

სკოლის დირექტორის ლიდერული უნარ-ჩვევების გავლენა მოსწავლეთა წარმატებაზე

თამარ ლომიაშვილი

შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ანოტაცია

ნაშრომში საუბარია სკოლის დირექტორის ლიდერული უნარ-ჩვევების და მოსწავლის აკადემიური წარმატების ურთიერთდამოკიდებულებაზე. ბოლო წლებში ჩატარებული კვლევები ამტკიცებს, რომ მათ შორის მჭიდრო კორელაცია არსებობს. პირითადად განხილულია ორი კვლევა, რომელთაგან პირველი წარმოადგენს McREL-ის მიერ 70-იანი წლებიდან მოყოლებული ამ სფეროში განხორციელებულ კვლევათა მეტანალიზს და ამ ანალიზის საფუძველზე დადგენილი ოცდაერთი კრიტიკული ლიდერული ქცევისგან შედგენილი სქემის აღწერას, ხოლო მეორე 2006 წელს სამხრეთ კაროლინას შტატში ჩატარებული მასშტაბური კვლევის შედეგებს, რომელიც ადარებს მაღალი და დაბალი აკადემიური მოსწავლის სკოლების დირექტორების ლიდერული უნარების თვითშეფასებას და მასწავლებლების მიერ შეფასებას. ავტორის სურვილია მიღებული შედეგები გაითვალისწინონ სკოლის ადმინისტრატორების მოსამზადებელი პროგრამების ხელმძღვანელებმა და მეტი ყურადღება დაუთმონ მომავალ დირექტორებში ლიდერული უნარ-ჩვევების განვითარებას.

საკვანძო სიტყვები: სკოლა, სკოლის დირექტორი, ლიდერობა, ლიდერული უნარ-ჩვევები, მოსწავლეთა მოსწრება, სკოლის ადმინისტრატორის მოსამზადებელი პროგრამები.

შესავალი

ჩვენს დროში მოსწავლეების აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესება მიჩნეულია ყველაზე მნიშვნელოვან მიზნად განათლების სფეროს მოღვაწეთათვის. ამ მიზნის მისაღწევად მრავალი რეფორმა იგეგმება და ხორციელდება მსოფლიოს ირგვლივ. არაერთი მკვლევარი და მეცნიერი აღიარებს, რომ სკოლის ლიდერის როლი ყველაზე კრიტიკულია სკოლის ხარისხის და მოსწავლეთა წარმატების ამაღლებაში.

ბოლო წლის კვლევებით ნაჩვენებია იყო, რომ დირექტორის ლიდერული ქცევები და მისი როგორც ინსტრუქციული ლიდერის როლი არის ძალიან მნიშვნელოვანი სკოლის ეფექტურობის გაუმჯობესებაში და მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევების ამაღლებაში (Cotton, 2003). ქვემოთ ჩამოთვლილია სკოლის დირექტორის ის ქცევები, რომლებიც კოტონის თანახმად ყველაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს მოსწავლის წარმატებაზე:

- გამოკვეთილი ხედვის და სასწავლო მიზნების ქონა, რომელიც ფოკუსირებულია მოსწავლეთა მაქსიმალურ განათლებაზე; მაღალი მოლოდინების არსებობა ყველა მოსწავლის მიმართ
- სკოლის ცხოვრებით დაინტერესებულ პირებთან და საზოგადოების წევრებთან აქტიური კომუნიკაცია, ემოციური და პიროვნული მხარდაჭერა, ხილვადობა, მისაწვდომლობა და მშობლების და საზოგადოების ჩართულობა

- სკოლის კულტურის ჩამოყალიბება, რომელიც ხელს უწყობს სწავლებას გაზიარებული ლიდერობის და საერთო გადაწყვეტილებების მიღების გზით და კოლაბორაციით
- ინსტრუქციული ლიდერობა, რომელიც ვლინდება სასწავლო და ინსტრუქციული პრობლემების განხილვაში, სასწავლო პროცესის დაკვირვებაში და უკურეაქციის მიწოდებაში, მასწავლებელთა ავტონომიურობის დაცვაში
- პროგრესის მონიტორინგი და მოსწავლეთა მიღწევებზე მონაცემთა გამოყენებით პროგრამების გაუმჯობესება.
- უფრო მეტიც, მრავალი კვლევა ადასტურებს, რომ სკოლის ადმინისტრატორების ცალკეულ ლიდერულ სტილს შეუძლია დადებითი ზეგავლენა მოახდინოს სწავლებაზე, სასწავლო გარემოზე და ზოგადად მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესებაზე (Cotton, 2003).

