

სკოლა - ლაბი

LeerKRACHT

სკოლის ბაზაზე თანამშრომლობასა
და უწყვეტ განვითარებაზე
ორიენტირებული კულტურის შექმნის
ალტერნატიული მეთოდოლოგია

2019

სტატია მომზადებულია კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის „სკოლა-ლაბის“ პროგრამის ფარგლებში. პროგრამის მიზანია, სკოლის ორგანიზაციული განვითარებისა და ცვლილებების შესახებ ცოდნის კონსოლოდაცია , ახალი ცოდნის გენერირება და შერჩეული მიდგომების პილოტირება.

ავტორი: თეონა ხვედელიძე

რედაქტორი: მერი ქადაგიძე

სარჩევი

აბსტრაქტი	4
Abstract.....	4
მოდელის კონცეფცია.....	5
მოდელის თეორიული ჩარჩო.....	8
მოდელის დანერგვა პრაქტიკაში	8
მოდელის ძირითადი ინსტრუმენტები	9
სხვა მხარდამჭერი ინიციატივები სკოლებისათვის.....	11
მოდელის დანერგვის პროცესში არსებული გამოწვევები	11
მოდელის მონიტორინგის და შეფასების სტრატეგია	11
ძირითადი მიღწევები და გამოწვევები	14
ბიბლიოგრაფია	1

აბსტრაქტი

ნაშრომში აღწერილია სკოლის ბაზაზე უწყვეტ განვითარებაზე ორიენტირებული კულტურის დამკვიდრების ალტერნატიული მეთოდოლოგია LeerKRACHT¹, რომელიც გლობალურმა საკონსულტაციო კომპანიამ McKinsey & Company² 2012 წელს დაწერა ნიდერლანდებში. მოდელი ეყრდნობა კონსტრუქტივიზმის პრინციპებს და მიზნად ისახავს ინტენსიური კონსულტირების გზით, მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობის პრაქტიკის დამკვიდრებას. სკოლის ბაზაზე მეთოდოლოგიის დანერგვაში ჩართულები არიან გარე ექსპერტი, სკოლის შიდა კონსულტანტი, სკოლის მენეჯმენტი და მასწავლებლები. პროგრამის დანერგვა სკოლაში 8 კვირიან ფაზებად მიმდინარეობს 3 მთავარი ინსტრუმენტის გამოყენების გზით, ესენია: თეთრი დაფის სესიები, გაკვეთილების ერთად დაგეგმვა, გაკვეთილებზე დაკვირვება და უკუკავშირის გაზიარება.

მეთოდოლოგია ინოვაციურია, ვინაიდან აერთიანებს პროფესიული განვითარების, კონსულტირებისა და ორგანიზაციული გარდაქმნის ელემენტებს. სხვადასხვა დროს განხორციელებული კვლევებით დასტურდება პროგრამის პოზიტიური გავლენა მასწავლებლების პროფესიული და პიროვნული უნარების განვითარებაზე. ამ ეტაპზე მეთოდოლოგია 750 სკოლაში არის დანერგილი, ხოლო 2022 წლისთვის იგეგმება ქვეყნის მასშტაბით ყოველი 5 სკოლიდან 1-ის ჩართვა პროგრამაში.

Abstract

This paper reviews Leerkracht, an alternative methodology for establishing continuous improvement culture in the school. Methodology was implemented in Nederland by McKinsey & Company and has been run by the foundation of Leerkracht since 2012. The programme incorporates the principles of constructivist theory and provides intensive on job training to enhance collaboration among teachers. External expert, school coach, school management and teachers are working together within the programme. The method is based on cycles of 8 weeks and at the core of it, there are three main tools: Peer review through classroom visits, Collaborative lesson planning and weekly board sessions.

In terms of the innovation, model is considered as the “radical” innovation as it introduces number of innovative elements of professional and organizational development. According to the internal and external evaluation, model has a positive impact on teachers’ professional and personal development. Program has already implemented in 750 schools, but LeerKRACHT Foundation has a goal of 1 in 5 of all Dutch schools participating in their programme by 2022.

¹ მასწავლებლებისა და სწავლების ძალის ერთიანობა

² <https://www.mckinsey.com/>

მოდელის კონცეფცია

გლობალურმა საკონსულტაციო კომპანიამ McKinsey & Company³ კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში 2012 წელს შექმნა სკოლის ბაზაზე თანამშრომლობასა და უწყვეტ განვითარებაზე ორიენტირებული კულტურის დამკვიდრების ალტერნატიული მეთოდოლოგია LeerKRACHT⁴ და მისი პილოტირება დაიწყო ნიდერლანდებში. მოდელის კონცეფციის შექმნას წინ უძღოდა კომპანიის მიერ მსოფლიოს წარმატებული განათლების სისტემების (McKinsey 2007;2010) და განვითარებაზე ორიენტირებული კულტურის შექმნის მიმართულებით სხვადასხვა პროფილის კერძო ორგანიზაციის გამოცდილების შესწავლა⁵.

