულები დანარჩენი კანდიდატებიც. (4) პროცესის ბოლოს თითოეული კანდიდატი ისევ ინდივიდუალურად ამზადებდა წერილობით ანგარიშს მის მიერ განეული სამუშაოს შესახებ.

იმავე მეთოდის გამოყენებაა შესაძლებელი პედაგოგის შერჩევისთვის. მასწავლებლის სამუშაო საკმაოდ სპეციფიკური და ხშირად რთულია, თუ არა შეუძლებელიც, გასაუბრებით ან თუნდაც ტესტირებით საუკეთესო პედაგოგის არჩევა. შეფასების ცენტრი ამ მხრივ შეიძლება ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი მეთოდი იყოს. სკოლის დირექციამ შეიძლება საბუთებით აარჩიოს რამდენიმე, ყველაზე წარმატებული კანდიდატი და სთხოვოს მათ საჩვენებელი გაკვეთილის ჩატარება, საგნის ან თუნდაც ერთი გაკვეთილის გეგმის მომზადება და ა.შ. რაც ბევრად უფრო მეტი ინფორმაციის მომცემი იქნება კანდიდატების კვალიფიკაციაზე, ვიდრე მხოლოდ გასაუბრება და/ან ტესტირება.

შეფასების ცენტრის ძირითადი ნაკლი მისი სუბიექტურობა და პროცედურის „სიმძიმეა“. ტესტირებისაგან განსხვავებით, კანდიდატის მიერ შეს-

რულებული სამუშაოს სუბიექტურად შეფასების ალბათობა საკმაოდ დიდია. აგრეთვე არ არის გამორიცხული, რომ კანდიდატი უარყოფითად შეფასდეს მხოლოდ იმიტომ, რომ იგი ამა თუ იმ პროცედურას ან ამოცანას არატრადიციულად, შემფასებლისათვის უჩვეულოდ გაართმევს თავს.

პროცედურის სიმძიმეში იგულისხმება მისი ხანგრძლივობა და ის მორალური დაძაბულობა, რომლის ზეგავლენის ქვეშ ექცევა კანდიდატი ამ ეტაპის გავლის დროს. ასე მაგალითად, ჩვენ მიერ ზემოთ განხილული შეფასების პროცედურა გრძელდებოდა 6 საათის განმავლობაში, შუალედში ერთსაათიანი შესვენებით. ადვილი წარმოსადგენია, რაოდენ მძიმე იყო იგი კანდიდატებისთვის როგორც მორალური, ისე ფიზიკური თვალსაზრისით.

**გასაუბრება.** დღეისათვის, სკოლებში შერჩევის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მეთოდი გასაუბრებაა, რომელიც, ამავდროულად, მისი სუბიექტურობის გამო, ყველაზე ნაკლებად სანდო მეთოდადაც არის მიჩნეული. გასაუბრების დროს აჯერებენ კანდიდატის შესახებ შერჩევის მთელი პროცედურის განმავლობაში შეგროვებულ ინფორმაციას, სვამენ დამატებით და დამაზუსტებელ კითხვებს და საბოლოოდ აყალიბებენ შთაბეჭდილებას კანდიდატის შესახებ. გასაუბრება აგრეთვე კარგი შესაძლებლობაა კანდიდატისთვის, თვითონაც დასვას შეკითხვები სამუშაოსთან და/ან ორგანიზაციასთან დაკავშირებით და ამის საფუძველზე მიიღოს გადაწყვეტილება, უნდა თუ არა ამ სკოლაში/პოზიციაზე მუშაობის დაწყება.

ერთი შეხედვით, გასაუბრება ადვილად გამოსაყენებელი მეთოდია, ალბათ, ამიტაც არის განპირობებული მისი ასეთი პოპულარობა საქართველოში და მის ფარგლებს გარეთაც. სინამდვილეში შერჩევის ამ ინსტრუმენტის გამოყენება სათანადო მომზადებას მოითხოვს. დაინტერესებული ადამიანი უამრავ ლიტერატურას იპოვის იმაზე, თუ როგორ უნდა წარმართავდეს ინტერვიუერი საუბარს, როგორ უნდა მოხდეს კითხვების ფორმულირება, რამდენი ადამიანი უნდა იყოს გამსაუბრებელ კომისიაში და ა.შ. ლიტერატურის ასეთი სიმრავლე კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს იმას, რომ ეს მეთოდი არც ისეთი მარტივია, როგორადაც მას ხშირად აღიქვამენ.

გასაუბრების სხვადასხვა ტიპი/ფორმა არსებობს, თუმცა კადრების შერჩევის მიზნებისთვის ყველაზე ხშირად გამოიყენება ინდივიდუალური, სტრუქტურირებული ინტერვიუ. სტრუქტურირებული ინტერვიუს შემთხვევაში კითხვების თანმიმდევრობა და მათი ზუსტი ფორმულირება წინასწარ არის განსაზღვრული. ინტერვიუერი ხშირად იწერს მიღებულ პასუხებს ამისათვის სპეციალურად მომზადებულ ანკეტაში ან რაიმე სხვა ფორმით აღრიცხავს მათ. სტრუქტურირებული ინტერვიუს უპირატესობა ის არის, რომ იგი პროცედურის სტანდარტიზაციის, შესაბამისად, მისი ობიექტურობის ხარისხის

გაზრდის შესაძლებლობას იძლევა – ყველა კანდიდატს ერთი და იმავე კითხვებს უსვამენ და ბოლოს ადარებენ გაცემულ პასუხებს. **დანართი №3-ში** წარმოდგენილია სტრუქტურირებული ინტერვიუს დროს გამოსაყენებელი სტანდარტული შეფასების ფორმის ნიმუში, რომელიც, ვფიქრობთ, უფრო ნათელს ხდის სტრუქტურირებული ინტერვიუს პროცესში აპლიკანტების შეფასებისა და ურთიერთშედეგების პრინციპს.

მიუხედავად ამ უპირატესობებისა, ზოგიერთი ორგანიზაცია მაინც ამჯობინებს არასტრუქტურირებული ინტერვიუს გამოყენებას. არასტრუქტურირებული ინტერვიუს შემთხვევაში კითხვებს წინასწარ არ ამზადებენ და მთელი შეხვედრა უფრო არაფორმალურ, სპონტანურ ხასიათს ატარებს. ცხადია, გამსაუბრებლებს წინასწარ აქვთ მოფიქრებული, თუ რა საკითხებზე სურთ კანდიდატის პოზიციის გაგება, თუმცა კითხვებს ისინი უშუალოდ პროცესში, კანდიდატთან ინტერაქციის საფუძველზე აყალიბებენ. მიიჩნევენ, რომ არასტრუქტურირებული ინტერვიუ ადამიანების შესახებ უფრო ღრმა ცოდნის შექმნის შესაძლებლობას იძლევა, ვინაიდან თავისუფალი საუბრის დროს კანდიდატის უფრო მეტი თვისება ვლინდება, ვიდრე მკაცრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს დროს. გარდა ამისა, არასტრუქტურირებული ინტერვიუს შემთხვევაში გამსაუბრებლები დაცულები არიან კითხვების „გაჟონვის“ საშიშროებისაგან, რაც ამ მიდგომის მომხრეების აზრით, მნიშვნელოვნად ზრდის ინტერვიუს ეფექტიანობას.

არასტრუქტურირებული ინტერვიუს ძირითადი ნაკლი ის არის, რომ მისი გამოყენებისას საკმაოდ რთულია კანდიდატების ერთმანეთთან შედარება ერთი და იმავე კრიტერიუმებისა თუ პარამეტრების მიხედვით. აღნიშნული გარკვეულ უკმაყოფილებასა და არაობიექტურობის განცდას იწვევს კანდიდატებშიც. ამგვარი სუბიექტურობის ხარისხის შემცირებისთვის არასტრუქტურირებული ინტერვიუს დროს ხშირად იყენებენ შეფასების სპეციალურ ფორმებსაც, რომლებითაც ზოგადი შთაბეჭდილებების მიხედვით ფასდებიან კანდიდატები შესაბამისი ქულებით.

**დანართი №4-ში** წარმოდგენილია ამგვარი ფორმის ნიმუში.

გასაუბრებას, როგორც წესი, რამდენიმე ადამიანი ატარებს, მათ რიგებში ხვდება ორგანიზაციის და/ან სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, კადრების შერჩევის სპეციალისტი, დარგის სპეციალისტი – ანუ ადამიანი, ვინც კარგად ერკვევა ვაკანტური პოზიციის დეტალებში და შეუძლია შეაფასოს კანდიდატის პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება. ინტერვიუზე ხანდახან გარე სპეციალისტებსაც იწვევენ ხოლმე. მიიჩნევენ, რომ გარეშე პირის არსებობა გასაუბრების კომისიაში შეფასებას უფრო მეტად ობიექტურს ხდის. გამსაუბრებელთა შერჩევისას ძალიან მნიშვნელოვანია იმ ადამიანების შერჩევა, რომელთ-

აც ყველაზე უკეთ შეუძლიათ კანდიდატების კვალიფიკაციისა და პოზიციასთან მათი შესატყვისობის შეფასება. ამავდროულად, სასურველია, რომ კომისიის წევრთა რაოდენობა არ აღემატებოდეს 5 – 6 ადამიანს, რათა პროცედურა არაეფექტიანი და დამთრგუნველი არ აღმოჩნდეს კანდიდატებისთვის. ინტერვიუს ჩატარების ეთიკა მოითხოვს, რომ ყველა კითხვა, რომლებითაც კომისია მიმართავს კანდიდატს, უკავშირდებოდეს იმ სამუშაოს, რომლისთვისაც ხდება კანდიდატის შერჩევა. დაუშვებელია დისკრიმინაციული ან ძალიან პირადული (სამუშაოს შესრულებისათვის არარელევანტური) კითხვების დასმა და/ან კანდიდატისათვის რაიმე სხვა სახით არაკომფორტული გარემოს შექმნა. დისკრიმინაციულ კითხვათა კატეგორიაში შედის კითხვები კანდიდატის პოლიტიკური პოზიციის, მრწამსის, ოჯახური მდგომარეობისა და სხვ. შესახებ. ყოველი კითხვა ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ კანდიდატისთვის ნათელი და გასაგები იყოს მისი დასმის საჭიროება და ლოგიკა.

## შერჩეული კანდიდატის დასაქმება

ჩვენ მიერ ზემოთ განხილული ეტაპების შედეგად ორგანიზაცია ავლენს საუკეთესო კანდიდატს, რომელსაც საბოლოო ჯამში შესთავაზებენ ვაკანტურ პოზიციას. დასაქმება არის მთელი შერჩევის პროცედურის დამაგვირგვინებელი ეტაპი, რომელიც ორგანიზაციისთვის ძირითადად ფორმალურ, რუტინულ აქტივობებთან არის დაკავშირებული. საჭირო ხდება ახალ თანამშრომელთან შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება, მისი პირადი საქმის მომზადება და სხვა ტექნიკური ამოცანების გადაჭრა.

წინამდებარე ნაწილი გვინდა დავასრულოთ ორი რჩევით, რომელთა გათვალისწინებაც მნიშვნელოვნად გვეჩვენება შერჩევის პროცედურის წარმართვისათვის:

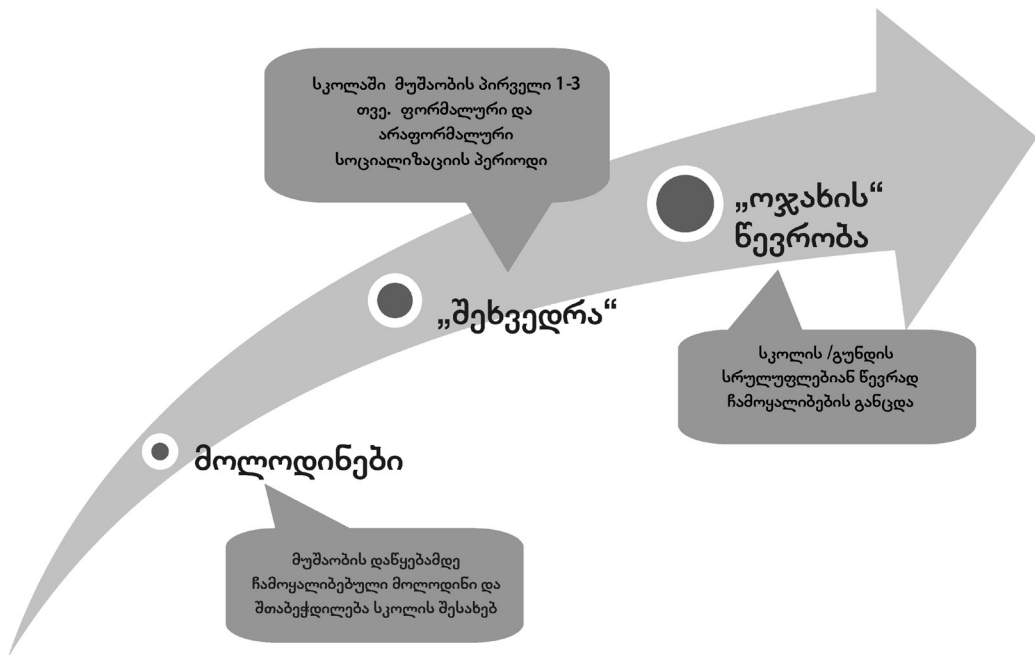
- საუკეთესო კადრის გამოვლენისა და დასაქმების შემდეგ მოაწესრიგეთ ინფორმაცია იმ კანდიდატების შესახებაც, რომლებიც შერჩევის პროცესში იღებდნენ მონაწილეობას, თუმცა არ დასაქმებულან. ამ ადამიანებზე და შერჩევის პროცესში მათ მიერ მიღებული შედეგებზე ინფორმაციის შენახვით თქვენ მნიშვნელოვნად დაუზოგავთ სკოლას დროსა და რესურსებს შემდგომი ვაკანსიის გაჩენისა და სხვა პოზიციისათვის კანდიდატების შერჩევის პროცესში. ყველაზე წარმატებულ კანდიდატებს შეიძლება ავტომატურადაც შესთავაზოთ ახლად გახსნილი ვაკანსია შერჩევის პროცედურის ხელახლა წამოწყების გარეშე.
- შერჩევის თითოეულ ეტაპზე აწარმოეთ ფორმალური ჩანაწერები და

ოქმები. აღნიშნული უზრუნველყოფს მთლიანი პროცესის გამჭვირვალობას და დაიცავს სკოლის რეპუტაციას შესაძლო პრეტენზიებისა და უკმაყოფილებების გაჩენის შემთხვევაში.

## სოციალიზაცია

ახალი თანამშრომლის დაქირავების პროცესი არ გულისხმობს მხოლოდ შრომითი ხელშეკრულების გაფორმებას. იმისათვის, რომ სკოლის მიერ შერჩეულმა პირმა შეძლოს საკუთარი ცოდნისა და უნარების სრულად გამოვლენა, მნიშვნელოვანია, რომ მან წარმატებით გაიაროს ორგანიზაციასთან ადაპტაციის პროცესი და სრულიად უცხო/გარეშე პირიდან გადაიქცეს „ოჯახის“ ღირებულ წევრად (იხ. სქემა №4). ამისათვის, სკოლამ თანამშრომლის დაქირავების პირველივე დღიდან უნდა იზრუნოს მის „უმტკივნეულო“ ჩართვაზე ორგანიზაციის ცხოვრებაში. ამ პროცესს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები **სოციალიზაციას** უწოდებენ.

## სქემა №4 ორგანიზაციასთან ადაპტაციის პროცესი



სოციალიზაციის არსის უკეთ წარმოდგენისთვის ხშირად მიმართავენ უცხო ქვეყანაში საცხოვრებლად გადასვლის ანალოგიას. ისევე, როგორც ახალ

გარემოში მოხვედრილ ადამიანს სჭირდება დრო ადგილობრივი ნორმების, ცხოვრების წესის, კომუნიკაციის თავისებურებებისა და ფართო გაგებით კულტურის შესწავლისათვის, მასთან ადაპტაციისათვის, ახლად აყვანილ თანამშრომელსაც სჭირდება გარკვეული პერიოდი ორგანიზაციის მიკრო კულტურასთან მორგებისათვის.

ორგანიზაციული კულტურა (კორპორაციული კულტურა) არის ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ღირებულებების, ნორმებისა და ისტორიის ერთობლიობა, რომელიც არსებითად განსაზღვრავს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების თავისებურებებს (Buhler P.2002). ისევე, როგორც არ არსებობს ორი სრულიად ერთნაირი პიროვნება, წარმოუდგენელია ორი იდენტური ორგანიზაციის არსებობაც. ამ განსხვავების განმაპირობებელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი სწორედ ორგანიზაციული კულტურაა.

საკმაოდ ხშირად ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება თავისით, ხელმძღვანელობის მხრიდან რაიმე მიზანმიმართული ძალისხმევის გარეშე; თანამშრომლების ქცევა, კომუნიკაციის თავისებურებები და სამუშაო პროცესთან დაკავშირებული სხვა ელემენტები დროთა განმავლობაში გადაიქცევა ნორმად, დამკვიდრებულ რუტინად/წესად. ამავდროულად, ეს ნორმები იმდენად „ავტომატიზირდება“ თანამშრომლების ყოველდღიურ საქმიანობაში, რომ ხშირად მათი ცნობიერი კონტროლის გარეშეც არსებობენ.

ორგანიზაციული კულტურის თემაზე ჩატარებული კვლევებით დადგინდა, რომ იგი ორგანიზაციის წარმატების, მისი კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი უმთავრესი კომპონენტია, ამიტომაც გონიერი ხელმძღვანელები არ აძლევენ ამა თუ იმ ნორმებს, რუტინას თუ ღირებულებებს „უკონტროლოდ“ ჩამოყალიბების შესაძლებლობას. შესაბამისი ღონისძიებების გატარებით (მათ შორის კარგად დაგეგმილი სოციალიზაციის პროგრამებით) ისინი აყალიბებენ ორგანიზაციის მიზნების მხარდაჭერ კულტურას და უზრუნველყოფენ მის გაზიარებას/„გაშინაგანებას“ ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომლის მიერ.

ახალი სამუშაოს დაწყება გარკვეულ სტრესსა და შინაგან შფოთვასთან არის დაკავშირებული, მაშინაც კი, როდესაც ადამიანი მეტ-ნაკლებად კარგად იცნობს ორგანიზაციას და/ან ძალიან მონდომებული და დაინტერესებულია აქ მუშაობით. განსაკუთრებით სტრესული ამ მხრივ, ალბათ, სწორედ საგანმანათლებლო დაწესებულებებია, რაკი აქ სკოლასთან ადაპტაცია ტრადიციულ გაგებასთან ერთად მოსწავლეებთან ადაპტაციას, მათი მხრიდან „მიღებასაც“ გულისხმობს. თუკი მასწავლებელი ვერ ახერხებს ამ ბუნებრივი დაძაბულობისა და შფოთვის დაძლევას, მისი ემოციური და ფიზიკური ჯანმრთელობა ექცევა რისკის ქვეშ – ორგანიზმი ხდება განსაკუთრებით მგრძნობიარე ყოველგვარი პრობლემის მიმართ, რაც საბოლოო ჯამში

ნეგატიურად აისახება შრომით პროდუქტიულობაზე. დემოტივირებული, სტრესის ტყვეობაში მოხვედრილი მასწავლებელი „ზიანის“ მომტანია სკოლისთვისაც, რაც მატერიალურთან ერთად მოსწავლეებისათვის მიყენებულ „არაგაზომვად“ ზიანსაც გულისხმობს. ყოველივე აღნიშნულიდან ნათელი ხდება, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია ახალი მასწავლებლის ან სკოლაში დასაქმებული სხვა პირის დახმარება, მისი მხარდაჭერა სკოლაში „შემოსვლის“ პროცესში. კარგად გააზრებული სოციალიზაციის პროგრამით თუ სხვა ინიციატივებით სკოლა/დირექტორი ზრუნავს თითოეული თანამშრომლის ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ კომფორტზე, ვინაიდან ამ გზით იგი ზრუნავს მთლიანად ორგანიზაციაზე და სკოლის მოსწავლეების, მასწავლებლებისა და პერსონალის ინტერესებს იცავს.

„ჯანსაღ“ ორგანიზაციაში/კოლექტივში, სოციალიზაციის პროცედურა ხშირად **არაფორმალურად**, ბუნებრივად მიმდინარეობს. ახლად მოსულ თანამშრომელს კოლექტივის წევრები თბილად და ყურადღებით იღებენ, ეცნობიან და აცნობენ დაწესებულების ძირითად ნორმებს, აჩვენებენ, სად რა არის, საჭიროების შემთხვევაში რჩევებითა და სხვა სახის დახმარებით უდგანან გვერდით. მაგრამ არაფორმალური სოციალიზაცია, მიუხედავად მისი უდიდესი პოზიტიური მნიშვნელობისა, მაინც ვერ ჩაანაცვლებს სოციალიზაციის ფორმალურ და კარგად გააზრებულ პოლიტიკასა და პრაქტიკას. **ფორმალურ სოციალიზაციაში** იგულისხმება სკოლის/მისი ხელმძღვანელობის მიერ დაგეგმილი და განხორციელებული საქმიანობების ერთობლიობა, რომლებიც მიზნად ისახავს ახალი მასწავლებლის/თანამშრომლის „შემოყვანას“ ორგანიზაციაში და მისი ცნობიერების ამაღლებას დამკვიდრებულ ნორმებთან, ღირებულებებებსა და სამუშაოსთან დაკავშირებით.

ფორმალური სოციალიზაციის პროცედურის ყველაზე პოპულარული კომპონენტებია:

- **პირველი შეხვედრა.** პირველ შეხვედრაში პირდაპირი მნიშვნელობით იგულისხმება ახალი თანამშრომლის პირველი სამუშაო დღის პირველი წუთები. დარგის ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ ამ მომენტს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს როგორც სოციალიზაციის პროცესისათვის, ისე, ზოგადად, ახალი თანამშრომლის შემდგომი პროდუქტიულობისთვის. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ მასწავლებლის/თანამშრომლის პირველი შეხვედრა ორგანიზაციასთან მოხდეს მისი ხელმძღვანელის თბილი და მეგობრული დახვედრით. ასეთ შეხვედრაზე სკოლის დირექტორი განასახიერებს მთლიანად სკოლას, შესაბამისად, ყველაფერი უნდა გაკეთდეს იმისთვის, რომ პირველი შთაბეჭდილება პოზიტიური და კეთილგანწყობილი იყოს. შეხვედრის დროს დირექტორი უნდა გაეცნოს

ახალ თანამშრომელს, მოკლედ მიმოიხილოს სკოლა, მისი ისტორია და ძირითადი პრიორიტეტები. აღსანიშნავია, რომ ამ ეტაპზე არ არის საჭირო სამუშაოს დეტალებზე საუბარი და თანამშრომლის „გადატვირთვა“ ზედმეტი ინფორმაციით. ეს შეხვედრა მხოლოდ სანყისი, გაცნობითი ნაბიჯია, რომლის ძირითადი მიზანი პოზიტიური ატმოსფეროსა და განწყობის შექმნაა სოციალიზაციის შემდგომი ეტაპებისთვის.

- **„ექსკურსია“ სკოლაში.** იმისათვის, რომ თანამშრომელმა თავი კომფორტულად იგრძნოს ახალ გარემოში, საჭიროა, რომ იგი კარგად იცნობდეს სკოლის ტერიტორიას. სწორედ ამ მიზნისთვის ბევრი ორგანიზაცია აწყობს შიდა „ექსკურსიებს“ – ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მის მიერ ამისათვის გამოყოფილი პირი აჩვენებს ახალ თანამშრომელს, სად რა არის და რა რესურსების გამოყენებაა შესაძლებელი სამუშაო დღის განმავლობაში. ამგვარი ექსკურსიების დროს განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს იმ ადგილებს, რომლებიც უშუალოდ არის დაკავშირებული თანამშრომლის ყოველდღიურ სამუშაოსთან (მაგ., სამასწავლებლო, ბიბლიოთეკა, ლაბორატორიები, ბუფეტი, საპირფარეო და ა.შ.). „ექსკურსია“ აგრეთვე შეიძლება მოიცავდეს ინფორმაციას სკოლის მიმდებარე ტერიტორიაზე საზოგადოებრივი ტრანსპორტის მოძრაობასთან დაკავშირებით, რათა ახალ თანამშრომელს მაქსიმალურად მოკლე დროში და ადვილად შეეძლოს სამუშაო ადგილზე მოსვლა.
- **თანამშრომლების გაცნობა.** როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, ხშირ შემთხვევაში სოციალიზაციის ეს კომპონენტი არაფორმალურად, თავისით რეალიზდება. ადამიანები ბუნებით სოციალური არსებები ვართ და ნორმალურ ვითარებაში საკმაოდ ადვილად ვამყარებთ კავშირებს ერთმანეთთან. მიუხედავად ამისა, ფორმალური გაცნობა სოციალიზაციის პროცესის ერთ-ერთ აუცილებელ კომპონენტად არის მიჩნეული. სკოლის დირექტორის მიერ ახალი თანამშრომლის წარდგენისა და მისთვის კოლექტივის გაცნობის მიზნით მონყობილი მოკლე შეხვედრა ამ მხრივ საკმაოდ ეფექტიანი შეიძლება აღმოჩნდეს.
- თანამშრომელთა გაცნობის კომპონენტი ხშირად აგრეთვე მოიცავს ახალი თანამშრომლისათვის დროებითი მენტორის „მიმაგრებასაც“, რომელიც ერთგვარი საკონტაქტო/საყდრენი პირია ახალი თანამშრომლისათვის სამუშაო პროცესში წარმოქმნილი სირთულეებისა და კითხვების გაჩენის შემთხვევაში.

- ფორმალური დოკუმენტების გაფორმება.** ეს კომპონენტი მოიცავს როგორც ხელშეკრულების მომზადებისა და საბოლოოდ გაფორმების პროცესის დასრულებას, ასევე ახალი თანამშრომლის დაქირავებასთან დაკავშირებულ სხვა ფორმალურ პროცედურებსაც. „სხვა“ დოკუმენტები შეიძლება გულისხმობდეს თანამშრომლისთვის საბანკო ანგარიშის გახსნას, კორპორაციული ტელეფონის ნომრის გამოყოფას, თანამშრომლის ჩართვას სკოლის ჯანმრთელობის დაზღვევის პროგრამაში (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და ა.შ. ამ კომპონენტის ორგანიზებულად და ეფექტიანად წარმართვისათვის სასურველია, რომ სკოლას შემუშავებული ჰქონდეს იმ საბუთების ჩამონათვალი, რომლებიც უნდა მომზადდეს ახალი თანამშრომლის აყვანის პროცესში.
- შიდა ნორმებისა და რეგულაციების გაცნობა.** ეს კომპონენტი მოიცავს თანამშრომლისთვის იმ დოკუმენტების გაცნობას, რომლითაც რეგულირდება მისი სამუშაო და, ზოგადად, სკოლაში მიმდინარე პროცესები. ასეთი დოკუმენტების მაგალითებია სკოლის წესდება და შინაგანაწესი, მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტი და ეთიკის კოდექსი, მოსწავლის ქცევის კოდექსი და სხვ. ამავე ეტაპზე ხდება სამუშაოს აღწერილობის დოკუმენტის უფრო დეტალური განხილვაც, რათა თანამშრომელს ნათელი წარმოდგენა შეექმნას მის მიმართ არსებული მოლოდინებისა და სამუშაოს შესრულების დადგენილი სტანდარტების შესახებ.
- საკონტროლო შეხვედრა.** საკონტროლო შეხვედრას, როგორც წესი, გეგმავენ ახალი თანამშრომლის „მოსვლიდან“ 1-3 თვეში. მცირე ორგანიზაციებში (საშუალო ზომის სკოლა) ამ შეხვედრებს წარმართავს დირექტორი. შეხვედრის დროს მოკლედ მიმოიხილავენ განვლილ პერიოდს, საგანგებოდ ჩერდებიან საკითხებზე, რომლებიც განსაკუთრებით რთული ან გაურკვეველი აღმოჩნდა თანამშრომლისთვის, საუბრობენ მომავალ გეგმებზეც და, ზოგადად, თანამშრომლის განწყობებზე. შეხვედრის წარმატება, მისი შედეგიანობა დიდად არის დამოკიდებული იმ „ენაზე“, რომელსაც დირექტორი იყენებს თანამშრომელთან საუბრის დროს. ჩვენი რეკომენდაციაა იყოს კორექტული, კეთილგანწყობილი და მინიმუმადე დაიყვანოთ კრიტიკა. იმ შემთხვევაში, თუ განვლილი პერიოდის განმავლობაში თანამშრომელი მოსალოდნელზე უფრო ნაკლებად ეფექტიანი იყო (რაც სრულიად ნორმალურია ადაპტაციის პროცესში მყოფი თანამშრომლისათვის), ეცადეთ დააზუსტოთ, რა არის ამის მიზეზი და ნეგატიური უკუკავშირი ძალიან ფრთხილად

მიანოდოთ. ე.წ. „სენდვიჩის“ სტრატეგია შეიძლება ძალიან ეფექტიანი იყოს ამ თვალსაზრისით.<sup>3</sup>

როგორც წესი, საკონტროლო შეხვედრები საკმაოდ მოკლეა (30-45 წუთი), თუმცა მათი მნიშვნელოვნების გადაფასება ძალიან რთულია – გარდა იმისა, რომ თანამშრომელს ეძლევა თავის პრობლემებსა და კითხვებზე საუბრის შესაძლებლობა (რაც თავისთავად ძალიან მნიშვნელოვანია ადაპტაციის პროცესისათვის), მას ექმნება საკუთარი მნიშვნელოვნების განცდა; ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი გამოყოფს დროს მასთან პირისპირ სასაუბროდ, მისი აზრის მოსასმენად და იმის დასადგენად, თუ როგორ მიმდინარეობს მისი ადაპტაცია, არნმუნებს თანამშრომელს იმაში, რომ იგი მნიშვნელოვანი და ღირებუ-ლია ორგანიზაციისათვის, რაც სამუშაოთი კმაყოფილებისა და მაღალი პროდუქტიულობის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა (Buhler P.2002).

