ლიდერობა სკოლაში და პროფესიული განვითარება – ესტონეთის გამოცდილება

ავტორი [თამთა კობახიძე]

(ნაწილი მეორე)

როგორც სტატიის პირველ ნაწილში ვისაუბრეთ, სკოლის დირექტორებისა და სასკოლო თემის პროფესიული განვითარების პროგრამამ ესტონეთში (Future School programme) რამდენიმე თვალსაზრისით დადებითი შედეგები გამოიღო. პროგრამა ესტონეთის ხარისხის სააგენტომ 2022 წელს წამოიწყო. ის ეფუძნებოდა 2021-2022 წლებში ზოგადი განათლების გაუმჯობესების მიმართულებით განხორციელებულ (ევროკავშირის მიერ მხარდაჭერილ) აქტივობებს და მინიმუმ 50 სკოლაში მოიტანა მნიშვნელოვანი შედეგები ხარისხის გაუმჯობესების თვალსაზრისით. ორი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება (ტარტუსა და ტალინის უნივერსიტეტი) დღემდე ეხმარება სკოლებს მენტორებისა და კონსულტანტების საშუალებით, რათა გააუმჯობესონ სწავლა-სწავლების ხარისხი სხვადასხვა მიმართულებით. ამჯერად ქვეპროგრამა („ზოგად განათლებაში მტკიცებულებებზე დაფუძნებით მოსწავლის განვითარების ხელშეწყობა“) 2029 წლამდე მიმდინარეობს.

სტატიის პირველ ნაწილში აღწერილია ტალინის უნივერსიტეტის მკვლევრების მიერ პროექტში ჩართული ხუთი სკოლისათვის ცალ-ცალკე გაკეთებული შედეგების შეჯამება. მონაცემების ამგვარი წარმოდგენის დროს მნიშვნელოვანი ინფორმაცია შეიძლება გამოიკვეთოს ცალკეული სკოლების კონტექსტში.

- პირველი სკოლის შემთხვევაში მათი სამოქმედო გეგმის მთავარი მიზანი იყო მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესება მასწავლებელთა თანამშრომლობის გაზრდის გზით. ამისათვის, მენტორების რჩევით, სკოლამ დანერგა „თანამშრომლობის დღე“. მასწავლებელთა რეფლექსიებზე და სხვადასხვა მონაცემზე დაყრდნობით სასკოლო თემი ძირითადად ფოკუსირებული იყო, გაეგო, როგორ აღიქვამდნენ მოსწავლეები და რა გავლენა ჰქონდა მათზე მასწავლებელთა თანამშრომლობას. კითხვარები, მოსწავლეების თვითშეფასება, დაკვირვების დღიურები კვლევის მთავარ ინსტრუმენტებს წარმოადგენდნენ. სკოლის მთავარი შედეგი ამ შემთხვევაში საგნების ინტეგრაციით მასწავლებელთა თანამშრომლობაში გამოიხატა. კერძოდ, 20%-ით გაიზარდა იმ მასწავლებლების რაოდენობა, რომლებიც კოლეგებთან ერთად გეგმავდნენ თანამშრომლობით აქტივობებსა და ინტეგრირებულ გაკვეთილებს.
- მეორე სკოლის მიზანს წარმოადგენდა სწავლის განსხვავებული სტრატეგიების დანერგვა მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესების მიზნით. პრობლემის სიღრმისეული კვლევისათვის მრავალმხრივი მონაცემები შეგროვდა – კითხვარები (მასწავლებლებისათვის), მასწავლებლების წარმოდგენების კვლევა თავიანთი სწავლების უნარებზე და ინტერვიუები. მოსწავლეებში გამოკვლეულ იქნა თვითშეფასების კითხვარის მონაცემები, მათი სწავლისა და კითხვის უნარები.
- მესამე სკოლის მიზანს წარმოადგენდა მოსწავლეთა მოტივაციის ამაღლება საგნობრივი შინაარსის ინტეგრირებისა და არაფორმალური საგანმანათლებლო აქტივობების შეთავაზების გზით. სამოქმედო კვლევის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში მკვლევრები ეყრდნობოდნენ Self Determination Theory-ს. ინტერვენციების ეფექტურობის გასაანალიზებლად მკვლევრებმა გამოიყენეს სტუდენტების გამოკითხვის შედეგები და მასწავლებელთა უკუკავშირი. დაგეგმვის ეტაპის პროცესში მიღებული გადაწყვეტილებები დაეფუძნა მოსწავლეთა სახელმწიფო შეფასებებში მიღებულ

მონაცემებს. მენეჯერული გადაწყვეტილებების შეფასების მიზნით კი გამოყენებულ იქნა დაკვირვება.