2012 წელს კომპანიის მხარდაჭერით დაფუძნდა არაკომერციული საზოგადოებრივი ფონდი LeerKRACHT⁶, არამომგებიანი ორგანიზაციის (ANBI) სტატუსით⁷, რომელიც დამოუკიდებლად ახორციელებს პროგრამას ნიდერლანდების მასშტაბით. McKinsey&Company-ის როლი შემოიფარგლება მოდელის პარტნიორებთან წარდგენით, მხარდამჭერი აქტივობების დაგეგმვითა და ექსპერტების მომზადებით. ფონდი შემოსავალს კერძო შემოწირულობებით, გრანტებით და პროგრამის სკოლებში დანერგვით მიღებული თანხებით იღებს. LeerKRACHT მეთოდოლოგიის დანერგვის სრული მომსახურება ხელმისაწვდომია ყველა სკოლისთვის, თუმცა განსხვავებულია სერვისის ღირებულება სკოლის ტიპისა და სწავლების საფეხურის მიხედვით. საბაზო საფეხურის სკოლებისთვის ფასი საშუალოდ, 7500 ევროა, უფრო მაღალია ღირებულება საშუალო ბოგადი და საშუალო პროფესიული

³ <https://www.mckinsey.com/>

⁴ მასწავლებლებისა და სწავლების ძალის ერთიანობა

⁵ იგულისხმება იმ კომპანიების გამოცდილება, რომლებიც ორგანიზაციულ მენეჯმენტში იყენებენ lean-სა (https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing) და Agile-ს. (<https://resources.collab.net/agile-101>) Tatasteel, TomTom, ING, Heineken, Bol.com და Albert Heijn

⁶ <https://stichting-leerkracht.nl/>

⁷ ფონდი არაა მოგებაზე ორიენტირებული და შემოსავლებს სრულად იყენებს მიზნის მისაღწევად. ფინანსდება სკოლებისგან მიღებული გადასახადით, მოპოვებული გრანტებითა და სუბსიდიებით.

სკოლებისათვის⁸ და ორწლიანი ციკლისთვის 13 000 ევროდან, 30 000 ევრომდე მერყეობს .

მასწავლებლის პროფესიული განვითარების მოდელის შეფასების ჩარჩოს მიხედვით (Darling-Hammond et al. 2017) LeerKRACHT უწყვეტ განვითარებაზე ორიენტირებული სასკოლო კულტურის განვითარების პროგრამაა, რომელიც მოკლევადიან პერიოდში აქტიური სწავლებისა და ინტენსიური კონსულტირების გზით, შესაძლებლებს ხდის მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობის პრაქტიკის დამკვიდრებას.

ნიდერლანდებში პროგრამის დანერგვისა და ბაზარზე ახალი საგანმანათლებლო სერვისის შექმნას ხელი შეუწყო განათლების პოლიტიკის ვექტორის ცვლილებამ და მასწავლებლებზე, როგორც მთავარ აქტორზე ფოკუსირებამ, ვინაიდან საერთაშორისო და ადგილობრივი ორგანიზაციების კვლევებმა (OECD, 2012; McKinsey, 2007) აჩვენა სისტემის წინაშე მდგარი გამოწვევები მასწავლებლებების ნაკლებობის, პროფესიული განვითარებისა და კომპეტენციების დადასტურების მიმართულებით. კერძოდ, სისტემაში მომუშავე მასწავლებლების 20%-ის ასაკი 55 წელს აჭარბებს და დაბალია მასწავლებლობის მსურველების რაოდენობა. ასევე, საბაზო საფეხურის მასწავლებლის ანაზღაურება აღემატება OECD-ის საშუალოს, თუმცა ჩამოუვარდება უმაღლესი განათლების მქონე სხვა პროფესიონალების შემოსავალს ნიდერლანდებში.

აღსანიშნავია, რომ გამოწვევად რჩება მასწავლებლების პროფესიულ განვითარება სკოლის ბაზარზე. ერთი მხრივ, დაბალია მასწავლებლების მხრიდან კვალიფიკაციის ამაღლებისა და პროფესიული განვითარების მზაობა. მეორე მხრივ კი, სკოლაში მასწავლებლების მხარდამჭერი პროგრამები განსხვავებული ხარისხით და მასშტაბით ხორციელდება, მასწავლებლების 1/3 საბაზო საფეხურზე და 4 % საშუალო საფეხურზე არანაირ დახმარებას არ იღებს. აღნიშნული ხელს უწყობს მასწავლებლების პროფესიიდან გასვლას 1 წელზე ნაკლებ პერიოდში. სკოლიდან გასვლის მაჩვენებელი საბაზო საფეხურზე 12%, ხოლო, საშუალო საფეხურზე 22%-ია.