სოციალიზაციის პროცესი ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ახალი სამუშაოს დაწყების პირველ თვეებში თანამშრომელს უყალიბდება ორგანიზაციისადმი შრომითი განწყობა და დამოკიდებულება, რომლებიც არსებითად განსაზღვრავს მის შემდგომ პროდუქტიულ საქმიანობას. რაც უფრო უმტკივნეულო და ჰარმონიული იქნება თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესი, მით უფრო მტკიცე საძირკველი ჩაეყრება მის შემდგომ ეფექტიან და წარმატებულ საქმიანობას.

## **შესრულებული სამუშაოს შეფასება**

სამუშაოს შეფასება ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ერთ-ერთი ყველაზე კრიტიკული კომპონენტია, რადგან იგი მჭიდროდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციის ეფექტიანობასა და წარმატებასთან. ისევე, როგორც ადამიანისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ორგანიზმის თითოეული კომპონენტის „მუშაობის“ მუდმივი მონიტორინგი, ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის და „სიჯანსაღის“ შენარჩუნებისთვის აუცილებელია თანამშრომელთა და ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების სისტემატური შეფასება.

შეფასების მნიშვნელობა განათლებაში კიდევ უფრო დიდია, ვიდრე ნებისმიერ სხვა სფეროში, ვინაიდან გამართული შეფასების სისტემის არარსე-

<sup>3</sup> „სენდვიჩის“ სტრატეგია გულისხმობს კრიტიკის/უარყოფითი უკუკავშირის მიწოდებას პოზიტიურ კომენტარებთან ერთად ისე, რომ საუბარი იწყებოდეს და სრულდებოდეს პოზიტიურ უკუკავშირით. ექსპერტების აზრით, ასეთი ფორმით მიწოდებული კრიტიკა ადვილად მისაღები და ნაკლებად მტკივნეულია ადამიანისთვის, რაც პოზიტიურ გარემოს ქმნის შემდგომი საუბრისა და თანამშრომლობისთვის.

ბობა რისკის ქვეშ აყენებს არა მხოლოდ ორგანიზაციის წარმატებას, არამედ მისი მოსწავლეების ინტერესებს, მათი სამომავლო წარმატების შესაძლებლობას. სწავლების ხარისხი პირდაპირ კავშირშია პედაგოგთა პროფესიონალიზმთან, შესაბამისად, ეფექტიანი შეფასების სისტემის არარსებობის შემთხვევაში ჩვენ (სკოლა, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო და უფრო ფართო საზოგადოება), ფაქტობრივად, მოკლებულები ვართ განათლების სისტემის გაუმჯობესების, მისი გაჯანსაღებისა და სრულყოფის შესაძლებლობასაც.

მიუხედავად ასეთი მნიშვნელობისა, პრაქტიკაში შესრულებული სამუშაოს შეფასება ძირითადად ნეგატიურ ასოციაციებს იწვევს ადამიანებში. გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, შეფასების მიზანი თანამშრომელთა მიმართ სადამსჯელო ზომების გატარებაა, რაც გასაგებს ხდის იმ ნეგატიურ ფონსა და წინააღმდეგობას, რომელთაც ორგანიზაციები აწყდებიან შეფასების დაწყებისას. ყოველივე აღნიშნულის გამო ორგანიზაციებს, მათ ხელმძღვანელებს ხშირად უბრალოდ „არ უღირთ“ შეფასების ჩატარება და „აუტკივარი თავის ატკივება“.

სამართლიანობისთვის უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოთ აღწერილი „შიშები“ არ არის უსაფუძვლო. შეფასების პროცედურას ნამდვილად შეუძლია ორგანიზაციისთვის /თანამშრომლებისთვის უდიდესი ზიანის მიყენება, თუმცა ამის მიზეზი სამუშაოს შეფასების „თანდაყოლილი ხარვეზი“ კი არა, მისი არასწორად განხორციელებაა. გამოცდილი ხელმძღვანელის ხელში შეფასება უნიკალური ინსტრუმენტია, რომელსაც შეუძლია თანამშრომლების პროფესიული განვითარების, მათი პოტენციალის სრულად რეალიზებისა და ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების გაჯანსაღების ხელშეწყობა. ამავდროულად, იგი აძლევს თანამშრომლებს ხელმძღვანელის თანადგომის, მისი ზრუნვის განცდასაც, რაც ზრდის ერთგულებას ორგანიზაციის მიმართ და მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს შესრულებული სამუშაოთი კმაყოფილებას, მოტივაციასა და, საბოლოოდ, სამუშაოს ხარისხს. სწორედ ამიტომ ენიჭება შეფასების თემას ასეთი დიდი მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს შორის და ამით არის განპირობებული ის ფაქტიც, რომ ჩვენ შედარებით ვრცლად განვიხილავთ ამ საკითხის წინამდებარე სახელმძღვანელოში.

ვინაიდან პედაგოგთა შეფასება სკოლის დირექტორების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური საკითხია, თუმცა მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ქვემოთ განხილული შეფასების პრინციპები და მეთოდები წარმატებით შეიძლება იყოს გამოყენებულ სკოლის სხვა თანამშრომლების შეფასებისთვისაც.

## შეფასების ფორმები

ერთმანეთისაგან განასხვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ შეფასებას. **ორგანიზაციათა უმეტესობა სწორედ ფორმალური შეფასების ფორმას მიმართავს**, რა დროსაც დადგენილი სიხშირით (როგორც წესი, წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ) სპეციალურად მომზადებული პროცედურის მიხედვით ხდება კონკრეტული თანამშრომლის/თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება, შეფასების შედეგების დეტალური აღწერა/აღრიცხვა და მათი შენახვა თანამშრომლის პირად საქმეში. თანამშრომლები ფორმალურ შეფასებაში თითქმის არ მონაწილეობენ. მათი როლი შემოიფარგლება შეფასების შედეგების „მიღებით“ და, ზოგიერთ შემთხვევაში, ამ შედეგების განხილვით უშუალო ხელმძღვანელთან. ფორმალური შეფასების შედეგები, როგორც წესი, მნიშვნელოვანი საკადრო გადაწყვეტილებების (დანინაურება, ხელფასის ზრდა/შემცირება, ტრენინგების გეგმის მომზადება და ა.შ) მიღებისთვის გამოიყენება, სწორედ ამით არის განპირობებული შეფასების თითოეული ელემენტის ფორმალური და ოფიციალური ხასიათი.

**არაფორმალური შეფასება** ამ მხრივ სრულიად განსხვავებული პროცესების ერთობლიობაა. მისი ძირითადი მიზანი თანამშრომელთა შრომითი ეფექტიანობის ზრდა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების შეთავაზებაა, რისთვისაც ტარდება ხშირი (ყოველკვირეული, ყოველთვიური) არაფორმალური შეფასებები. შეფასების შედეგები განიხილება თანამშრომლების აქტიური მონაწილეობით – უფროსის მიერ მიწოდებული არაფორმალური, ხშირად ზეპირი უკუკავშირი დისკუსიისა და ანალიზის საგანია. შედეგების აღრიცხვა არაფორმალურად ხდება და, როგორც წესი, ეს ჩანაწერები არ ინახება თანამშრომლის პირად საქმეში. შეფასების მთლიანი ციკლი უფრო სამუშაო პროცესის ხასიათს ატარებს, ვიდრე შეფასებისა, რის გამოც იგი ნაკლებად სტრესულია თანამშრომლებისთვის.

გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, **თანამშრომელთა სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებასა და ორგანიზაციის წარმატებასთან უფრო მეტად სწორედ არაფორმალური შეფასება დაკავშირებული**. ეს პროცესი აძლევს თანამშრომლებსა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს სამუშაოს ხარისხის მუდმივი კონტროლის შესაძლებლობას, რაც არსებული ხარვეზებისა და ნაკლოვანებების დროულად შემჩნევისა და გამოსწორების აუცილებელი წინაპირობაა. ვინაიდან არაფორმალური შეფასება ნაკლებად სტრესულიც არის, იგი შედარებით უმტკივნეულოდ ხდის შეფასების კომპონენტს ორგანიზაციის კულტურის ნაწილად, მის წამყვან ღირებულებად.

ბუნებრივია, რომ ფორმალურ შეფასებასაც აქვს გარკვეული უპირატესობები. მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი ალბათ ისაა, რომ ფორმალ-

ური შეფასების შედეგები სამართლებრივად დასაბუთებულია და ადვილად შეიძლება მისი დაცვა, რაც დავის წარმოქმნის შემთხვევაში ძალიან ღირებულია. გარდა ამისა, ხშირ შემთხვევაში, ფორმალური შეფასება უფრო მრავალმხრივი და მთლიანობითია, ვიდრე არაფორმალური, რაც თანამშრომლის ეფექტურობის შესახებ უფრო სრული სურათის დანახვის შესაძლებლობას იძლევა.

არ იქნება სწორი, თუ ვიფიქრებთ, რომ შეფასების ეს ორი ფორმა ერთ-ერთგამომრიცხავია. ორივეს გარკვეული დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს და არასწორად გამოყენების შემთხვევაში ორივე ერთნაირად საზიანო და სახიფათო შეიძლება აღმოჩნდეს ორგანიზაციისათვის. თუმცა **მათი სინერგია (ერთობლიობა, შერწყმა) იძლევა თითოეულთან დაკავშირებული ხარვეზების გაბათილებისა და დადებითი ეფექტების გაძლიერების შესაძლებლობას** – არაფორმალური შეფასებები უბიძგებს თანამშრომლებს მათი სამუშაოს კონკრეტული ასპექტების მუდმივი დახვეწისა და პროფესიული განვითარებისაკენ, იგი აგრეთვე მორალურად ამზადებს მათ ფორმალური შეფასებისთვის, ხოლო ფორმალური შეფასება, თავის მხრივ, აჯამებს მთელი წლის შეფასებებს და სკოლას საკუთარი და მოსწავლეთა ინტერესების დაცვის სამართლებრივი საფუძვლებით უზრუნველყოფს.

### **სამუშაოს შეფასების არსებული მოდელების მიმოხილვა**

სამუშაოს შეფასებას საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორია აქვს. ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით პირველი მეცნიერული ნაბიჯები სწორედ თანამშრომელთა ეფექტიანობის, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ზრდის სურვილითა და ინტერესით იყო განპირობებული. სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, მასწავლებლის შრომა ამ მხრივ საკმაოდ დიდხანს რჩებოდა ყურადღების მიღმა და მხოლოდ უკანასკნელ პერიოდში მოექცა მეცნიერთა კვლევის ცენტრში. მიუხედავად არსებობის შედარებით მოკლე ისტორიისა, დღემდე შემუშავდა პედაგოგის საქმიანობის შეფასების უამრავი მოდელი, თეორიული ჩარჩო. მათგან ყველაზე პოპულარულები განხილულია ცხილი №1-ში.

მოდელის დასახელება	მოკლე აღწერა	ძირითადი უპირატესობები	სისუსტეები
პიროვნული მახასიათებლების მოდელი	ამ მოდელის მიზანია ისეთი პიროვნული მახასიათებლების იდენტიფიცირება და შეფასება, რომლებიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პედაგოგის წარმატებული პრაქტიკისთვის (მაგ. კრეატიულობა, კომუნიკაბელურობა და ა.შ.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- საკმაოდ ადვილი გამოსაყენებელია. არ მოითხოვს დროის დიდ დანახარჯს ან სპეციალურ ცოდნას;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- სუბიექტურობისათვის საკმაოდ დიდ სივრცეს ტოვებს;</li> <li>- აფასებს მასწავლებლის პიროვნულ თვისებებს და არა შესრულებულ სამუშაოს;</li> <li>- არ იძლევა პროფესიული განვითარებისთვის მნიშვნელოვან უკუკავშირს</li> </ul>
პროცესზე ორიენტირებული მოდელი	ეს მოდელი დღეისათვის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარულია. მისი მიზანია შეაფასოს მასწავლებლის საქმიანობა პროცესზე უშუალო დაკვირვების გზით. ამისათვის წინასწარ ხდება წარმატებისთვის მნიშვნელოვანი კომპონენტების (ქცევების) იდენტიფიცირება და გაკვეთილზე დაკვირვების გზით მათი შეფასება, ანუ იმის დადგენა თუ რამდენად კარგად, სრულფასოვნად ასრულებს პედაგოგი იდენტიფიცირებულ ქცევებს	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ორიენტირებულია მასწავლებლის წარმატებული საქმიანობისთვის მნიშვნელოვანი ქცევითი გამოვლენების შეფასებაზე</li> <li>- ხელს უწყობს სამუშაო პრაქტიკის დახვეწას და პროფესიულ განვითარებას</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ახალისებს მხოლოდ ყველაზე გავრცელებულ პრაქტიკას, ქცევებს და არ ტოვებს შესაძლებლობას კრეატიულობის გამოვლენისათვის;</li> <li>- არამამოტივირებელი და შემზღვეველია გამოცდილი პედაგოგებისთვის;</li> </ul>
მოვალეობებზე ორიენტირებული მოდელი	ჰეს მოდელი ორიენტირებულია მასწავლებლის პროფესიასთან დაკავშირებული ძირითადი მოვალეობების ზედმინევენით შესრულების მონიტორინგზე (მაგ. მოსწავლეთა შეფასება, სასწავლო გეგმის მომზადება და ა.შ. მოდელი არ აფასებს იმას თუ კონკრეტულად რა მეთოდებით/გზებით ან ხარისხით ხდება ამ მოვალეობების შესრულება, მისი ფოკუსი მოვალეობების შესრულების ფაქტზეა მიმართული	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ფაქტიურად გამორიცხავს შეფასებასთან დაკავშირებულ იურიდიულ დავებსა და კონფლიქტებს, რაკი სრულად ეფუძნება სამუშაო აღწერილობას და სხვა მარეგულირებელი დოკუმენტების გათვალისწინებულ მოვალეობათა შესრულების შეფასებას;</li> </ul>	რთულია „ძირითადი“ მოვალეობების გამოიჯვანა „არაძირითადებისაგან“ რაც შედარებით მოუქნელს ხდის მთელ პროცესს და შეიძლება ნეგატიური დამოკიდებულებები ჩამოაყალიბოს პედაგოგებში, გარდა ამისა, ამ მოდელს არ აინტერესებს მოვალეობების შესრულების ხარისხი, რაც აგრეთვე პრობლემამატურია

<p><b>ანგარიშვალდებულების მოდელი</b></p>	<p>ამ მოდელით ამოსავალი პრინციპია პედაგოგის პროფესიონალიზმისა და მოსწავლეების წარმატებების, მიღწევების დაკავშირება. შესაბამისად შეფასებისას ყურადღების ცენტრში ექცევა სწორედ ის შედეგები რომლებსაც მასწავლებელი აღწევს ამ თვალსაზრისით. ქვეყნებში სადაც მოსწავლეთა მიღწევების მუდმივი მონიტორინგი ერთ-ერთ უმთავრეს პრიორიტეტად არის ქცეული (მაგალითად ამერიკაში), ეს მოდელი საკმაოდ პოპულარულია.</p>	<p>მასწავლებლის ყურადღებას ამახვილებს მოსწავლეთა ინტერესებზე მათ სწავლაზე და მიღწეულ შედეგებზე</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ჯერჯერობით არ არსებობს ცალსახა დადასტურება იმისა, რომ მოსწავლეთა შედეგები პირდაპირ კავშირშია მხოლოდ მასწავლებლის პროფესიონალიზმთან, შესაბამისად, შესაძლოა არასწორი დასკვნებისაკენ გვიბიძგოს;</li> <li>- აჩენს მოსწავლეთა ტესტირებისთვის მომზადების ტენდენციას მათ განათლებაზე და განვითარებაზე ზრუნვის მაგივრად. განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუკი მოსწავლეების დაბალი შეფასებები პედაგოგის მიმართ დისციპლინური ზომის გამოყენების საბაზი ხდება.</li> </ul>
<p><b>მიზნებზე ორიენტირებული მოდელი</b></p>	<p>ეს მოდელი ბიზნეს სექტორში დამკვიდრებული „შედეგებზე დაფუძნებული შეფასების“ ანალოგია. საყრდენი კრიტერიუმი აქ თანამშრომლისათვის წინასწარ განსაზღვრული/დასახული მიზნების მიღწევა/არმიღწევაა. საზგასასმელია, რომ მიზნებში ამ შემთხვევაში არ იგულისხმება მოსწავლეთა მიღწევები</p>	<p>ხელს უწყობს მასწავლებლების ჩართულობას, მათ თანამონაწილეობას საკუთარი სამუშაოს დაგეგმვა/შეფასებაში;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- მოითხოვს დიდ დროით და-ნახარჯებსა და დაგეგმვის გამოცდილებას;</li> <li>- მიზნების არასწორად ფორმულირების/გაგების შემთხვევაში შეიძლება საზიანო აღმოჩნდეს ორგანიზაციისთვის/პედაგოგის საქმიანობისთვის;</li> </ul>
<p><b>პროფესიული განვითარების მოდელი</b></p>	<p>ორიენტირებულია პედაგოგის პროფესიულ განვითარებაზე, შეფასების პროცესში გამოყენებული ყველა მეთოდი სწორედ პროფესიული ზრდის მიზნით ხელშეწყობას ისახავს მიზნად და არა უბრალოდ შეფასებას.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ახდენს პროფესიონალიზმისა და პროფესიული განვითარების საჭიროების აქცენტირებას</li> <li>- რთავს პედაგოგს საკუთარი საქმიანობის მონიტორინგში, პროფესიული დახვეწის პროცესში;</li> </ul>	<p>ყურადღების ცენტრში უფრო ინდივიდი და მისი განვითარებაა ვიდრე ორგანიზაციის ინტერესები. შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემთხვევები, როდესაც ეს ორი ინტერესი არ არის თანხვედრაში, შესაბამისად, მოდელი ნაკლებად ეფექტური შეიძლება აღმოჩნდეს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის სტიმულირებისათვის</p>
<p><b>ჰიბრიდული მოდელი</b></p>	<p>წარმოადგენს ზემოთ განხილულ მოდელთა კომბინაციას. სკოლის საჭიროებებიდან და მიზნებიდან გამომდინარე დირექტორი ირჩევს კონკრეტულ მოდელს და იყენებს მათ სასურველ კომბინაციაში. დღეისათვის ყველაზე ხშირად სწორედ ჰიბრიდულ მოდელს იყენებენ.</p>	<p>სკოლის საჭიროებებსა და შესაძლებლობებზე მორგებული მეთოდებისა და სტრატეგიების უნიკალურ კომბინაციის შემუშავების შესაძლებლობას იძლევა</p>	<p>საკმაოდ რთულია მისი შემუშავება/გამოყენება და სკოლის საჭიროებებზე მორგება. შრომატევადი და დროში განერილი პროცესია, რომელიც შესაბამის გამოცდილებასა და სიღრმისეულ ცოდნას მოითხოვს</p>

როგორც ცხრილიდანაც ჩანს, წარმოდგენილ მოდელებს შორის გარკვეული მსგავსება არსებობს, თუმცა თითოეულ მათგანს აქვს უნიკალური და სპეციფიკური მახასიათებლები, რომლებშიც კარგად იკვეთება მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები. ეფექტიანი შეფასების პროცედურის დაგეგმვისთვის, შეფასების სწორი მეთოდების შერჩევა/შემუშავებისთვის მნიშვნელოვანია სკოლის საჭიროებებზე ყველაზე მეტად მორგებული შეფასების მოდელის შერჩევა. ვფიქრობთ, ცხრილში წარმოდგენილი ინფორმაცია გაგიმარტივებთ ამ საპასუხისმგებლო ამოცანის შესრულებას.

## სამუშაოს შეფასების პროცესის აღწერა

რომელი მოდელიც არ უნდა შეარჩიოს სკოლამ, შეფასების პროცესი დაახლოებით ერთი და იმავე სქემით, სცენარით უნდა განვითარდეს:

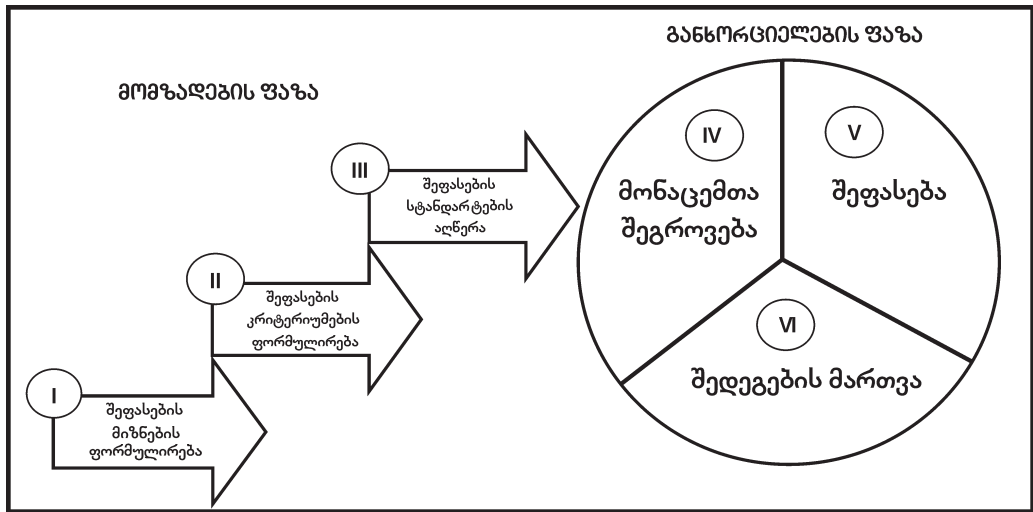
- უპირველეს ყოვლისა, უნდა მოხდეს ორგანიზაციის საჭიროებებისა და იმ შედეგების (მიზნების) იდენტიფიცირება, რომელთა მიღწევაც სურს სკოლას/ადმინისტრაციას შეფასების გზით. ეს არსებითად განსაზღვრავს იმას, თუ შეფასების რომელი მოდელი და/ან კონკრეტული მეთოდი იქნება გამოყენებული და რა სიხშირით.
- შემდგომ ეტაპზე უნდა ჩამოყალიბდეს სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმები. აღნიშნულში იგულისხმება ის მოვალეობები/ვალდებულებები, რომელთა შესრულების მოლოდინი არსებობს ყოველი კონკრეტული პედაგოგის მიმართ. როგორც წესი, ეს კრიტერიუმები განწერილია სამუშაოს აღწერილობაში და პროფესიის მარეგულირებელ სხვა დოკუმენტებში.
- კრიტერიუმების იდენტიფიცირების შემდეგ საჭიროა შეფასების კონკრეტული სტანდარტების დადგენა, რაც გულისხმობს წინა საფეხურზე ჩამოყალიბებული კრიტერიუმების კონკრეტულ, გაზომვად ფორმაში მოქცევას.
- შემდგომ საფეხურზე უნდა მოხდეს დადგენილი სტანდარტების მიხედვით თანამშრომლის შესახებ სხვადასხვა წყაროდან (კოლეგები, ხელმძღვანელი, მოსწავლეები, მშობლები და ა.შ) ინფორმაციის შეგროვება და გაერთიანება.
- წინა ეტაპის ერთგვარი ნაწილი და ლოგიკური გაგრძელებაა საკუთრივ გაზომვა/შეფასება, ანუ შეგროვებული ინფორმაციისთვის რიცხვითი თუ სხვა სახის შეფასებითი მნიშვნელობების მინიჭება.
- და ბოლოს, უნდა მოხდეს შეფასების შედეგების ანალიზი, გააზრება და

შემუშავდეს რეკომენდაციები. ამ დამაგვირგინებელ ნაბიჯს ხშირად შეფასების შედეგების მართვასაც უწოდებენ.

პროცესის პირველ სამ ნაბიჯს შეფასების მოსამზადებელ ეტაპში აერთიანებენ და განასხვავებენ მას შეფასების განხორციელების ეტაპისაგან, რომელშიც დანარჩენი სამი ნაბიჯი არის გაერთიანებული (Stronge J.2003).

ქვემოთ ჩვენ მიერ უფრო დეტალურად იქნება განხილული თითოეული ეტაპი.

**სქემა №5**



**I. შეფასების მიზნების ფორმულირება** მთლიანი პროცესის განმსაზღვრელი, მისთვის მიმართულების მიმცემი ნაბიჯია. ექსპერტების აზრით, შეფასების პროცესის უმთავრესი მიზანი თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება, მათი სამუშაოს ხარისხის ზრდა უნდა იყოს. თუმცა შეფასებას სხვა მიზნებიც შეიძლება ჰქონდეს (იხ. ცხრილი №1) და ამას არსებითი გავლენა ექნება იმაზე, თუ კონკრეტულად რა მეთოდები და შეფასების რა სცენარი იქნება არჩეული სკოლის მიერ. ამ ეტაპზე, ფაქტობრივად, ხდება მთელი შეფასების პროცესის მონახაზის, მისი სქემის გააზრება და ჩამოყალიბება.

**II. შეფასების კრიტერიუმების ფორმულირება** პროცესის კიდევ ერთი, მნიშვნელოვანი ნაბიჯია, რომელიც გულისხმობს სამუშაოს იმ კომპონენტების/ ელემენტების გამოყოფას, რომელთა შეფასებაც მოხდება პროცესის შემდგომ ეტაპებზე. სამუშაოთა უმეტესობა და, ცხადია, პედაგოგის სამუშაოც მათ შორის, საკმაოდ კომპლექსური და მრავალგანზომილებიანია, შესაბამისად, არ იძლევა მთლიანად პროცესის (როგორც ერთი ერთეულის) შეფასების შესა-

ძლებლობას. სწორედ ამიტომ არის მნიშვნელოვანი სამუშაოს ისეთი კომპონენტების იდენტიფიცირება და გამოყოფა, რომელთა ეფექტიანად შეფასება შესაძლებელია არსებული რესურსების ფარგლებში. ბუნებრივია, რომ იდენტიფიცირებული კრიტერიუმები/ელემენტები უნდა გამომდინარეობდეს სამუშაოს აღწერილობიდან (ანუ უნდა იყოს რელევანტური კონკრეტული სამუშაოსთვის) და ამავდროულად უნდა იყოს არსებითი და მნიშვნელოვანი სამუშაოს „ხარისხიანად“ შესრულებისათვის. ამ საკვანძო მოთხოვნების დაუკმაყოფილებლობა ნეგატიურად აისახება არა მხოლოდ შეფასების პროცედურაზე, არამედ ზოგად კლიმატსა და განწყობებზე ორგანიზაციის შიგნით.

