

სკოლის მართვის პოლიტიკა: ლიდერის როლი სკოლის მართვაში

ხათუნა ნებიერიძე

გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი, დოქტორანტი
khatuna.nebieridze19@gruni.edu.ge

რეზიუმე. სტატია მიზნად ისახავს დაადგინოს ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს სკოლის მართვის რეფორმის მიმდინარეობაზე და გამოკვეთოს ზოგიერთი საერთო ტენდენცია, რომელიც იწვევს პოლიტიკის ცვლილებას ამ სფეროში. ანალიზი აჩვენებს, რომ არსებობს მრავალფეროვანი კვლევების ნაკრები, რომელიც მოიცავს სკოლის მართვის სხვადასხვა ასპექტს. თითოეული მათგანი ეხმაურება სკოლის მართვის რეფორმის მიღების საკითხს სხვადასხვა კუთხით. პოლიტიკის პერსპექტივა უკავშირდება სკოლის მართვის რეფორმების დეცენტრალიზაციას, ავტონომიას, ანგარიშვალდებულებას ან კონტექსტურ ცვლილებებს. გაზრდილი აქცენტი (განათლების შედეგებზე და სკოლის გაუმჯობესების პერსპექტივებზე) აღიარებს ლიდერის მთავარ როლს განათლების რეფორმაში. დირექტორების კვლევამ ხელი შეუწყო სკოლის მართვის რეფორმების მიღებას. სკოლის ლიდერობის პოლიტიკის პერსპექტივა აჩვენებს, რომ ქვეყნებმა გაატარეს რეფორმები, რომელთა პრაქტიკა განსხვავდება ქვეყნებისა და კონტექსტის მიხედვით. ზოგიერთი რეფორმა მოიცავს საჯარო მართვის ახალ დღის წესრიგს ან განათლების პოლიტიკის გლობალიზაციას. მიმოხილვაში ჩანს, რომ სკოლის ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებით არის საკმაო რაოდენობის კვლევა ჩატარებული, მაგრამ სკოლის ეფექტური მართვის პოლიტიკის კვლევას შედარებით ნაკლები ყურადღება ექცევა. ნაშრომში თავდაპირველად მოცემულია მიმოხილვა, თუ როგორ განვითარდა სკოლის ლიდერების როლი ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, რაც ემსახურება რეფორმების ძირითადი მიზეზების გარკვევას. განხილულია ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმების მიღებაზე. კონკრეტულად, თუ რა გავლენას ახდენს განათლების კვლევის სხვადასხვა სფეროები სკოლის ლიდერის როლის განვითარებაზე. სტატიის დასკვნით ნაწილში განხილულია ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ სკოლის მართვის რეფორმების განხორციელებაზე. ნაშრომში მოცემულია დირექტორების როლის განვითარების მნიშვნელოვანი პერსპექტივები: (1) სკოლის მართვის რეფორმები ეხმაურება განათლებისა და საჯარო სკოლის მმართველობის ცვლილების კონტექსტს უფრო მეტი დეცენტრალიზაციის, ანგარიშვალდებულების და სკოლის შედეგების კუთხით; (2) სკოლის ხელმძღვანელობას აქვს არაპირდაპირი გავლენა განათლებასა და სკოლაზე, რომელიც განიხილება სხვადასხვა რეფორმების განსახორციელებლად და მიზნად ისახავს სწავლების გაუმჯობესებას, მაგრამ როგორც ჩანს თავად არ განიხილება პოლიტიკის პრიორიტეტად. ზოგადად, სკოლის მართვის რეფორმების კვლევა ჩატარდა შერჩეულ ქვეყნებში მათი საგანმანათლებლო შესაძლებლობების კუთხით.