აღნიშნული გამოწვევების საპასუხოდ, ნიდერლანდების განათლების სამინისტრომ საბაზო საფეხურის მასწავლებლების ხელფასი 2.5%-ით გაზარდა. ასევე, გაიზარდა სკოლების დაფინანსება პროფესიული განვითარების მიმართულებით. სამინისტრო

⁸ სკოლის ტიპები ნიდერლანდების განათლების სისტემაში <https://www.iamexpat.nl/education/primary-secondary-education/dutch-school-system>

ამ და სხვა ინიციატივებით ღიად უჭერს მხარს სკოლებს, დანერგონ მასწავლებლების პროფესიული განვითარებისა პროგრამები და განახორციელონ კოლეგებს შორის თანამშრომლობის ხელშემწყობი ინიციატივები. შესაბამისად, არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით, ნიდერლანდების განათლების სისტემის კონტექსტისთვის LeerKRACHT მეთოდოლოგია გამოირჩევა შემდეგი მახასიათებლებით:

მეთოდოლოგია ეფექტიანი და მდგრადია, ვინაიდან ხელს უწყობს პროფესიული განვითარების სისტემის შექმნას სკოლის ბაზაზე და საჭირო ინსტრუმენტებით უზრუნველყოფს როგორც მასწავლებლებს, ასევე სკოლის ლიდერებს, რაც ამცირებს დანახარჯებს პროფესიულ განვითარებაზე სკოლის მიღმა. რაც შეეხება მდგრადობას, მეთოდოლოგიის შემქმნელების თანახმად, პროგრამის საშუალებით შესაძლებელია 2 წლის ვადაში თანამშრომლობაზე ორიენტირებული სასკოლო კულტურის განმტკიცება და ახალი პრაქტიკით მუშაობის გაგრძელება, მიუხედავად გარეგანი ფაქტორების ზემოქმედებისა და მასწავლებლების მობილობისა სკოლებს შორის.

პროგრამა მოქნილია და ადაპტირებადი განსხვავებული ტიპის სკოლებისთვის. პროგრამის კონცეფციიდან გამომდინარე, მეთოდის ძირითადი ჩარჩო იგივეა, თუმცა, ორწლიანი მუშაობის სამოქმედო გეგმა სკოლის საჭიროებების კვლევისა და ანალიზის საფუძველზე მზადდება და მაქსიმალურად ითვალისწინებს სკოლის კონტექსტს, გამოწვევებსა და რესურსებს.

Leerkracht მეთოდოლოგია კომპლექსური მიდგომის გამო მიიჩნევა “რადიკალურ” ინოვაციად, ვინაიდან, აერთიანებს პროფესიული განვითარების, კონსულტირებისა და ორგანიზაციული გარდაქმნის ელემენტებს. მას მკაფიოდ განსაზღვრული ჩარჩო, მიზნები, განრიგი და სტრუქტურა აქვს. რეფორმა იწყება საჭიროებებზე დაფუძნებული სწავლებით, ქმნის ახალ განრიგს, ეხმარება სკოლის აქტორებს გაითავისონ მუშაობის ახალი პრინციპები და აქციონ ახალი სასკოლო კულტურის ნაწილად.

2012 წელს მეთოდოლოგიის პილოტირება 16 სკოლაში განხორციელდა, ხოლო, 2018 წლისთვის ეს რიცხვი 750 სკოლამდე გაიზარდა, რაც დაახლოებით, სკოლების საერთო რაოდენობის 1%-ს შეადგენს და მოიცავს 10 000-მდე მასწავლებელსა და 200 000-მდე მოსწავლეს. ფონდის პოლიტიკის გეგმის „Stichting LeerKRACHT 2018 – 2021“-ის მიხედვით 2022 წლისთვის იგეგმება მონაწილე სკოლების რაოდენობის მნიშვნელოვნად გაზრდა.

მოდელის თეორიული ჩარჩო

LeerKRACHT მეთოდოლოგია ეფუძნება კონსტრუქტივიზმის თეორიას, რომლის მიხედვითაც ადამიანები სწავლობენ აზროვნებისა და გამოცდილების საფუძველზე. მოდელის მთავარი მიზანი სკოლაში უწყვეტი განვითარების კულტურის დამკვიდრებაა, რისი მიღწევის საფუძველიც მოდელის ავტორების თქმით, მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობის პრაქტიკის დანერგვა და შესაბამისად, მუშაობის პროცესში მათი ჩართულობის ზრდაა.

მოდელის დანერგვის პროცესში მასწავლებლები ერთად ისახავენ მიზნებს, გეგმავენ და აფასებენ გაკვეთილებს, უზიარებენ ერთმანეთს ცოდნასა და გამოცდილებას, რაც კონსტრუქტივიზმის თეორიიდან გამომდინარე, ზრდის მათ მოტივაციას, პროდუქტიულობასა და თანამშრომლობის მზაობას. გამოცდილების, უკუკავშირისა და განწყობების რეგულარულ გაზიარების პრაქტიკას „ხარაჩოს“ ეფექტი აქვს და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებასთან ერთად, ახალი ცოდნის შექმნასაც უწყობს ხელს.

მეთოდოლოგია სოციალური კონსტრუქტივიზმის ელემენტებსაც შეიცავს. მიდგომის ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელი მსოფლიოში წარმატებული საგანმანათლებლო სისტემების ცოდნის კვლევა და გაზიარებაა. ორგანიზაცია იყენებს სხვადასხვა სექტორში უწყვეტი განვითარების კულტურის დამკვიდრებულ პრაქტიკას და აღნიშნულ პრაქტიკაზე დაყრდნობით ქმნის ახალ, თანამშრომლობით განრიგს სკოლებში.