ჩვენს დროში მოსწავლეების აკადემიური მიღწევების გაუმჯობესება მიჩნეულია ყველაზე მნიშვნელოვან მიზნად განათლების სფეროს მოღვაწეთათვის. ამ მიზნის მისაღწევად მრავალი რეფორმა იგეგმება და ხორციელდება მსოფლიოს ირგვლივ. არაერთი მკვლევარი და მეცნიერი აღიარებს, რომ სკოლის ლიდერის როლი ყველაზე კრიტიკულია სკოლის ხარისხის და მოსწავლეთა წარმატების ამაღლებაში.

ბოლო წლის კვლევებით ნაჩვენებია იყო, რომ დირექტორის ლიდერული ქცევები და მისი როგორც ინსტრუქციული ლიდერის როლი არის ძალიან მნიშვნელოვანი სკოლის ეფექტურობის გაუმჯობესებაში და მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევების ამაღლებაში (Cotton, 2003). ქვემოთ ჩამოთვლილია სკოლის დირექტორის ის ქცევები, რომლებიც კოტონის თანახმად ყველაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს მოსწავლის წარმატებაზე:

- გამოკვეთილი ხედვის და სასწავლო მიზნების ქონა, რომელიც ფოკუსირებულია მოსწავლეთა მაქსიმალურ განათლებაზე; მაღალი მოლოდინების არსებობა ყველა მოსწავლის მიმართ
- სკოლის ცხოვრებით დაინტერესებულ პირებთან და საზოგადოების წევრებთან აქტიური კომუნიკაცია, ემოციური და პიროვნული მხარდაჭერა, ხილვადობა და მისაწვდომლობა და მშბლების და საზოგადოების ჩართულობა
- სკოლის კულტურის ჩამოყალიბება, რომელიც ხელს უწყობს სწავლებას გაზიარებული ლიდერობის და გადაწყვეტილებების მიღების გზით და კოლაბორაციით
- ინსტრუქციული ლიდერობით, რომელიც ვლინდება სასწავლო და ინსტრუქციული პრობლემების განხილვაში, სასწავლო პროცესის დაკვირვებაში და უკურეაქციის მიწოდებაში, მასწავლებელთა ავტონომიურობის დაცვაში
- პროგრესის მონიტორინგით და მოსწავლეთა მიღწევებზე მონაცემთა გამოყენებით პროგრამების გაუმჯობესება.

უფრო მეტიც, მრავალი კვლევა ადასტურებს, რომ სკოლის ადმინისტრატორების ცალკეულ ლიდერულ სტილს შეუძლია დადებითი ზეგავლენა მოახდინოს სწავლებაზე, სასწავლო გარემოზე და ზოგადად მოსწავლეთა მიღწევების გაუმჯობესებაზე (Cotton, 2003).

ამ ნაშრომში მოცემულია ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებული ორი მასშტაბური კვლევის აღწერა. ორივე კვლევა ეხება სკოლის დირექტორის ლიდერული უნარჩვევების

და მოსწავლეთა აკადემიური წარმატების და, შესაბამისად, სკოლის ხარისხის ურთიერთდამოკიდებულებას.

პირველი კვლევა არის McREL-ის (Mid-continent Research for Education and Learning)

მიერ ჩატარებული მეტა ანალიზი 30 წლის განმავლობაში განხორციელებული კვლევებისა, რომლებიც სწავლობდნენ ლიდერული პრაქტიკის გავლენას მოსწავლეთა წარმატებაზე. ანალიზის შედეგად McREL-ის მკვლევართა გუნდმა დაადგინა 21 ლიდერული ქცევა, რომელიც მნიშვნელოვნად ასოცირდება მოსწავლეთა წარმატებასთან. ეს შედეგები გარდაქმნილი იქნა დაბალანსებული ლიდერობის სქემაში, რომელიც აღწერს ცოდნას, უნარ-ჩვევებს, სტრატეგიებს და ინსტრუმენტებს, რაც ლიდერებს ესაჭიროებათ იმისთვის, რომ დადებითად იმოქმედონ მოსწავლეების წარმატებაზე (იხ. დანართი 1. ცხრილი 1).

მაკრილის დაბალანსებული ლიდერობის სქემა გამოირჩევა წინა არსებული სქემებისგან იმით, რომ, პირველი, იგი ეფუძნება სკოლის ლიდერობაზე და მოსწავლეთა წარმატებაზე კვლევების სრულყოფილ ანალიზს წინა კვლევებთან შედარებით და მეორე, ეყრდნობა რა კონკრეტულ მტკიცებულებებს, დაბალანსებული ლიდერობის სქემა სცდება აბსტრაქციას და ასახავს კონკრეტულ ვალდებულებებს, პრაქტიკას, ცოდნას, სტრატეგიებს, ინსტრუმენტებს და რესურსებს, რომლებიც სკოლის დირექტორებს უნდა გააჩნდეთ იმისთვის, რომ იყვნენ ეფექტური ლიდერები (Waters, 2003).