- მეოთხე სკოლა ფოკუსირებული იყო განსხვავებულ პრობლემაზე – მოსწავლეთა ჩართულობის ამაღლებაზე არაფორმალური განათლების აქტივობებში. ინტერვენციები განხორციელდა მასწავლებლისა და მოსწავლის დონეზე და მონაცემების შესაგროვებლად დაკვირვების პროტოკოლები იქნა გამოყენებული. რაც შეეხება მოსწავლეთა მოტივაციისა და მასწავლებლების უკუკავშირის საკითხებს, ისინი თვითშეფასების ფორმებით გაანალიზდა. იმისათვის, რომ უნივერსიტეტის მენტორებს სათანადო და პრაქტიკული კონსულტაციები გაეწიათ, კონსულტანტებმა გააანალიზეს მოტივაციის თეორიები და დაკვირვების პროტოკოლების მეშვეობით შეაფასეს ისეთი საკითხები, რომლებიც პირდაპირ თვალსაჩინო არ იყო. მეტი აქცენტი მასწავლებლებისათვის გამოცდილების გაზიარებასა და კარგი პრაქტიკების გაცნობაზე გაკეთდა.

- მეხუთე სკოლის შემთხვევაში მიზანს წარმოადგენდა მეშვიდე კლასელი მოსწავლეების სასწავლო პროცესის დაახლოება რეალურ ცხოვრებასთან (ცოდნის ტრანსფერი). მონაცემთა ანალიზისათვის შეიქმნა ინსტრუმენტი, რომელმაც გაზომა, თუ რა ესმოდათ მოსწავლეებს ნასწავლი მასალიდან, როგორ განსაზღვრავდნენ მის საჭიროებებს და ა.შ. ასევე ჩატარდა ტესტირება მოტივაციის ხარისხისა და სოციალური უნარების განსაზღვრის მიზნით.

საბოლოო ჯამში სკოლებმა შეაგროვეს მონაცემები როგორც მოსწავლეებისაგან, ასევე მასწავლებლებისგან. ინსტრუმენტებს ძირითადად თავად სკოლები ამზადებდნენ. ზოგიერთ შემთხვევაში, დამატებითი მონაცემები შეგროვდა უნივერსიტეტის მიერ შემოთავაზებული კვლევის ინსტრუმენტებით (მაგალითად, მოსწავლეთა უნარების ტესტირება). მონაცემებისა და კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით მიღებული გადაწყვეტილებები ძირითადად მენეჯმენტის დონეზე იყო ორიენტირებული: ყოველდღიური პროცესების გაუმჯობესება, მონაცემთა შეგროვების ტექნიკა, მეთოდოლოგიების ფორმალიზება და მასწავლებელთა თანამშრომლობის მეტი მხარდაჭერა. რამდენიმე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება სკოლებმა მიიღეს მოსწავლეთა დონეზეც: უკუკავშირის უნარების გაძლიერება, სასწავლო აქტივობების მიზნების დასახვა, საკლასო აქტივობების გამდიდრება და ა.შ.

კვლევის დასკვნაში ასახულია, რომ სკოლისა და უნივერსიტეტის პარტნიორობისას სკოლებს შეუძლიათ გაიაზრონ მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების მნიშვნელობა მონაცემთა შეგროვების, სკოლის გუნდის ანალიზის ან თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების საფუძველზე. თუმცა, არის გარკვეული ასპექტები, რომლებიც გასათვალისწინებელია.