მოდელის დანერგვა პრაქტიკაში

LeerKRACHT მეთოდოლოგიის დანერგვა სკოლაში 5 ეტაპად ხორციელდება. *პირველი, მოსამზადებელი ეტაპი* ეთმობა გადაწყვეტილების მიმღები პირებისგან მხარდაჭერის მოპოვებას, დირექტორებთან ერთად სკოლის საჭიროებების დადგენას, განვითარების გეგმის განხილვას და გრძელდება 3-დან 6 თვემდე. *მეორე ეტაპი* საშუალოდ 1 თვეს მოიცავს და მიზნად ისახავს დირექტორებისა და კონსულტანტების მომზადებას, ასევე, ტექნიკური და ლოჯისტიკური საკითხების ორგანიზებას.

მესამე ეტაპი, სკოლის ბაზაზე მეთოდოლოგიის დანერგვისა და სწავლებისათვისაა განკუთვნილი და 8-დან 12 კვირამდე გრძელდება. პროგრამის დანერგვაში და მასწავლებლებისათვის ინსტრუმენტების სწავლებაში ჩართულები არიან *გარე ექსპერტ-კონსულტანტი, სკოლის შიდა კონსულტანტი, სკოლის მენეჯმენტი*.

სკოლის მენეჯმენტის მთავარი როლი მეთოდის დანერგვის ხელშეწყობა, პროგრამის მართვის მხარდამჭერი ინსტრუმენტების მიზნობრივად გამოყენება და პროცესის მონიტორინგია. გარე ექსპერტ-კონსულტანტი უშუალოდ ერთვება სწავლების პროცესში და ეხმარება სკოლის გუნდს პროგრამის დანერგვაში, ინსტრუმენტების გამოყენებასა და სკოლის კონსულტანტის პროფესიულ განვითარებაში. სკოლის შიდა კონსულტანტი შერჩეულია სკოლის მიერ და რიგ შემთხვევებში წარმოადგენს მენეჯმენტის გუნდის წევრს. მისი მთავარი ფუნქციაა მხარი დაუჭიროს სკოლაში ახალი განრიგის დამკვიდრებასა და განმტკიცებას, ასევე დაეხმაროს მასწავლებლებს შესწავლილი ინსტრუმენტების გამოყენებაში. აღსანიშნავია, რომ სამუშაო დატვირთვა სკოლის კონსულტანტისა და სკოლის დირექტორისათვის კვირაში 1 დან 6 საათამდე მერყეობს.

მეთხე ეტაპი 8 კვირა გრძელდება და ეთმობა მასწავლებლების მიერ შესწავლილი მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოცდას და დამოუკიდებლად გამოყენებას პრაქტიკაში. მასწავლებლები ერთიანდებიან 6-12 წევრიან გუნდებად საგნობრივი ჯგუფის მიუხედავად და იწყებენ უკვე შესწავლილი და გამოცდილი ინსტრუმენტების რეგულარულ გამოყენებას, აკვირდებიან ერთმანეთის გაკვეთილებს და იღებენ უკუკავშირს. ყოველივე ეს ეხმარებათ გაითავისონ თანამშრომლობის ახალი წესი.

მეხუთე, დასკვნითი ეტაპი გულისხმობს ახალი სასკოლო რუტინისა და თანამშრომლობითი კულტურის დამკვიდრების შეფასებასა და სამომავლო გეგმების დასახვას. შეფასების პროცესში ჩართულია სკოლის გუნდი და ორგანიზაცია.

მოდელის ძირითადი ინსტრუმენტები

Leerkracht-ის გუნდი სამიზნე სკოლის მასწავლებლებსა და მენეჯმენტს სხვადასხვა მხარდამჭერ ინსტრუმენტებს სთავაზობს. პროგრამის ფარგლებში მასწავლებლებისათვის შემუშავებულია 3 ძირითადი ინსტრუმენტი: *“თეთრი დაფის სესიები”, გაკვეთილის ერთობლივი დაგეგმვა , გაკვეთილებზე დაკვირვება.*

მოდელის ძირითადი ინსტრუმენტია „თეთრი დაფის სესია“, რომელიც ყოველ კვირა იმართება მასწავლებლებლების თითოეული გუნდისათვის, რათა მათ ერთად დაისახონ სასწავლო მიზნები, განიხილონ მიზნის მიღწევის ალტერნატივები მოსწავლეთა შედეგების გასაუმჯობესებლად, შემდეგ კი შეაფასონ მიღწეული პროგრესი. მიუხედავად იმისა, რომ 1 სესია მხოლოდ 15 წუთი გრძელდება, მისი რეგულარულად ჩატარება სკოლაში ახალი განრიგის დამკვიდრების მთავარი წინაპირობაა.

პროგრამის მეორე ინსტრუმენტი გაკვეთილის ერთობლივი დაგეგმვა. მასწავლებლები ერთად გეგმავენ გაკვეთილებს და უზიარებენ ცოდნას, გამოცდილებას, საკუთარ წარმატებულ თუ წარუმატებელ პრაქტიკას. თითოეული მასწავლებლისთვის შეხვედრა ტარდება ორ კვირაში ერთხელ მაინც.