სამიუბო სიტყვები: სკოლის მართვა, სკოლის ხელმძღვანელობა, განათლების პოლიტიკა, განათლების ცვლილება, განათლების რეფორმა

შესავალი

რატომ უნდა გავამახვილოთ ყურადღება სკოლის მართვის რეფორმებზე? მტკიცებულებების მნიშვნელოვანმა რაოდენობამ აჩვენა, თუ რა გავლენას ახდენს სკოლის ხელმძღვანელობა განათლების გაუმჯობესებაზე. ლიდერობის გავლენა სკოლაზე ხშირად

არაპირდაპირია; ეს ხელს უწყობს ნაყოფიერი გარემოს შექმნას, რომელშიც მასწავლებლებსა და სკოლებს აქვთ ხარისხიანი სწავლების მოტივაცია. თუმცა, მხოლოდ ბოლო პერიოდში გაზარდა მთავრობამ ინვესტიციის მოცულობა სკოლის მართვის საკითხებში და ასევე დაიწყო სკოლის ლიდერობის პოლიტიკის დანერგვა. წინა ათწლეულებში, როდესაც სკოლის ლიდერებსა და მათ გუნდებს უფრო ადმინისტრაციული როლი ენიჭებოდათ, სკოლის ხელმძღვანელობის პოლიტიკის დანერგვა ნაკლებად პრიორიტეტული ჩანდა. დღესდღეობით კი ლიდერობის პოლიტიკა აღქმულია, როგორც მთავარი კომპონენტი განათლების გაუმჯობესების საკითხში.

ეს ნაშრომი წარმოადგენს სკოლის მართვის სფეროში განხორციელებული რეფორმების ანალიზს, რომელიც მიღებულია ბოლო ათწლეულების განმავლობაში OECD-ის მთელ რიგ ქვეყნებში. მიმოხილვა, რომელსაც ანალიზი ეყრდნობა, ორი მიზნით იყო აგებული: (1) სკოლის მართვის რეფორმების მიღების მიზეზების დადგენა და გარკვევა იმისა, თუ რა არის საჭირო ეფექტური მართვისათვის; (2) სკოლის ლიდერების საერთო ტენდენციების იდენტიფიცირება.

კვლევის ობიექტი: სკოლის ლიდერობის პოლიტიკა.

კვლევის საგანი: ლიდერის როლი სკოლის მართვაში.

ჰიპოთეზა: დეცენტრალიზაციის პროცესი სკოლის მართვის რეფორმის ცენტრში აყენებს სკოლის დირექტორს და მისი მართვის სტილი იცვლება მის გარშემო არსებული სოციალური და პოლიტიკური კონტექსტის მიხედვით.

მეთოდოლოგია

სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმების და პოლიტიკის გასაანალიზებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სხვადასხვა მიდგომები: შემთხვევის შესწავლა; შერეული მეთოდები; ეთნოგრაფიული ან უფრო განათლების პოლიტიკაზე ორიენტირებული კვლევები. ამ ნაშრომში კვლევის მეთოდად გამოყენებულია ლიტერატურული მიმოხილვა, რომელიც განიხილავს იმ სამეცნიერო ნაშრომებს და კვლევებს, რომლებიც ანალიზებს სკოლის ლიდერობის პოლიტიკის და რეფორმების მიღებას იმ მიზნით, რომ გაარკვიოს ცვლილებები და ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს სკოლის მართვის პოლიტიკასა და რეფორმებზე და ორიენტირებულია სკოლის ლიდერის ამჟამინდელი პრაქტიკის კორექტირებაზე ან ტრანსფორმირებაზე, მიუხედავად იმისა, ისინი თავად განხორციელდა თუ განათლების გაუმჯობესების სტრატეგიის ნაწილია.

განხილული და გაანალიზირებულია აკადემიური და პოლიტიკური ლიტერატურა, რომელიც დაკავშირებულია განათლების რეფორმებთან და სკოლის ხელმძღვანელობასთან. კონკრეტულად, მიმოხილვა მიზნად ისახავდა უფრო ღრმად გააზრებულიყო ცვლილებების ან რეფორმების მიზეზების ჩამოყალიბება სკოლის ხელმძღვანელობის სფეროში, განსაკუთრებით, ბოლო ათწლეულებში მიღებულ რეფორმებს OECD-ის მთელ რიგ ქვეყნებში. განხილული მასალები მოიცავდა ჟურნალებს, წიგნებს, საერთაშორისო