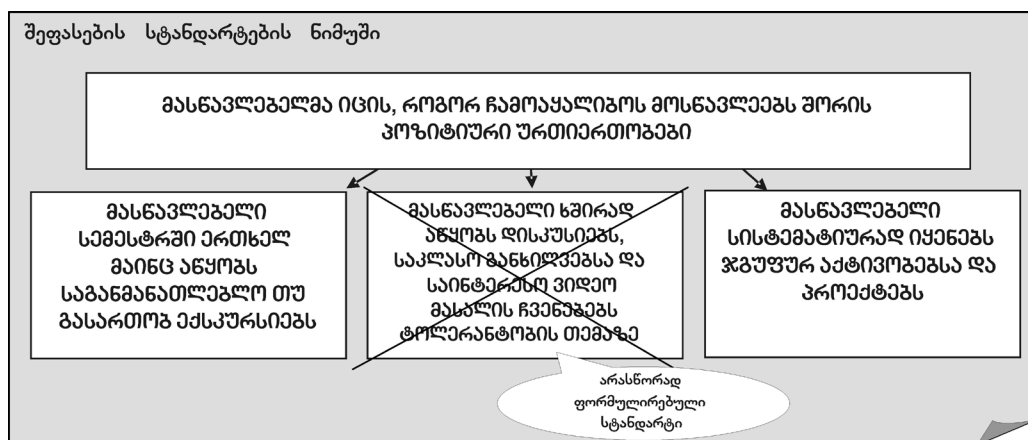
### **შეფასების კრიტერიუმის ნიმუში**

**მასწავლებელმა იცის, როგორ ჩამოაყალიბოს მოსწავლეებს შორის კოზმითური დამოკიდებულება**

**III. შეფასების სტანდარტების ფორმულირება** მოსამზადებელი ეტაპის დამაგვირგვინებელი ნაბიჯია. იგი გულისხმობს წინა საფეხურზე იდენტიფიცირებული ზოგადი კრიტერიუმების განერას, ჩაშლას კონკრეტულ, გაზომვად და აღქმად ქმედებებად. ეს ეტაპი გვაძლევს პასუხს კითხვაზე, თუ რა შეფასდება შემდგომ საფეხურებზე. რაც უფრო კონკრეტულია სტანდარტები, მით უფრო ადვილი ხდება მათი შეფასება/გაზომვა და გაცნობა თანამშრომლებისთვის. სასურველია, რომ ყოველი კრიტერიუმი მაქსიმალურად დეტალურად გაიწეროს ქცევის სტანდარტებში, რათა შემფასებლის ყურადღების მიღმა არ დარჩეს სასურველი ქცევის რაიმე ფორმა. ამავდროულად, ამ პროცესში სიფრთხილეც არის საჭირო – ძალიან დეტალიზებული და მრავალფეროვანი სტანდარტები მნიშვნელოვნად ამძიმებს შეფასების პროცესს, ზრდის დროისა და ენერჯიის დანახარჯებს.

შეფასების სტანდარტების იდენტიფიცირების დროს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ენასა და ფორმას, რომლითაც ხდება მათი ფორმულირება. ბევრი ორგანიზაცია ცდილობს ხელოვნურად აწიოს თამასა და არარეალისტურად, ზედმეტად ოპტიმისტურად აყალიბებს სამუშაოს შეფასების სტანდარტებს. გახსოვდეთ, რომ შეფასების სტანდარტების ხელოვნური ზრდა, მათი „გაზვიადება“ ვერ გააუმჯობესებს თანამშრომელთა შრომით ეფექტიანობას. პირიქით, იგი ნეგატიურად აისახება მათ პროდუქტიულობასა და განწყობაზე. შეფასების კრიტერიუმები ისე უნდა იყოს ფორმულირებული, რომ ასახავდეს, აღწერდეს სამუშაოს მისაღები (და არა იდეალური/ზედმეტად ოპტიმისტური) ფორმით შესრულებას. მინიმალური სტანდარტის ხელოვნურად აწევა „არადამაკმაყოფილებელ“ კატეგორიაში მოაქცევს ყველა თანამშრომელს, ვინც

საკუთარ მოვალეობებს ნორმალურად, მისაღებად (და არა განსაკუთრებით კარგად) ასრულებს და „დაამახინჯებს“ სკოლაში არსებული ვითარების სურათს.



**IV. მონაცემთა შეგროვება** გულისხმობს იდენტიფიცირებული კრიტერიუმებისა და სტანდარტების მიხედვით შესაფასებელი თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის შეგროვების პროცესს. ბუნებრივია, რომ ინფორმაციის რაც უფრო მეტი, განსხვავებული წყარო გვაქვს, მით უფრო ზუსტი და ამომწურავი იქნება შეფასების პროცესი, შესაბამისად, მით უფრო სასარგებლო იქნება იგი თანამშრომლის პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის თვალსაზრისითაც. სკოლაში ინფორმაციის ყველაზე გავრცელებული (პოპულარული) წყაროებია დირექტორი, შესაბამისი საგნობრივი კათედრის გამგე, მოსწავლეები, კოლეგები და მშობლები. შეფასების მიზნებიდან გამომდინარე, ინფორმაციის წყაროდ შეიძლება განვიხილოთ აგრეთვე მასწავლებლის მიერ მომზადებული დოკუმენტები, მასალები და სხვა „შრომითი პროდუქტი“. ბოლო დროს ძალიან პოპულარული გახდა უშუალოდ შესაფასებელი ობიექტის ჩართვაც შეფასების პროცესში. ექსპერტების აზრით, აღნიშნული არა მხოლოდ მნიშვნელოვნად ზრდის შეფასების ეფექტიანობას, არამედ პოზიტიურად აისახება თანამშრომელთა აღქმაზე, მათ ნდობაზე შეფასების მიმართ და პროფესიული ზრდის მოტივაციაზე. ინფორმაციის წყაროების იდენტიფიცირების პროცესში მნიშვნელოვანია გახსოვდეთ, რომ ყოველი ახალი წყაროს დამატება ზრდის მთლიანად შეფასების პროცესზე დროისა და ენერჯის დანახარჯებს, რაც შეიძლება მომავალში შეფასების იშვიათად, არასისტემატურად ჩატარების მიზეზიც გახდეს.

**V. შეფასება/გაზომვა** გულისხმობს იდენტიფიცირებული სტანდარტების მიხედვით თანამშრომელთა შეფასების პროცესს. ამისათვის, ყოველ კონკრე-

ტულ სტანდარტს უსადაგებენ სპეციალურ სკალას რიცხვითი (მაგ., 1-დან 5-მდე, სადაც ერთი ასახავს ნეგატიურ შეფასებას, 5 – პოზიტიურს, მათ შორის რიცხვები კი, შეფასების შუალედურ გრადაციებს) და/ან სიტყვიერი („კარგი“, „საშუალო“, „ცუდი“ და ა.შ) მნიშვნელობებით.

თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება შეიძლება მოხდეს მათი კოლეგებთან შედარების გზით (შედარებაზე ორიენტირებული შეფასების მეთოდები) ან რაიმე აბსოლუტურ სტანდარტთან, დადგენილ მინიმალურ მოთხოვნებთან შესატყვისობის შეფასების გზით (შეფასების აბსოლუტური მეთოდები).

წინამდებარე ნაწილის ბოლოს ჩვენ მიერ მოკლედ იქნება მიმოხილული სამუშაოს შესრულების კონკრეტული მეთოდები, რაც, ვფიქრობთ, უფრო მეტ სიცხადეს შეიტანს შეფასების ამ ეტაპზე განსახორციელებელ სამუშაოთა არსში.

შეფასების განზომილებების გამოყენების ნიმუში		
<b>მასწავლებელი სამესტროი ერთხელ აინც აწყობს საგანმანათლებლო თუ გასართობ ექსპურსიებს</b>	<b>მასწავლებელი სისტემატურად აწყობს დისკუსიებსა და საკლასო განხილვებს ტოლერანტობის თემაზე</b>	<b>მასწავლებელი სისტემატურად იყენებს ჯგუფურ აქტივობებსა და პროექტებს</b>
<input type="checkbox"/> აღემატება სტანდარტს <input type="checkbox"/> შეესაბამება სტანდარტს <input type="checkbox"/> არ შეესაბამება სტანდარტს	<input type="checkbox"/> სანიმუშო <input type="checkbox"/> კარგი <input type="checkbox"/> დამაკმაყოფილებელი <input type="checkbox"/> არადამაკმაყოფილებელი	<input type="checkbox"/> კი <input type="checkbox"/> არა

**VI. შედეგების მართვა.** შეფასებას არ ექნება არანაირი აზრი, თუკი მიღებული შედეგები არ გაანალიზდა და არ მოხდა სამუშაო პროცესის კორექტირება. შედეგების მართვაში სწორედ ამგვარი, შეფასების შემდგომი საქმიანობები იგულისხმება. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ შედეგების მართვა არა მხოლოდ წარსულზე უნდა იყოს მიმართული (უკვე კარგად შესრულებული სამუშაოს ნახალისება ან ცუდისთვის დასჯა), არამედ მომავალზეც (თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის მიზნების დასახვა, სამუშაოს ეფექტიანობის ამაღლების პროგრამების დაგეგმვა/განხორციელება).

სამწუხაროდ, ბევრი ხელმძღვანელი არასაკმარისი პასუხისმგებლობით ეკიდება ამ ეტაპს, ვინაიდან მიიჩნევს, რომ შეფასების პროცესის ძირითადი გამოწვევა წინა ეტაპებზე აღწერილი სამუშაოა. რეალობა კი ისეთია, რომ ჩვენ მიერ აქამდე აღწერილი ყველა ეტაპი მხოლოდ იმიტომ ხორციელდ-

ება, რომ თანამშრომელს/ორგანიზაციას მიეცეს საკუთარი „ხარვეზების“ კორექტირების შესაძლებლობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, წინა ეტაპები გვეხმარება იმაში, რომ მივიღეთ ამ დასკვნით შეფასების პროცესის ყველაზე მნიშვნელოვან მომენტამდე. შედეგების სწორად გაგების, მათი გამოყენების გარეშე შეფასების პროცესის გამოყენებას, ფაქტობრივად, არანაირი ღირებულება არა აქვს.

## შეფასების ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები

შეფასების ეფექტიანობას, მის შედეგიანობას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს კონტექსტი და გარემო, რომელშიც იგი ხორციელდება. ყველაზე კარგი შეფასების მოდელი და მეთოდი შეიძლება ვერ აღმოჩნდეს მნიშვნელოვანი პოზიტიური ეფექტის მომტანი მხოლოდ იმიტომ, რომ სკოლაში არ იყოს შექმნილი სათანადო გარემო. დაინტერესებულ მკითხველს შეუძლია უამრავ ლიტერატურას გაეცნოს შეფასების ეფექტიანობაზე მოქმედ კონტექსტუალურ ფაქტორებთან დაკავშირებით. ამ ნაწილში წარსადგენად ჩვენ ავირჩიეთ ამ ფაქტორების სიმრავლიდან სამი, ჩვენი აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი – **კომუნიკაცია, თანამშრომლობა (კოოპერაცია) და შეფასების პრიორიტეტულობისადმი ერთგულება**. ამ სამი კომპონენტის სინერგიას შეუძლია ნებისმიერი, მათ შორის სუსტად განხორციელებული, შეფასების პროცესის გადაქცევა კონსტრუქციულ, განვითარებასა და სრულყოფაზე ორიენტირებულ დიალოგად.

### სქემა №6



**კომუნიკაცია** ნებისმიერი პროცესის წარმატების ერთ-ერთი აუცილებელი კომპონენტია. რთულია მისი მნიშვნელობის გადაფასება განსაკუთრებით ისეთ

სენსიტიურ პროცესებში, როგორც შესრულებული სამუშაოს შეფასებაა. იმისათვის, რომ პროცესი „ჯანსაღად“ და კონსტრუქციულად მიმდინარეობდეს, მნიშვნელოვანია, რომ დირექტორმა გამონახოს დრო სისტემატური ინდივიდუალური და ჯგუფური კომუნიკაციისათვის შეფასების მთელი პროცესის განმავლობაში და ინფორმაცია ხელმისაწვდომი იყოს თითოეული თანამშრომლისთვის, თუკი მათ გაუჩნდება დამატებით შეხვედრის/საუბრის სურვილი. საყურადღებოა ის გარემოება, რომ კომუნიკაციაში არ იგულისხმება მხოლოდ ინფორმაციის ცალმხრივად მიწოდების საჭიროება. ამ ტერმინს ჩვენ უფრო ფართო გაგებით, ორმხრივი აქტიური დიალოგისა და აზრების ურთიერთგაცვლის აღსანიშნავად ვიყენებთ.

სამწუხაროდ, უნდა ვაღიაროთ, რომ კომუნიკაცია სწორედ ის კომპონენტია, რომელსაც ყველაზე ნაკლები ყურადღება ექცევა რეალურ სიტუაციებში. გადატვირთული სამუშაო გრაფიკის, თანამშრომელთა სიმრავლის, შეფასების პროცესთან დაკავშირებული ბუნებრივი დისკომფორტისა და სხვა მიზეზების გამო სკოლის ხელმძღვანელები და შეფასების პროცესში ჩართული სხვა პირები ხშირად თავს არიდებენ ან ვერ პოულობენ აქტიური კომუნიკაციის შესაძლებლობებს, რითაც ნეგატიური მუხტი შეაქვთ მთლიან პროცედურაში; უნდობლობასა და უკმაყოფილებას აღვივებენ თანამშრომლებში და რისკის ქვეშ აყენებენ ორგანიზაციისა და მოსწავლეების წარმატებას.

**თანამშრომლობა (კოოპერაცია)** შეფასების პროცესის წარმატების განმსაზღვრელი კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია. მისი არსი ის არის, რომ შეფასების პროცესში ჩართული ყველა მხარე (ადმინისტრაცია, თანამშრომლები, გარე ექსპერტები) თავიდანვე აქტიურად უნდა მონაწილეობდნენ პროცესის მომზადებასა და განხორციელებაში და ეს მონაწილეობა არ უნდა შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ კომუნიკაციით. გავრცელებული პრაქტიკის თანახმად, სკოლის ადმინისტრაცია თვითონ გეგმავს და ახორციელებს შეფასებას ისე, რომ პედაგოგებისა და სკოლის სხვა თანამშრომლების მონაწილეობა გამოიხატება მხოლოდ უშუალოდ მათი სამუშაოს შეფასების პროცესით. ბუნებრივია, ასეთი მიდგომა მნიშვნელოვნად აფუჭებს თანამშრომელთა დამოკიდებულებას, მათ განწყობას შეფასების პროცესისადმი. მათ წინააღმდეგობის განცდა უჩნდებათ თავს მოხვეული რეკომენდაციების მიმართ, რაც შეფასების მთელ პროცედურას არაეფექტიანსა და უშედეგოს ხდის. ამგვარი ვითარების თავიდან აცილების მიზნით, მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლები პროცესის თანამონაწილეებად გრძნობდნენ თავს. ამას ნაწილობრივ აქტიური კომუნიკაციაც შეუწყობს ხელს, თუმცა, გარდა ამისა, აუცილებელია, რომ შეფასების დაგეგმვის ეტაპიდანვე სკოლის თანამშრომლები ჩართულები იყვნენ ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებაში და

გრძნობდნენ პასუხისმგებლობას საკუთარ პროფესიულ განვითარებასა და სკოლის წარმატებაში.

**შეფასების პრიორიტეტულობისადმი ერთგულებაში** არსებითად იგულისხმება სკოლის ადმინისტრაციის მზაობა და განწყობა, აქციოს შეფასების პროცესი სასკოლო ცხოვრების განუყოფელ ნაწილად, ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვან კომპონენტად. ერთჯერადი შეფასება დროისა და ენერჯის ფუჭი ხარჯვაა. ყველაზე მაღალ დონეზე ჩატარებული შეფასებაც კი ვერ მოიტანს ვერანაირ შედეგს, თუკი იგი ერთჯერადი ღონისძიების სახეს ატარებს. წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის ადმინისტრაცია და მთლიანად კოლექტივიც შეფასების პროცესს აღიქვამდეს უწყვეტ პროცესად, დინამიკად და შეფასების პროცედურის მიზნად სახავდეს პედაგოგთა პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვას და არა მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ერთჯერად შეფასებას. აქტიური კომუნიკაცია და თანამშრომელთა ჩართვა შეფასების პროცესის მომზადებაში, დაეხმარება სკოლის ადმინისტრაციას შეფასების შესრულების მაღალ სტანდარტებსა და ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში, რაც სკოლის წარმატების გარანტიაა.

## **შეფასების მეთოდები**

ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილეთ შეფასების დღეისათვის ყველაზე პოპულარული და გავრცელებული მეთოდები. როგორც დასაწყისშიც აღვნიშნეთ, თითოეული მათგანის გამოყენება (მოცემული ან ოდნავ მოდიფიცირებული სახით) შესაძლებელია როგორც პედაგოგიური, ისე არაპედაგოგიური პერსონალის შეფასებისთვის. ჩვენი რეკომენდაციაა ყურადღებით გაეცნოთ ამ მეთოდებს, თუმცა თავი აარიდოთ მათ პირდაპირ გამოტანასა და გამოყენებას თქვენს სკოლაში. ყოველი ორგანიზაცია უნიკალურია, ამდენად, მნიშვნელოვანია, რომ მსგავსი ინიციატივები კარგად იყოს მორგებული სკოლის სპეციფიკას.

**რანგირება** არის შედარებაზე ორიენტირებული მეთოდების ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო ნიმუში. მისი არსი მდგომარეობს თითოეული თანამშრომლისთვის თანამშრომელთა საერთო სიაში გარკვეული ადგილის მინიჭებაში შესრულებული სამუშაოს ხარისხისა და ზოგადი დახასიათების საფუძველზე, თანამშრომელთა ეფექტიანობის შეფასება ხდება კოლეგების მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან მათი შედარების გზით. შესაბამისად, შეფასების პროცესის დასრულებისას შესაძლებელია თანამშრომელთა რანგირებული სიის შედგენა, რომელშიც პირველ ადგილზე წარმოდგენილი იქნება ყველაზე წარმატებული თანამშრომელი, ხოლო ბოლოზე კი – წარუმატებელი. შესაბამ-

ისად, ეს მეთოდი „აიძულებს“ დირექტორს (შემფასებელს) განასხვავოს თანამშრომლები ერთმანეთისაგან და დააღწიოს თავი ყველა თანამშრომლის ერთნაირად შეფასების ბუნებრივ ტენდენციას.

მეთოდის არსებითი ნაკლი ისაა, რომ იგი ნაკლებად გამოსადეგია პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის თვალსაზრისით, რადგანაც არაფერს ამბობს იმის შესახებ, თუ რა ნიშნით არის რომელიმე სხვა კოლეგა უფრო უკეთესად შეფასებული. მეთოდის კიდევ ერთი ხარვეზი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ვერ ასახავს რეალურ სხვაობას თანამშრომლებს შორის. ის ფაქტი, რომ თანამშრომლები ერთი ადგილით არიან დაშორებული სიაში ერთმანეთისაგან, არ ნიშნავს იმას, რომ სხვაობა მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხში ასეთივე პროპორციულია. ასე მაგალითად, პირველ ადგილზე მითითებული თანამშრომელი შეიძლება მართლაც არსებითად გამოირჩეოდეს მისი კოლეგებისაგან ეფექტიანობის თვალსაზრისით, თუმცა სხვაობა მეორე და მესამე ადგილზე გადანაწილებულ პირებს შორის უფრო ტრივიალურ ხასიათს ატარებდეს. ეს ნაკლოვანებები შეფასების მიმართ უნდობლობასა და პროტექციონიზმის განცდის ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს.

**კითხვარი** ტრადიციულად მოიცავს ინდივიდის სამუშაოსთან დაკავშირებული კონკრეტული ქცევებისა თუ ნორმების ამსახველ კითხვათა ერთობლიობას, რომელთა მიხედვითაც ხდება პირის შეფასება – სპეციალურად გამოყოფილ გრაფაში შემფასებელს ევალუება იმის „მონიშვნა“, ავლენს თუ არა მის მიერ შეფასებული პირი ამ ქცევებს. აღსანიშნავია, რომ ხშირ შემთხვევაში კითხვარი მოიცავს როგორც პოზიტიურ (სასურველ), ისე არასასურველ ქცევებსაც, ამდენად, თანამშრომელი ფასდება არა მხოლოდ სასურველი ქცევების, არამედ არასასურველი ქცევების დემონსტრირების კუთხითაც. ამ მეთოდის ერთგვარი ვარიანტიაა „**წონიანი**“ **კითხვარი**, სადაც ყოველ კითხვას ან თემატურად გაერთიანებულ კითხვათა ერთობლიობას სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებისათვის, მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, გარკვეული წონა (რიცხვითი მნიშვნელობა) ენიჭება. შესაბამისად, თანამშრომლის საბოლოო შეფასებაში უფრო მეტი პროპორციით წარმოჩინდება სწორედ „წონიანი“ ასპექტები.

მეთოდის ძირითადი უპირატესობა მისი გამოყენებისა და დამუშავების სიმარტივეა. ხშირად ამ მეთოდებით ფასდება კონკრეტული მასწავლებლის მიმართ მოსწავლეების, კოლეგებისა და მშობლების დამოკიდებულებები.

ეს მეთოდი უფრო ინფორმაციულია, ვიდრე რანგირებული სია, ვინაიდან იგი აცნობებს „შეფასების ობიექტს“, თუ კონკრეტულად რა ასპექტებში ხედავენ გარშემომყოფები მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს. თუმცა ბევრი მიიჩნევს, რომ მხოლოდ კითხვარის გამოყენება ვერ აქცევს შეფასების პროცესს პროფესიული ზრდისა და განვითარების ხელშეწყობ საშუალებად.

**რანგირებული სკალა** ჩვენ მიერ აქამდე განხილული რანგირებული სიისა და კითხვარის მეთოდების ერთგვარი ჰიბრიდია. ინსტრუმენტს ჩვეულებრივი კითხვარის სახე აქვს, თუმცა ყოველი კითხვის შემდეგ მოცემული რანგირებული სკალა იძლევა არა მხოლოდ ამა თუ იმ ქცევის აღნიშვნის, არამედ ყოველი კონკრეტული ქცევის თვისობრივად შეფასების შესაძლებლობასაც. **დანართ №5-ში** მოცემულია რანგირებული სკალის ნიმუში.

უნდა აღინიშნოს, რომ დღეისათვის ეს მეთოდი საქმიანობის შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული ინსტრუმენტია. მიუხედავად შემუშავების და გამოყენების სიმარტივისა, იგი საკმაოდ მოხერხებულია, როგორც შემფასებლისთვის, ისე „შეფასების ობიექტისთვის“.

**შეფასების რუბრიკა** მასწავლებლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების კიდევ ერთი საკმაოდ პოპულარული მეთოდია. იგი შინაარსით (მაგრამ არა ფორმით) ძალიან ჰგავს რანგირებულ სკალას, იმ განსხვავებით, რომ მასში გათვალისწინებულია საკმაოდ დეტალური წერილობითი უკუკავშირი ყოველ კონკრეტულ შეფასებასთან დაკავშირებით.

რუბრიკებს, როგორც წესი, თანამშრომლის უშუალო უფროსები იყენებენ ხოლმე, თუმცა ეს მეთოდი მეტად სასარგებლოა თვითშეფასებისთვისაც. სასწავლო პროცესში რუბრიკებს მოსწავლეთა შეფასებისთვისაც იყენებენ – ასეთ შემთხვევაში მასწავლებელი ან მასწავლებელი და მოსწავლე ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად ავსებენ რუბრიკას და შემდეგ ერთობლივად განიხილავენ მიღებულ შედეგებს.

დიდია იმ ინფორმაციის მნიშვნელობა, რომელსაც ადამიანი რუბრიკით შეფასების დროს იღებს. ხარისხიანი რუბრიკის შექმნის პროცესი ძალიან ჰგავს ზოგადად შეფასების ჩვენ მიერ ზემოთ აღწერილ პროცესს. აქაც **ყველაფერი იწყება შეფასების ძირითადი კრიტერიუმების დადგენითა** და იმის განსაზღვრით, თუ კონკრეტულად რა უნდა შეფასდეს. **შემდეგი ნაბიჯია შეფასების სკალის, ანუ შეფასების გრადაციის შერჩევა.** ყველაზე პოპულარული ამ მიზნისთვის სტანდარტული ოთხ განზომილებიანი სკალაა (სანიმუშო, კარგი, მისაღები/დამაკმაყოფილებელი და არადამაკმაყოფილებელი). სწორედ ამის შემდეგ ხდება **რუბრიკის ყველაზე კრიტიკული კომპონენტის – განმარტებების ფორმულირება.** როგორც ამ ნაწილში უკვე რამდენჯერმე აღვნიშნეთ, შეფასების ძირითადი მიზანი არის თანამშრომელთა საქმიანობის ხარისხის ზრდა, მათი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა. ამ მიზნისთვის კი მნიშვნელოვანია, რომ მათ კარგად, ამომწურავად განემარტოთ, თუ კონკრეტულად რა სუსტი და ძლიერი მხარეები აქვთ და რა მიმართულებით უნდა გაამახვილონ ყურადღება სამომავლოდ. ბუნებრივია, რომ მხოლოდ სკალა, რაოდენ მრავალგანზომილებიანიც უნდა იყოს იგი, ვერ იქნება ამდენად ინფორმაციული, ამიტომაც საჭიროა სკალის თითოეული განზომილების დეტალური აღწერა,

მათი განმარტება. ამ პროცესის გაადვილებისთვის, ექსპერტების აზრით, უმჯობესია სამუშაოს დაწყება უკიდურესი შეფასებების – სანიმუშოსა და არა-დამაკმაყოფილებელის – განმარტებით. მათი განწერა შედარებით ადვილია და ისინი გარკვეულ მიმართულებას მოცემთ დანარჩენი ორი განზომილების სწორად გასაწერად. განწერაში იგულისხმება იმის ახსნა-განმარტება, თუ რას ნიშნავს, რაში ვლინდება სამუშაოს სანიმუშოდ, კარგად ან თუნდაც არა-დამაკმაყოფილებლად შესრულება.

**ინციდენტების დღიური** გულისხმობს თითოეული თანამშრომლის შესახებ ჩანაწერების წარმოებას. ჩანაწერებში იგულისხმება იმ შემთხვევების დეტალური აღწერა, როდესაც თანამშრომელმა განსაკუთრებით კარგად ან ცუდად შეასრულა საკუთარი მოვალეობები. ჩანაწერები უნდა კეთდებოდეს უშუალოდ შემთხვევების დროს ან მათგან ძალიან მოკლე დროში. დადგენილი პერიოდულობით ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და თანამშრომელი უნდა განიხილავდნენ თითოეულ ამ შემთხვევას, ახალიზებდნენ, რა გახდა წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზი და როგორ შეიძლება საქმიანობის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა მომავალში. ყველაზე ხშირად ამ მეთოდს თვითონ თანამშრომლები იყენებენ საკუთარი პრაქტიკის შეფასების მიზნით.

მეთოდის არსებითი უპირატესობა ის არის, რომ იგი ხელს უწყობს თანამშრომელთა პროფესიულ ზრდას, არა მხოლოდ მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს პრაქტიკას, არამედ ზოგადად ამახვილებს თანამშრომელთა ყურადღებას საკუთარი პროფესიული განვითარებისა და სრულყოფის საკითხზე. თითოეული შემთხვევის დეტალური ანალიზი აძლევს თანამშრომელს შესაძლებლობას უკეთ გაიგოს, თუ სად დაუშვა შეცდომა ან რამ განაპირობა მისი წარმატება, რაც, თავისთავად, უნიკალური და ძალიან ღირებული ინფორმაციაა.

**დაკვირვება, როგორც შეფასების მექანიზმი**, „ინციდენტების დღიურის“ მეთოდთან ძალიან ახლოს დგას. ძირითადი სხვაობა ამ ორ მეთოდს შორის ის არის, რომ დაკვირვება მიმდინარეობს არა რაიმე განსაკუთრებულ შემთხვევებზე (წარმატებებსა თუ წარუმატებლობებზე), არამედ ჩვეულებრივ, ყოველდღიურ სამუშაო პროცესზე, მასწავლებლის საქმიანობებზე სასწავლო პროცესში.