დაბოლოს, *მეთოდოლოგიის მესამე ინსტრუმენტი არის საკლასო დაკვირვება და ურთიერთ შეფასება*. მასწავლებლები ესწრებიან ერთმანეთის გაკვეთილებს და შემდეგ აძლევენ უკუკავშირს, რაც ეხმარებათ ერთმანეთისგან და ერთად სწავლაში, საკუთარი პრაქტიკის სხვა პერსპექტივით დანახვასა და ხარვეზების დროულად გამოსწორებაში.



სურათი 1. მასწავლებლები “თეთრი დაფის სესიის” დროს

აღნიშნულ ინსტრუმენტებს მოგვიანებით დაემატა *მოსწავლეების “თეთრი დაფის სესიები”*, რომლის ფარგლებში მოსწავლეები მცირე ჯგუფში, მასწავლებლისგან დამოუკიდებლად, განიხილავენ საკუთარ მიღწევებს, გამოწვევებს და მოგვიანებით, შედეგებს აცნობენ მასწავლებლებს. მოსწავლეებისგან უკუკავშირის ამ ფორმით მიღება ხელს უწყობს ერთი კლასის სხვადასხვა მასწავლებლებს თანამშრომლობაში. საყურადღებოა, რომ მოსწავლეების უკუკავშირის მიღების მიზნით ორგანიზაციამ შექმნა სპეციალური ონლაინ გამოკითხვის პროგრამაც, [OnzeLes](#), რომელიც 1 წუთიანი გამოკითხვის გზით უკუკავშირს იღებს მოსწავლეებისგან და შემდეგ მასწავლებელს აძლევს საშუალებას შეაფასოს საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები, გაანალიზოს მოსწავლეების საჭიროებები და გაითვალისწინოს ისინი მუშაობის დაგეგმვის დროს.

სხვა მხარდაჭერი ინიციატივები სკოლებისათვის

LEERKRACHT-ის გუნდი ცდილობს ხელი შეუყოს თანამშრომლობის კულტურის დამკვიდრებას არა მხოლოდ სკოლის შიგნით, არამედ სკოლებს შორისაც. საუკეთესო პრაქტიკისა და წარმატების გაზიარების მიზნით ორ თვეში ერთხელ იმართება არაფორმალური შეხვედრები, ე.წ. “პიცის სესიები”, ასევე, სასკოლო სესიებიც, 8 კვირიანი ციკლის დასრულების შემდეგ. გარდა ამისა, სკოლის მენეჯერებსა და საგანმანათლებლო ლიდერებს, რომლებიც პროგრამაში არ მონაწილეობენ, შეუძლიათ ჩაერთონ LeerKRACHT board პროგრამაში, რაც გულისხმობს სასწავლო ვიზიტებს ფონდის პარტნიორ კომერციულ ორგანიზაციებში, რომელთაც წარმატებით დანერგეს განვითარებაზე ორიენტირებული კულტურა. (Shell, Omron და Vogellanden, 'Learn & Lunch', Bol.com -ში ან Wehkamp-ში). შეხვედრებში მონაწილეობის საფასური თითოეული სკოლისათვის 600 ევროა .

მოდელის დანერგვის პროცესში არსებული გამოწვევები

ორგანიზაციის შეფასებით სკოლაში მეთოდოლოგიის დანერგვის პროცესში გამოიკვეთა 4 მთავარი გამოწვევა: მოსწავლეების ნაკლები ჩართულობა, მასწავლებლებისთვის მხარდაჭერის არასაკმარისი მექანიზმები, სკოლის ლიდერების პასიური როლი და თანამშრომლობითი კულტურის დანერგვის საჭიროებაში მათი დარწმუნება. სწორედ აღნიშნული გამოწვევების საპასუხოდ შემუშავდა მოსწავლეების “თეთრი დაფის სესიები”, გაიზარდა მხარდაჭერა მასწავლებლებისთვის ტრენინგების სახით და გაიზარდა სკოლის მენეჯმენტის როლი თანამშრომლობითი კულტურის დამკვიდრებაში “თეთრი დაფის სესიებში” მონაწილეობის გზით. პროგრამას დაემატა სკოლის ლიდერების იმ კომპანიებსა და სკოლებში ვიზიტი, სადაც უკვე დამკვიდრებულია მსგავსი კულტურა. მაგ. Tatasteel, TomTom, ING, Heineken, Bol.com და Albert Heijn.

მოდელის მონიტორინგის და შეფასების სტრატეგია

LeerKRACHT ფონდს მართავს 3 წევრისგან შემდგარი გუნდი, ფონდის მუშაობას მეთვალყურეობას უწევს სამეთვალყურეო და 34 წევრიანი მრჩეველთა საბჭო, ხოლო, პროგრამის განვითარებაზე ზრუნვა, სკოლებში პროცესის მონიტორინგი, ექსპერტ-

კონსულტანტის შერჩევა, ტრენინგი⁹ და ზედამხედველობა ევალებათ რეგიონალურ ლიდერებს.