ენციკლოპედიებს და მოხსენებებს ეროვნული და საერთაშორისო ორგანიზაციებიდან. მიზანს წარმოადგენდა თანამოაზრეების მიერ მიმოხილული ბიბლიოგრაფიული წყაროების იდენტიფიცირება, რომლებიც აკმაყოფილებენ სამეცნიერო მოთხოვნების მაღალ დონეს; წყაროები, რომლებმაც გააანალიზეს სკოლის ხელმძღვანელობის პოლიტიკა ან რეფორმები. მიმოხილვა შემოიფარგლებოდა მასალებით 1990 წლიდან 2015 წლამდე. სკოლის მართვის თემა ამ პერიოდისთვის სამეცნიერო კვლევისთვის მნიშვნელოვანი თემა გახდა.

თავდაპირველად განისაზღვრა ეტიმოლოგიური, მეთოდოლოგიური და დროითი ცნებები. მეორე, ჩატარდა ძიება სოციალური მეცნიერებების მონაცემთა ბაზის (Scopus) გამოყენებით. მას დაემატა google scholar-ზე წიგნების ძიება და შესაბამისი საერთაშორისო ორგანიზაციების მოხსენებები. ლიტერატურის შერჩევა მიზანმიმართული იყო შედარებითი სქემის შემუშავებაზე.

შეირჩა 80 სტატია, რომელიც მოიცავდა კვლევებს სკოლის მართვისა და განათლების რეფორმის შესახებ. სტატიები დაჯგუფებულია კვლევის სფეროების მიხედვით და განხილულია შემდეგ ნაწილში.

სკოლის ლიდერის როლის ცვლილება

არსებობს სკოლის ხელმძღვანელობის სხვადასხვა ტერმინები, ცნებები და წარმოდგენები, რომლებიც განსხვავდება ენის, ქვეყნის, კულტურისა და განათლების მარეგულირებელი სტრუქტურების მიხედვით. ამ სტატიაში სკოლის ხელმძღვანელობა გულისხმობს იმ პირებს, რომლებიც მართავენ, ან ხელმძღვანელობენ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს დაწყებით და საშუალო საფეხურებზე. ტერმინი, სკოლის ლიდერობა, ხშირად გამოიყენება სხვადასხვა მკვლევარების მიერ (6, 15-60); (25, 539-576); (33); (57); (59, 635-674), თუმცა ამასთან ერთად სხვა ტერმინებიც გამოიყენება. ინგლისურენოვან ქვეყნებში ტერმინი დირექტორი ან უფროსი მასწავლებელი ასახავს სკოლის მთავარ მასწავლებელს. ლათინო ამერიკულ ქვეყნებში უფრო ხშირად გამოიყენება ტერმინი სკოლის დირექტორი, სკანდინავიურ ქვეყნებში უფროსი მასწავლებლის ცნება. ზოგიერთ ქვეყანაში ტერმინი სკოლის ადმინისტრატორი ასახავს სკოლებში ადმინისტრაციული ზედამხედველობის მოვალეობებს და არ ერევა სასწავლო პროცესში.

ევროკავშირმა 2013 წელს განსაზღვრა სკოლის ლიდერი, როგორც ადამიანი, რომელიც მართო ან გუნდთან ერთად, როგორცაა სკოლის საბჭო, ხელმძღვანელობს სკოლას და პასუხისმგებელია სკოლის მართვაზე. ლიდერის როლი შეიძლება მოიცავდეს ორგანიზაციულ, პედაგოგიურ და საგანმანათლებლო პასუხისმგებლობებს. სკოლის ხელმძღვანელი ვალდებულია განახორციელოს სასწავლო გეგმა და დაგეგმოს კლასგარეშე აქტივობები. ლიდერს გააჩნია როგორც ფინანსური პასუხისმგებლობა, ისე ჩართულია სასწავლო პროცესში (16, 134). ევრიდიკე 2015 წლიდან აქვეყნებს პერიოდულ ინფორმაციას სკოლების ხელმძღვანელობის შესახებ ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში. ის იყენებს ტერმინებს „სკოლის ხელმძღვანელი“ ან „სკოლის ხელმძღვანელობა“ და აღნიშნავს, რომ

სკოლის ხელმძღვანელობა შეიძლება შედგებოდეს გუნდისგან, სადაც მას შეიძლება ჰყავდეს ერთი ან მეტი მოადგილე, ადმინისტრაციული ასისტენტი (17).