ისევე, როგორც წინა მეთოდი, დაკვირვება ძალიან ინფორმაციული და პროფესიული სრულყოფის ხელშემწყობი შეფასების მეთოდია, ვინაიდან „შემფასებელს“ ეძლევა პედაგოგის რეალური სამუშაო პროცესის მრავალმხრივ დანახვის შესაძლებლობა. ამერიკელი მკვლევარი, 32-წლიანი გამოცდილების მქონე განათლების ექსპერტი კიმ მარშალი მიიჩნევს, რომ, სირთულის მიუხედავად, დაკვირვება აუცილებლად უნდა იყოს გამოყენებული ყველა სკოლაში. მისი აზრით, მეთოდის არასწორ გამოყენებასთან დაკავშირებული პრობლემების თავიდან აცილების მიზნით მნიშვნელოვანია რამდენიმე მარტივი და საკვანძო პრინციპის დაცვა:

- დაკვირვებას უნდა ატარებდეს პედაგოგიური გამოცდილების მქონე პირი. ეს შეიძლება იყოს სხვა სკოლის პედაგოგი, მონვეული ექსპერტი, დირექტორის მოადგილე სასწავლო დარგში ან თვითონ დირექტორიც.
- დაკვირვება უნდა მოხდეს სისტემატურად / ხშირად. წელიწადში ან თუნდაც სემესტრში ერთხელ გამოყენებისას ეს მეთოდი არ არის ეფექტიანი. სასურველია, რომ პედაგოგები ყოველთვიურად იღებდნენ უკუკავშირს საკუთარ პრაქტიკასთან დაკავშირებით და რომ ეს უკუკავშირი არ იყოს დაფუძნებული მხოლოდ ერთჯერად დაკვირვებაზე. დაკვირვების სიხშირე დადებითად აისახება არა მხოლოდ მეთოდის ინფორმაციულობაზე, არამედ პედაგოგთა დამოკიდებულებაზეც საკუთარი პროფესიული განვითარების მიმართ – დირექტორის ასეთი ყურადღება მათი საქმიანობის მიმართ ბუნებრივად მიანიჭებს აქტუალურობას მათსავე პროფესიულ განვითარებას.
- თავიდანვე უნდა აღინიშნოს, რომ დაკვირვების ხანგრძლივობის „ოქროს სტანდარტი“ არ არსებობს. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში დირექტორმა/დამკვირვებელმა თვითონ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, დაკვირვების მიზნებიდან და არსებული შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. თუმცა დაკვირვებების სისტემატურად ჩატარებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ მათი ხანგრძლივობა გონივრულ ფარგლებში იყოს მოქცეული. 5 წუთი დროის ის მინიმუმია, რომლის იქითაც, ავტორის აზრით, დაკვირვების მეთოდის გამოყენება, უბრალოდ, აზრს კარგავს. 10 წუთზე მეტის დახარჯვა კი მნიშვნელოვნად დააბრკოლებს დამკვირვებლის შესაძლებლობას სისტემატურად შევიდეს საკლასო ოთახში.
- დასაკვირვებელი ელემენტები წინასწარ უნდა იყოს განსაზღვრული. დაკვირვება არ იქნება ისეთი ეფექტიანი, თუკი „დამკვირვებელი“ წინასწარ არ გაიაზრებს, თუ რა ელემენტებზე სურს ყურადღების გამახვილება. კლასში, როგორც წესი, საკმაოდ დინამიკური გარემოა და ერთი ადამიანისთვის, ფაქტობრივად, შეუძლებელიც არის მთელი ამ დინამიკის აღქმა საკმარისი დონით იმ მოკლე დროში, რომელიც მას ეძლევა გაკვეთილზე დასწრებისთვის. ამიტომაც არის საჭირო დაკვირვების ელემენტების წინასწარ განსაზღვრა, ანუ იმის იდენტიფიცირება, თუ ყოველი დაკვირვებისას რაზე გაამახვილებთ ყურადღებას.
- დაკვირვების შედეგები უნდა აღირიცხოს დაკვირვების შემდეგ და არა პროცესში. სასურველია, რომ დაკვირვების პროცესში დამკვირვებელმა მაქსიმალურად აარიდოს თავი ჩანაწერების გაკეთებას, ვინაიდან ეს ქმნის მნიშვნელოვანი ელემენტების დამკვირვებლის ყურადღების

მიღმა დარჩენის რისკს და არაკომფორტულს ხდის მთელ პროცესს პედაგოგისთვის.

- თითოეულმა თანამშრომელმა უნდა მიიღოს უკუკავშირი ყოველი დაკვირვების შემდეგ და მისი განხილვის შესაძლებლობა. ერთ-ერთი ყველაზე ხშირი შეცდომა, რომელსაც დირექტორები უშვებენ, არის შეფასების შედეგების განხილვისგან თავის არიდება, არადა, კიმ მარშალის აზრით, ეს შეცდომა ყველაზე მეტ ზიანს აყენებს დაკვირვების შედეგიანობას. დირექტორის „დუმილი“ ბევრი მასწავლებლისთვის შინაგანი შოთისა და დისკომფორტის წყარო ხდება, რაც ნეგატიურად აისახება მათ პრაქტიკაზეც. სასურველია, რომ უკუკავშირის მიწოდება ხდებოდეს პირისპირ საუბრის ფორმით, რათა შეფასების შედეგების მშრალი მიწოდების მაგიერ, პროცესი თანამშრომლის პრაქტიკის უფრო ღრმა და საფუძვლიან ორმხრივ განხილვად იქცეს. იმავდროულად, სასურველია, რომ გამოხმაურება დაკვირვების ჩატარებიდან უახლოეს 24 საათში მოხდეს, ვიდრე თანამშრომელსაც და „შემფასებელსაც“ ყველა დეტალი კარგად ახსოვთ (Marshall K. 2009).

**ხარისხის წრეები** ეწოდება სკოლის თანამშრომელთა სისტემატურ ჯგუფურ შეხვედრებს სხვადასხვა სამუშაოს განხილვის მიზნით (ეს მეთოდი პირველად ერთ-ერთ შვედურ ავტომწარმოებელ კომპანიაში გამოიყენეს და ცნობილი გახდა იმიტომ, რომ მნიშვნელოვანი წარმატება მოუტანა ორგანიზაციას). მიუხედავად ამ ორ სფეროს შორის არსებითი განსხვავებისა, „ხარისხის წრეები“ საკმაოდ ეფექტიანი ინსტრუმენტია საგანმანათლებლო დაწესებულებების თანამშრომლების საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებისათვის. საგნობრივი ჯგუფის ან კონკრეტული საფეხურის პედაგოგების ერთობლივი მსჯელობა მათ წინაშე მდგარი პრობლემების, სირთულეებისა და გამოწვევების შესახებ შეხვედრის თითოეული მონაწილის პროფესიული ზრდისა და განვითარების უნიკალური მექანიზმია. მეთოდის ძირითადი ნაკლია ის, რომ ნაკლებეფექტიანია გამოუცდელი პედაგოგებისთვის, რადგან აქ გადამწყვეტი მნიშვნელობა მონაწილეობის გამოცდილებას აქვს. მაქსიმალური ეფექტის მისაღებად მნიშვნელოვანია, რომ მასწავლებელი გახსნილი იყოს შეხვედრების დროს და არა მხოლოდ სხვის მოსაზრებებს იღებდეს, არამედ თავისი წვლილიც შეჰქონდეს ჯგუფურ განხილვებში.

**ინტერვიუ** ყველასათვის კარგად ნაცნობი და გასაგები მეთოდია. ჩვენ ამ სახელმძღვანელოში უკვე აღვწერეთ იგი. შეფასების მიზნებისთვის ინტერვიუ გამოიყენება შესრულებული სამუშაოს და/ან განვლილი საანგარიშო პერიოდის შესახებ ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის აზრების

გაცვლისათვის. ეს მეთოდი ძალიან ეფექტიანია შეფასების სხვა მეთოდებთან კომბინაციის შემთხვევაში, ვინაიდან შესაძლებელი ხდება შეფასების შედეგებზე მსჯელობა და მისი დეტალური ანალიზი; თანამშრომელს ეძლევა საკუთარ სამუშაოზე, ამ კუთხით წარმოქმნილ პრობლემებსა და წარმატებებზე უფროსთან ღიად საუბრის შესაძლებლობა. ამავედროულად, ხელმძღვანელიც (ხშირ შემთხვევაში სკოლის დირექტორი) კომფორტულად გრძნობს თავს საკუთარი პოზიციისა და შეფასებების გაზიარების გამო. ინტერვიუს დროს მხარეებს ეძლევათ სამომავლო გეგმებზე საუბრის შესაძლებლობაც, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია შეფასების შედეგების წარმატებით გამოყენებისათვის. როგორც აღწერიდანაც ჩანს, ინტერვიუ არის ორ მხარეს შორის ძალიან ცოცხალი და პროდუქტიული დიალოგი, რომლის მიზანია თანამშრომლის მხარდაჭერა, მისი დახმარება პროფესიულ ზრდასა და საქმიანობის ეფექტიანობის შენარჩუნებაში.

ინტერვიუს წარმატება დიდად არის დამოკიდებული ხელმძღვანელის მიერ გამოყენებულ კომუნიკაციის სტილზე და იმ ატმოსფეროზე, რომელსაც იგი ქმნის საუბრის დროს. დარგის ექსპერტების აზრით, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ინტერვიუ შეფასების ინსტრუმენტის მაგიერ მსჯელობისა და კონსტრუქციული დიალოგის ფორმით წარიმართოს, კრიტიკა კი მიწოდებული იყოს ფრთხილად. მნიშვნელოვანია, რომ ნეგატიური უკუკავშირი გამყარებული იყოს ფაქტებით და კრიტიკის ობიექტი თანამშრომლის კონკრეტული ქმედება და არა მთელი მისი საქმიანობა და/ან მისი პიროვნება იყოს. ინტერვიუს „პროდუქტი“ მიღწეული შეთანხმებები და გეგმებია, რომელთა შესრულება შემდგომი ინტერვიუების დროს უნდა განიხილოს. ისევე, როგორც შეფასების ნებისმიერ სხვა მეთოდს, ინტერვიუს დადებითი ეფექტის მოტანა შეუძლია მხოლოდ სისტემატურად გამოყენების შემთხვევაში. მისი სიმარტივე ამ მხრივ ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ხელშემწყობი ფაქტორია.

ინტერვიუს ნაკლოვანებებზე საუბრისას ხშირად სახელდება სუბიექტურობა. როგორც ნებისმიერი სხვა მიზნით გამოყენებული ინტერვიუს დროს ამ შემთხვევაშიც შეფასებები და, ზოგადად, ინტერვიუს მიმდინარეობა დიდად არის დამოკიდებული დირექტორის პიროვნულ, სუბიექტურ შეხედულებებსა და თავისებურებებზე. ინტერვიუს გამოყენება სხვა მეთოდებთან კომბინაციაში ამ სუბიექტურობის შემცირებისთვისაც არის რეკომენდებული.

ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილეთ ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი – შესრულებული სამუშაოს შეფასება. ეს საკითხი საკმაოდ რთული და მოცულობითია, ამდენად, მისი ამოწურვა ერთ ქვეთავში ან თუნდაც ერთ წიგნში სრულიად წარმოუდგენელია. ჩვენი

მიზანი იყო მკითხველისათვის იმ მინიმალური ცოდნის მიწოდება, რომელიც საკმარისი იქნებოდა მასწავლებლებისა და სკოლაში დასაქმებული სხვა პირების შეფასების მნიშვნელოვნების გააზრებისა და მისი სკოლაში დანერგვისთვის.

## **პროფესიული განვითარება**

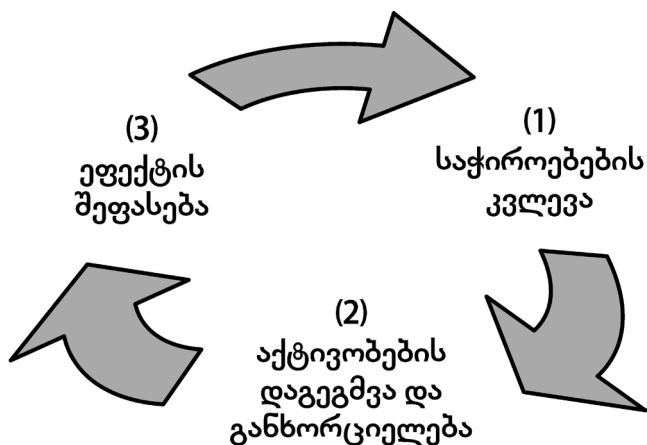
**პროფესიული განვითარების პროგრამებში იგულისხმება იმ საქმიანობათა ერთობლიობა, რომელთაც ორგანიზაცია მიმართავს თანამშრომელთა პროფესიული ცოდნისა და უნარების გაღრმავებისათვის და/ან ახალი უნარების განვითარებისათვის.** განვითარებაზე მუდმივად ზრუნვის გარეშე სკოლა და მასში მომუშავე თითოეული ინდივიდი განწირულია წარუმატებლობისათვის, განსაკუთრებით ისეთ დინამიურ და ადამიანურ რესურსზე დამოკიდებულ სფეროში, როგორც განათლებაა. შესაბამისად, სკოლის დირექტორი სათანადო დროსა და ენერჯიას უნდა უთმობდეს ამ მიმართულებას ყოველდღიურ საქმიანობაში და ცდილობდეს ჩართოს თანამშრომლები პროფესიული განვითარების აქტივობებში და ხელი შეუწყოს მათში თვითგანვითარებისა და პროფესიული ზრდის სურვილის, როგორც ღირებულების, ჩამოყალიბებას.

## **პროფესიული განვითარების პროცესის ელემენტები**

ბევრი ადამიანი პროფესიულ განვითარებას აიგივებს სპეციალურ ტრენინგპროგრამებსა თუ სემინარებთან, რაც არ არის სწორი. ამგვარი ხედვა მნიშვნელოვნად დააბრკოლებს ორგანიზაციის/მისი თანამშრომლების განვითარებას. პროფესიული განვითარება უფრო ფართო ტერმინია. იგი ერთგვარი ფონი და ჩარჩოა, რომლის ფარგლებშიც უნდა მიმდინარეობდეს ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობა. ტრენინგები ამ პროცესის მხოლოდ ერთი კონკრეტული მაგალითია და არა მის მიღმა მოაზრებული იდეის განხორციელების ერთადერთი საშუალება.

პროფესიული განვითარების პროცესში მეცნიერები და პრაქტიკოსები სამ ურთიერთდაკავშირებულ საფეხურს მოიაზრებენ: (1) საჭიროებების კვლევა, (2) პროფესიული განვითარების კონკრეტული ღონისძიებების დაგეგმვა-განხორციელება, და (3) მიღებული ეფექტის შეფასება (იხ. სქემა №5)

## სქემა №7 პროფესიული განვითარების ციკლი



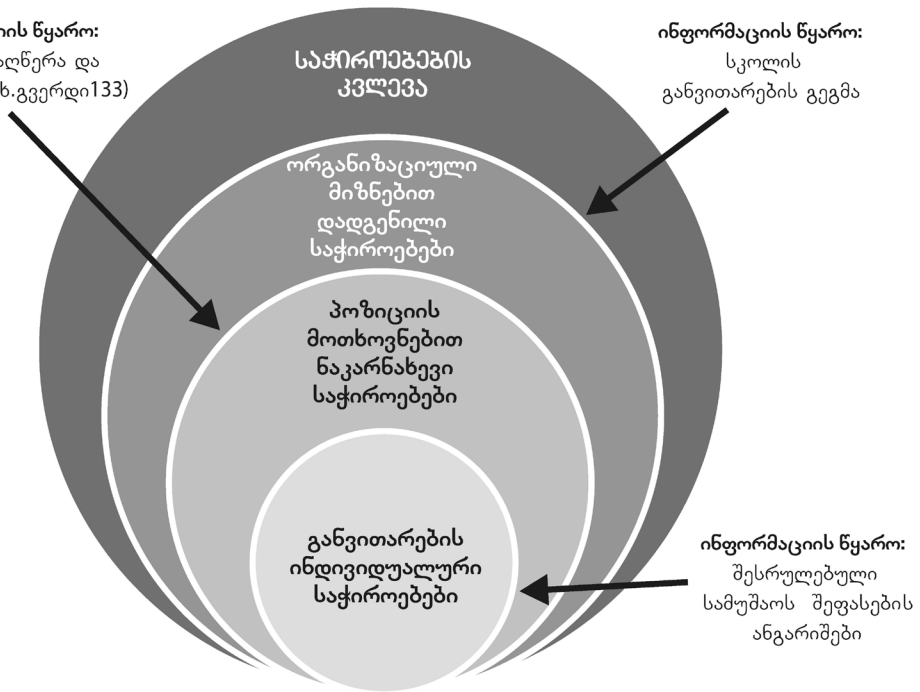
წარმატებულ ორგანიზაციაში ეს ციკლი მუდმივად, უწყვეტად მიმდინარეობს და ქმნის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისა და ხარისხის თვისობრივად ახალ, უფრო მაღალ საფეხურზე გადასვლისათვის საჭირო მყარ საფუძველს.

**(1) საქმიანობების კვლევა** გულისხმობს იმის დადგენას, თუ რა აკლია ორგანიზაციას კომპეტენციის თვალსაზრისით იმისათვის, რომ წარმატებული და კონკურენტუნარიანი იყოს. სკოლის შემთხვევაში, საქმიანობების კვლევის ეტაპზე უნდა განისაზღვროს, თუ რა ქმნის დაბრკოლებას სკოლის უმთავრესი მიზნის – მოსწავლეებისათვის მაღალი ხარისხის განათლების მიწოდება – მაქსიმალურად კარგად შესრულებაში. ამ საფეხურს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს პროფესიული განვითარების პროცესის სწორად წარმართვისათვის.

საქმიანობების შეფასება მოიცავს სამი კომპონენტის ანალიზს – რა საქმიანობები არსებობს სკოლის სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული მიზნების მისაღწევად (ორგანიზაციული საქმიანობების კვლევა); რა საქმიანობები არსებობს კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის (პოზიციის მოთხოვნების კვლევა) და რა საქმიანობები აქვთ კონკრეტულ ინდივიდებს (განვითარების ინდივიდუალური საქმიანობების კვლევა).

ინფორმაციის წყარო:  
სამუშაოს აღწერა და  
ანალიზი (იხ. გვერდი 133)

ინფორმაციის წყარო:  
სკოლის  
განვითარების გეგმა



ინფორმაციის წყარო:  
შესრულებული  
სამუშაოს შეფასების  
ანგარიშები

სკოლის სტრატეგიული გეგმა არსებითად განსაზღვრავს იმას, თუ რა კომპეტენციისა და კვალიფიკაციის ადამიანები (თანამშრომლები) არიან საჭირო დასახული მიზნების მიღწევისათვის. ეს ინფორმაცია კი საფუძვლად ედება ახალი კადრების შერჩევის პროცესსა და უკვე აყვანილი თანამშრომლების პროფესიული განვითარების პროგრამებს. ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ წარმატების მიღწევისა და მისი შენარჩუნებისათვის ორგანიზაცია უნდა იყოს პროაქტიური თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საკითხში – იგი უნდა ზრუნავდეს მათ მომზადებაზე მომავალი საჭიროებებისათვის და არა უკვე წარმოქმნილი კრიზისისა და სტრატეგიული გეგმის შესრულების პროცესში შექმნილი „ჩავარდნების“ საპასუხოდ. სწორედ ამგვარი სამომავლო საქმიანობები უნდა განისაზღვროს საჭიროებების კვლევის ამ საფეხურზე.

გარდა სტრატეგიული საჭიროებებისა, ყოველი პოზიცია (ორგანიზაციის შიგნით არსებული ფუნქცია) თანამშრომლებს დამატებით სპეციფიკურ მოთხოვნებს უყენებს. ისევე, როგორც ორგანიზაციული საჭიროებების შემთხვევაში, პოზიციის საჭიროებების კვლევა გვეხმარება თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მიმართულებების სწორად განსაზღვრაში, რაც აუცილებელია განვითარების ეფექტიანი პროგრამების დაგეგმვა/განხორციელებისათვის.

და ბოლოს, პროფესიული განვითარების მიმართულებებს განსაზღვრავს ის საჭიროებებიც, რომლებიც თითოეულ თანამშრომელს გააჩნია. თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის მუდმივი მონიტორინგი დაეხმარება ორგანიზაციას

ინდივიდუალური საჭიროებების დადგენასა და მათზე მაქსიმალურად მორგებული პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვაში.

**(2) პროფესიული განვითარების კონკრეტული ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება** წარმოადგენს პირველ საფეხურზე იდენტიფიცირებული საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე ორიენტირებული პროგრამების შედგენასა და მის განხორციელებას. ვიდრე დღეისათვის ყველაზე ფართოდ გავრცელებულ პროფესიული განვითარების ღონისძიებებს მიმოვიხილავდეთ, მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია ყურადღების გამახვილება ერთ გარემოებაზე: ყველაზე ეფექტიანი პროფესიული განვითარების ღონისძიებაც კი ვერ მოიტანს სასურველ შედეგს, თუკი იგი არ არის მორგებული კონკრეტულ საჭიროებებზე. ეს კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს საჭიროებების კვლევის საფეხურის მნიშვნელობას პროფესიული განვითარების პროცესში.

პროფესიული განვითარების კონკრეტული ღონისძიებებიდან/აქტივობებიდან დღეისათვის ყველაზე პოპულარულია:

**ტრენინგი**, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლების ახალი ცოდნითა და უნარებით აღჭურვას, აგრეთვე უკვე არსებული ცოდნის გაღრმავებას. ტრენინგი ყველაზე გავრცელებული ცოდნის შეძენის ფორმაა. ტრადიციული ფორმით განხორციელებული ტრენინგი ძალიან უახლოვდება საგაკვეთილო პროცესს – ტრენერი (დარგის ექსპერტი, პროფესიონალი) ზრდასრულთა სწავლების სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით ცდილობს მსმენელისათვის კონკრეტული ფაქტობრივი ინფორმაციის გადაცემასა და პრაქტიკული უნარ-ჩვევების განვითარებას. საკმაოდ ხშირად, აღნიშნული პროცესი მიმდინარეობს სამუშაო ადგილისაგან მოწყვეტით, რათა ტრენინგის მონაწილეებმა შეძლონ ყურადღების მაქსიმალური კონცენტრირება და ტრენინგპროგრამაში აქტიურად ჩართვა. რაც უფრო სპეციფიკური და კომპლექსურია პროფესია, მით უფრო არსებითია ადეკვატური, ხარისხიანი პროგრამის მოძიების პრობლემა. შესაბამისად, სკოლის დირექტორმა დიდი ყურადღება უნდა გამოიჩინოს ტრენინგპროგრამების შერჩევისას, რათა სკოლის მატერიალური და ადამიანური რესურსები მიზანმიმართულად და საჭიროებებზე მორგებულად განაწილდეს.

**მენტორინგი** განათლების სისტემაში ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გამოყენებული მეთოდია. მისი არსი ძალიან უახლოვდება ტრენინგს სამუშაო ადგილზე იმ განსხვავებით, რომ ტრენერი/მენტორი ამავე ორგანიზაციის გამოცდილი თანამშრომელია. მეთოდის უპირატესობა მისი ფინანსური ეკონომიურობაა – მენტორის ფუნქციისათვის ფინანსური დანამატის შემთხვევაშიც კი საერთო დანახარჯები მნიშვნელოვნად უფრო მცირეა, ვიდრე ტრენინგპროგრამაში მონაწილეობის დროს. გარდა ამისა, ეს მეთოდი ხშირ შემთხვევაში უფრო ეფექტიანიცაა, ვინაიდან მენტორი კარგად იცნობს ორგანიზაციის სპეციფიკას,

მის საჭიროებებსა და ზოგად კულტურას, რაც მაქსიმალურად ადეკვატური და თანამშრომლებისათვის კომფორტული სასწავლო პროგრამის დაგეგმვა/განხორციელების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ხაზგასასმელია, რომ ტრენინგისგან განსხვავებით, მენტორინგი არ გულისხმობს მარტო წინასწარ განსაზღვრულ საკითხებზე მუშაობას. როგორც წესი, მენტორი საკმაოდ მოქნილია იმისათვის, რომ მსმენელს სტანდარტულ, წინასწარ დაგეგმილი საკითხების მიწოდებასთან ერთად ინდივიდუალური კონსულტაციებითა და რჩევებით დაეხმაროს. ეს მენტორინგის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობაა.

კარგი მენტორი არის ადამიანი, რომელიც არა მხოლოდ პროფესიონალი და სამუშაოს სანიმუშოდ შემსრულებელია, არამედ გამოირჩევა პიროვნული თვისებებით, ფლობს საკუთარი ცოდნის გადმოცემის უნარს და შეუძლია თითოეულ თანამშრომელთან საერთო ენის გამოხატვა.

**როტაცია** პროფესიული განვითარების კიდევ ერთი საკმაოდ პოპულარული მეთოდია. მისი არსი თანამშრომლებისათვის მცირე დროით ორგანიზაციის სხვადასხვა ფუნქციის დაკისრებაში მდგომარეობს. მეცნიერების აზრით, როტაცია მნიშვნელოვნად აფართოვებს თანამშრომლის პროფესიული ცოდნის არეალს, ხვენს მის უნარებს და აძლევს სკოლაში მიმდინარე პროცესების სხვადასხვა კუთხით დანახვის შესაძლებლობას. გარდა ამისა, როტაცია სამუშაოს გამრავალფეროვნების, თანამშრომლებში პროფესიული ინტერესის გაღვივებისა და სამუშაოთი კმაყოფილების შექმნის კარგი საშუალებაა. მიუხედავად ამდენი უპირატესობისა, როტაციის მეთოდი საკმაოდ იშვიათად გამოიყენება განათლების სისტემაში. ბევრი დირექტორი ფიქრობს, რომ სკოლის სპეციფიკა არ იძლევა ამ მეთოდის ეფექტიანად გამოყენების შესაძლებლობას, რაც არ არის სწორი. კლასის დამრიგებლის, კათედრის გამგის, სხვადასხვა სასკოლო საბჭოსა თუ კომისიის წევრობის, ორგანიზატორის და სხვა ფუნქციების დამატება (დროებით მაინც) თანამშრომლის ძირითად მოვალეობებზე, სკოლაში როტაციის გამოყენების მხოლოდ რამდენიმე მაგალითია. ამ მხრივ საინტერესო დამატებითი ფუნქციების მოფიქრება სრულად არის დამოკიდებული სკოლის დირექტორზე.

**სიმულაცია** პროფესიული განვითარების ყველასათვის კარგად ნაცნობი მეთოდია. მისი არსი სამუშაო პირობებთან ძალიან მიახლოებულ ხელოვნურ გარემოში თანამშრომლისათვის კონკრეტული ამოცანების განსაზღვრაა. სიმულაციებს ძირითადად იყენებენ მაშინ, როდესაც სამუშაოს სპეციფიკა არ იძლევა ადგილზე სწავლის შესაძლებლობას. ასეთია პილოტის, პოლიციელის და გარკვეულწილად, პედაგოგის სამუშაოც, ვინაიდან, მოსწავლეების ინტერესიდან გამომდინარე, მასწავლებელს ხშირად ვერ ექნება საკლასო ოთახში კონკრეტული ცოდნისა და უნარების გამოცდის საშუალება.

ზემოთ, ახალი თანამშრომლების შერჩევის ნაწილში, ჩვენ განვიხილეთ „შეფასების ცენტრი“ და მისი გამოყენების კონკრეტული მაგალითი, რაც სიმულაციის მეთოდის პრაქტიკაში გამოყენების ილუსტრაციაა. პროფესიული განვითარების მიზნით გამოყენებული სიმულაციის დროს თანამშრომელს უფრო ხშირად ეძლევა ხელოვნურ გარემოში საკუთარ თავზე მუშაობის შესაძლებლობა, გარდა ამისა, ყოველი სიმულაციის შემდეგ იგი იღებს დეტალურ უკუკავშირს მის მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით, რაც ხელს უწყობს სწავლასა და მის პროფესიულ განვითარებას.