სკოლაში მეთოდოლოგიის დანერგვის მონიტორინგი და შეფასება ხორციელდება როგორც სკოლის მენეჯმენტის, ასევე თავად ორგანიზაციის მიერ, შიდა მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის გზით. მენეჯმენტის მიერ შეგროვებული მონაცემებს აანალიზებს სკოლის გუნდი, ხოლო ორგანიზაციის მიერ შეგროვებული მონაცემები განიხილება თავად ორგანიზაციისა და უტრეხტის უნივერსიტეტის მკვლევარების მიერ.

სკოლის დონეზე პროგრამის შეფასების ციკლი იწყება საჭიროებების განსაზღვრით და მიზნების გაწერით 1-ელ ეტაპზე, ხოლო შემდეგ, ორგანიზაციის დახმარებით სკოლის მენეჯმენტი გეგმავს კვლევას და შეიმუშავებს ინსტრუმენტებს. პროცესის მიმდინარეობის და პროგრესის შეფასების მიზნით, სკოლები *ატარებენ სასკოლო კულტურის კვლევას, პროცესის სრული ციკლის განმავლობაში. კვლევა* აფასებს მეთოდოლოგიის მუშაობას სხვადასხვა კომპონენტის მიხედვით, როგორცაა თანამშრომლობა, ლიდერობა და მუშაობის ეფექტიანობა. კვლევის სამიზნე ჯგუფი შეიძლება განსხვავებული იყოს შესაფასებელ კომპონენტის მიხედვით.

კვლევის მეორე მიმართულებაა გუნდის მუშაობის შეფასებას და რეპორტირებს გულისხმობს. ამ შემთხვევაში პროგრამაში მონაწილე ყველა მხარე (დირექტორი, შიდა კონსულტანტი, მასწავლებლები) აფასებენ საკუთარ მუშაობას და შემდეგ შედეგების გაზიარების გზით გეგმავენ ჩარევებს. აღსანიშნავია, რომ როგორც სასკოლო კულტურის კვლევა, ასევე გუნდის მუშაობის კვლევა არ წარმოადგენს პროცესის მონიტორინგის უნიკალურ ინსტრუმენტებს და სკოლები, მათი საჭიროებების შესაბამისად, გეგმავენ განსხვავებულ კვლევებსაც.¹⁰

რაც შეეხება ორგანიზაციის მიერ მონაცემების შეგროვების მეთოდოლოგიას, პროცესის შეფასების მიზნით იკრიბება როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივ მონაცემები. რაოდენობრივი მონაცემების შეგროვების ერთ-ერთი ინსტრუმენტია

⁹<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.551590324965896.1073741834.280888908702707&type=1&l=351c528958>

¹⁰ ინფორმაცია მონიტორინგის ინსტრუმენტების შესახებ მწირია, ვინაიდან ეყრდნობა მხოლოდ საჯაროდ ხელმისაწვდომ წყაროებს, რომლებშიც აღნიშნული საკითხი სიღრმისეულად არ არის განხილული.

შემაფერხებელი ფაქტორების კვლევა (Friction points survey) რომლის შედეგებიც გაანალიზდება უტრეხტის უნივერსიტეტის მიერ და გამოიყენება, როგორც სკოლის მიკრო დონეზე ჩარევის დაგეგმვისათვის, ასევე მაკრო დონეზე, პროგრამის მეთოდოლოგიის გაუმჯობესებისათვის. პროგრამის მიმდინარეობის პროცესში ასევე რეგულარულად გროვდება ინფორმაცია ჩატარებული შეხვედრებისა და მონაწილეთა რაოდენობის შესახებ. მაგალითად, ორგანიზაციის შიდა შეფასების ბარომეტრი აჩვენებს, რომ ერთ სკოლაში თვის განმავლობაში საშუალოდ ტარდება 3.5 “თეთრი დაფის სესია”, 3.0 საგაკვეთილო ვიზიტი და 1.5 გაკვეთილის ერთობლივი დაგეგმვა.

ორგანიზაციისათვის თვისებრივი მონაცემების შეგროვებაში მონაწილეობას იღებენ სკოლაში მივლინებული ექსპერტ-კონსულტანტები, რომლებიც აკვირდებიან პროცესს და უკუკავშირის იღებენ როგორც მასწავლებლებისგან, ასევე სკოლის მენეჯმენტისგან, ხოლო შემდეგ გამოცდილებას უზიარებენ რეგიონულ დონეზე სხვა ექსპერტ-კონსულტანტებს.

პროგრამის ფარგლებში მიღწეული შედეგების გარე შეფასება ხორციელდება სხვადასხვა დამოუკიდებელი კვლევით. 2014 წელს განათლების სამინისტროს დაფინანსებით უტრეხტის უნივერსიტეტმა ჩატარა კვლევა 4 ძირითადი კომპონენტის შესაფასებლად:

- ახორციელებენ თუ არა სკოლები პროგრამას გეგმის მიხედვით;
- იზრდება თუ არა მასწავლებლებისა და სკოლის ლიდერების მოტივაცია;
- ქმნის თუ არა მეთოდოლოგია პროფესიულ კულტურას;
- ხედავენ თუ არა მასწავლებლები და სკოლის ლიდერები, რომ მეთოდოლოგია აუმჯობესებს მოსწავლეთა შედეგებს.