McREL-ის დაბალანსებული ლიდერობის სქემა წარმოიქმნა სამ ძირითად ინფორმაციის წყაროზე დაყრდნობით:

- 30 წლიანი რაოდენობრივი კვლევის ანალიზი,
- უზარმაზარი რაოდენობის თეორიული ლიტერატურის მიმოხილვით ლიდერობაზე, და
- McREL-ის გუნდის 100-ზე მეტ წლიანი პროფესიული სიბრძნე და გამოცდილება სკოლის ლიდერობაზე.

სამეცნიერო გუნდმა შეისწავლა 1970 წლების დასაწყისიდან განხორციელებული 5,000-ზე მეტი კვლევა ლიდერობის და მოსწავლეთა წარმატების ურთიერთდამოკიდებულებაზე, ამათგან სამოცდაათი პასუხობდა დიზაინის, კონტროლის, მონაცემთა ანალიზის და სიზუსტის შემდეგ კრიტერიუმებს:

- მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების რაოდენობრივი მონაცემები
- ნორმირებული ტესტებით გაზომილი მოსწავლეების წარმატება
- მოსწავლეთა მოსწრება როგორც დამოკიდებული ცვლადი და
- მასწავლებლის შეხედულებები ლიდერობაზე, როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი.

ეს კვლევა მოიცავდა 2,894 სკოლას დაახლოებით 1.1 მილიონ მოსწავლეს და 14,000 მასწავლებელს.

მეტა-ანალიზის მონაცემები უჩვენებს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი კავშირი ლიდერობასა და მოსწავლეთა წარმატებას შორის (Waters, 2003). გუნდმა დაადგინა, რომ საშუალო ეფექტის ზომა (გამოხატული კორელაციებში) ლიდერობასა და მოსწავლის წარმატებას შორის არის 0.25.

იმისთვის, რომ წარმოვიდგინოთ ეს რიცხვი რეალობაში რას ნიშნავს, ავიღოთ ორი სკოლა (A და B) მსგავსი მოსწავლეების და მასწავლებლების პოპულაციით. ორივე სკოლის მოსწავლეთა წარმატება სტანდარტიზირებულ, ნორმირებულ ტესტებზე არის 50

პერსენტაილი. ეხლა დაუშვით რომ B სკოლის დირექტორი აუმჯობესებს თავის შესაძლებლობებს ყველა ოცდაერთ ლიდერულ ქცევაში ზუსტად ერთი სტანდარტული გადახრით. ამ კვლევის შედეგად დადგინა, რომ ლიდერობის ეს გაუმჯობესება აისახება სტუდენტების საშუალო მოსწრებაზე და გააუმჯობესებს მას ათი პერსენტაილ ქულით A სკოლასთან შედარებით. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ლიდერობის ერთი სტანდარტული გადახრით გაუმჯობესება ასოცირდება მოსწავლეთა წარმატების მომატებასთან 50 -დან 60 პერსენტაილამდე (იხ. ცხრილი 2). სტატისტიკურად ეს არის საკმაოდ მნიშვნელოვანი სხვაობა აკადემიურ მოსწრებაში.

ცხრილი 2.

დონე	კორელაცია	50 პერსენტაილიდან 1 სტანდ. გადახრ. მომატებით გამოწვეული ცვლილება ლიდერობაში
საშუალო	.25	60 th
უმალესი	.50	69 th
უმცირესი	-.02	49 th

ლიდერობის ზოგად გავლენასთან ერთად, გუნდმა იპოვა ოცდაერთი სპეციფიური ლიდერული ქცევა, რომლებიც მნიშვნელოვნადაა გადაჯაჭვული მოსწავლეთა წარმატებასთან. ეს ოცდაერთი ქცევა და მოსწავლის წარმატებაზე ეფექტის საშუალო სიდიდე ასევე მოცემულია პირველ ცხრილში.