**პროფესიული განვითარების ნახალისება** სხვადასხვა ღონისძიების ერთობლიობა უფროა, ვიდრე დამოუკიდებელი მეთოდი. როგორც სახელწოდებიდანაც ჩანს, მისი მიზანია თანამშრომლებში პროფესიული განვითარებისა და საკუთარ თავზე მუდმივად მუშაობის სურვილისა და მოტივაციის განმტკიცება. პროფესიული განვითარების ნახალისების უამრავი ფორმა გამოიყენება სახელმწიფო დონეზეც (დანამატები სერტიფიცირებული პედაგოგებისთვის, სპეციალური კრედიტები პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში მონაწილეობისათვის, ინგლისურისა და კომპიუტერის მცოდნე პედაგოგებისთვის და ა.შ). სკოლის დირექტორს შეუძლია დამატებით სკოლის საჭიროებებზე უფრო მეტად მორგებული ფორმების მოფიქრებაც. ამ ეტაპზე სკოლის დონეზე გამოყენებული ნახალისებების ყველაზე პოპულარული ფორმებია მაგალითად, წლის საუკეთესო თანამშრომლის გამოვლენა, ან პროექტებში/პროგრამებში პედაგოგების ჩართულობისათვის ფინანსური დანამატების სისტემის შემოღება. ცხადია, ნახალისების კონკრეტული ფორმების გამოყენება მჭიდროდ არის დაკავშირებული სკოლის შესაძლებლობებთან, თუმცა ნახალისების გამოყენება მხოლოდ კერძო და მაღალბიუჯეტო სკოლებს როდი შეუძლია. როგორც შემდგომ ნაწილში ნახავთ, სასურველი ქცევის ნახალისება შესაძლებელია არა მხოლოდ ფინანსური დაჯილდოების გზით. მეტიც, არსებობს მოსაზრება, რომ არაფინანსურად გამყარებული ქცევა ბევრად უფრო ძლიერია და ხანგრძლივად შენარჩუნებადი, ვიდრე ფინანსურად სტიმულირებული ქცევა. ასე რომ, ისევე, როგორც ბევრ სხვა შემთხვევაში, აქაც, მიდგომის წარმატება დიდად არის დამოკიდებული დირექტორის შემოქმედებითობასა და ინიციატივიანობაზე.

**(1) ეფექტის შეფასება:** ამ საფეხურზე ხდება იმის დადგენა, თუ რამდენად მოხერხდა განხორციელებული ღონისძიებებით თანამშრომელთა ცოდნისა და უნარების განვითარება. ასე მაგალითად, თუ ორგანიზაციის მიზანი იყო თანამშრომლებისათვის საგაკვეთილო პროცესისათვის თვალსაჩინოებების ეფექტიანად შერჩევა/მომზადებისა და პრეზენტაციის სწავლება, შეფასების

ამ საფეხურზე უნდა დადგინდეს, თუ რამდენად კარგად აითვისეს თანამშრომლებმა მიწოდებული მასალა და რამდენად იყენებენ ამ ცოდნას სასწავლო პროცესში.

ტრადიციულად, პროფესიული განვითარების ღონისძიებების ეფექტიანობას სამი კრიტერიუმით აფასებენ:

- **განხორციელებული აქტივობის ეფექტიანობის შეფასება მსმენელის მიერ.** აღნიშნული აერთიანებს როგორც თვითშეფასების (რა ვისწავლე მე, როგორ შეიცვალა ჩემი პრაქტიკა), ისე განხორციელებულ შეფასების (ტრენერის/მენტორის ეფექტიანობა, აქტივობის ორგანიზებულობის ხარისხი და ა.შ) კომპონენტებს. ამ ინფორმაციის შეგროვება, როგორც წესი, ხდება სპეციალური კითხვარებისა და შეფასების ფორმების მეშვეობით, რომელთა ადმინისტრირებას ახორციელებს ან უშუალოდ პროგრამაზე პასუხისმგებელი პირი (ტრენერი, მენტორი და ა.შ), ან ორგანიზაციის (ჩვენს შემთხვევაში სკოლის) დირექტორი. ბუნებრივია, რომ ეს კრიტერიუმი ხასიათდება საკმაოდ მაღალი სუბიექტურობით, თუმცა ამ კომპონენტის არსებობა შემფასებლებს აწვდის გარკვეულწილად უნიკალურ ინფორმაციას, „მონაწილის“ ხედვას მთლიანი პროცესის შესახებ, რაც სხვა კრიტერიუმებთან ერთობლიობაში საკმაოდ ღირებული და სასარგებლო ინფორმაციაა.
- **მსმენელის მიერ მიღებული ცოდნის შეფასება,** ანუ იმის „გაზომვა“, თუ რეალურად რა ისწავლა ადამიანი პროფესიული განვითარების კონკრეტულ ღონისძიებაში მონაწილეობით. ამის შეფასებისათვის ყველაზე ხშირად მიმართავენ სპეციალურ ტესტირებას ღონისძიების განხორციელებამდე და მის შემდეგ; ორ ტესტზე გაცემული პასუხების სხვაობა ასახავს იმ ეფექტს, რომელიც ჰქონდა პროფესიული განვითარების ღონისძიებებს.
- **მსმენელის მიერ მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება.** მეცნიერების აზრით, ეს არის ნებისმიერი პროფესიული განვითარების ღონისძიების ეფექტიანობის შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი. ისევე, როგორც მოსწავლეების შემთხვევაში სასწავლო პროცესის საბოლოო მიზანი მიღებული ცოდნის ყოველდღიურ პრაქტიკაში გამოყენებაა, პროფესიული განვითარების პროგრამების მიზანია თანამშრომლებისთვის გადაცემული ცოდნის სასწავლო პროცესში გამოყენების „პროვოცირება“. წინააღმდეგ შემთხვევაში პროგრამის განხორციელება კარგავს აზრს. იმის შესაფასებლად, თუ

რამდენად იყენებენ თანამშრომლები მიღებულ ცოდნას, ხშირად მიმართავენ სამუშაო პროცესზე დაკვირვების მეთოდს (იხ. შესრულებული სამუშაოს შეფასების ნაწილი).

## **სწავლა და განვითარება, როგორც ორგანიზაციის კულტურის ნაწილი**

პროფესიული განვითარების თემაზე საუბარი გვინდა დავასრულოთ მკითხველისათვის სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის კონცეფციის გაცნობით. ეს კონცეფცია მეცნიერებაში სულ ახლახან დამკვიდრდა და არსებითად წარმოადგენს ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში აქამდე გაბატონებული ტრადიციული ორგანიზაციული მოდელის განსხვავებულ ხედვას. მნიშვნელოვანი ელემენტი, რომელიც განსაზღვრავს იმას, თუ რა ტიპის ორგანიზაციას ხელმძღვანელობთ თქვენ, არის ის, თუ როგორია თქვენი პოზიცია ქვემოთ მოცემულ კითხვასთან დაკავშირებით:

ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისა და მის წინაშე არსებული ამოცანების გადაჭრის პროცესში თანამშრომლები არიან მთავარი როლის შემსრულებლები თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა/დირექტორი?

სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ვინ ვის უნდა გაუწიოს მხარდაჭერა მიზნების მიღწევაში – თანამშრომლებმა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას თუ, პირიქით?

ტრადიციულ ორგანიზაციაში პასუხი ამ კითხვაზე ცალსახად ხელმძღვანელობისაკენ იხრება – თანამშრომლების ძირითადი როლია ხელმძღვანელის მხარდაჭერა, მისი მითითებების შესრულება. დირექტორი წარმოდგენილია ორგანიზაციის წამყვან ძალად, ყველა პროცესისა და აქტივობის ინიციატორად და მათი ხარისხიანად შესრულების მაკონტროლებლად. ჩვენი მიზანი არ არის იმის მტკიცება, რომ ტრადიციული ორგანიზაციული მოდელი გამოუსადეგარია, პირიქით, მეცნიერების დიდი ნაწილი მიიჩნევს, რომ ტრადიციული მოდელის ელემენტების გარეშე ორგანიზაცია განწირულია წარუმატებლობისათვის. თუმცა აქ მნიშვნელოვანი მომენტიამ ამ მიდგომის დოზირება, მისი გონივრულად გამოყენება სხვა, უფრო თანამედროვე და მოქნილ მოდელებთან კომბინაციაში. ასეთი მოქნილი და ეფექტიანი მოდელის ერთ-ერთი საუკეთესო ნიმუში კი სწორედ სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციაა. ამერიკელი მეცნიერი, სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის კონცეფციის ერთ-ერთი ფუძემდებელი პიტერ სენგე ამ მოდელის აღწერისას აღნიშნავს, რომ იგი გულისხმობს თანამშრომელთა პრაქტიკული გამოცდილების მუდმივ ანალიზსა და ამ გზით

მის ტრანსფორმაციას, გარდაქმნას უკეთესობისაკენ. მისი აზრით, სწავლაზე ორიენტირებულ სკოლაში დირექტორი არის პროცესების ერთგვარი შთამაგონებელი, ლიდერი, რომელიც აღვივებს თანამშრომლებში სწავლისა და განვითარების სურვილს, თანამშრომელთა გუნდი კი, თავის მხრივ, ხდება სკოლის განვითარების ძირითადი მამოძრავებელი ძალა. სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს არ ეშინიათ სიახლეების გამოცდა. პირიქით, შეცდომები მათთვის და, რაც მთავარია, მათი ხელმძღვანელებისთვის სწავლის საუკეთესო წყაროა. ცდისა და შეცდომის გზით ისინი იკვალავენ გზას ხარისხისა და წარმატების სრულიად ახალი სიმაღლეებისაკენ.

ქვემოთ მოცემული ცხრილი მოკლედ აჯამებს ტრადიციული და სწავლაზე ორიენტირებული მოდელების ძირითად ნიშნებს:

ტრადიციული მოდელი	სწავლაზე ორიენტირებული მოდელი
თანამშრომლებს ევალებათ დირექტორისგან მიღებული დავალებებისა და მითითებების ხარისხიანად შესრულება.	ხელმძღვანელი არის შთაგონების წყარო, სკოლის განვითარების მიზნებისა და ხედვის განმსაზღვრელი პირი; თანამშრომლების მოვალეობაა მოიფიქრონ/აღმოაჩინონ დასახული მიზნების მიღწევის გზები.
სამუშაოს შესრულების პროცესი მკაცრად არის რეგულირებული და სტრუქტურირებული. თანამშრომლებს ეკრძალებათ დადგენილი პროცედურების დარღვევა, უფროსი აკონტროლებს პროცედურების დაცვას.	სამუშაოს შესრულების პროცესი არ არის გადატვირთული რეგულაციებით. დადგენილია მხოლოდ მინიმალური მოთხოვნები.
კომუნიკაცია, როგორც წესი, ცალმხრივია – უფროსისგან თანამშრომლისაკენ – და მაკორექტირებელი, მითითებითი ხასიათისაა.	კომუნიკაცია ორმხრივია. ხელმძღვანელი და თანამშრომლები მუდმივად არიან ჩართულები დისკუსიაში სამუშაო პროცესთან დაკავშირებით.
სამუშაოს შესრულების ხარისხი უზრუნველყოფილია თანამშრომლების „შიშით“ უფროსის მიმართ.	თითოეული თანამშრომელი პასუხისმგებელია საკუთარ სამუშაოს ხარისხზე.

სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის კონცეფციის წარმოდგენა ამ

ნაწილში მიზანშეწონილად მივიჩნით იმ მიზეზის გამო, რომ ეს მოდელი განსაკუთრებით პოზიტიურ გარემოს ქმნის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისათვის, აქცევს სწავლასა და პროფესიულ ზრდას სკოლის კულტურის მნიშვნელოვან კომპონენტად, საქმიანობის წარმართველ სულისკვეთებად და ამით მტკიცე საფუძველს უყრის სკოლისა და მისი მოსწავლეების წარმატებას.

ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილეთ პროფესიული განვითარების საკითხი და მისი მნიშვნელობა სკოლის წარმატებისათვის. სავარაუდოდ, ზოგიერთ მკითხველს გაუჩნდება გრძნობა, რომ აღწერილი პროცესისა და რეკომენდაციების განხორციელება ძნელია სასკოლო ცხოვრებაში – მასწავლებლებიც და სკოლის დირექციაც იმდენად არიან „ჩათრეული“ ყოველდღიურ საქმიანობაში, რომ ყოველივე ამისთვის უბრალოდ აღარ რჩება არც დრო და არც ენერჯია. თუმცა, ეს სირთულე არ არის მხოლოდ სკოლებისთვის და/ან მხოლოდ საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის დამახასიათებელი დაბრკოლება. ორგანიზაციის მართვა თანაბრად რთულია ნებისმიერ სიტუაციაში. ამ სირთულეების გადაჭრის უნარი, ყველა დაბრკოლების მიუხედავად კი, ალბათ, სწორედ ის მახასიათებელია, რომელიც გამოარჩევს წარმატებულ სკოლის დირექტორსა და სკოლას სხვებისაგან.

## **ნახალისება და არასასურველი ქცევის მართვა**

თანამშრომელთა ნახალისების თემაზე სკოლის ხელმძღვანელებთან საუბრისას, ხშირად გაიგებთ მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ ერთადერთი პრობლემა, რომელსაც სკოლათა უმეტესობა ამ მხრივ აწყდება, არის ფინანსური სახსრების ნაკლებობა. შესაბამისი რესურსების არსებობის შემთხვევაში, ბევრის აზრით, საკმაოდ ადვილი იქნებოდა ნახალისების ეფექტიანი სისტემის დანერგვა და ადმინისტრირება. ბუნებრივია, ფინანსური რესურსების მნიშვნელობას ნახალისების სისტემისთვის არავინ უარყოფს, თუმცა წინამდებარე ნაწილში ჩვენი მიზანია დავანახოთ მკითხველს, რომ მხოლოდ ფინანსური რესურსების არსებობა არ განაპირობებს ნახალისების ეფექტიანი სისტემის დანერგვას. თანამშრომელთა მოტივირების ძირითადი პრინციპების ცოდნისა და ნახალისების სისტემაში ამ პრინციპების გათვალისწინების გარეშე სკოლა უმიზნოდ დახარჯავს ნახალისებისთვის გამოყოფილ სახსრებს.

## **რატომ არის მნიშვნელოვანი თანამშრომელთა ნახალისება?**

ვიდრე ნახალისების კონკრეტულ მეთოდებს განვიხილავდეთ, ვფიქრობთ, სასარგებლო იქნება მოკლედ შევეხოთ იმ ზოგად ფილოსოფიას, რომელიც ნახალისებას უდევს საფუძვლად. **ნებისმიერი ფორმის ნახალისება მიზნად ისახავს**

**თანამშრომლის ქცევის სასურველი მიმართულებით წარმართვას და მისი განმეორებადობის უზრუნველყოფას.** სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, წახალისების მიზანია თანამშრომელთა მოტივირება ორგანიზაციისათვის სასურველი ქცევის განსახორციელებლად. თანამშრომელთა ქცევის მართვისადმი ამგვარი მიდგომა, არსებითად უპირისპირდება ზოგიერთ ორგანიზაციაში მართვის ჰორიზონტალურ მოდელს, რომლის დროსაც ქცევის მართვა უფროსის მიერ გარკვეული დისციპლინური ზომების გამოყენების და/ან სამსახურის დაკარგვის შიშით ხორციელდება. ბევრი მეცნიერი მიიჩნევს, რომ მხოლოდ შიშზე დაფუძნებული ქცევის ხანგრძლივი დროით შენარჩუნება საკმაოდ რთულია ორგანიზაციაში და ადრე თუ გვიან მართვის ამგვარი სტილი რისკის ქვეშ დააყენებს ორგანიზაციის წარმატებას. მოტივაციაზე ორიენტირებული მიდგომა კი, პირიქით, თანამშრომლებში სამუშაოს შესრულების მიმართ დაინტერესებას აღვივებს და ეფექტიანობის გარანტიად იქცევა ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. სწორედ ამ შეხედულებამ მისცა ბიძგი წახალისებისა და მოტივირების მიდგომების გამოყენებას თანამედროვე ორგანიზაციებში. ეს მიდგომა ახლობელი და გასაგებია განათლების სისტემაში მომუშავე ადამიანებისათვის, რადგანაც მოტივაციისა და ინტერესის მნიშვნელობა საგანმანათლებლო სფეროშიც ძალიან მაღალია – სწავლების თანამედროვე მეთოდების უმეტესობა ხომ მოსწავლეებში სწორედ ინტერესებისა და მოტივაციის აღძვრაზეა ორიენტირებული.

მოტივაციის თემა უკვე დიდი ხანია სოციალურ მეცნიერებათა შესწავლის საგანია. წახალისების სისტემებთან კავშირში მნიშვნელოვანია ალინიშნოს, რომ **ერთმანეთისაგან განასხვავებენ შინაგან და გარეგან მოტივაციას. შინაგანი მოტივაციის შემთხვევაში კონკრეტული ქცევის განმსაზღვრელი არის ადამიანის ინტერესი, მისი შინაგანი სურვილი, მაშინ, როდესაც გარეგანი მოტივაციის შემთხვევაში ქცევის განმაპირობებელი ის შედეგია, რომლის მიღწევის იმედიც აქვს ადამიანს ქცევის შედეგად.** ასე მაგალითად, შინაგანად მოტივირებული მასწავლებელი ზრუნავს საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე, ეცნობა ახალ ლიტერატურასა და კვლევებს, ამდიდრებს საკუთარ პრაქტიკას მხოლოდ იმიტომ, რომ მას ეს აინტერესებს და უნდა. ხოლო გარეგანი მოტივაციის მქონე პედაგოგი იმავე საქმიანობაში შეიძლება იყოს ჩართული მხოლოდ დირექტორის შექების ან შესაბამისი ფინანსური დანამატის მიღების მიზნით.

მსგავსი მაგალითების განხილვისას დიდია ცდუნება დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციის წარმატებასთან უფრო მჭიდროდ არის დაკავშირებული შინაგანად მოტივირებული პერსონალის ყოლა. თუმცა, ამგვარი დასკვნის გამოტანა არ იქნება აბსოლუტურად სწორი, ვინაიდან მრავალი პარამეტრის მიხედვით ხშირ შემთხვევაში უბრალოდ შეუძლებელია შინაგანად თუ გარეგანად დეტერმინებული პროფესიული ქცევების გამორჩევა ერთმანეთისაგან. სხვა სიტყვებით რომ

ვთქვათ, **სრულიად შესაძლებელია ერთი და იმავე შედეგების მიღება როგორც გარეგანად, ისე შინაგანად მოტივირებული თანამშრომლების ძალისხმევით.** ამიტომაც დღეისათვის საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება წახალისების მეთოდები, რომლებიც შინაგან მოტივაციასთან ერთად, გარეგანი მოტივაციის გაღვივებასაც უწყობენ ხელს. რამდენიმე მათგანს ჩვენ ამ ნაწილშიც განვიხილავთ.

გარდა ამისა, ის, თუ სად არის ადამიანის მოტივაციის წყარო – მის შიგნით თუ გარეთ, არ არის პიროვნების თანდაყოლილი და უცვლელი მახასიათებელი. **ერთი და იგივე ადამიანი სხვადასხვა სიტუაციაში ან სხვადასხვა დროს შეიძლება იყოს როგორც გარეგანად, ისე შინაგანად მოტივირებული,** რაც კიდევ უფრო ართულებს შინაგანად მოტივირებული ქცევების/ადამიანების დანარჩენებისაგან გამორჩევის ამოცანას.

სკოლის დირექტორის მიზანია შექმნას ისეთი გარემო, რომელშიც სამუშაოს ხარისხიანად შესრულების ინტერესი/სურვილი საკმარისად ძლიერი ექნებათ მასწავლებლებსა და სკოლაში დასაქმებული სხვა პირებს სკოლის წინაშე დასახული სტრატეგიული ამოცანების ხარისხიანად შესრულებისათვის. ამ შემთხვევაში ნაკლებად მნიშვნელოვანია, რა იქნება ქცევის მოტივაციის წყარო – პერსონალის შინაგანი ინტერესი თუ გარეგანი ფაქტორებით სტიმულირებული დაინტერესება. წახალისების სისტემების გამოყენება დირექტორს სწორედ ამოტივირებელი გარემოს შექმნაში დაეხმარება.

## **წახალისების ფორმები**

წახალისების სისტემებზე საუბრისას ერთმანეთისაგან პირობითად განასხვავებენ **ფინანსურ (მონეტარულ) და არაფინანსურ წახალისებას.** როგორც სათაურიდანაც ჩანს, პირველ კატეგორიაში გაერთიანებულია ისეთი აქტივობები და ინიციატივები, რომლებიც თანამშრომლის ფინანსურ დაჯილდოებას ითვალისწინებს სანიმუშოდ ან განსაკუთრებით რთული სამუშაოს შესრულებისათვის. არაფინანსური წახალისება კი წარმატებული თანამშრომლების არამონეტარული დაჯილდოების მეთოდებს აერთიანებს. გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, ფინანსური წახალისება ორიენტირებულია თანამშრომლების გარეგან მოტივირებაზე, მაშინ, როდესაც არაფინანსური წახალისება განსაკუთრებით ეფექტიანია შინაგანი მოტივაციის გაღვივებისათვის.

### **წახალისების ფინანსური (მონეტარული) ფორმები**

ფინანსურ ჯილდოებზე დამყარებული წახალისების სისტემები სულ უფრო და უფრო პოპულარული ხდება თითქმის ყველა სახის ორგანიზაციაში. ლიდერის პოზიცია ამ მხრივ ამერიკის შეერთებულ შტატებს უკავია, სადაც უკვე 1995 წლის მაჩვენებლით წახალისების ამ ფორმას ორგანიზაციათა 77% მიმართავდა.

ხაზგასასმელია, რომ ეს მაჩვენებელი დაახლოებით ორჯერ აღემატება იმავე პარამეტრს 1988 წლისათვის (American Management Association 1995). სამწუხაროდ, ჩვენ არ ვფლობთ უფრო ახალ ოფიციალურ სტატისტიკას ნახალისების ამ ფორმის გამოყენების სიხშირის შესახებ, თუმცა არსებული ზრდის ტენდენციის გათვალისწინებით და არამეცნიერული დაკვირვების საფუძველზე, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ *გარკვეული სახის ფინანსური ნახალისების ფორმები დღეს ყველა ორგანიზაციაში გამოიყენება.*

ფინანსური ნახალისების კონკრეტული ფორმებიდან ყველაზე პოპულარულია:

- **ინდივიდუალური ან ჯგუფური პრემიები/ბონუსები.** ეს მეთოდი გამოიყენება თანამშრომლის/თანამშრომელთა ჯგუფის მიერ განეული განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო სამუშაოს სანიმუშოდ შესრულების შემთხვევაში და ითვალისწინებს ყოველთვიურ ანაზღაურებაზე დამატებითი ფულადი „ჯილდოს“ გაცემას. პრემირება თანამშრომელთა გარეგანი მოტივირების კლასიკური მაგალითია – ქცევის გამოწვევა და „გამყარება“ უკავშირდება თანამშრომლისათვის სასურველ ფინანსურ ჯილდოს. კვლევებით დადგინდა, რომ პრემიების მოცულობის ზრდას შეუძლია მოტივაციის გაძლიერება მხოლოდ გარკვეულ დონემდე. გარკვეული ჰიპოთეტური ზღვარის გადალახვის შემდეგ კი ჯილდოს მოცულობის ზრდა უკვე ვეღარ იწვევს მოტივაციის სიძლიერის ცვლილებას. შესაბამისად, თანამშრომლების ნახალისების მხოლოდ ეს მეთოდი არ უნდა იყოს საკმარისი მამოტივირებელი გარემოს შექმნისათვის.
- **კალენდარული პრემიები/ბონუსები.** წინა ნახალისების ფორმისაგან განსხვავებით, ეს მეთოდი დაკავშირებულია წელიწადის დროებთან და არა თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხთან და, როგორც წესი, გაიცემა ერთდროულად ყველა თანამშრომელზე. ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ ნახალისების ამ ფორმას, მიიჩნევენ, რომ ამ გზით შესაძლებელი ხდება თანამშრომელთა შორის არასასურველი კონკურენციისა და ნახალისებასთან დაკავშირებული ბევრი სხვა სირთულისაგან თავის დაცვა.
- **მატერიალური ჯილდო.** ეს მეთოდი აგრეთვე გამოიყენება ერთჯერადად, თანამშრომლის განსაკუთრებული წვლილისა და დამსახურების აღსანიშნავად და გამოიხატება რაიმე სახის საჩუქრის გადაცემაში. როგორც წესი, ჯილდოები მეტ-ნაკლებად დაკავშირებულია ხოლმე ორგანიზაციის სპეციფიკასთან, მის სამუშაოსთან. ასე მაგალითად, ტელევიზორების მწარმოებელმა ქარხანამ შეიძლება აჩუქოს საუკეთესო თანამშრომელს თავისი პროდუქცია, გამომცემლობამ უსახსოვროს საუკეთესო გამოცემების კრებული და ა.შ. თუმცა ასევე ხშირია

ორგანიზაციის მუშაობასთან დაუკავშირებელი საჩუქრებიც. მაგალითად, მასწავლებლისთვის შეიძლება ძალიან სასიამოვნო იყოს ბილეთის მიღება რომელიმე ცნობილ თეატრალურ წარმოდგენაზე, ან სასწავლო ტური ავტორიტეტულ საგანმანათლებლო ორგანიზაციაში. ხშირად გამოიყენება ისეთი საჩუქრებიც, რომლებიც სასურველი და სასიამოვნოა არა მხოლოდ თანამშრომლისათვის არამედ მისი ოჯახისთვისაც. უნდა ვივარაუდოთ, რომ ამგვარი ზრუნვა თანამშრომელსა და მის ოჯახზე პოზიტიურ განწყობას აყალიბებს ორგანიზაციის მიმართ და კიდევ უფრო აძლიერებს საჩუქრის მამოტივირებელ ეფექტს.

- **სპეციალური შეღავათები და სოციალური პროგრამები.** ეს მეთოდი საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ყველაზე ფართოდ არის გამოყენებული. მეთოდის არსია თანამშრომლებისთვის სპეციალური შეღავათების დაწესება და სოციალური დახმარებების განევა მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან კავშირის გარეშე. სპეციალური შეღავათების ყველაზე პოპულარული მაგალითებია სადაზღვევო პაკეტი (ორგანიზაციის სრული ან ნაწილობრივი დაფინანსებით), კორპორაციული პროგრამები მობილურ ოპერატორებთან, შეღავათები და ფასდაკლებები კონკრეტულ მაღაზიებში და/ან კონკრეტულ პროდუქციაზე, უფასო ან შეღავათიანი მგზავრობა საჯარო ტრანსპორტში და ა.შ. ამგვარი პროგრამების არსებობა მიმზიდველს ხდის პროფესიას და ხელს უწყობს მაღალკვალიფიციური კადრების შენარჩუნებას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.

## არაფინანსური ნახალისების ფორმები

ბევრი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი თანამშრომელთა მოტივირებისა და ნახალისების ერთადერთ საშუალებად ფინანსურ (მონეტარულ) ნახალისებას მიიჩნევს და ამ პოზიციას ხსნის იმით, რომ არსებულ ეკონომიურ პირობებში თანამშრომლისთვის ფინანსური დანამატი ბევრად უფრო სასურველი და მამოტივირებელი იქნება, ვიდრე ნახალისების ნებისმიერი სხვა ფორმა. უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში ამ მიმართულებით ჩატარებული უამრავი კვლევით დადგინდა, რომ **მონეტარულ ნახალისებას აქვს საკმაოდ მოკლე მამოტივირებელი ეფექტი და რომ თანამშრომელთა მოტივირება ხანგრძლივი დროით ნახალისების უფრო სხვა – შინაგანი მოტივაციის ზრდაზე ორიენტირებულ ფორმებს შეუძლია.** ამ მიმართულებით ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული კვლევები ეკუთვნის ამერიკელ ფსიქოლოგს ფრედერიკ ჰერცბერგს. მისი ნაშრომი „როგორ გავზარდოთ თანამშრომელთა მოტივაცია?“ (1968 წ.) თავისი დროის-

ათვის არნახული 1.2 მილიონიანი ტირაჟით დაიბეჭდა და იქცა ცნობილი ამერიკული გამოცემების მიერ ყველაზე ხშირად ციტირებულ წყაროდ.

**ჰერცბერგის აზრით, ორგანიზაციაში (განურჩევლად იმისა, თუ რა ტიპის ორგანიზაციასთან გვაქვს საქმე) მოტივაციის გამღვივებელი ფაქტორები პირობითად შეიძლება ორ ფართო კატეგორიაში მოვათავსოთ — (1) მამოტივირებელი ფაქტორები და (2) ჰიგიენური ფაქტორები.** ამგვარი დაყოფის შემოთავაზებისთვის მის თეორიას ხშირად ორი ფაქტორის თეორიის სახელითაც მოიხსენიებენ. ქვემოთ მოცემული ცხრილი აჯამებს ჰერცბერგის მიერ თითოეულ კატეგორიაში მოაზრებულ ფაქტორებს. თეორიის ძირითადი იდეა ის არის, რომ თანამშრომელთა ხანგრძლივი დროით მოტივირება შეუძლია მხოლოდ ე.წ. მოტივატორებს, ჰიგიენური ფაქტორები კი მხოლოდ სამუშაოთი უკმაყოფილების დონის შემცირებისთვის არის ეფექტიანი. შესაბამისად, მათი გამოყენება თანამშრომელთა მოტივაციისთვის არ არის ქმედითი.