ტერმინმა „სკოლის ხელმძღვანელობა“ განიცადა შინაარსობრივი ცვლილებები ბოლო ოცი-ოცდაათი წლის განმავლობაში და ის ადმინისტრაციული ფუნქციის გარდა ჩართულია სასწავლო პროცესში სკოლის შედეგების გასაუმჯობესებლად (1, 354-377); (20, 351-366); (51); (64, 541-561). სკოლის ხელმძღვანელობის როლის ცვლილებები განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყნის კონტექსტში. ამის მიუხედავად, შესაძლებელია შემდეგი ტენდენციების გამოკვეთა. 1990-იან წლებში ისინი უფრო მეტად ჩაერთვნენ სასწავლო პროცესში და სკოლის მართვა წარიმართა უფრო ავტონომიური თანამშრომლობითი კულტურით. ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, ეს ძვრები აღინიშნა და კვლავაც მიმდინარეობს - მნიშვნელოვანი თვალსაზრისით კონკრეტული კონტექსტით, პოლიტიკით, ასევე სამართლებრივი და ინსტიტუციური ჩარჩოებით, რომლებშიც ფუნქციონირებენ სკოლები (56, 85).

მიუხედავად ამისა, გასული 20-30 წლის განმავლობაში შეიმჩნევა განათლების პოლიტიკაში გარკვეული თანხვედრა OECD-ის ქვეყნებში; ამან გავლენა მოახდინა სკოლის ხელმძღვანელობის როლზე. ისტორიულად, განათლებას სთავაზობდნენ ეროვნული საჯარო პოლიტიკიდან გამომდინარე; მისი მართვა ხდებოდა ნაციონალურ დონეზე. მიუხედავად იმისა, რომ სკოლის მართვა უნდა განხორციელებულიყო დემოკრატიული პრინციპით, მაინც ჰქონდა ადგილი ბიუროკრატიულ მიდგომებს. მასწავლებლები მუშაობდნენ ერთმანეთისგან იზოლირებულად და დირექტორის ან სკოლის ლიდერის როლი აღიქმებოდა, როგორც ბიუროკრატიული ადმინისტრატორი ან უფროსი მასწავლებელი, ან ამ ორის კომბინაცია. პონტმა თანაავტორებთან ერთად (57), ისევე როგორც გლატერმა (20, 351-366), ასახა, თუ როგორ განვითარდა დირექტორის როლი: ადმინისტრაციული როლი (1960-80-იან წლებში); მენეჯმენტის როლი (80-90-იან წლებში) და სასწავლო ლიდერის როლი 2000 წლის დასაწყისიდან.

გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან განათლების სისტემამ სკოლის გაუმჯობესების მიხედვით გაიარა მთელი რიგი ფაზები დეცენტრალიზაციიდან ავტონომიისაკენ. დეცენტრალიზაციას თან ახლდა გაზრდილი ფოკუსირება ანგარიშვალდებულებისა და განათლების შედეგებზე (18, 101-113), (36), (50), (55), (60, 45-61). ამან გამოიწვია მენეჯერული როლის დაკისრება სკოლის ლიდერებისთვის, განსაკუთრებით ინგლისურენოვან ქვეყნებში.

21-ე საუკუნის დასაწყისში შემოღებულ იქნა მოსწავლეთა ეროვნული და საერთაშორისო შეფასებების სისტემა, რამაც განაპირობა სასწავლო შედეგების ამაღლება. ამ დროს სკოლის ხელმძღვანელის როლმა გადაინაცვლა ინსტრუქციული ლიდერობისაკენ, რომლის მთავარი ფუნქცია წარმატებული სასწავლო პროცესი იყო.

2010–2015 წლიდან განათლების მართვა უფრო რთული გახდა OECD-ის ქვეყნებში. შემუშავებულ იქნა მრავალდონიანი მმართველობის მოდელები, რომლებიც ეფუძნება სკოლის გაზრდილ ავტონომიას და პასუხისმგებლობის სხვადასხვა დონეს თვითმმართვე-

ლობით ორგანოებში. ამავდროულად, ხდება უფრო მეტი დაინტერესებული მხარეების ჩართვა სკოლის მართვაში (71).