1. **ადამიანური რესურსით მხარდაჭერა**

უნივერსიტეტის მხრიდან სკოლებისათვის შეთავაზებული კონსულტანტი პროცესის დროს ჩართული იყო ყველა აქტივობაში და ხშირ შემთხვევაში წარმართავდა კონკრეტულ ნაწილს. მისი საქმიანობა ასევე მოიცავდა მასწავლებელთა საჭიროებების შეფასებას, მოდელირებას, როგორ უნდა მოხდეს მონაცემების ინტერპრეტაცია, როგორ წარიმართოს მასწავლებლებზე დაკვირვება და ა.შ. კვლევამ აჩვენა, რომ მწვრთნელმა დიდი როლი ითამაშა პროცესების წარმართვაში. ინტერვიუს პროცესში სკოლებმა აღნიშნეს, რომ კონკრეტულ აქტივობებს სათანადო მეთოდოლოგიური ცოდნის გარეშე ვერ გაუმკლავდებოდნენ (რაც მათ არ გააჩნდათ). კონსულტანტი, გარდა იმისა, რომ მეთოდოლოგიურ მხარდაჭერას უწევს სკოლებს, ასევე მიუკერძოებელია გადაწყვეტილებებში და შეუძლია ხისტად განსაზღვროს კონკრეტული საჭიროების აღმოფხვრის გზები, რაც ხშირ შემთხვევაში მენეჯმენტისათვის რთულად განსახორციელებელია. სკოლებმა ასევე აღნიშნეს, რომ მათ სამომავლოდაც სჭირდებათ მხარდაჭერა – განსაკუთრებით ინსტრუმენტების ვალიდურობის შეფასების ნაწილში.

2. **ტექნოლოგიური მხარდაჭერა**

პროგრამის მიმდინარეობის პროცესში მკვლევრებმა გამოიყენეს სხვადასხვა კომპიუტერული პროგრამა მონაცემების ანალიზის დროს. აღნიშნულ პროგრამებზე წვდომა და მათი გამოყენების უნარი გამოწვევად რჩება სკოლებისათვის.

3. **საგანმანათლებლო ლიდერობა**

სკოლის დირექტორებს მთავარი როლი ენიჭებათ მასწავლებელთა შორის მონაცემთა გამოყენების ხელშეწყობაში – ისინი მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ასევე რესურსებისა და დროის განაწილებაში. იმ ფაქტმა, რომ მათ თავად ჰქონდეთ გააზრებული უტყუარ მონაცემთა გამოყენების მნიშვნელობა, შეიძლება გადამწყვეტი როლი ითამაშოს მასწავლებელთა წარმოდგენებზე. თუმცა მკვლევრები აღიარებენ, რომ სკოლები ძირითადად იყენებდნენ მათ მიერ შეგროვებულ მონაცემებს და ეროვნული ან მუნიციპალიტეტის დონეზე შეგროვებული მონაცემების გამოყენება იშვიათად ხდებოდა. ეს აჩენს კითხვებს სკოლის გუნდის მიერ ასეთი მონაცემების ინტერპრეტაციის შესაძლებლობებზე და უნივერსიტეტის მწვრთნელების მიერ ამ ინტერპრეტაციის მხარდაჭერასა და სწავლების შესაძლებლობებზე.

საბოლოოდ, კვლევამ აჩვენა პროგრამის დადებითი ეფექტი ხუთ საპილოტე სკოლაში, გამოკვეთა საგანმანათლებლო საჭიროებები და დასახა სამომავლო გეგმები (ცვლილებები სკოლის დირექტორთა პროფესიული განვითარებისა და საუნივერსიტეტო საგანმანათლებლო პროგრამების კუთხით). გამოწვევად რჩება მონაცემთა ანალიზისა და ინტერპრეტაციის უნარები. უნდა აღნიშნოს, რომ მსგავსი გამოწვევა ქართულ სკოლებშიცაა, რაც დადასტურდა სსიპ – შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის მიერ განხორციელებული პროექტის (2017-2019) „სკოლის თვითშეფასება განვითარებისათვის“ შესახებ ჩატარებულ კვლევაშიც.