ამჟამად ნიდერლანდების განათლების სამინისტროს დაფინანსებით მიმდინარეობს 2017-2021 წლების კვლევა 300 სკოლაში, რომელიც პროგრამის გრძელვადიან გავლენას სწავლობს. პროგრამის შეფასების მთავარი ინდიკატორია მასწავლებლების მიერ შესწავლილი ინსტრუმენტების გამოყენების გაგრძელება. სასურველი მისაღწევი შედეგია, რომ პროგრამაში ჩართული მასწავლებლების 80%-მა განაგრძოს მუშაობა იმ მიდგომებითა და ინსტრუმენტებით, რომელიც დანერგეს 2 წლის განმავლობაში. კვლევას უტრეხტის უნივერსიტეტთან ერთად ატარებს განათლების სფეროში დამოუკიდებელი კვლევითი და საკონსულტაციო სააგენტო Oberon B.V.

ძირითადი მიღწევები და გამოწვევები

LeerKRACHT პროგრამის დანერგვის შემდეგ გაიზარდა პროგრამაში ჩართვის მსურველი სკოლების რაოდენობა და 2 წლის შემდეგ 200-სს ხოლო 4 წლის შემდეგ 750-ს მიაღწია. ამასთან, მონაწილე სკოლების 95% რეკომენდაციას უწევს პროგრამას. ნიშანდობლივია ისიც, რომ ნიდერლანდებში პილოტირების შემდეგ, პროგრამა ბელგიაშიც დაინერგა და მეთოდოლოგიის ავტორების შეფასებით წარმატებით ხორციელდება.

ორგანიზაციის პოლიტიკის დოკუმენტში *2018-2021* ნათქვამია, რომ მეთოდოლოგია ერთდროულად იაფი და მდგრადია. პროგრამის ღირებულება ერთ მოსწავლეზე საშუალოდ 40 ევროა, ხოლო მდგრადობას განაპირობებს ის ფაქტი, რომ შექმნილი კულტურა სკოლაში რჩება გარე მხარდაჭერის გარეშეც და დადებით ზეგავლენას ახდენს მოსწავლეების სწავლის შედეგების დინამიკაზე გრძელვადიან პერიოდში. მასწავლებლების 65-80% აღნიშნავს, რომ გაიზარდა მოსწავლეების ინტერესი, ჩართულობა, დამოუკიდებლობა და მოტივაცია.

დამოუკიდებელი მკვლევრების, ორგანიზაციებისა და სახელმწიფო სტრუქტურების მხრიდან LeerKRACHT პროგრამის შეფასებამ აჩვენა პოზიტიური ცვლილებები მასწავლებლების პროფესიული და პიროვნული უნარების გაუმჯობესების მიმართულებით. პროგრამის მონაწილე მასწავლებლები მიიჩნევენ, რომ პროგრამა დაეხმარა მათ პროფესიული და გამჭოლი კომპეტენციების განვითარებაში (Heemskerk & Schenke 2016), კერძოდ, მასწავლებლები აღნიშნავენ, რომ მეთოდოლოგია მნიშვნელოვანია მათი პროფესიული ზრდისა და პრაქტიკაში გამოყენებადი ცოდნის მიღებისთვის. ასევე, მიიჩნევენ, რომ პროგრამის დახმარებით განუვითარდათ პიროვნული უნარები, როგორცაა თანამშრომლობა, უკუკავშირის გაცემა და მიღება. რესპონდენტების თქმით, LeerKRACHT მეთოდოლოგიით მუშაობის პროცესში, მასწავლებლები უფრო მეტ ინფორმაციას იღებენ კლასში სწავლების მეთოდების და პედაგოგიკის შესახებ, ფართოვდება მათი ხედვა განათლებისა და სწავლა-სწავლების საკითხებზე (Heemskerk & Schenke 2016; University of Utrecht 2014).

მეორე მნიშვნელოვანი ცვლილება უკავშირდება თანამშრომლობაზე დაფუძნებულ სასკოლო კულტურის შექმნას და გამტკიცებას. მოდელის ეფექტურობის პირველმა კვლევამ, რომელიც 2013-2014 წლებში ჩატარდა, პროგრამის დაწყებიდან 6 თვის შემდეგ, მონაწილე 40 საბაზო და საშუალო სკოლაში აჩვენა სასკოლო კულტურის პოზიტიური ცვლილება, როგორც თანამშრომლობითი კულტურის განვითარების, ისე,

სკოლის ლიდერებისა და მენეჯმენტის როლის ცვლილების თვალსაზრისით. თუმცა, აღნიშნული ცვლილებები უფრო თვალშისაცემი იყო საბაზო საფეხურზე საშუალო სკოლებთან შედარებით. სასკოლო კლიმატის გაუმჯობესებასა და თანამშრომლობის პრაქტიკის მნიშვნელობაზე ამახვილებდნენ ყურადღებას მასწავლებლები Heemskerk & Schenke (2014) კვლევაშიც და აღნიშნავდნენ, რომ კოლეგებთან ინტენსიური თანამშრომლობა ეხმარებოდა მათ თვითრეფლექსიაში, ცოდნის გაზიარებასა და ახალი იდეების გენერირებაში.