მოტივატორები	ჰიგიენური ფაქტორები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მიღწევის შესაძლებლობა;</li> <li>• კოლეგებისა და უფროსის დაფასება;</li> <li>• მამოტივირებელი/საინტერესო სამუშაო;</li> <li>• პასუხისმგებლობის განაწილება;</li> <li>• დანინაურების შესაძლებლობა;</li> <li>• პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ანაზღაურება და სხვა სახის ფინანსური დანამატები;</li> <li>▪ კომფორტული სამუშაო გარემო;</li> <li>▪ ურთიერთობები კოლეგებთან;</li> <li>▪ ხარისხიანი/ობიექტური ზედამხედველობა;</li> <li>▪ სტატუსი ორგანიზაციის შიგნით;</li> <li>▪ სტაბილურობა;</li> <li>▪ სამუშაოს ფიზიკური მახასიათებლები და აღჭურვა;</li> <li>▪ პირადი ცხოვრებისათვის დარჩენილი დრო.</li> </ul>

თეორია არ აკნინებს ჰიგიენური ფაქტორების ზოგად მნიშვნელობას. თუმცა მარტო ჰიგიენურ ფაქტორებს არ შეუძლია თანამშრომელთა მოტივირება და მათი ქცევის მიმართვა ორგანიზაციისათვის სასურველი მიმართულებით. უნდა ითქვას, რომ საკმაოდ იშვიათია შემთხვევები, როდესაც სამუშაო პირობებით უკმაყოფილო ადამიანი განსაკუთრებით მოტივირებულია იმუშაოს ამ ორგანიზაციაში. შესაბამისად, მიუხედავად იმისა, რომ თეორიის თანახმად, მოტივირების ძალა ძირითადად მოტივატორებს აქვთ, ჰიგიენური ფაქტორების არსებობა აუცილებელ და ხელსაყრელ გარემოს ქმნის მოტივატორების ამოქმედებისათვის, ამიტომაც მათი მნიშვნელობაც ძალიან დიდია.

სწორედ ამ თეორიამ მისცა თავის დროზე ბიძგი არაფინანსური ნახალისების მეთოდების შემუშავებასა და დამკვიდრებას. ქვემოთ ჩვენ მოკლედ

აღწერს არაფინანსური ნახალისების კონკრეტულ მეთოდებს, რომლებიც განსაკუთრებით პოპულარულია დღეს.

- **საჯარო შექება.** ამ მეთოდს ძალიან ხშირად მიმართავენ თვითონ პედაგოგებიც და სკოლის ადმინისტრაციაც მოსწავლეთა ნახალისებისა და მოტივირებისათვის. თუმცა შექება და შეტანილი წვლილის საჯაროდ აღნიშვნა არანაკლებ სასიამოვნო და მამოტივირებელია ზრდასრულ ასაკშიც. ამ მეთოდის გამოყენება შეიძლება როგორც ინდივიდუალური თანამშრომლის მიმართ, ისე თანამშრომელთა ჯგუფის მიმართაც. ხელმძღვანელის საჯარო შექება, ერთი მხრივ, არწმუნებს თანამშრომელს, რომ მისი სამუშაოსადმი ერთგულება დანახული და დაფასებულია, რაც ძალიან მამოტივირებელია თავისთავად, ხოლო, მეორე მხრივ, ერთგვარად ზრდის თანამშრომლის პროფესიულ სტატუსს კოლეგების თვალში, რაც კიდევ უფრო აძლიერებს შექების მამოტივირებელ ეფექტს.
- **საპატიო წოდებების მინიჭება** საჯარო შექების ერთგვარი ნაირსახეობაა იმ განსხვავებით, რომ ამ შემთხვევაში თანამშრომლის წვლილის აღნიშვნა უფრო ფორმალურ ხასიათს ატარებს. ნახალისების ამ ფორმის გამოყენებაც შეიძლება როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფის დამსახურების აღსანიშნავად – წლის საუკეთესო თანამშრომელი, წლის საუკეთესო კათედრა და ა.შ. ისევე, როგორც წინა შემთხვევაში, საპატიო წოდების მინიჭება არწმუნებს თანამშრომლებს, რომ მათ მიერ ორგანიზაციის საქმიანობაში შეტანილი წვლილი დანახული და დაფასებულია, რაც მომავალში თანამშრომლების მხრიდან უფრო მეტი მონდომების საფუძველი ხდება.
- **როტაცია/დანინაურება** ნახალისების კიდევ ერთი პოპულარული მეთოდია. როტაცია ჩვენ უკვე განვიხილეთ პროფესიული განვითარების ნაწილში და აღვნიშნეთ, რომ იგი თანამშრომლის მიერ ახალი უნარებისა და ცოდნის შექენის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი და ეკონომიური მეთოდია. როტაციის მამოტივირებელი ეფექტი ის არის, რომ არსებითად იგი თანამშრომლისათვის დამატებითი და/ან მისთვის აქამდე უცნობი ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების გადანაწილებას გულისხმობს, რაც ერთგვარი სიგნალია იმისა, რომ ხელმძღვანელობა აფასებს თანამშრომლის შესაძლებლობებსა და პროფესიულ პოტენციალს. გარდა ამისა, როტაცია ამრავალფეროვნებს ყოველდღიურ რუტინას, რაც ბუნებრივად ზრდის ინტერესს ახალი საქმის მიმართ და ჩართულობას. ზუსტად იგივე შეიძლება ითქვას დანინაურებაზეც. ორივე მეთოდი საკმაოდ ეფექტიანია თანამშრომელთა მოტივირებისათვის და სამუშაოს მიმართ ინტერესის გაღვივებისათვის.

ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილეთ დღეისათვის ყველაზე ფართოდ გამოყენებული ნახალისების ფინანსური და არაფინანსური ფორმები. მათი გაცნობა, ვფიქრობთ, მნიშვნელოვანი იყო ნახალისების შესახებ ზოგადი წარმოდგენის შექმნისათვის. თუმცა ჩვენი რჩევაა არ შეიზღუდოთ თავი მხოლოდ აქ აღწერილი მეთოდების გამოყენებით. ახლა, როდესაც თქვენთვის უკვე ცნობილია ის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც ნახალისების სისტემებს უდევს საფუძვლად, კარგი იქნება, თუ სკოლის სხვა თანამშრომლებთან ერთად მოიფიქრებთ და შეიმუშავებთ ნახალისების ორიგინალურ და საინტერესო მეთოდებს აქ განხილული მეთოდების კომბინაციითა თუ ახლებური მიდგომების დამუშავებით.

## **ნახალისებასთან დაკავშირებული სირთულეები**

როგორც შესავალშიც აღვნიშნეთ, ნახალისების სისტემების არასწორად შერჩევასა და გამოყენებას ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი ზიანის მიყენება შეუძლია. წინამდებარე ნაწილის დასრულება გვინდა იმ პრობლემების მიმოხილვით, რომლებსაც ყველაზე ხშირად უკავშირებენ ნახალისების გამოყენებას. ვფიქრობთ, ამ პრობლემების განხილვა, მათი გააზრება სასარგებლო იქნება მკითხველისათვის მინდობილ ორგანიზაციაში ნახალისების პოლიტიკის შემუშავებისა და დანერგვის თვალსაზრისით.

- **ფოკუსირება სამუშაოს მხოლოდ ცალკეულ ელემენტებზე** – ამაში მოიაზრება თანამშრომლის შექნილი ტენდენცია – გააკეთოს მხოლოდ ის, რისთვისაც უხდებიან, რისთვისაც ის ელის ნახალისებას. სუბიექტურობის თავიდან აცილების გამო ორგანიზაციები ხშირად ცდილობენ დააფუძნონ ნახალისების სისტემები სამუშაოს შეფასების ობიექტურ კრიტერიუმებზე. აღსანიშნავია, რომ რაც უფრო მჭიდროდ და თვალსაჩინოდ აკავშირებს ხელძღვანელობა კონკრეტულ შედეგებს ნახალისებასთან, მით უფრო ძლიერად ვითარდება ეს სინდრომი, რაც საბოლოო ჯამში თანამშრომლის ყურადღებას ადუნებს სამუშაოს სხვა, არანაკლებ მნიშვნელოვანი კომპონენტების მიმართ.
- ეს პრობლემა საკმაოდ აქტუალურია განათლების სისტემაშიც. ზოგჯერ სკოლის დირექტორი ცდილობს დააკავშიროს პედაგოგების და, უფრო ზოგადად, სასკოლო პერსონალის ნახალისება მოსწავლეთა შედეგებთან, უფრო ზუსტად კი სხვადასხვა სახის ტესტებში მათ მიერ მიღებულ ქულებთან. აღნიშნულის გამო მასწავლებლებში ჩნდება ტენდენცია გადართონ ყურადღება მოსწავლეთა ზოგადი განათლებიდან, მათი განვითარების ხელშეწყობიდან მათ მომზადებაზე ტესტებისთვის. ტესტისთვის მომზადება და მოსწავლეთა განათლებასა და განვითარებაზე ზრუნვა

ხშირ შემთხვევაში ერთი და იგივე არ არის. როდესაც სკოლა იწყებს მოსწავლეთა ტესტირების შედეგებისთვის პედაგოგების ნახალისებას, მასწავლებლებმა შეიძლება ყურადღების მიღმა დატოვონ ბავშვების განვითარებისთვის მნიშვნელოვანი აქტივობები და გადაერთონ მოსწავლეთა მომზადებაზე ტესტირებისთვის – ანუ მათში ვითარდება „ვაკეთებ მხოლოდ იმას, რისთვისაც მიხდინა“ სინდრომი. ეს პრობლემა დღეს განსაკუთრებით აქტუალურია ამერიკის შეერთებულ შტატებში. ბევრი ექსპერტის აზრით, გაძლიერებულმა ფოკუსმა ტესტირებაზე და მოსწავლეთა შედეგების დაკავშირებამ მასწავლებლის, სკოლისა და მთელი სკოლის შეფასებებთან მნიშვნელოვნად დააქვეითა სწავლების ხარისხი.

- **არათანამშრომლობითი გარემოს ჩამოყალიბება** სისტემატიურ ნახალისებასთან კიდევ ერთი მჭიდროდ დაკავშირებული პრობლემაა. გარემოში, სადაც ჯილდოს იღებენ ხშირად ერთი და იგივე თანამშრომლები, მნიშვნელოვანი დაბრკოლება ხდება ორგანიზაციის შიგნით დაგროვილი უნიკალური ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებისა და თანამშრომელთა კოოპერაციისათვის. ამგვარი გარემო განსაკუთრებით არასასურველი შეიძლება აღმოჩნდეს ისეთი კოლექტიური დაწესებულებებისთვის, როგორც სკოლაა. პროფესიული განვითარების თემაზე საუბრისას, ჩვენ საგანგებოდ შევჩერდით სკოლაში პოზიტიური, სწავლაზე ორიენტირებული გარემოს შექმნის საჭიროებაზე, რა დროსაც აღვნიშნეთ, რომ მხოლოდ თანამშრომლობის, ურთიერთსწავლებისა და კოლექტივის მიერ მიღებული გამოცდილების მუდმივი ანალიზით არის შესაძლებელი წარმატების მიღწევა. ბუნებრივია, რომ თანამშრომლობაზე ყველაზე მეტად ორიენტირებული მასწავლებელიც კი დაკარგავს ამ სურვილს მას მერე, რაც დაინახავს, რომ მისი გამოცდილება და დახმარება მისი კოლეგის (და არა მისი) „დაჯილდოების“ საბაზი ხდება, ეს კი საფუძვლიანად არევეს შიდა ორგანიზაციულ კლიმატს და ძალიან მოკლე დროში ნეგატიურად აისახება მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობასა და წარმატებაზე.
- **თანამშრომლის კონტროლს მიღმა არსებული ფაქტორების გაუთვალისწინებლობა** ნახალისების პრაქტიკის კრიტიკისას ყველაზე ხშირად დასახელებული პრობლემაა. ამ პოზიციის გამზიარებელთა აზრით, ნებისმიერი სამუშაოს შესრულების ხარისხი დამოკიდებულია არა მხოლოდ ინდივიდის შესაძლებლობასა და კვალიფიკაციაზე, არამედ მის კონტროლს მიღმა არსებულ მრავალ სხვა ფაქტორზეც. შესაბამისად, უსამართლოა თანამშრომელთა ნახალისების დაკავშირება მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან. განათლების სისტემაში ამგვარ ფაქტორთა შორის

შეიძლება მოვიაზროთ მოსწავლეთა ოჯახური მდგომარეობა, სოციალური სტატუსი, სკოლაში არსებული საგანმანათლებლო რესურსების რაოდენობა/ხარისხი და ა.შ. რომლებიც უბრალოდ არ აძლევს პედაგოგებს შესაძლებლობას მნიშვნელოვან და სხვა სკოლების მსგავს წარმატებებს მიაღწიონ მოსწავლეებთან მუშაობაში. აღნიშნული სირთულეების გაუთვალისწინებლობამ სკოლის ადმინისტრაციის მხრიდან შეიძლება განავითაროს პედაგოგებში უსამართლობის განცდა, რაც, საბოლოო ჯამში, ნეგატიურად აისახება მათ შრომით მოტივაციასა და ეფექტიანობაზე.

- **ფსიქოლოგიური კონტრაქტის** დარღვევა ნახალისების ყველაზე იდეალური სისტემისათვისაც კი დამახასიათებელი პრობლემაა. ნახალისების რამდენჯერმე გამოყენებაც კი უკვე საკმარისია იმისათვის, რომ თანამშრომლებში ჩამოყალიბდეს მოლოდინი იმისა, რომ მათ მიერ სანიმუშოდ შესრულებული სამუშაო ნახალისებული და „დანახული“ იქნება ხელმძღვანელობის მიერ. არსებითად, ეს მოლოდინი სწორედ ისაა, რის მიღწევასაც ცდილობს ხელმძღვანელობა ნახალისების სისტემის დანერგვისას. ამ დაუნერეულ ურთიერთმოლოდინებს მეცნიერები ფსიქოლოგიური კონტრაქტის სახელწოდებით მოიხსენიებენ. აღსანიშნავია, რომ სხვადასხვა ფაქტორის გავლენით არ არის გამორიცხული (მეტიც, საკმაოდ ხშირიცაა), რომ ყოველი ორგანიზაციის/თანამშრომლის ცხოვრებაში დადგეს მომენტი, როდესაც კონკრეტულ მიღწევას/წარმატებას არ მოჰყვება „ჯილდო“, რაც უკვე შემდგარი ფსიქოლოგიური კონტრაქტის ერთგვარი დარღვევაა. ამგვარ შემთხვევებში ხშირად თანამშრომლებს იმედგაცრუება ეუფლება, რაც ნეგატიურად აისახება მათ შრომით კმაყოფილებაზე და ხელმძღვანელობის მიმართ ნდობაზე.
- **გადატვირთვა და სტრესი** ნახალისების სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებული კიდევ ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი პრობლემაა. მისი არსი საკმაოდ მარტივი და გასაგებია – როდესაც ხელმძღვანელობა თანამშრომლებს აწვდის სიგნალს, რომ განსაკუთრებულად კარგად ან დიდი რაოდენობით შესრულებული სამუშაო ნახალისებული და დაჯილდოებული იქნება, ბუნებრივია, რომ თანამშრომელთა უმეტესობა ეცდება უფრო მეტი პასუხისმგებლობა და სამუშაო აიღოს საკუთარ თავზე, ვიდრე მას რეალურად შეუძლია რომ შეასრულოს, ეს კი აუცილებლად გამოიწვევს გადაღლას, გამოფიტვას, პროფესიულ სტრესს და პროდუქტიულობის დაქვეითებას. ეს პრობლემა აქამდე უფრო ხშირად ბიზნესის სფეროსთან იყო დაკავშირებული, თუმცა პროფესიული სტრესისა და გადატვირთვის მექანიზმი ერთნაირად აღმოცენდება ნებისმიერ, მათ შორის განათლების, სფეროში. ამდენად, მნიშვნელოვანია, რომ ორგა-

ნიზაციის ხელმძღვანელობა ფიქრობდეს ამ მხრივ არსებულ რისკზე და შესაბამის პრევენციულ ღონისძიებებს ატარებდეს.

მიუხედავად ყველა დასახელებული სირთულისა, თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში სკოლის წარმატებისთვის აუცილებელია წახალისების ეფექტიანი სისტემის არსებობა. კარგად აწყობილი წახალისების სისტემა ეხმარება სკოლას მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვასა და მათ შენარჩუნებაში, აგრეთვე პერსონალის პროფესიული პოტენციალის გამოვლენაში სკოლის სასარგებლოდ, ამდენად, წახალისების სისტემის გამოყენება სკოლის ორგანიზაციული კულტურის განუყოფელი ნაწილი უნდა იყოს. იგი ხაზს უსვამდეს და ეხმარებოდეს იმ ღირებულებებს, რომლებიც ორგანიზაციას აქვს და უნდა ქმნიდეს ხელსაყრელ გარემოს სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის. ამისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელებს ყოველთვის ახსოვდეთ ზემოთ აღწერილი პრობლემები და სიფრთხილითა და სათანადო პასუხისმგებლობით გამოიყენონ წახალისება.

\*\*\*

როგორც წინამდებარე ნაწილიდანაც ჩანს, ადამიანური რესურსების მართვა თანამედროვე სკოლის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია. განსაკუთრებით ისეთ სფეროში, როგორიც განათლებაა, სადაც ყოველი კონკრეტული მოსწავლის, სკოლისა თუ, ზოგადად, სისტემის წარმატება მთლიანად ეფუძნება დარგში დასაქმებულ ადამიანურ რესურსს. გონივრული და კარგად გააზრებული მიდგომით ადამიანური რესურსების მართვის საკითხისადმი სკოლის დირექტორს შეუძლია მოიზიდოს და შეინარჩუნოს მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები, შექმნას მათთვის საკუთარი პროფესიული პოტენციალის მაქსიმალურად რეალიზების პირობები და ხელი შეუწყოს გამოცდილებისა და ცოდნის გაზიარებას პედაგოგებს შორის. ამ მიმართულებით ჩატარებული არაერთი კვლევით დადგინდა, რომ ჩამოთვლილი ფაქტორები პოზიტიურ გავლენას ახდენენ სკოლის მოსწავლეთა აკადემიურ მიღწევებზე, შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის გაუმჯობესებაზე მუდმივი ზრუნვა არა სასურველი, არამედ სკოლის წარმატებისთვის აუცილებელი ამოცანაა.

წინამდებარე ნაწილში ჩვენ განვიხილეთ ადამიანური რესურსების მართვის სრული ციკლი და წარმოდგენილი იყო ამ მხრივ არსებული ყველაზე პოპულარული, თანამედროვე პრაქტიკა და მიდგომები. ეს ინფორმაცია სასარგებლო და საინტერესო იქნება დირექტორებისათვის და დაეხმარება მათ სკოლის ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის დახვეწაში, რაც წარმატებული სკოლის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა.

## ბიბლიოგრაფია:

Buhler M. Patricia (2002): Human Resource Management. A Streetwise Publication;

Gibbs Graham, Habeshaw Sue, Habeshaw Trevor (1989): 53 Interesting Ways To Appraise Your Teaching. Technical & Educational Services LTD;

Goe, Laura (2008): Teacher Quality and Student Achievement: Making The Most of Recent Research. National Comprehensive Center for Teacher Quality;

Gomez-Mejia R. Luis, Balkin B. David, Cardy L. Robert (1998): Managing Human Resources. Prentice Hall Publications

Marshall, Kim (2009): Rethinking Teacher Supervision & Evaluation, How To Work Smart, Build Collaboration And Close The Achievement Gap. Jossye-Bass;

Tucker D. Pamela, Stronge H. James (2005): Linking Teacher Evaluation & Student Learning. Association for Supervision and Curriculum Development;

ექსპერტთა ჯგუფი (2007): ამოცანაზე დაფუძნებული სამუშაოს შესრულების მართვისა და შეფასების სახელმძღვანელო. კანადის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო; კანადის საერთაშორისო განათლების ბიურო; საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი;

ექსპერტთა ჯგუფი (2007): სამუშაოს ანალიზისა და თანამდებობის აღწერის სახელმძღვანელო. კანადის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო; კანადის საერთაშორისო განათლების ბიურო; საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი;

თერნბული, ჯეკი (2009): პროფესიონალი მასწავლებლის 9 მახასიათებელი, პრაქტიკული გზამკვლევი პროფესიული წარმატებისთვის;

## თავი 5. საზოგადოებასთან ურთიერთობა

თანამშრომლობა სამიზნე ჯგუფებსა და პარტნიორებთან (ზოგადად, საზოგადოებასთან) ნებისმიერი ორგანიზაციის და მათ შორის სკოლის წარმატების განმსაზღვრელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა, რადგან საზოგადოებასთან თანამშრომლობა ზოგად წარმატებასთან ერთად მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესებისა და მათი საჭიროებების უკეთ იდენტიფიცირებისა და დაკმაყოფილების შესაძლებლობას იძლევა.

სკოლა-საზოგადოების თანამშრომლობის საკითხს თამამად შეიძლება მივანიჭოთ ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი თანამედროვე განათლების სისტემის წინაშე არსებულ პრობლემათა შორის. დღეს სკოლებისათვის ამ თემაზე შექმნილი უამრავი მასალა არსებობს სხვადასხვა ენაზე,

განვითარებულ ქვეყნებში საზოგადოებასთან მჭიდრო და ეფექტიანი თანამშრომლობის დამყარება/შენარჩუნება ერთ-ერთი უმთავრესი პრიორიტეტია არა მხოლოდ ლოკალურად, სკოლების დონეზე, არამედ სახელმწიფო დონეზეც. ამის ერთ-ერთი თვალსაჩინო მაგალითი ამერიკის შეერთებული შტატებია, სადაც განათლების სისტემაში ჩართული ყველა რგოლი – სკოლა, სასკოლო ოლქები, შტატის მასშტაბით განათლების ფუნქციის მაკოორდინირებელი ერთეულები და ფედერალური მთავრობის განათლების დეპარტამენტი – აქტიურად არის ჩართული სკოლა-საზოგადოების პარტნიორობის გაძლიერების მიმართულებით ზოგადი პოლიტიკის შემუშავების, აგრეთვე კონკრეტული ინიციატივების მხარდაჭერა-სრულყოფასა და დანერგვაში. საქართველოში სკოლა – საზოგადოების პარტნიორობის თემა ჯერჯერობით შედარებით ნაკლებად განვითარებული მიმართულებაა.

სკოლა – საზოგადოების (თემის) თანამშრომლობის საკითხი და მისი მნიშვნელობა განხილულია სახელმძღვანელოში „დამხმარე სახელმძღვანელო სკოლის დირექტორებისათვის“, მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2010წ. შესაბამისად, წინამდებარე თავში ჩვენი მიზანია, მოკლედ მიმოვიხილოთ ეს თემა და დამატებით შემოგთავაზოთ რეკომენდაციები თანამშრომლობის კონკრეტული ფორმებისა და ეფექტიანი კომუნიკაციის სტრატეგიების სახით.

## საზოგადოების (თემის) განმარტება და ფორმები

ვიდრე სკოლა-საზოგადოების პარტნიორობის საკითხს შევეხებოდეთ, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ტერმინის – საზოგადოება („თემი“) – განმარტება, ვინაიდან მას ხშირად სხვადასხვა მნიშვნელობით იყენებენ. **საქართველოში, როგორც წესი, საზოგადოებას („თემს“) ინგლისური სიტყვა community-ს ეკვივალენტად იყენებენ და ის საერთო ინტერესების მქონე ადამიანთა ერთობლიობას გულისხმობს** (Merriam Webster Dictionary). ამ ტერმინს ლათინური ფუძე აქვს (communitas) და, მიუხედავად იმისა, რომ განსხვავებულ სფეროებში მას გარკვეული სპეციფიკით გამოიყენებენ, ნებისმიერ კონტექსტში იგი საერთო ნიშნით გაერთიანებულ ადამიანთა ერთობლიობაზე მიუთითებს (OED, Oxford University Press 2009).

სოციალურ მეცნიერებაში ერთმანეთისაგან განასხვავებენ საზოგადოების (თემის) სამ ტიპს:

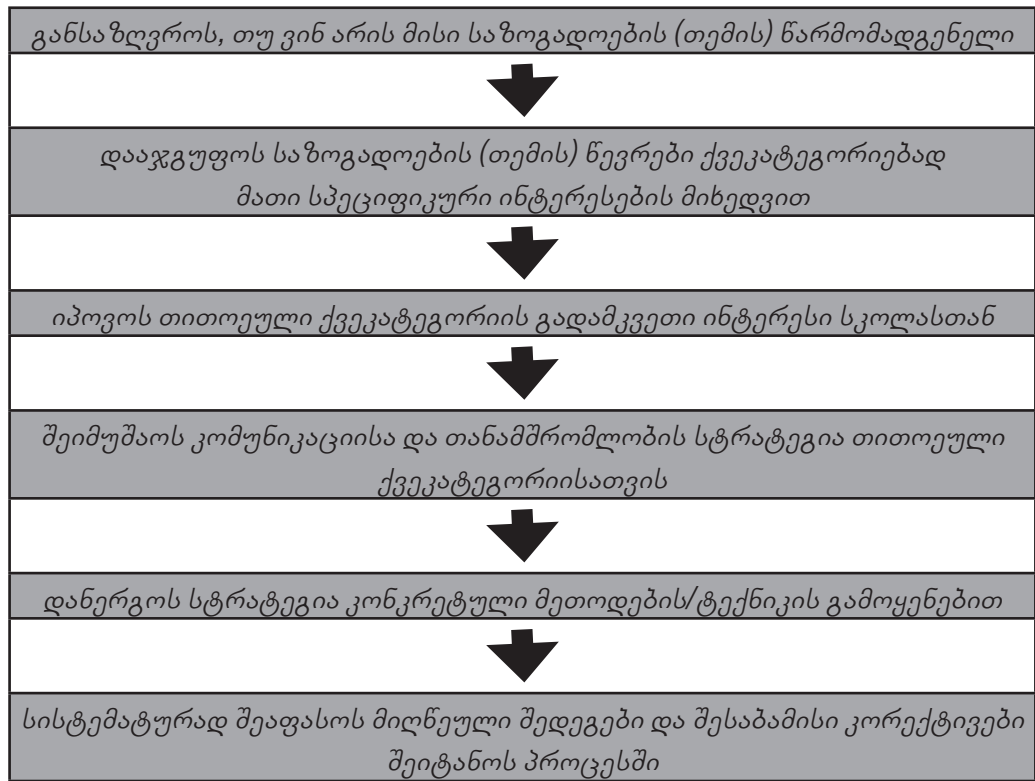
1. **გეოგრაფიული ნიშნით გაერთიანებული საზოგადოება (თემი)** – ეს შეიძლება იყოს ქუჩა, უბანი, ქალაქი, ქვეყანა, რეგიონი, კონტინენტი ან რაიმე სხვა გეოგრაფიული ნიშნით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფი.
2. **კულტურული ნიშნით გაერთიანებული თემი** – ეთნიკური, რელიგიური, ნაციონალური ან რაიმე სხვა უნიკალური კულტურული ნიშნით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფი;
3. **საზოგადოებრივი ორგანიზაციები** – ფორმალური თუ არაფორმალური ფუნქციებით აღჭურვილ ადამიანთა ჯგუფი. მაგ., საჯარო ან კერძო ორგანიზაცია, სკოლა, პროფესიული გაერთიანება, ოჯახი ან რაიმე სხვა საზოგადოებრივი ფუნქციის მატარებელ ადამიანთა ერთობა.

როგორც ამ ტიპების განმარტებებიდანაც ჩანს, ისინი უფრო ურთიერთშემავსებელი, ურთიერთმომცველია, ვიდრე ურთიერთგამომრიცხავი. ასე მაგალითად, კონკრეტული სკოლა, შეიძლება იყოს სხვადასხვა ეთნიკური თუ რელიგიური ჯგუფის, აგრეთვე განსხვავებული გეოგრაფიული ადგილის წარმომადგენლების გამაერთიანებელი, მომცველი ერთეული, საზოგადოება (Tropman J., Erlich J., Rothman J. 2006).