უფრო კონკრეტულად, სკოლის დირექტორი გახდა სასწავლო პროცესის ლიდერი და პედაგოგიური კოლექტივის ფასილიტატორი. ამ ახალი როლის ფუნქცია არის თანამშრომლობითი კულტურის განვითარება. ჰარგრივსმა და კონორმა ამას უწოდეს კოლაბორაციული პროფესიონალიზმი (28), ხოლო ქულსი და სტოლსი (41) მოიაზრებენ სკოლის კონცეფციას, როგორც სასწავლო ორგანიზაციას. სკოლებისთვის, როგორც სასწავლო ორგანიზაციებისთვის წარმატების მისაღწევად, მთავარი მოთხოვნაა ნდობა და საერთო ვალდებულებები, რაც ხელს უწყობს თანამშრომლობის განვითარებას (42, 24-42). ფულანი მიუთითებს თანამშრომლობითი კულტურის საჭიროებაზე, რომელიც ზრდის მიღწეულ შედეგს (19). სხვებმა განიხილეს ლიდერების როლი მასწავლებლებთან თანამშრომლობაში, რაც ორიენტირებულია მოსწავლეთა სწავლის შედეგებზე (35, 351-354). ამ ინტერპრეტაციებში ანგარიშვალდებულების კონცეფცია ხაზს უსვამს ჩართული პირების პროფესიულ პასუხისმგებლობას, რაც ხელს უწყობს სასწავლო პროცესს და სასკოლო წარმატებას.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ზემოაღნიშნული ეხება საერთო ტენდენციებს OECD-ის ქვეყნებში, რომლებიც განსხვავდება კონტექსტის მიხედვით. შირენსმა (61) აჩვენა, რომ არსებობს სხვადასხვა ტიპის ლიდერობა. მაგალითად, ქვეყნებში, სადაც დემოკრატიული ტრადიციაა - სკოლის კულტურა ხშირად ხასიათდება მასწავლებლებს შორის პედაგოგიური თანამშრომლობით; შირენსი ასახელებს ამ განაწილებულ ლიდერობას (61, 132). ეს კონცეფცია ფართოდ იქნა გამოყენებული ლიტერატურაში (32, 172-188). გრონმა (21, 274-283) აღნიშნა, რომ ეს ტერმინები თეორიულად მართებულია, მაგრამ შეიძლება დაიხვეწოს პრაქტიკის უკეთ ასახვის მიზნით. უფრო ბიუროკრატიული და ცენტრალიზებული ტრადიციის მქონე ქვეყნებში დირექტორებს შეუძლიათ შედარებით მეტი ადმინისტრაციული და წარმომადგენლობითი ფუნქციების შესრულება. უფრო დეცენტრალიზებულ ქვეყნებში სკოლების ავტონომია მეტად გამოხატულია. ლიდერობის ტიპები დამოკიდებულია იმ პოლიტიკაზე, რომელსაც ესა თუ ის ქვეყანა ატარებს საკუთარი კულტურული კონტექსტიდან გამომდინარე.

ამ თემის განხილვისთვის მთავარი კითხვებია: აღიარა თუ არა განათლების პოლიტიკამ ლიდერობის როლი? მორგებულია თუ არა პოლიტიკა ცვალებად კონტექსტთან? კვლევის სხვადასხვა მიმართულებამ განიხილა სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმები სხვადასხვა კუთხით. ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად, მეთოდოლოგიის მიმოხილვის შემდეგ, მოცემულია სხვადასხვა ავტორის ანალიზი სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმებზე.