აღსანიშნავია, რომ კვლევაში მონაწილე სკოლებიდან ყველას სრულად არ დაუნერგავს პროგრამა. სკოლების ნაწილში მენეჯმენტის წარმომადგენლებმა მასწავლებლებთან ერთად მიიღეს გადაწყვეტილება, კლასში ვიზიტების შემცირებასა და „თეთრი დაფის“ შეხვედრებისათვის მეტი დროის დათმობის შესახებ. ამასთან, აღმოჩნდა, რომ სამიზნე სკოლებში განსხვავებული იყო მასწავლებლების ენთუზიაზმი პროგრამაში მონაწილეობისა და სკოლაში მიმდინარე ცვლილების მხარდაჭერის თვალსაზრისით.

LeerKRACHT ფონდი აგრძელებს პროგრამის განვითარებასა და მონაწილე სკოლების რაოდენობრივ ზრდას. 2022 წლისთვის იგეგმება ქვეყნის მასშტაბით ყოველი 5 სკოლიდან 1-ის ჩართვა პროგრამაში. Heemskerk & Schenke (2016) შეფასებით, LeerKRACHT მეთოდოლოგიის წარმატებით განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის მენეჯმენტმა მისცეს პროგრამას მოქმედებისა და განვითარებისათვის საჭირო ორგანიზაციული სივრცე და წაახალისოს მასწავლებლების ჩართულობა. 2018 წლის მდგომარეობით, პროგრამის შესახებ არსებულ საჯარო ინფორმაციაზე დაყრდნობით, მეთოდოლოგია პოზიტიურად არის შეფასებული და რეკომენდებულია მისი დანერგვა განვითარებაზე ორიენტირებული სასკოლო კულტურის შექმნის მიზნით.

ბიბლიოგრაფია

1. Education at a Glance, Netherlands. 2014. OECD. country note.

<http://www.oecd.org/education/Netherlands-EAG2014-Country-Note.pdf>

2. Mourshed, Mona, Chinezi Chijioke, Michael Barber. 2012. How the world's most improved school systems keep getting better.

https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/social%20sector/our%20insights/how%20the%20worlds%20most%20improved%20school%20systems%20keep%20getting%20better/how_the_worlds_most_improved_school_systems_keep_getting_better.ashx

3. Policy plan Stichting leerKRACHT 2018 – 2021. 2018. LeerKRACHT.

<https://stichting-leerkracht.nl/wp-content/uploads/2018/02/Beleidsplan-stichting-leerKRACHT-2018-2021.pdf>

4. Quality of primary education.

<https://www.government.nl/topics/primary-education/quality-of-primary-education>

5. Netherlands Overview.

https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/netherlands_en

6. Greatbatch, David, Sue Tate. 2017. Funding and expenditure in post 16 education, An international review.

https://cica.org.au/wp-content/uploads/Funding-and_expenditure_in_post-16_education.pdf

7. Nusche, Deborah, Henry Braun, Gábor Halász and Paulo Santiago. 2014. OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Netherlands.

<http://www.oecd.org/education/school/OECD-Evaluation-Assessment-Review-Netherlands.pdf>

8. Teaching 2020, a strong profession. Ministry of Education, Culture and Science. Netherlands.

https://www.educ.cam.ac.uk/networks/lf/about/events/pastlflsupperseminars/PDFs/Teaching_2020_The_Netherlands_Ministry.pdf

9. Education in the Netherlands: A guide to the Dutch education system. 2019

<https://www.expatica.com/nl/education/children-education/education-in-netherlands-guide-to-dutch-education-system-100816/>

10. Country statistical profile. Netherlands. OECD.

<https://data.oecd.org/netherlands.htm#profile-education>

11. Education policy outlook Netherlands. 2014. OECD.

http://www.oecd.org/education/EDUCATION%20POLICY%20OUTLOOK_NETHERLANDS_EN%20.pdf

12. What Dutch teachers are learning from their students.

<https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/what-dutch-teachers-are-learning-from-their-students>

13. Working together on even better education.

<https://stichting-leerkracht.nl/>

14. Versfelt, Jaap. 2019. Research shows: learning power works. And fast!.

<https://stichting-leerkracht.nl/onderzoek-impact-leerkracht/>

15. Bloem, Brigitte, De Sporck. 2019. students maintain their own portfolio.

<https://stichting-leerkracht.nl/rapporten-verleden-tijd/>

16. How a simple idea is transforming Dutch education. 2015.

<https://stichting-leerkracht.nl/how-a-simple-idea-is-transforming-dutch-education/>

17. Result of research and measurements of the impact of learning power. 2015.

<https://stichting-leerkracht.nl/resultaat-van-onderzoek-en-metingen-naar-de-impact-van-leerkracht/>

18. What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers. 2016. OECD.

<https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>

19. The 5 biggest misunderstandings about learning power.

<https://stichting-leerkracht.nl/vijf-misverstanden/>

20. Innovating Professional Development in Compulsory Education. 2018.

http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC109266/jrc109266_teacherpd_technical_public.pdf