**სკოლა-საზოგადოების ეფექტიანი თანამშრომლობის  
ძირითადი პრინციპები**

სკოლისა და საზოგადოების თანამშრომლობაზე საუბრის დროს იგულისხმება სკოლის ვალდებულება დაამყაროს ორმხრივად მომგებიანი, ეფექტიანი ურთიერთობა საზოგადოების/თემის (ყველა იმ წარმომადგენელთან, ვისაც პირდაპირი ან ირიბი ინტერესი აქვს/შეიძლება ჰქონდეს მისი საქმიანობის მიმართ. ტრადიციულად, ამ კატეგორიაში ხვდებიან მოსწავლეთა ოჯახები/მშობლები, გეოგრაფიულად ახლომდებარე სკოლები და/ან სხვა ტიპის საგანმანათლებლო დაწესებულებები (ბალები, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, პროფესიული სასწავლებლები და ა.შ), კერძო თუ საჯარო ორგანიზაციები და გეოგრაფიულად ახლო დასახლებული ოჯახები (მათ შორის ისინიც, ვისაც არ ჰყავთ სასკოლო ასაკის ბავშვები).

ეფექტიანი კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის დასამყარებლად, სასურველია, რომ ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში სკოლამ/დირექტორმა თანამიმდევრობით გადადგას შემდეგი ნაბიჯები:



ქვემოთ ჩვენ მიერ დეტალურად იქნება განხილული თითოეული საფეხური.

# საზოგადოება

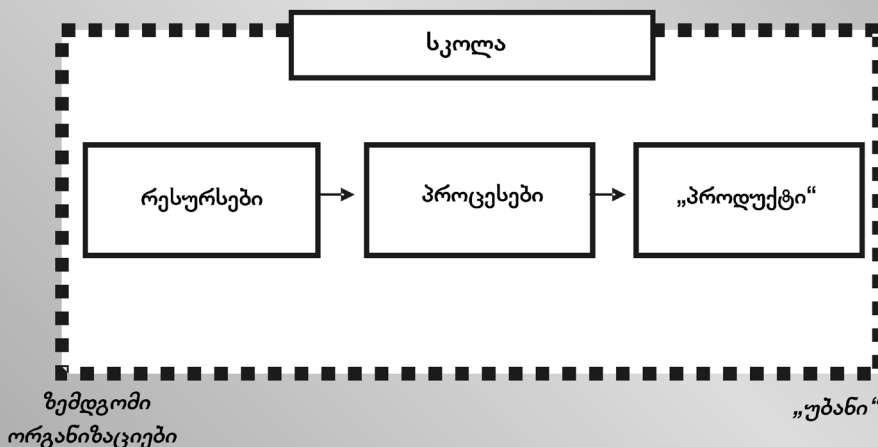
კერძო და საჯარო  
ორგანიზაციები

სხვა ტიპის  
საგანმანათლებლო  
დანესებულებები

პროფკავშირები

მშობლები

სხვა სკოლები



**რესურსების კატეგორიაში**, სავარაუდოდ, მოხვდება ყველა ის ორგანიზაცია, პირი, რომელიც აწვდის სკოლას აუცილებელ რესურსებს (იგულისხმება ნებისმიერი სახის რესურსი: მატერიალური, ნორმატიული, ინტელექტუალური და ა.შ.) მისი ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, ამ საქმიანობისათვის მიმართულების მისაცემად. მაგალითისათვის, ამ კატეგორიაში აუცილებლად მოხვდება განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, ადგილობრივი საგანმანათლებლო რესურსცენტრი, აგრეთვე სამინისტროს დაქვემდებარებაში არსებული ზოგიერთი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, ასევე სხვა ორგანიზაციები/კერძო პირები, რომლებიც ან უკვე უზრუნველყოფენ, ან პოტენციურად შეუძლიათ, რომ უზრუნველყონ სკოლა ფუნქციონირებისათვის საჭირო რესურსებით. ამ კატეგორიაში აუცილებლად მოხვდებიან მასწავლებლები და სკოლის სხვა პერსონალი, მშობლებიცა და მოსწავლეებიც.

**პროცესების კატეგორიაში** მოხვდება ყველა ის ადამიანი/ორგანიზაცია, რომელსაც პირდაპირი ან არაპირდაპირი ინტერესი აქვს/შეიძლება ჰქონდეს იმ პროცესების მიმართ, რომლებიც სკოლაში ყოველდღიურად მიმდინარეობს. აქ იგულისხმება როგორც სასწავლო პროცესები, ისე საორგანიზაციო თუ სხვა მიმართულებით წარმართული საქმიანობა. მაგალითისთვის, ამ

კატეგორიაში შეიძლება გავაერთიანოთ კვების მომსახურების უზრუნველმყოფი ორგანიზაციები, რომლებიც სასკოლო სასადილოს ამოქმედებით იქნებიან დაინტერესებული, დასუფთავების სამსახურები, სხვადასხვა სახის შემოქმედებითი სტუდიები, სადაზღვევო ორგანიზაციები და ა.შ. ბუნებრივია, ამათ დაემატება უშუალოდ სასწავლო პროცესთან დაკავშირებული ან პროცესის წარმატებული მიმდინარეობით დაინტერესებული საზოგადოების (თემის) წარმომადგენლებიც.

და ბოლოს, **პროდუქტის კატეგორიაში** პირობითად შეიძლება მოვახვედროთ ისეთი ორგანიზაციები/კერძო პირები, რომლებსაც პირდაპირი ან არაპირდაპირი ინტერესი აქვთ/ან შეიძლება გაუჩნდეთ სკოლის მიერ შექმნილ საბოლოო პროდუქტთან მიმართებით. განმარტების სახით საჭიროა აღვნიშნოთ, რომ „პროდუქტში“ შეიძლება ვიგულისხმოთ სკოლის კურსდამთავრებული, სკოლის ბაზაზე გადამზადებული პედაგოგი, სკოლის მიერ მომზადებული უნიკალური სასწავლო-მეთოდური ლიტერატურა, ტრენინგ-პროგრამები, სახელმძღვანელოები და ა.შ., ანუ ნებისმიერი რამ, რასაც სკოლა ქმნის ყოველდღიური მუშაობის შედეგად. მაგალითისთვის, ამ კატეგორიაში შეიძლება მოხვდნენ საზოგადოებაში (თემში) მოქმედი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, პროფესიული სასწავლებლები, სხვა სკოლები, პედაგოგთა პროფესიული გაერთიანებები, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო და ა.შ.

არ არის გამორიცხული, რომ ერთი და იგივე ორგანიზაცია/კერძო პირი ჩამოთვლილთაგან რამდენიმე კატეგორიაში გამოავლენს თავს. იმის გათვალისწინებით, რომ სკოლის საქმიანობის ყველა ელემენტი საკმაოდ მჭიდროდ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან, ეს ბუნებრივია. მნიშვნელოვანია გახსოვდეთ, რომ ასეთ შემთხვევაში, კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის ერთი და იმავე სტრატეგიის გამოყენება ამგვარი ორგანიზაციების მიმართ შეიძლება არ იყოს საუკეთესო.

ამ მოკლე მიმოხილვის მიუხედავად, ვფიქრობთ, ნათელია, თუ რაოდენ რთული და შრომატევადი პროცესია არსებულ და პოტენციურ პარტნიორთა რუკის შემუშავება. ექსპერტების აზრით, პროცესის გამარტივებასა და შემდგომი ნაბიჯებისთვის უფრო კარგად მომზადებას ხელს უწყობს არსებული და პოტენციური პარტნიორების რუკის თვალსაჩინოდ, დიდ დაფაზე ან კედელზე განთავსება.

## 2. საზოგადოების (თემის) წარმომადგენლების გაერთიანება მსხვილ ქვეკატეგორიებად

საზოგადოების (თემის) წარმომადგენლების გაერთიანება ჯგუფებში უნდა მოხდეს მათი ინტერესების ანალიზის საფუძველზე. ერთნაირი ან მსგავსი ინტერესების მქონე ადამიანები/ორგანიზაციები ერთ კატეგორიაში მოხვდებიან. აღსანიშნავია, რომ ინტერესებზე საუბრისას ჩვენ არ ვგულისხმობთ მხოლოდ იმ ინტერესებს, რომლებიც კონკრეტულ ორგანიზაციებს/ადამიანებს აქვთ უშუალოდ კომუნიკაციის სტრატეგიის/გეგმის შემუშავების პროცესში. ინტერესების ანალიზი იმ ინტერესებისა და მიზნების განჭვრეტასაც გულისხმობს, რომლებიც თემის კონკრეტულ წარმომადგენელს შეიძლება გაუჩნდეს უახლოეს თუ შორეულ მომავალში. თვალსაჩინო რუკის არსებობა ამ პროცესს შედარებით ამარტივებს. განსაკუთრებით მაშინ, თუკი რუკა მოძრავი ელემენტებით (სტიკერები, მაგნიტური ფირფიტები და ა.შ) არის აგებული.

საზოგადოების წარმომადგენლების ამგვარი დაჯგუფება დაგეხმარებათ თანამშრომლობისა და კომუნიკაციისათვის საჭირო ენერჯისა და დროის უფრო ეფექტიანად გამოყენებაში.

## 3. თანამხედრი ინტერესების იდენტიფიცირება

თანამშრომლობა არ გულისხმობს სკოლის ვალდებულებას ცალმხრივად იზრუნოს საზოგადოების წარმომადგენლების ინტერესებზე ან პირიქით. ნამდვილი თანამშრომლობა მხოლოდ იმ დროს შედგება, როცა ყველა მხარე ჩართულია პროცესში და იღებს მისთვის სასურველ შედეგს. სწორედ ამით განსხვავდება თანამშრომლობა დახმარებისაგან. სკოლის და უფრო ფართო საზოგადოების წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ კონკრეტულმა ადამიანებმა/ორგანიზაციებმა დახმარების პასიური მიმღების როლის ნაცვლად აქტიური პარტნიორის როლი მოირგონ. ამისათვის კი საჭიროა თემის თითოეულ წევრთან/ჯგუფთან არსებული ან შესაძლო თანამხედრი ინტერესების დადგენა.

აღსანიშნავია, რომ უმეტეს შემთხვევაში თანამხედრი ინტერესები იმდენად თვალსაჩინოა, რომ ეს საფეხური არ მოითხოვს დირექტორისგან/სკოლისგან სიღრმისეულ ანალიზს, მაგალითად, როდესაც საქმე მოსწავლეთა წარმატებებს ეხება, სკოლისა და მშობლების ინტერესთა თანხვედრა ძალიან თვალსაჩინოა. სწორედ ასეთი განსაზღვრული თანამხედრი ინტერესების იდენტიფიცირება შესაძლებლობას მოგცემთ შექმნათ მშობლებთან თანამშრომლობისთვის პოზი-

ტიური გარემო, საფუძველი მომავალი ნაცოფიერი პარტნიორობისათვის და ადეკვატურად შეარჩიოთ კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის კონკრეტული სტრატეგიები.

#### 4. კომუნიკაციის სტრატეგიის შემუშავება თითოეული ჯგუფისათვის

მას შემდეგ, რაც თქვენ დაადგენთ საზოგადოებაში არსებულ ყველა შესაძლო პარტნიორს და მათ ინტერესებს (არსებულსა და პოტენციურს), შესაძლებელი ხდება თითოეულ პარტნიორთან და/ან პარტნიორთა ჯგუფთან კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის სტრატეგიის დოკუმენტზე მუშაობის დაწყება. ხაზგასმით აღვნიშნავთ იმას, რომ ამ საფეხურის „პროდუქტი“ უნდა იყოს დოკუმენტი და არა მესხიერებაში შენახული იდეები, ვინაიდან მხოლოდ ამ გზით მოგეცემათ შესაძლებლობა ბოლომდე შეიგრძნოთ თანამშრომლობის საკითხისადმი სისტემური მიდგომის ყველა უპირატესობა. დოკუმენტის სახით ფორმულირებული კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის გეგმა შესაძლებლობას მოგცემთ:

- დეტალებში გაიაზროთ თქვენი სტრატეგიის თითოეული კომპონენტი. დაინახოთ იგი როგორც მთლიანობაში – ერთიანი სტრატეგიის სახით, ისე დღეების მიხედვით განერილი აქტივობების სახითაც;
- სწორად დასახოთ პრიორიტეტები;
- გააცნოთ სტრატეგია სკოლის თანამშრომლებს, რათა თქვენთან ერთად ისინიც ჩაერთონ მისი განხორციელების პროცესში;
- თანმიმდევრულობისა და სტაბილურობის შთაბეჭდილება შეუქმნათ თქვენს პარტნიორებს, რაც ესოდენ მნიშვნელოვანია წარმატებული თანამშრომლობისათვის.

ჩვენი რეკომენდაციაა, თანამშრომლებს სტრატეგია მაქსიმალურად მარტივი და გასაგები ენით მიანოდოთ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ის შეიძლება უბრალოდ თაროზე შემოსადებ დოკუმენტად იქცეს. აარჩიეთ დოკუმენტის ფორმატი ისე, რომ იგი მარტივად დასამახსოვრებელი იყოს იმ ადამიანებისათვის, ვინც მის განხორციელებაში იქნება ჩართული. დოკუმენტის რა ფორმატიც არ უნდა აირჩიოთ, გახსოვდეთ, რომ თქვენი თანამშრომლობის გეგმა სულ მცირე შემდეგ შვიდ კითხვას უნდა პასუხობდეს:

- რა კონკრეტული მიზნის/მიზნების მიღწევას ცდილობთ თქვენი გეგმის განხორციელებით?

- რა კონკრეტული გზებით/მეთოდებით/ინსტრუმენტებით არის შესაძლებელი ამ მიზნის/მიზნების მიღწევა?
- ვინ არის თქვენი სამიზნე აუდიტორია (კონკრეტული ჯგუფი/ინდივიდი საზოგადოების ფარგლებში)?
- რა თანმიმდევრობით და რა ვადებში მოხდება თქვენ მიერ შერჩეული თანამშრომლობის ფორმების/მეთოდების დანერგვა?
- რა რესურსები (ფინანსური, მატერიალური და სხვ.) იქნება საჭირო თქვენ მიერ შემუშავებული სტრატეგიის ხარისხიანად განხორციელებისათვის?
- რა დაბრკოლებები შეიძლება შეიქმნას გეგმის განხორციელების დროს?
- როგორ შეაფასებთ გამოყენებული მეთოდების ეფექტიანობას გეგმით დასახული მიზნის/მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით?

(Mayhall R, 2005 მცირე მოდიფიცირებით)

ამ კითხვებზე პასუხების გასაცემად და ეფექტიანი თანამშრომლობის სტრატეგიის შესამუშავებლად მნიშვნელოვანია პროცესში ბევრი განსხვავებული გამოცდილების ადამიანის ჩართვა როგორც უშუალოდ სკოლის თანამშრომელთა რიგებიდან, ისე უფრო ფართო საზოგადოებიდან (მაგ., დარგის ექსპერტები). დისკუსიების, „გონებრივი იერიშების“ და სხვა მეთოდების გამოყენებით შესაძლებელი იქნება დასახული მიზნის/მიზნების მიღწევის მრავალფეროვანი და ორიგინალური გზების მოფიქრება, რაც პარტნიორების დაინტერესებისა და თანამშრომლობის პროცესში მათი „ჩართვის“ მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

ეს საფეხური არსებითად გულისხმობს წინა ეტაპზე დაგეგმილი აქტივობების განხორციელებას განსაზღვრული თანმიმდევრობით და დადგენილ დროით მონაკვეთში. დირექტორის ძირითადი ვალდებულება ამ ეტაპზე დაგეგმილი აქტივობების დაუბრკოლებელი განხორციელების ხელშეწყობაა. ჩვენი რჩევაა, მაქსიმალურად შეენიანაღმდეგოთ გეგმიდან გადახვევის ცდუნებას. აგრეთვე დაგეგმვის ეტაპზევე კონკრეტული ვადებისა თუ რესურსების განსაზღვრისას გაითვალისწინეთ „რთული/არასტანდარტული“ სიტუაციების შექმნის შესაძლებლობა.

## 5. შედეგების შეფასება და თანამშრომლობის გეგმაში შესაბამისი კორექტივების შეტანა

წინამდებარე სახელმძღვანელოში ჩვენ უკვე გვექონდა საუბარი გეგმის შეფასების აუცილებლობაზე სხვადასხვა ვითარებაში. ამ მხრივ საზოგადოებასთან თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის გეგმაც არ წარმოადგენს გამონაკლისს. რეალური შედეგების მიღწევისათვის სკოლას/დირექტორს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს როგორც მთლიანი გეგმის, ისე მისი თითოეული კომპონენტის (ეტაპის) განხორციელების შედეგად მიღწეული შედეგის/შედეგების შეფასების შესაძლებლობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში გეგმის შემუშავებასა და განხორციელებაზე დახარჯული დრო, ენერჯია და რესურსები ფუჭად იქცევა.

გეგმის შეფასების მეთოდები უკვე განხილული იყო სახელმძღვანელოში. მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია მხოლოდ იმის აღნიშვნა, რომ შეფასების ფაზა მთლიანი პროცესის არა მხოლოდ შემაჯამებელი საფეხურია, არამედ ახალი პროცესის საწყისი ეტაპიც, ვინაიდან იგი გვეკარნახობს სამომავლო მუშაობის პრიორიტეტებსა და კონკრეტულ სტრატეგიებს.

### სკოლა – საზოგადოების თანამშრომლობის ფორმატი

ამ ნაწილში მოკლედ მიმოვიხილავთ სკოლისა და საზოგადოების თანამშრომლობის კონკრეტულ, დღეისათვის ყველაზე პოპულარულ ფორმებს. წინამდებარე სახელმძღვანელოს ფორმატი არ იძლევა თითოეულის დეტალურად და ამომწურავად განხილვის შესაძლებლობას. თუმცა ჩვენ მიერ გამოყენებულ თუ სხვა წყაროებზე დაყრდნობით, დაინტერესებული მკითხველი ადვილად იპოვის დამატებით ინფორმაციას წარმოდგენილ სტრატეგიებთან დაკავშირებით.

- **მშობელთა განათლების პროგრამა.** ამ სახელწოდების ქვეშ გაერთიანებულია სკოლის პროექტები და საქმიანობები, რომლებიც მიმართულია მოსწავლეთა მშობლების ინფორმირებულობის დონის ამაღლებაზე, მათი როლისა და მნიშვნელობის შესახებ ბავშვების სწავლა/განვითარების პროცესში. არსებული შესაძლებლობებისა და სამიზნე აუდიტორიის სპეციფიკის გათვალისწინებით, სხვადასხვა სკოლა განსხვავებული ფორმით ახორციელებს ამგვარ პროგრამებს – ზოგი შესაბამის ინფორმაციას სკოლის ინტერნეტგვერდზე განათავსებს, ზოგი სპეციალურ საინფორმაციო ბროშურებს ბეჭდავს და უგზავნის ყველა მშობელს, ზოგი კი მშობლებისათვის ხელსაყრელ დროს აწყობს ჯგუფურ სემინარებს.

ნარებს, რა დროსაც არა მხოლოდ გადასცემს მშობლებს სასურველ ინფორმაციას, არამედ ცდილობს ხელი შეუწყოს თანამშრომლობითი და მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას მშობლებს შორის. განათლების პროგრამების გამოყენება შესაძლებელია სკოლისათვის/ მოსწავლისათვის მნიშვნელოვან ბევრ საკითხთან დაკავშირებით. ამ სტრატეგიის ეფექტიანობა დიდად არის დამოკიდებული ორ ძირითად კომპონენტზე – (1) სამიზნე აუდიტორიის სწორად განსაზღვრასა და (2) კონკრეტული აუდიტორიისათვის ინფორმაციის გადაცემის ყველაზე ეფექტიანი, ადეკვატური მეთოდის შერჩევაზე. თუ ორივე კომპონენტი სწორად განხორციელდა, მაშინ, სავარაუდოდ, ამ მეთოდის გამოყენება სასურველ შედეგს მოიტანს.

- **ოჯახური დახმარების პროგრამა.** საკმაოდ ხშირად სკოლებს უწევთ რთულ საზოგადოებაში (თემში) მუშაობა. „რთულ“ საზოგადოებაში ტრადიციულად იგულისხმება ისეთი ოჯახების არსებობა, რომლებსაც ძალიან დაბალი შემოსავალი აქვთ ან სადაც მხოლოდ ერთი მშობელი მუშაობს, აგრეთვე ისეთი ოჯახები, სადაც მხოლოდ ერთი მშობელია ან ქართული არ წარმოადგენს ოჯახის ძირითად საკომუნიკაციო ენას. იმ სირთულეების გათვალისწინებით, რომელთა გადატანაც უწევთ ამგვარ ოჯახებს ყოველდღიურად, არ არის გასაკვირი, რომ მათ თითქმის არა აქვთ დრო და სურვილიც, რომ ჩაერთონ შვილების განათლების საქმეში ან რაიმე სხვა სახით შეიტანონ წვლილი სასკოლო ცხოვრებაში. მასწავლებლები ხშირად აღნიშნავენ, რომ ასეთი ოჯახის წარმომადგენლები გაურბიან მათთან კონტაქტს და, ფაქტობრივად, არ იჩენენ ინტერესს შვილების სწავლის პროცესის მიმართ. სკოლამ ყურადღების მიღმა არ უნდა დატოვოს ამგვარი ოჯახები, მაშინაც კი, როდესაც მათი რაოდენობა არც ისე დიდია. თითოეული ასეთი ოჯახის ჩართვით სასკოლო ცხოვრებაში სკოლა ქმნის მინიმალურ პირობას კონკრეტული მოსწავლის/მოსწავლეების მომავალი წარმატებისათვის არა მარტო სწავლაში, არამედ, ზოგადად, ცხოვრებაში.
- გახანგრძლივებული ჯგუფების შემოღება, მშობლებისათვის ინტენსიური ენის კურსების შეთავაზება, სხვადასხვა სახის სასარგებლო თემებზე ტრენინგებისა და სემინარების ორგანიზება მხოლოდ რამდენიმეა იმ საქმიანობებიდან, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება ოჯახის დახმარების პროგრამის ფარგლებში. ამ მიმართულებით გადადგმული თითოეული ინიციატივის წარმატება არსებითად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ადეკვატურად იქნება დადგენილი თემში არსებული პრობლემური ოჯახების საჭიროებები და რამდენად ეფექტიანი მეთოდ-

დები იქნება შეთავაზებული მათთვის ამ საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

- **ოჯახური ცენტრები სკოლაში.** თანამშრომლობის აღნიშნული ფორმა პირველად გამოიყენეს ამერიკის შეერთებულ შტატებში. მისი მიზანია აჩვენოს მშობლებს, რომ სკოლა მათთვის ღიაა და რომ მათ შეუძლიათ ტერიტორიაზე არსებული ყველა რესურსის თავისუფლად გამოყენება მათი შვილების სასარგებლოდ. ოჯახური ცენტრის დაარსებისას, როგორც წესი, სკოლა გამოყოფს ერთ ოთახს, სადაც მშობლებს ეძლევათ მათთვის სასურველ დროს მოსვლისა და ერთმანეთთან და მასწავლებლებთან კომუნიკაციის შესაძლებლობა. ამგვარი ოთახების არსებობა ხელს უწყობს მშობლებს შორის მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, გამოცდილების გაზიარებასა და სკოლის მიმართ პოზიტიური, თანამშრომლობითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას. „ყინულის გალხობის“ შემდეგ, შესაძლებელია, რომ სკოლამ ამავე ოთახში მშობლებს სპეციალური ტრენინგპროგრამები და სემინარები შეთავაზოს ბავშვებში კონკრეტული უნარების (მაგალითად, კითხვის უნარის) განვითარების თემაზე. ტრენინგის ჩატარება შეიძლება ეთხოვოს როგორც სკოლის პედაგოგებს ან მოწვეულ ექსპერტებს, ისე რომელიმე გამოცდილ, მცოდნე მშობელსაც. ოჯახური ცენტრების დაარსება სკოლაში ერთ-ერთია იმ მეთოდთაგან, რომელიც არ მოითხოვს მნიშვნელოვან დანახარჯებს, თუმცა საკმაოდ ეფექტიანი შეიძლება აღმოჩნდეს სკოლა-საზოგადოების თანამშრომლობის მიმართულებით პირველი ნაბიჯების გადადგმის თვალსაზრისით.
- **სამოქმედო გუნდების ჩამოყალიბება.** ეს მიდგომა საკმაოდ ნაცნობი უნდა იყოს საქართველოს სკოლებისთვის, რადგანაც 2006 წლიდან სკოლებში მოქმედი სამეურვეო საბჭოების სისტემის ანალოგს წარმოადგენს. თანამშრომლობის ეს ფორმა გულისხმობს სკოლის ხელშეწყობით პედაგოგების, მშობლებისა და მოსწავლეთა ერთობლივი საინიციატივო ჯგუფის ჩამოყალიბებას, რომლის მოვალეობა სკოლის მიზნების მხარდამჭერი ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელებაა. ერთადერთი განსხვავება სამოქმედო გუნდებსა და ჩვენს სამეურვეო საბჭოებს შორის ის არის, რომ მათი მუშაობის ფოკუსი უფრო ვიწროა და ძირითადად შემოიფარგლება სკოლა-საზოგადოების თანამშრომლობის ეფექტიანი მიმართულებების განსაზღვრით, მაშინ როდესაც სამეურვეო საბჭოს მოქმედი კანონმდებლობით ბევრი სხვა დამატებითი ფუნქცია აქვს შეთავსებული.

## რჩევაები ეფექტიანი კომუნიკაციისათვის

ნებისმიერი თანამშრომლობის აუცილებელი წინაპირობა და შემდგომი ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორი არის კომუნიკაცია. სწორედ ამიტომ წინამდებარე ნაწილის დასრულება გვინდა კომუნიკაციის ტექნიკებზე საუბრით. დარწმუნებულები ვართ, რომ ქვემოთ წარმოდგენილი რეკომენდაციებიდან უმეტესს თქვენ გაუცნობიერებლად ისედაც იყენებთ ყოველდღიური კომუნიკაციის დროს. ჩვენი მიზანია გავამახვილოთ თქვენი ყურადღება მათ ეფექტიანობაზე, რათა, საჭიროების შემთხვევაში, მოგეცეთ მათი ცნობიერად და მიზანმიმართულად გამოყენების შესაძლებლობა საზოგადოებასთან, თემთან კომუნიკაციის პროცესში.

ამ ნაწილს პირობითად დავყოფთ ორ ქვენაწილად – წერილობითი და ზეპირი კომუნიკაცია. ვფიქრობთ, მკითხველს ასე უფრო გაუადვილდება მათი აღქმა და შემდგომი გამოყენება ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

### წერილობითი კომუნიკაცია

ადმინისტრაციულ თანამდებობაზე მომუშავე ნებისმიერი პირის სამუშაო მჭიდროდ არის დაკავშირებული წერილობით კომუნიკაციასთან. დირექტორებიც ამ მხრივ არ წარმოადგენენ გამონაკლისს. დღის თუ კვირის განმავლობაში მათ რამდენჯერმე უწევთ ელექტრონული წერილების გაგზავნა ზემდგომ ორგანიზაციებსა თუ სკოლის პარტნიორებთან, ოფიციალური წერილების მომზადება მშობლებისთვის, თემში არსებული ორგანიზაციებისთვის. ქვემოთ მოცემული მარტივი რეკომენდაციები დაგეხმარებათ ამ პროცესის გამარტივებასა და მისი ეფექტიანობის ამაღლებაში.

#### ❖ თავიდანვე განსაზღვრეთ თქვენი კომუნიკაციის დანიშნულება.

კომუნიკაცია (განსაკუთრებით წერილობითი) ყოველთვის ემსახურება გარკვეულ მიზანს. ეს მიზანი შეიძლება იყოს ადრესატის ინფორმირება რაიმეს შესახებ, მისგან კონკრეტული ქმედების მოთხოვნა და სხვ. ჩვენი რეკომენდაციაა, არ მიანდოთ მკითხველს თქვენი დოკუმენტის დანიშნულების, მისი მიზნის „ამოცნობის“ უმნიშვნელოვანესი ამოცანა და დოკუმენტის დასაწყისშივე განუმარტოთ, თუ რა მიზნით ამყარებთ მასთან კომუნიკაციას. დაიწყეთ თქვენი წერილი სიტყვებით: „ამ წერილის/დოკუმენტის მიზანია.....“ და მოკლედ, ერთი წინადადებით განსაზღვრეთ, თუ რის თქმას აპირებთ და რა მოლოდინი გაქვთ ადრესატის მიმართ.