სკოლაში ლიდერობის რეფორმები

რას გვთავაზობს კვლევა სკოლის ლიდერობის პოლიტიკის რეფორმების შესახებ? ეს ნაწილი იკვლევს ნაშრომებს, რომლებიც დაკავშირებულია სკოლის ლიდერობის პოლიტიკასთან და რეფორმებთან, რათა გამოავლინოს მათი განხორციელების ფაქტორები. მოხდა ნაშრომების დაყოფა კვლევის სფეროების მიხედვით: განათლების პოლიტიკა, სკოლის

გაუმჯობესება, სკოლის ლიდერობა და შედარებითი პოლიტიკის კვლევები. განხილული წყაროების საშუალებით მოხდა სკოლის მართვის რეფორმების სხვადასხვა პერსპექტივიდან შესწავლა - პირდაპირ ან ირიბად. მასალების თემების მიხედვით დაჯგუფება ამდიდრებს ცალკეული წყაროების ანალიზს და ხელს უწყობს დამატებითი პერსპექტივების სინთეზს კონტექსტზე, ასევე იმ ფაქტორებსა და მიზეზებზე, რომლებიც დგას სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმების მიღების უკან.

განათლების პოლიტიკა

მეოცე საუკუნის ბოლომდე განათლების პოლიტიკის ანალიზი ძირითადად ორიენტირებული იყო პოლიტიკის შინაარსზე, შეზღუდული კვლევებით განათლების რეფორმებსა და მმართველობის პროცესებზე (10, 357-374); (18, 01-113); (65). მას შემდეგ, მეცნიერთა მთელი რიგი, ასახავდა განათლების პოლიტიკის რეფორმას და კერძოდ, სკოლის მართვას. ჰეკმა (37), ბელმა და სტივენსონმა (4) გააანალიზეს განათლების პოლიტიკა შინაარსისა და პროცესის პერსპექტივიდან. სამივე ავტორმა შეკრიბა მიმოფანტული მტკიცებულებები და წვლილი შეიტანა განათლების პოლიტიკის ფორმირების რაციონალურ და თანმიმდევრულ პროცესში. ჰეკის, ბელისა და სტივენსონის მუშაობა განათლების პოლიტიკის ფორმირების პროცესებზე მნიშვნელოვანია მისი ფუნქციის, სარგებლობისა და ეფექტურობის გააზრების განვითარებისთვის (4), (37).

სიმოლამ, რინმა და კვირაუმამ 2002 წელს გააანალიზეს ცვლილებები განათლების მმართველობის კუთხით ფინეთში. დაკვირვების შედეგად, ბიუროკრატიული მიდგომები შეიცვალა დემოკრატიული მმართველობით. ეს წარმოადგენდა გადასვლას უფრო დიდ ანგარიშვალდებულებაზე (63, 247-264). მოხდა ანალიზი იმისა, თუ როგორ მოიხდებოდა დირექტორებმა უფრო მეტი ავტონომიით განპირობებული როლი და როგორ აიღეს პასუხისმგებლობა იმ შედეგებზე, რომელსაც დეცენტრალიზირებული მმართველობა მოითხოვს.

ანალოგიურ პერსპექტივას გვთავაზობენ კრიტიკულად განწყობილი განათლების პოლიტიკის მკვლევარები, რომლებიც თვლიან, რომ განათლების სისტემები და მათი რეფორმები ასახავს გარემომცველ სოციალურ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ კონტექსტს. ამ ანალიზის ჩარჩო ეხება განათლების პოლიტიკის მონაწილეებს და პროცესებს არსებულ კონტექსტში. სკოლის ლიდერები აღიქმებიან, როგორც განათლების პოლიტიკის მთავარი ფიგურები. ბოლმა (3, 119-130) აღნიშნა, რომ განათლება ასახავს საჯარო პოლიტიკის ცვალებად ტენდენციებს დეცენტრალიზაციისკენ, სტანდარტიზაციისკენ და მოთხოვნად გადაწყვეტილებაზე გადასვლას OECD-ის მთელ რიგ ქვეყნებში. მან მიუთითა, რომ ახალმა საჯარო მენეჯმენტმა (NPM) დაწერა ბიზნესის მართვის ტექნიკა, სადაც განათლება აღიქმება როგორც სამომხმარებლო პროდუქტი. ამ პერსპექტივაში, სკოლის ლიდერების როლი არის სკოლების გარდაქმნა NPM კონცეფციების შესაბამისად. ბოლი ვარაუდობს, რომ სკოლის მართვა ურთიერთკავშირშია მოცემულ დროსა და შესაბამისი ქვეყნის კონტექსტთან. ვან ზანტენი (68, 289-304) მიიჩნევს, რომ სკოლის თავისუფალი არჩევანისა

და დეცენტრალიზაციის ნეოლიბერალურმა კონცეფციამ გამოიწვია მისი დირექტორების როლის შეცვლა ადმინისტრაციული ფუნქციიდან მენეჯერამდე. ეს ხაზს უსვამს სკოლის ლიდერების მთავარ როლს სკოლის ავტონომიისა და ანგარიშვალდებულების განხორციელებაში.