მეორე კვლევა, რომელიც სამხრეთ კაროლინაში ჩატარდა 2006 წელს, სწავლობდა დირექტორების საქმიანობის გავლენას მოსწავლეთა წარმატებაზე ელემენტარულ სკოლებში. კვლევა ფოკუსირდებოდა ელემენტარული სკოლის დირექტორის ლიდერული უნარ-ჩვევების და აკადემიური წარმატების ურთიერთკავშირზე, რომელსაც შტატის სასკოლო ბარათები აჩვენებდა. ინსტრუმენტად გამოყენებული იყო ლიდერული საქმიანობის კითხვარი (LPI- Leadership Practices Inventory) დირექტორებს და მასწავლებლებს შორის გამოკითხვის ჩასატარებლად. დირექტორებმა შეავსეს LPI - თვითშეფასების კითხვარი საკუთარი ლიდერული უნარჩვევების შესაფასებლად, ხოლო მასწავლებლებმა LPI - დამკვირვებლის კითხვარი. ეს ინსტრუმენტი ეფუძნება კოუზეს და პოსნერის მიერ შემუშავებულ ლიდერობის მოდელში წარმოდგენილ ხუთ პრინციპს (Kouzes&Posner, 2003). ესენია: ა) მაგალითის მიცემა, ბ) გაზიარებული ხედვა, გ) გამოწვევების ძიება, დ) სხვებისთვის უფლებამოსილების მინიჭება, ე) ირგვლივმყოფების შთაგონება. მიმაჩნია, რომ ამ მოდელის მიმოხილვა და ამ კვლევის შინაარსი და შედეგები საინტერესო იქნება როგორც სკოლის დირექტორებისთვის, ასევე მათთვის ვინც მომავალი სკოლის ლიდერების მომზადებას უზრუნვეყოფს. მოკლედ დავახასიათოთ თვითოეული ლიდერული ქცევა:

ა) მაგალითის მიცემა- ეს კომპონენტი გულისხმობს იმ პრინციპების და ფასეულობების დანერგვას, რომლითაც ხდება მიზნების მიღწევა. დირექტორებს უნდა გააჩნდეთ ფასეულობათა ნაკრები, რომლის მიმართაც ისინი მუდამ ერთგულნი იქნებიან და ყველა თავის გადაწყვეტილებას ამ ფასეულობებს დააფუძნებენ. სკოლის დემოგრაფიული ან სოციო-ეკონომიკური გარემო ამ ფასეულობებზე არ უნდა ახდენდეს გავლენას და არ უნდა ცვლიდეს საწყის მისიას და ხედვას, კერძოდ არ უნდა აქვეითებდეს მოლოდინებს

მოსწავლეთა აკადემიური წარმატების პროგრესზე. განათლების ფილოსოფია, რომელიც ამბობს, რომ ყველა მოსწავლეს შეუძლია მიაღწიოს აკადემიურ წარმატებას განურჩევლად წამრომავლობისა, უნდა იყოს ყველა დირექტორის ძირითადი ფასეულობა (Kouzes&Posner, 2002).

ეფექტური სკოლების დირექტორები წარმოადგენენ მისაბამ მაგალითს სხვებისთვის. მასწავლებლები ძალიან დიდ პატივს სცემენ დირექტორებს, რომლებიც საქმით ამტკიცებენ იმას, რასაც ლაპარაკობენ და ამასთან, არიან მაგალითის მიმცემები იმ ქცევებში, რასაც სხვებისგან ელიან და ითხოვენ. გულახდილობა, სამართლიანობა, ეთიკურობა და ფასეულობათა ნაკრების ერთგულება არის ის მახასიათებლები, რომლებსაც მასწავლებლები და თანამშრომლები ყველაზე მეტად აფასებენ. დირექტორის საქციელი სხვების მიერ აღიქმება და ითარგმნება როგორც 'ის, რაც არის მნიშვნელოვანი'. ყველაზე გავრცელებული შემთხვევები დირექტორების მიერ კარგი მაგალითის ჩვენებისა, არის დასწრება და პუნქტუალობა, დირექტორის მონაწილეობა და ჩართულობა თანამშრომელთა განვითარებაში, ასევე ბავშვების მიმართ სიყვარულის, სიტბოს, მაღლიერების და პატივიცემის გამოხატვა.

ბ) გაზიარებული ხედვა- იმისთვის, რომ დირექტორი იყოს წარმატებული, მას უნდა ჰქონდეს ხედვა თუ რას უნდა მიაღწიოს მისმა სკოლამ. ხედვა არის მომავლის სურათი, რომელიც პროვოცირებას უკეთებს მიზნების გაჩენას და მიმართულებას აძლევს სრულიად სკოლას, თანამშრომლებს, მოსწავლეებს და ადმინისტრაციას.

წარმატებულ დირექტორებს სჯერათ, რომ მათ შეუძლიათ დადებითი ცვლილებების განხორციელება. მათ შეუძლიათ შთააგონონ თანამშრომლები საერთო მიზნის მისაღწევად. ამის წარმატებით განსახორციელებლად დირექტორმა უნდა იცოდეს ყველა მისი თანამშრომლის ოცნება, იმედები, მისწრაფებები და ფასეულობები. თანამშრომლებს, მოსწავლეებს და მშობლებს ღრმად უნდა სწამდეთ, რომ დირექტორს მხოლოდ მათი საუკეთესო ინტერესები ამოძრავებს (Kouzes&Posner, 2002).