#### ❖ წინასწარ განსაზღვრეთ, ვინ არის თქვენი „მკითხველი“.

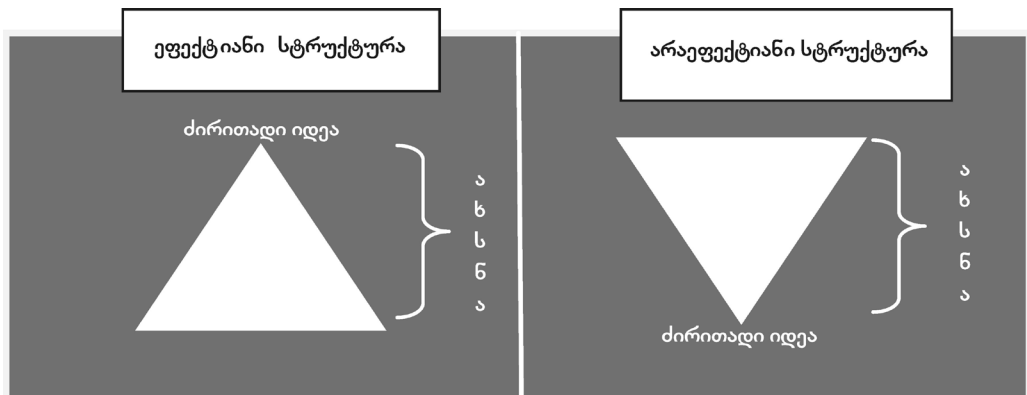
ზეპირი კომუნიკაციის შემთხვევაში აქ იგულისხმება პოტენციური აუდიტორიის სწორად განსაზღვრა. ყოველგვარი დამატებითი განმარტე-

ბების გარეშეც, ალბათ, ნათელია, თუ რაოდენ დიდი მნიშვნელობა აქვს თქვენი კომუნიკაციის „სამიზნის“ სწორად დადგენას. ადრესატის ვინაობის დადგენაში უფრო მეტი იგულისხმება, ვიდრე მისი იდენტიფიცირება. ეს რეკომენდაცია გთავაზობთ იმის დადგენას/ანალიზს, თუ რა კონკრეტული ინტერესები და მოლოდინი შეიძლება ჰქონდეს თქვენს ადრესატს და რა ფორმით იქნება ყველაზე ეფექტიანი დოკუმენტის მომზადება მისთვის.

ორგანიზაციათა უმრავლესობა, და მათ შორის სკოლებიც, ხშირად ერთსა და იმავე წერილს აგზავნიან სხვადასხვა ინსტანციაში და მხოლოდ მიმართვის ნაწილს უცვლიან. ამგვარი მიდგომა ვერ შეუწყობს ხელს კომუნიკაციის ეფექტიანობას, ვინაიდან თქვენი აუდიტორია განსხვავებული ინდივიდებისაგან და/ან ორგანიზაციებისაგან შედგება, შესაბამისად, თითოეულ მათგანს საკუთარი, ინდივიდუალური მიდგომა ესაჭიროება. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში თქვენ წერთ კონკრეტული მკითხველისათვის და შესაბამისად, თქვენი წერილობითი კომუნიკაციის ფორმა და შინაარსი სრულიად გასაგები, მისაღები და კომფორტული უნდა იყოს უშუალო ადრესატისათვის.

❖ **დოკუმენტის „აგებისას“ მოაქციეთ ძირითადი იდეები დასაწყისში, დანარჩენი დოკუმენტი კი დაუთმეთ მის განმარტებას/ახსნას.**

აღნიშნული მნიშვნელოვნად აადვილებს მკითხველისათვის თქვენ მიერ მომზადებული დოკუმენტის გაცნობას, რაკი თავიდანვე უქმნის წარმოდგენას იმაზე, თუ რის შესახებ ისაუბრებთ დოკუმენტში და მთლიანად ინფორმაციას უფრო ლოგიკურსა და მისაღებს ხდის. ამ რეკომენდაციის ილუსტრირებისთვის ხშირად მიმართავენ პირამიდის ანალოგიას, სადაც პირამიდის წვერი წარმოადგენს მთავარ იდეას, ხოლო მისი დანარჩენი ნაწილი ამ იდეის დასაბუთებას/ახსნას.



❖ **ყურადღებით გადაიკითხეთ შექმნილი დოკუმენტი.**

ამ რეკომენდაციის მიზანია, დაგეხმაროთ დოკუმენტზე მუშაობისას დაშვებული ტექნიკური თუ სტილისტური ხარვეზების აღმოფხვრაში. განათლებისა და გამოცდილების მიუხედავად, ამგვარი ხარვეზები, როგორც წესი, ჩვენი წერილობითი კომუნიკაციის ნებისმიერ პროდუქტს ახლავს ხოლმე თან.

აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში, დოკუმენტის ავტორი იმდენად არის ჩართული წერის პროცესში, რომ გადაკითხვის შემდეგაც კი ვერ ხედავს დაშვებულ შეცდომებს. ასეთ შემთხვევაში შეიძლება სასარგებლო იყოს დოკუმენტის ხმამაღლა წაკითხვა ან მისი გადაცემა კოლეგისთვის „გადასახედად“. სამართლიანობისათვის უნდა ითქვას, რომ გაპარული ტექნიკური შეცდომა ხშირად არ ხდება კომუნიკაციის დამახინჯების მიზეზი, თუმცა დაკვირვებული მკითხველის თვალისთვის ამგვარი შეცდომების არსებობა გარკვეულწილად ამძიმებს დოკუმენტის კითხვას და ავტორის შესახებ არასასურველი შთაბეჭდილებების ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. როგორც ამ ნაწილის დასაწყისშიც აღვნიშნეთ, კომუნიკაციის მიზანია, ხელი შეუწყოს თანამშრომლობას, რაც, სავარაუდოდ, გართულდება, თუკი მკითხველს თქვენ შესახებ დამახინჯებული, არასასურველი აზრი ჩამოუყალიბდება.

**ზეპირი კომუნიკაცია**

ზეპირი კომუნიკაცია (პირისპირ ვინმესთან ან უფრო ფართო აუდიტორია-სთან) ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია განურჩევლად იმისა, თუ რა სფეროში ვმუშაობთ ან, საერთოდ, ვმუშაობთ თუ არა. შესაბამისად, გასაგებია ის ცხოველი ინტერესი, რომელსაც დარგის ექსპერტები იჩენენ ამ საკითხის მიმართ.

თემის მოცულობიდან გამომდინარე, ჩვენ ამ სახელმძღვანელოში შემოვიფარგლებით მხოლოდ რამდენიმე, ყველაზე პოპულარული სტრატეგიის დასახელებით, რომელთა გამოყენება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს თქვენი ზეპირი კომუნიკაციის ხარისხს და დაგეხმარებათ თანამშრომლობისათვის პოზიტიური გარემოსა და წინაპირობების შექმნაში.

❖ **საუბრისას აქტიურად გამოიყენეთ ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაციის მეთოდები.**

ვერბალურ კომუნიკაციაში იგულისხმება სიტყვებით, მათი მნიშვნელობით გადაცემული ინფორმაცია, არავერბალური კომუნიკაცია კი გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემას სიტყვების, მეტყველების გარეშე (ჟესტებით, მიმიკით და ა.შ.). გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, ადამიანე-

ბისტვის ინფორმაციის მიღების ძირითადი წყარო ვერბალური კომუნიკაციაა, მაშინ როდესაც სინამდვილეში, ჩვენი ყოველდღიური კომუნიკაციის ეფექტიანობას ხშირად არსებითად განსაზღვრავს კომუნიკაციის სწორედ არავერბალური კომპონენტი. ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული ჩვენგანი ცნობიერად, გააზრებულად იყენებდეს ინფორმაციის გადაცემის ორივე ფორმას და ზრუნავდეს იმაზე, რომ ამ წყაროებით გადაცემული ინფორმაცია თანხვედრაშია ერთმანეთთან – ვერბალური გზით მიწოდებული ინფორმაცია არ მოდის წინააღმდეგობაში არავერბალურად გადაცემულ ინფორმაციასთან და პირიქით.

❖ **თავი აარიდეთ პროფესიული ლექსიკისა და რთული ენის გამოყენებას.**

ნებისმიერ პროფესიულ წრეში დროთა განმავლობაში მკვიდრდება გარკვეული გამონათქვამები და ტერმინები, რომლებიც გასაგები და ადვილად აღსაქმელია კონკრეტული პროფესიული წრის წარმომადგენლისათვის, თუმცა ბუნდოვანი და გაუგებარი შეიძლება იყოს ამ წრის მიღმა მყოფი ადამიანისთვის. ასე, მაგალითად, განათლების სისტემაში დასაქმებული ადამიანები – მასწავლებლები, სკოლის დირექტორები, განათლების ექსპერტები, ხშირად იყენებენ სპეციფიკურ ტერმინებს, საერთაშორისო ცნებებს (კურიკულუმი, ინკლუზიური, მეტაკოგნიტური და ა.შ), რომელთა შინაარსი და მნიშვნელობა ხშირად გაუგებარი რჩება მშობლებისთვის, ჟურნალისტებისა და ფართო საზოგადოების სხვა წევრებისათვის. გახსოვდეთ, რომ კომუნიკაციის მიზანია, მიიტანოთ თქვენი კონკრეტული „გზავნილი“ ადრესატამდე და არა გააოცოთ იგი თქვენი ინტელექტუალურობით. შესაბამისად, პროფესიული ლექსიკის, „ინტელექტუალური ენის“ გადამეტებულად გამოყენება არ შეიძლება ჩაითვალოს კომუნიკაციის ეფექტიან სტრატეგიად. მეტყველების სიმარტივე არ მიუთითებს მოსაუბრის დაბალ ინტელექტუალურობაზე, როგორც ხშირად ფიქრობენ ხოლმე. პირიქით, იგი არის ადამიანის მომზადებულობის, მისი საქმიანი და შედეგზე ორიენტირებული მიდგომის ინდიკატორი.

❖ **მოუსმინეთ პარტნიორს.** არაფერი არ აძლიერებს კომუნიკაციასა და თანამშრომლობას ისე, როგორც მოსაუბრის განცდა, რომ მას უსმენენ და რომ აუდიტორია გულწრფელად არის დაინტერესებული მისი ხედვით. შესაბამისად, მოსმენის უნარის განვითარება თქვენი წარმატების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ხაზგასასმელია, რომ მოსმენაში არ იგულისხმება უბრალოდ ჩუმიად ყოფნა და ამ გზით პარტნიორისთვის საკუთარი პოზიციის გამოთქმის შესაძლებლობის მიცემა. ექსპერტების აზრით, მოსმენა აქტიური პროცესია, რომელშიც არავერბალური თუ ვერბალური კომუნიკაციის სტრატეგიებით თქვენ სისტემატურად ანიშნებთ

პარტნიორს, რომ მიჰყვებით მსჯელობაში და რომ თქვენთვის საინტერესო და გასაგებია ყოველივე, რაზეც ის საუბრობს. აქტიური მოსმენის დროს მნიშვნელოვანია, რომ თქვენი ინტერესი ბუნებრივი და გულწრფელი იყოს. ადამიანები თითქმის ინტუიციურად გრძნობენ ყურადღებით მოსმენასა და ინტერესს. არაგულწრფელობა/ხელოვნურობა როგორც საუბარში, ისე მოსმენაში ნეგატიურ დამოკიდებულებას აყალიბებს პარტნიორში თქვენ მიმართ და „ანგრევს“ შესაძლო თანამშრომლობის ალბათობას.

\*\*\*

ამ თავში ჩვენ განვიხილეთ სკოლა – საზოგადოების თანამშრომლობის საკითხი. წინამდებარე თავის მიზანი იყო მკითხველისათვის ამ უმნიშვნელოვანესი საკითხის კიდევ ერთხელ შეხსენება და თემასთან დაკავშირებული დამატებითი ინფორმაციის მიწოდება. განსაკუთრებული აქცენტი გავაკეთეთ თანამშრომლობის აგების პროცესუალურ მხარეზე. განხილული იყო კონკრეტული ნაბიჯები ეფექტიანი თანამშრომლობის დაწყებისა და გამყარებისათვის. აგრეთვე შემოთავაზებული იყო სკოლა-საზოგადოების თანამშრომლობის კონკრეტული ფორმებიც, რომლებიც, ჩვენი აზრით, გარკვეულ წარმოდგენას შეუქმნის მკითხველს იმ საქმიანობებზე, რომლებსაც განვითარებული ქვეყნების სასკოლო საზოგადოებები ეყდნობიან. ვინაიდან თანამშრომლობის აუცილებელი წინაპირობა სამიზნე აუდიტორიასთან კომუნიკაციის დამყარებაა, მიზანშეწონილად ჩავთვალეთ წინამდებარე თავის ეფექტიანი კომუნიკაციის სტრატეგიებით დასრულება. ჩვენ განვიხილეთ წერიტი და ზეპირი კომუნიკაციის გაუმჯობესების რამდენიმე ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიაც. იმედს ვიტოვებთ, რომ წარმოდგენილი ინფორმაცია დაგეხმარებათ თქვენი სკოლის საზოგადოებასთან პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბებაში.

## ბიბლიოგრაფია:

Ascher, Carol (1988): Improving The School-Home Connection for Low Income Urban Parents. ERIC development team, Digest #41;

Goldstein J. Noah, Martin, Steve, Cialdini, Robert (2008): 50 Scientifically Proven Ways to be Persuasive. Simon & Schuster inc.

Gutbrod, Hans (2005): Handbook of Professional Communication. "Saari" Publishing House

Tropman, John E., Erlich, John L., Rothman, Jack (2006): Tactics and Techniques of Community Intervention. Wadsworth Publishing;

Wisconsin Department of Public Instruction (2005): Organizing a Successful Family Center in Your School;



**თბილისის კერძო ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა „ილია“  
აცხადებს ვაკანსიას მთავარი ბუღალტრის პოზიციაზე**

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა „ილია“ არის კერძო სამართლის იურიდიული პირი. იგი დაფუძნდა 2005 წელს და, არსებობის ხანმოკლე ისტორიის მიუხედავად, უკვე ემსახურება ოთხასზე მეტ მოსწავლეს ზოგადი განათლების სამივე საფეხურზე. სკოლის მიზანია დაიმკვიდროს წამყვანი პოზიცია კერძო სკოლების ბაზარზე და უახლოესი 5 წლის განმავლობაში ორჯერ გაზარდოს სკოლის კონტინგენტი. ამ მიზნის მიღწევისათვის სკოლა აქტიურად თანამშრომლობს ადგილობრივ და საერთაშორისო ექსპერტებთან და განათლების დარგში მომუშავე ორგანიზაციებთან. აგრეთვე ზრუნავს სკოლის პერსონალის მუდმივ პროფესიულ განვითარებასა და სრულყოფაზე. სკოლის მუშაობის კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი პრიორიტეტია თანამედროვე საგანმანათლებლო ტექნოლოგიებისა და სწავლების მეთოდების დანერგვა. მთავარი ბუღალტერი სკოლის წარმატებასა და მისი სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თანამშრომელი იქნება. მის მოვალეობაში შევა არა მხოლოდ მიმდინარე ფინანსური აღრიცხვის წარმოება, არამედ ადმინისტრაციის სხვა წევრებთან ერთად სკოლის სტრატეგიული განვითარებისაკენ მიმართული ნაბიჯების დაგეგმვა/განხორციელება.

**პოზიციასთან დაკავშირებული ძირითადი ფუნქციები და მოვალეობები:**

- ორგანიზაციის ფინანსების ადმინისტრირება და მართვა;
- ფინანსური ინფორმაციის შეგროვება, დამუშავება და ანგარიშების მომზადება დირექტორისთვის;
- სკოლის ბიუჯეტის შედგენაში მონაწილეობის მიღება;
- მოქმედი კანონმდებლობის მოთხოვნების დაცვით დადგენილ ვადებში ფინანსური და საბანკო ოპერაციების შესრულება;
- სკოლის ფინანსური საქმისწარმოების პროცედურების დახვეწისაკენ მიმართული რეკომენდაციების მომზადება და დირექტორისთვის წარდგენა;

- ფინანსური წარმოების უზრუნველყოფა სკოლის საერთაშორისო და ადგილობრივ პარტნიორებთან;
- სკოლის მატერიალური ფასეულობების აღრიცხვა;
- თანამშრომლობა მაკონტროლებელ ორგანიზაციებთან პოზიციასთან დაკავშირებულ საკითხებთან დაკავშირებით;
- საბუღალტრო განყოფილების თანამშრომელთა საქმიანობის მართვა.

## საკვალიფიკაციო მოთხოვნები

- უმაღლესი განათლება (მაგისტრის ხარისხი) ფინანსების ან ბიზნესის ადმინისტრირების სფეროში;
- საერთაშორისო სერტიფიკატი ფინანსურ/საბუღალტრო აღრიცხვაში;
- ანალოგიურ პოზიციაზე (განათლების დარგში) მუშაობის მინიმუმ სამი წლის გამოცდილება;
- დარგის მარეგულირებელი საკანონმდებლო და ნორმატიული დოკუმენტების ცოდნა (საგადასახადო კოდექსი, შრომის კოდექსი, ზოგადი განათლების შესახებ კანონი);
- კომპიუტერული (საოფისე) პროგრამების ცოდნა (სამომხმარებლო დონეზე);
- ინგლისური და რუსული ენების სრულყოფილი ცოდნა (განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კარგად განვითარებული წერილობითი კომუნიკაციის უნარი).

## სამუშაო პირობები

**დაქირავების ფორმა:** პოზიციაზე დაქირავებულ პირთან გაფორმდება შრომითი ხელშეკრულება 6-თვიანი გამოსაცდელი ვადით. აღნიშნული პერიოდის დამაკმაყოფილებლად გავლის შემთხვევაში პირთან გაფორმებული იქნება 5-წლიანი ხელშეკრულება მოქმედების ვადის შემდგომი გაგრძელების შესაძლებლობით.

**სამუშაო გრაფიკი:** გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში პირზე გავრცელდება სკოლის შინაგანაწესით გათვალისწინებული ყველა ნორმა, მათ შორის სამუშაოს გრაფიკიც (სამუშაო საათები: 9:00 – 6:00). გადაუდებელი

აუცილებლობის შემთხვევაში დასაშვებია ზეგანაკვეთური სამუშაოც, რომლის ანაზღაურების პირობები ინდივიდუალური მოლაპარაკების გზით იქნება შეთანხმებული.

**ანაზღაურება:** 750 ლარი (დაბეგვრამდე). სკოლის ბიუჯეტი აგრეთვე ითვალისწინებს ყოველწლიურ საპრემიო ფონდსაც, რომლის გაცემა პირის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას დაეფუძნება.

## **წარმოსადგენი დოკუმენტაცია**

ვაკანტურ პოზიციაზე განაცხადის გასაკეთებლად საჭიროა, რომ დაინტერესებულმა პირებმა წარმოადგინონ სკოლაში (არაელექტრონული ფორმით) შემდეგი საბუთები:

- განაცხადის შევსებული ფორმა (იხილეთ სკოლის სტანდარტული ფორმა მიმაგრებულ დოკუმენტში);
- დიპლომის ასლი;
- საერთაშორისო საბუღალტრო აღრიცხვის სერტიფიკატის ასლი;
- ბოლო დამქირავებლისაგან სარეკომენდაციო წერილი, რომელიც შესრულებული იქნება ორგანიზაციის ოფიციალურ ბლანკზე;
- ცნობა ნასამართლეობის არქონის შესახებ;
- ცნობა ნარკოლოგიური ცენტრიდან;
- მოქალაქის პირადობის მოწმობის ასლი.

**საბუთების წარმოდგენის ბოლო ვადაა მიმდინარე წლის 15 აგვისტოს 17:00 საათი.**

**საბუთები მიიღება შემდეგ მისამართზე:**

ქ. თბილისი, ვაჟა-ფშაველას გამზირი №43, პირველი სართული, ოთახი №12.

## **შერჩევის პროცედურის აღწერა**

შერჩევის პროცედურა ოთხ ეტაპს მოიცავს:

- I. წარმოდგენილი საბუთების განხილვა და პოზიციის მოთხოვნებთან ყველაზე მეტად შესატყვისი კანდიდატების შერჩევა;
- II. ტესტი უცხო ენებში (რუსული და ინგლისური);
- III. სიმულაციური დავალება;
- IV. გასაუბრება.

ყოველ შემდგომ ეტაპზე დაიშვებიან მხოლოდ ის კანდიდატები, რომლებიც წარმატებით გადალახავენ შერჩევის პროცედურის წინა საფეხურს.

დამატებითი ინფორმაციისათვის მოგვმართეთ:

(+995) 32 2276545

Ilia@gmail.com

www. ilia.edu.ge

წინამდებარე განცხადებაში გამოყენებული ინფორმაცია გამოგონებულია.  
ნებისმიერი დამთხვევა რეალურ ორგანიზაციასთან შემთხვევითია.

## განაცხადის ფორმა

### პირადი ინფორმაცია

გვარი, სახელი, მამის სახელი

მოქალაქეობა

დაბადების რიცხვი, თვე, წელი და ადგილი

ოჯახური მდგომარეობა

მისამართი

პირადი №

სახლის ტელეფონი:  მოკილური:

ელ-ფოსტა



### განათლება

№	სასწავლებლის დასახელება	სწავლების წლები	ფაკულტეტი	კვალიფიკაცია და დიპლომის №

### ტრენინგები

ტრენინგის დასახელება	ტრენინგის ჩატარების ადგილი, პერიოდი	ორგანიზაციის დასახელება (ვის მიერ იყო ორგანიზებული)	რა სახის ცოდნა და გამოცდილება მიიღეთ

## უცხო ენები (მიუთითეთ, რომელი უცხო ენებს ფლობთ და რა დონეზე)

უცხო ენები	უცხო ენების ცოდნა			
<input type="checkbox"/> ინგლისური	<input type="checkbox"/> სუსტად	<input type="checkbox"/> საშუალოდ	<input type="checkbox"/> კარგად	<input type="checkbox"/> ძალიან კარგად
<input type="checkbox"/> რუსული	<input type="checkbox"/> სუსტად	<input type="checkbox"/> საშუალოდ	<input type="checkbox"/> კარგად	<input type="checkbox"/> ძალიან კარგად
<input type="checkbox"/> სხვა _____ (მიუთითეთ რომელი)	<input type="checkbox"/> სუსტად	<input type="checkbox"/> საშუალოდ	<input type="checkbox"/> კარგად	<input type="checkbox"/> ძალიან კარგად

## კომპიუტერული პროგრამების ცოდნა

(მიუთითეთ, რომელი პროგრამები იცით)

პროგრამები	პროგრამების ცოდნა			
Excel	<input type="checkbox"/> სუსტად	<input type="checkbox"/> საშუალოდ	<input type="checkbox"/> კარგად	<input type="checkbox"/> ძალიან კარგად
Word	<input type="checkbox"/> სუსტად	<input type="checkbox"/> საშუალოდ	<input type="checkbox"/> კარგად	<input type="checkbox"/> ძალიან კარგად
სხვა _____	<input type="checkbox"/> სუსტად	<input type="checkbox"/> საშუალოდ	<input type="checkbox"/> კარგად	<input type="checkbox"/> ძალიან კარგად

## სამუშაო გამოცდილება

ორგანიზაციის დასახელება	თანამდებობა (ორგანიზაციის უწყების ჩვენებით)	მუშაობის წლები	ყოველთვიური ანაზღაურება	სამუშაოდან წამოსვლის მიზეზი

## სამუშაო გამოცდილება

ორგანიზაციის დასახელება	სახელი, გვარი	თანამდებობა	სამსახურის მისამართი	ტელეფონის ნომერი ელ-ფოსტა

ხელმოწერით ვადასტურებ, რომ ჩემ მიერ განაცხადის ფორმაში მითითებული ინფორმაცია შეესაბამება სინამდვილეს. თანახმა ვარ სკოლა „ილიამ“ გადაამოწმოს წარმოდგენილი ინფორმაციის სისწორე

განმცხადებლის ხელმოწერა

განაცხადის შევსების თარიღი

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

დანართი №3 სტრუქტურირებული ინტერვიუს  
შეფასების სტანდარტული ფორმის ნიმუში

აპლიკანტის სახელი გვარი	კ ი თ ხ ვ ე ბ ი								ჯამური შეფასება
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	
თამარ გვენეტაძე									
თემურ სართანია									
ირაკლი კვაჭაძე									
გულნაზ აფციაური									
თეონა მარსაგიშვილი									
დავით გიგაური									
ელენე ოქრომელიძე									
ვახტანგ პაიჭაძე									
ზურაბ კონტრიკაძე									
თემურ ლეჟავა									

აპლიკანტები ფასდება 5-ბალიან სკალაზე:

1 = ძალიან ცუდი შთაბეჭდილება

2 = არადამაკმაყოფილებელი შთაბეჭდილება

3 = ნეიტრალური პოზიცია

4 = დამაკმაყოფილებელი შთაბეჭდილება

5 = ძალიან კარგი შთაბეჭდილება

დანართი №4 არასტრუქტურირებული ინტერვიუს  
შეფასების სტანდარტული ფორმის ნიმუში

№	აპლიკანტის სახელი გვარი	კომისიის წევრების შეფასებები					ჯამური შეფასება	საშუალო ქულა
		№1	№2	№3	№4	№5		
1	თამარ გვენეტაძე							
2	თემურ სართანია							
3	ირაკლი კვაჭაძე							
4	გულნაზ აფციაური							
5	თეონა მარსაგიშვილი							
6	დავით გიგაური							
7	ელენე ოქრომელიძე							
8	ვახტანგ პაიჭაძე							
9	ზურაბ კონტრიკაძე							
10	თემურ ლეჟავა							

აპლიკანტები ფასდება 5-ბალიან სკალაზე:

1 = ძალიან ცუდი შთაბეჭდილება

2 = არაღამაკმაყოფილებელი შთაბეჭდილება

3 = ნეიტრალური პოზიცია

4 = ღამაკმაყოფილებელი შთაბეჭდილება

5 = ძალიან კარგი შთაბეჭდილება

კომისიის წევრების ვინაობა:

№1 გიორგი დავითაია  
(სკოლის დირექტორი)

№2 ეთერ ცხადაძე  
(დირექტორის მოადგილე)

№3 დავით გამცემლიძე  
(მონვეული ექსპერტი)

№4 ფრიდონ სულავა (სამეურ-  
ვეო საბჭოს თავმჯდომარე)

№5 ანა სანიკიძე  
(ფსიქოლოგი)

### ურთიერთობა კოლეგებთან

1. კოლეგებთან ურთიერთობისას შეფასების ობიექტი თავაზიანი და ყურადღებიანია.

1 2 3 4 5 ?

2. შეხვედრებზე შეფასების ობიექტი პატივისცემით ექცევა კოლეგებს, ისმენს მათ მოსაზრებებს და კორექტული ფორმით გამოხატავს მათგან საწინააღმდეგო აზრს.

1 2 3 4 5 ?

3. შეფასების ობიექტი სისტემატურად ეხმარება (კონსულტაციით) კოლეგებს სამუშაოს შესრულების პროცესში შექმნილი სირთულეების მოგვარებაში.

1 2 3 4 5 ?

### ურთიერთობა მშობლებთან

4. შეფასების ობიექტი სისტემატურად ხვდება თითოეული მოსწავლის მშობელს და განიხილავს მათთან ბავშვის მიღწევებს/პრობლემებს.

1 2 3 4 5 ?

5. მშობელთა უმეტესობა პოზიტიურად აფასებს თანამშრომლობას შეფასების ობიექტთან.

1 2 3 4 5 ?

6. კლასში/მოსწავლესთან დაკავშირებით წარმოშობილი სირთულეების შემთხვევაში მშობელთა უმეტესობა, პირველ რიგში, შეფასების ობიექტს მიმართავს.

1 2 3 4 5 ?

### შეფასების სკალა:

1 = სრულიად არ ვეთანხმები

4 = ნაწილობრივ ვეთანხმები

2 = ნაწილობრივ არ ვეთანხმები

5 = სრულიად ვეთანხმები

3 = ნეიტრალური პოზიცია მაქვს

? = არ ვიცი