გიუნტერი აღიარებს ბოლის მოსაზრებას, როგორც წვლილს, რომელიც ხაზს უსვამს პოლიტიკურ, სოციალურ, ეკონომიკურ და კულტურულ კონტექსტს, რაც ახლავს სკოლის ხელმძღვანელობის პრაქტიკას რეკომენდაციების შეთავაზების გარეშე. გიუნტერი განსაზღვრავს სკოლის ლიდერობის კონცეფციას, როგორც ამოცანას, რომელიც წარმოადგენს მთავარ იდეოლოგიას და პრაქტიკის კონტექსტიდან გამიჯვნის სირთულეს (23, 218-228). ბელმა და სტივენსონმა (5, 146-150) შემოგვთავაზეს მათი ზოგადი საგანმანათლებლო პოლიტიკის პროცესის მოდელის გამოყენება სკოლის მართვის კონკრეტულ შემთხვევაში. მოდელი გვთავაზობს ანალიზის ჩარჩოს, რომელიც მოიცავს: (ა) რეფორმის სოციალურ-პოლიტიკურ გარემოს; (ბ) გავრცელებულ იდეოლოგიას, მმართველობის მოდელს და სტრატეგიულ მიმართულებას; (გ) ორგანიზაციული პრინციპები თუ როგორ ყალიბდება პოლიტიკა განათლების მიმართულებით; (დ) რეფორმის განხორციელება და პროცედურები. ეს ანალიტიკური ჩარჩო ასახავს განათლების პოლიტიკის საკითხებს, რომელიც მხარს უჭერს და იკვლევს მას პოლიტიკის კონტექსტში და ეხმარება იმ ცვლილებებისა და ფაქტორების გაგებას, რომლებიც გავლენას ახდენენ სკოლის ლიდერობის პოლიტიკის პროცესზე.

განათლების კრიტიკული თეორიის მიხედვით, სკოლის ლიდერის როლი განვითარდა ახალი საჯარო მენეჯმენტის გლობალური ფორმირებით (70). ვერგერმა და კურანმა (69, 253-271) ჩაატარეს კვლევა იმის შესახებ, თუ როგორ გამოიყურებოდა ახალი საჯარო მენეჯმენტის დანერგვა კულტურისა და კონტექსტის მიხედვით. მათ დაასკვნეს, რომ პოლიტიკურმა, ინსტიტუციურმა და ეკონომიკურმა ფაქტორებმა განაპირობა ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმების მიღება (69, 253-271).

2015 წელს საგანმანათლებლო მენეჯმენტის საერთაშორისო ჟურნალმა გამოსცა ტომი სკოლის ლიდერობის თემაზე. დიემ და იანგმა (13, 838-850) შემოგვთავაზეს კრიტიკული პოლიტიკის ანალიზის (CPA) ჩარჩოს მიღება განათლების პოლიტიკის კონტექსტთან და სირთულესთან დაკავშირებული ფაქტორების გასაანალიზებლად. ისინი ვარაუდობენ, რომ მეტი სამუშაოა საჭირო იმისათვის, რომ განათლების პოლიტიკის პროცესები, კონტექსტი და სხვა ფაქტორები გათვალისწინებული იყოს სკოლის ლიდერობის კვლევაში.