გ) სხვებისთვის უფლებამოსილების გადაცემა - დირექტორმა აუცილებლად უნდა შექმნას კოლაბორაციისთვის ხელსაყრელი გარემო, და ყველა აქტიურად ჩართოს აკადემიურ ინიციატივებში. წარმატებულმა დირექტორმა იცის, რომ ორმხრივი პატივისცემა სკოლას ხდის წარმატებულს, და ქმნის სანდო და სამართლიან ატმოსფეროს. მასწავლებლებს სჭირდებათ იმის ცოდნა, რომ სკოლაში განსხვავებული აზრი და ინიციატივები კი არ იდევენება, არამედ ფასობს. წარმატებული დირექტორები თავის მასწავლებლებს აძლევენ პროფესიული განვითარების საშუალებას სხვადასხვა ტრენინგებზე და კონფერენციებზე დასწრების გზით. დირექტორები საშუალებას აძლევენ მასწავლებლებს ექსპერიმენტების ჩატარების და აძლევენ თავისუფლებას გაკვეთილების დაგეგმარებაში, მომზადებაში და გადაცემაში (Cotton, 2003). ასევე, დირექტორები ძალაუფლებას გადასცემენ მასწავლებლებს მათი მაქსიმალური ჩართვით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. როგორც Cotton-მა აღნიშნა (2003) თანამშრომლების ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჰქონდა ყველაზე დიდი გავლენა მასწავლებელთა მორალზე და მოსწავლეთა წარმატებაზე.

დ) გამოწვევების ძიება - გამოწვევების ძიება ძალიან მნიშვნელოვანია დირექტორისთვის, რომელიც ცდილობს გააუმჯობესოს სკოლის აკადემიური მდგომარეობა. წარმატებული დირექტორი აანალიზებს, რომ მან უნდა გამოიჩინოს სიმამაცე და გადადგას სარისკო

ნაბიჯები იმისთვის, რომ დაბალი აკადემიური მაჩვენებლის სკოლა გადააქციოს მაღალი აკადემიური წარმატების სკოლად. ისინი ხვდებიან, რომ 'სტატუს ქვო' საკმარისი არაა (Kouzes&Posner, 2003). ხშირად დირექტორები აღმოჩნდებიან დიდი რეზისტენტობის წინაშე და მიიღებენ თანამშრომლებისგან ისეთ პასუხებს, როგორცაა 'ჩვენ ეს ადრე უკვე ვცადეთ და არ იმუშავა' ან 'ჩვენ ყოველთვის ასე ვაკეთებდით, რა საჩიროა ცვლილება?'. ამ დროს კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს დირექტორმა სკოლის შიგნით შექმნას კოალიციური ძალები, რომ დააბალანსოს ეს წინააღმდეგობა და წარმატებით დანერგოს მნიშვნელოვანი აკადემიური ინიციატივები.

ე) ირგვლივმყოფების შთაგონება - დირექტორები ამ პრაქტიკას იყენებენ იმისთვის, რომ გამოხატონ მადლიერება თავისი მასწავლებლების მიმართ და შექმნან მშვიდი მეგობრული გარემო, სადაც ხდება წარმატებების აღიარება და დაფასება. მასწავლებლებს ხშირად აქვთ დემოტივაციის და იმედგაცრუების პერიოდები და დირექტორებმა ამ დროს უნდა გამოიჩინონ გულწრფელი ყურადღებამათ მიმართ და აღმოუჩინონ ემოციური და ინტელექტუალური მხარდაჭერა (Kouzes&Posner, 2003). კვლევებით დამტკიცებულია, რომ დირექტორების მიერ მასწავლებლების შექება და მათ მიმართ მადლიერების გამოხატვა მოქმედებს როგორც კარგი მოტივატორი და ეხმარება მასწავლებლებს გახდნენ უფრო კრეატიულები თავიანთ საქმიანობაში.

წარმატებული დირექტორები ქმნიან კულტურას, სადაც თვითოეულმა თანამშრომელმა და მოსწავლემ იცის, რომ მისი მიღწევები იქნება შმეჩნეული და საყოველთაოდ აღიარებული სკოლის საზოგადოების მიერ. დირექტორები წერენ სამადლობელო წერილებს ან პირადად გამოხატავენ მადლიერებას. ყოველი მცირე თუ დიდი პროექტის დასასრულს იმართებ სადღესასწაულო მიღებები და წვეულებები.

ამ კვლევის ფარგლებში მოხდა 84 დირექტორის მიერ საკუთარი ლიდერული უნარჩვევების შეფასება ამ ხუთი მახასიათებლის მიხედვით. ამ 84 დირექტორიდან 50-მა ასევე დაურთო სამ-სამი მასწავლებლის შეფასება დირექტორის ლიდერული ქცევებისა. ლიდერული ქცევის კითხვარი (LPI) იყენებს 10 ქულიან შკალას ექვს-ექვსი შეკითხვისთვის ცალ-ცალკე თვითოეული ამ ხუთი ლიდერული ქცევისთვის. ამგვარად, უმაღლეს ქულას ამ გამოკითხვაში შეადგენდა 60 ქულა ერთი მახასიათებლისთვის.

პირველ ცხრილში მოცემულია საშუალო ქულა თვითოეულ ლიდერულ მახასიათებელზე დირექტორის თვითშეფასების მიხედვით. შემდეგ ქულები დაყოფილია ორ კატეგორიად, ქულები დაბალი აკადემიური მოსწრების სკოლებისთვის (LS) და ქულები მაღალი აკადემიური მოსწრების სკოლებისთვის (MS). ის სკოლები, რომლებმაც აჩვენეს საუკეთესო, კარგი და საშუალო მიღწევები 2003 წლის სკოლის ბარათებში, შევიდნენ წარმატებულ კატეგორიაში, ხოლო ისინი, ვინც მიიღო საშუალოზე დაბალი ან არაადამაკმაყოფილებელი შეფასება, შევიდნენ ნაკლებადწარმატებულ კატეგორიაში. შედეგებმა აჩვენა, რომ დირექტორებმა საკუთარ თავს მისცეს მაღალი შეფასებები ხუთივე ლიდერულ ქცევაში და, ზოგადად, ძალიან მცირე სხვაობა დაინახეს ამ ხუთ სხვადასხვა ქცევას შორის. ძალიან საინტერესოა ის, რომ დიდი განსხვავება არ ყოფილა დირექტორების თვითშეფასების ქულებში დაბალი აკადემიური და მაღალი აკადემიური სკოლების შემთხვევაში. დირექტორები ერთნაირად აფასებდნენ თავის ლიდერულ უნარჩვევებს მიუხედავად იმისა, დაბალი აკადემიური სკოლის დირექტორი იყო თუ მაღალის.

ცხრილი 3.

ლიდერული ქცევა	სკოლების რაოდენობა	საშუალო ქულა
1. მაგალითის მიცემა-სუსტი სკოლა	39	51.59
ძლიერი სკოლა	45	51.24
მთლიანად	84	51.40
2. საერთო ხედვის წახალისება-სუსტი სკოლა	39	50.26
ძლიერი სკოლა	45	47.89
მთლიანად	84	48.99
3. გამოწვევების მიცემა-სუსტი სკოლა	39	49.77
ძლიერი სკოლა	45	47.78
მთლიანად	84	48.70
4. სხვებისთვის ძალაუფლების გადაცემა-სუსტი სკოლა	39	51.90
ძლიერი სკოლა	45	52.20
მთლიანად	84	52.06
5. ირგვლივმყოფების გამხნეება-სუსტი სკოლა	39	51.59
ძლიერი სკოლა	45	49.73
მთლიანად	84	50.60

მეორე ცხრილი აჯამებს მასწავლებელთა მიერ დირექტორის ლიდერული უნარჩვევების შეფასებებს ამ ხუთი ქცევის მიხედვით. ქულებმა აჩვენა, რომ მასწავლებლებმა მაღალი აკადემიური მოსწრების სკოლებიდან გაცილებით მაღალი ქულები დაუწერეს თავის დირექტორებს თვითოეულ ლიდერულ ქცევაში, ვიდრე დაბალი აკადემიური მოსწრების სკოლების დირექტორებს. მასწავლებლების მიერ მაღალი აკადემიური მოსწრების სკოლების დირექტორების შეფასება თითქმის ანალოგიური იყო დირექტორების თვითშეფასებისა იგივე სკოლებიდან. ნაკლებად წარმატებულ სკოლებში მასწავლებლების მიერ დირექტორების შეფასების ქულები ბევრად დაბალი იყო დირექტორების თვითშეფასების ქულებზე. ისევე როგორც თვითშეფასების დროს, მასწავლებელთა შეფასების დროსაც დიდი სხვაობა არ იყო ხუთი სხვადასხვა ქცევისთვის მინიჭებულ ქულებს შორის.

ცხრილი 4.

ლიდერული ქცევა	სკოლების რაოდენობა	საშუალო ქულა
1. მაგალითის მიცემა-	23	31.33

სუსტი სკოლა		
ძლიერი სკოლა	27	51.69
მთლიანად	50	42.32
2. საერთო ხედვის წახალისება- სუსტი სკოლა	23	32.05
ძლიერი სკოლა	27	51.47
მთლიანად	50	42.54
3. გამოწვევების ძიება- სუსტი სკოლა	23	32.05
ძლიერი სკოლა	27	50.88
მთლიანად	50	42.22
4. სხვებისთვის ძალაუფლების გადაცემა- სუსტი სკოლა	23	31.41
ძლიერი სკოლა	27	52.38
მთლიანად	50	42.73
5. ირგვლივმყოფების გამხნეება- სუსტი სკოლა	23	31.10
ძლიერი სკოლა	27	50.92
მთლიანად	50	41.80

ამგვარად, ნაკლებ წარმატებული სკოლების დირექტორებმა არ დაუკავშირეს საკუთარი ლიდერული უნარ-ჩვევები სკოლის აკადემიურ დონეს. ხუთიდან ოთხ ლიდერულ ქცევაში სუსტი სკოლების დირექტორებმა უფრო მაღალი შეფასებები მისცეს საკუთარ თავს, ვიდრე აკადემიურად უფრო წარმატებული სკოლის დირექტორებმა. 30-დან 20 ინდივიდუალურ შეკითხვაზე ასევე უფრო მაღალი ქულები დაუწერეს საკუთარ თავს სუსტი სკოლების დირექტორებმა (Kouzes&Posner, 2003). ეს დინამიკა ეწინააღმდეგება ლიდერობაზე ჩატარებულ კვლევებს და საყოველთაო ჭეშმარიტებას, რომლის მიხედვითაც სკოლის აკადემიური წარმატება უკავშირდება დირექტორის ლიდერულ ქცევებს.

მეორეს მხრივ, მასწავლებლებმა წარმატებული სკოლებიდან უდაოდ დაუკავშირეს ერთმანეთს დირექტორის საქმიანობა და სკოლის აკადემიური მოსწრება. წარმატებულ სკოლებში მასწავლებლების მიერ დირექტორების ლიდერული უნარ-ჩვევების შეფასება ბევრად მაღალი იყო ხუთივე მახასიათებელში.

დასკვნა და შედეგების გამოყენება

სკოლის ლიდერების მოსამზადებელმა პროგრამებმა ხაზი უნდა გაუსვან კავშირს დირექტორის საქმიანობასა და სკოლის აკადემიურ წარმატებას შორის. როგორც ამ კვლევებმა აჩვენეს, ბევრმა მოქმედმა დაწყებითი სკოლის დირექტორმა ვერ დაინახა ასეთი კავშირი. ბოლო პერიოდში განვითარებული ლიდერობის თეორიები, მაგალითად როგორცაა კოუზეს და პოსნერის მოდელი, ლიდერულ ქცევებს ანიჭებს მეტ მნიშვნელობას ვიდრე მენეჯერიალურ უნარ-ჩვევებს.

ალბათ ყველაზე მნიშვნელოვანი და გასათვალისწინებელი მათთვის ვინც მომავალი დირექტორების მომზადებითაა დაკავებული არის ის, თუ რას ამბობს კვლევა თვითშეფასების, როგორც ერთადერთი დასაყრდენი ინსტრუმენტის, სანდოობაზე დირექტორის ლიდერული ქცევების შეფასებისას. აქ ჩნდება შეკითხვა, შესაძლოა, რომ გაზრდილმა ანგარიშვალდებულებებმა გამოიწვია დირექტორების გულახდილობის დაქვეითება საკუთარი სისუსტეების აღიარებისას? მიუხედავად იმისა, თუ რა მიზეზი დგას მაღალი თვითშეფასების უკან, საუნივერსიტეტო მოსამზადებელ პროგრამებს, მენტორებს და პროფესიული განვითარების პროგრამებს შეუძლიათ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ დირექტორებისთვის მათი ლიდერული უნარჩვევების სხვების პერსპექტივიდან დანახვებაში.

თუ დირექტორები დაინახავენ 360 გრადუსიანი უკუკავშირის სისტემის საჭიროებას, ეს დაეხმარებათ მათ სხვების აზრი და შეხედულებები გაითვალისწინონ თავის საქმიანობაში. ასევე, თუ მომავალ დირექტორებს ეცოდინებათ, რომ მათი მასწავლებლები ერთმანეთთან დააკავშირებენ მათ უნარ-ჩვევებს და სკოლის აკადემიურ წარმატებას, ეს გაუფართოვებს მომავალ დირექტორებს თვალსაწიერს. მოსამზადებელი პროგრამების ერთ-ერთი ძირითადი პრიორიტეტი უნდა იყოს დირექტორებში ამ ლიდერული უნარ-ჩვევების გაღვივება და, გარდა ამისა, ობიექტური თვითშეფასების უნარის განვითარება მომავალში საკუთარი პროფესიონალიზმის ამაღლების მიზნით.

საბედნიეროდ, საერთაშორისო სტანდარტების სკოლის ადმინისტრატორების მოსამზადებელ პროგრამებში ძირითადი ყურადღება ეთმობა პროგრამის მონაწილეების ღირსეულ ლიდერებად ჩამოყალიბებას. სასურველი იქნებოდა ჩვენთანაც მიექცეს ყურადღება განათლების მმართველების და სკოლის ადმინისტრატორების ამ მიმართულებით განვითარებას.

დანართი 1. ცხრილი 1.

მოვალეობები	დირექტორი....	საშუალო r. (გავლენა)	სკოლების რიცხვი	კვლევების რიცხვი
კულტურა	ხელს უწყობს შეხედულებების გაზიარებას, საზოგადოებრიობის შეგრძნებას და კოოპერაციას	.29	709	13
წესრიგი	აწესებს სტანდარტულ ოპერატიულ პროცედურებს და რუტინას	.26	456	17
დისციპლინა	იცავს მასწავლებლებს პრობლემებისა და ფაქტორებისგან, რომლებიც მოაცდენენ მათ სწავლებისგან (დრო და ფოკუსი)	.24	397	10
რესურსი	მასწავლებლებს უზრუნველყოფს საჭირო მასალით და პროფესიული განვითარებით, რაც აუცილებელია მათი საქმიანობის	.26	570	17

	წარმატებით შესასრულებლად			
კურიკულუმი, ინსტრუქტაჟი, შეფასება	უშუალოდ არის ჩართული კურიკულუმის, ინსტრუქტაჟის და შეფასების პრაქტიკის დიზაინსა და დანერგვაში	.16	636	19
ფოკუსი	სახავს ნათელ მიზნებს და სკოლის ყველა წევრის ყურადღებას მიმართავს ამ მიზნებისკენ	.24	1109	30
კურიკულუმის, ინსტრუქტაჟის და შეფასების ცოდნა	გარკვეულია თანამედროვე კურიკულუმში, ინსტრუქტაჟში და შეფასების პრაქტიკაში	.24	327	8
ხილვადობა	აქვს ხარისხიანი კონტაქტი და კომუნიკაცია მასწავლებლებთან და მოსწავლეებთან	.16	432	11
შემთხვევების დაჯილდოვება	ცნობს და აღიარებს ინდივიდუალურ მიღწევებს	.15	420	7
კომუნიკაცია	ამყარებს ძლიერ და ეფექტურ კომუნიკაციას მასწავლებლებთან და მოსწავლეებთან	.23	245	10
მასშტაბურობა/აუტრიჩი	წარმოადგენს სკოლის ადვოკატს და მოსაუბრეს სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან მიმართებაში	.28	478	14
შენატანი/შეწირულობა	რთავს მასწავლებლებს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების და პოლიტიკის მიღებაში/ შემუშავებაში და დარეგვაში	.30	504	13
დამტკიცება/დადასტურება	აღნიშნავს სკოლის მიღწევებს და აღიარებს ცავარდნებს	.25	345	7
ურთიერთობები	დემონსტრირებას უკეთებს მასწავლებლების და თანამშრომლების პერსონალური ასპექტების ცოდნას	.19	497	12
ცვლილების აგენტი	უნდა და აქტიურად შეაქვს ეჭვი არსებულ სტატუს ქვოში/მუდმივად სხვავს კითხვებს	.30	479	7
ოპტიმიზატორი	ინსპირირებს და მიყავს ახალი გამოწვევები/ინიციტივები	.20	444	9
იდეალები/შეხედულებები	ყოველთვის გამოდის სკოლის ინტერესებიდან, და იდეალებიდან, მრწამსიდან	.25	526	8

მონიტორინგი/შეფასება	მონიტორინგს უკეთებს სკოლის პრაქტიკის ეფექტურობას და მათ გავლენას მოსწავლეთა წარმატებაზე	.28	1071	30
მოქნილობა	ადაპტაციას უკეთებს თავის ლიდერულ ქცევებს სიტუაციიდან გამომდინარე და კარგად ეგუება აზრთა სხვადასხვაობას	.22	151	2
სიტუაციის გააზრება/გათვით ცნობიერება	საქმის კურსშია სკოლაში მიმდინარე ყველა მოვლენაზე/ტენდენციებზე და იყენებს ამ ინფორმაციას ამჯამინდელი და ოტენციური პრობლემების გადასაჭრელად	.33	91	5
ინტელექტუალური სტიმული	უზრუნველყოფს მასწავლებლების და თანამშრომლების მიერ თანამედროვე/უახოესი თეორიების&პრაქტიკის ცოდნას და ამაზე მსჯელობას აქცევს სკოლის კულტურის განუყოფელ ნაწილად	.32	321	5

References

1. Cotton, K. (2003). Principals and student achievement: What the research says.
2. Kouzes, J. & Posner, B. (2003). Leadership Practices Inventory (3rd Ed.). San Francisco. Pfeiffer.
3. Kouzes, J. & Posner, B. (2002). Leadership Challenge. (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
4. Waters, T., Marzano, R. & McNulty, B. (2003). Balanced Leadership: what 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. McRel.

Article received: 2011-12-26