მართლაც, განათლების პოლიტიკის სფერო რთულია, განსხვავებული თეორიული ჩარჩოებით და მრავალი კვლევის შედეგებით. მის შემუშავებაზე ძლიერ გავლენას ახდენს კონტექსტი და მასში ჩართული ფაქტორები. მიუხედავად იმისა, რომ განათლების სფეროს კვლევა ფართოა, სკოლის მართვის რეფორმის პროცესების ანალიზისა და ინტერპრეტაციის კვლევა უფრო შეზღუდულია და მის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ:

- სკოლის მართვის რეფორმები ასახავს სკოლის ლიდერების როლს განათლების პოლიტიკის ცვლილებებში და ახალი საჯარო მენეჯმენტის ჩამოყალიბებაში;

- შემოთავაზებული ანალიტიკური ჩარჩოების მიხედვით სკოლის მართვის რეფორმის ცენტრში დგას სკოლის დირექტორი და მის გარშემო არსებული სოციალური და პოლიტიკური კონტექსტი.

განათლების გაუმჯობესება

სკოლის მართვასთან დაკავშირებული კვლევის მნიშვნელოვანი სფერო ფოკუსირებულია იმ ფაქტორების ანალიზზე, რომლებიც ხელს უწყობენ განათლების გაუმჯობესებას. ის ირიბად უკავშირდება სკოლის მართვის რეფორმებს. ელმორი (14, 1-27), (15⁵), ფულანი (18, 101-113), ჰარგრივისი (29), ჰარისი (34, 63-67) და ლუი (48, 1-24) კვლევებში მიუთითებენ იმაზე, თუ როგორ შეუძლია სკოლის ხელმძღვანელობას წვლილი შეიტანოს განათლების გაუმჯობესებაში, როგორც მისი შედეგების, ასევე პოლიტიკისა და გაუმჯობესების პროგრამების განხორციელების თვალსაზრისით. თუმცა, ეს ლიტერატურული მიმოხილვა ყურადღებას მეტად ამახვილებს პოლიტიკაზე და მის შინაარსზე, რეფორმის პროცესების ან მათ გარშემო არსებული კონტექსტური ფაქტორების გაანალიზების გარეშე. ზოგიერთი ავტორი ამას მიიჩნევს, როგორც კვლევაში არსებულ ხარვეზს. ჰარგრივისმა და გუდსონმა (31, 3-41) აღნიშნეს, რომ განათლების ლიდერობის თეორია ჩვეულებრივ არ ითვალისწინებდა ცვლილების პოლიტიკურ, ისტორიულ და გრძელვადიან პერსპექტივებს და რომ განათლებაში რეფორმები განპირობებულია ფართომასშტაბიანი ეკონომიკური და დემოგრაფიული ცვლილებების შერწყმით, როგორცაა რეფორმათა ტალღები; ამისი კონკრეტული მაგალითია თაობათა ცვლა მასწავლებლებსა და სკოლის ხელმძღვანელობაში.

ერთ-ერთი საერთაშორისო კვლევა აანალიზებს პოლიტიკასა და სტრატეგიებს, რომლებიც გვეხმარება ავხსნათ განსხვავება ქვეყნებს შორის რეფორმის პროცესში (53). კვლევამ წარადგინა შემდეგი პოლიტიკა: (ა) პროფესიონალების მოზიდვა მასწავლებლის პროფესიაში; (ბ) სკოლაში უწყვეტი ხარისხიანი პედაგოგიური პრაქტიკის განვითარების მიდგომისა და სტრატეგიების შემუშავება; (გ) წახალისება, შერჩევა და ხელის შეწყობა პედაგოგთა პროფესიული ზრდისთვის. კვლევის ძირითადი დასკვნები მიუთითებდა დირექტორის მნიშვნელოვან როლზე სკოლის გაუმჯობესების საკითხში და მათი პროფესიული ზრდის საჭიროებაზე.

ჰარგრივისის მიერ ჩატარებულ იქნა შედარებითი კვლევა იმ ფაქტორების შესახებ, რომლებმაც ხელი შეუწყო სკოლის გაუმჯობესებას ბოლო 30 წლის განმავლობაში. ის ვარაუდობდა, რომ განათლების ცვლილებამ და რეფორმებმა განვითარების ოთხი ეტაპი გაიარა. მისი რეფორმების ანალიზისას აღინიშნა, რომ მართვაზე ორიენტირებული საგანმანათლებლო პოლიტიკა და ცვლილებები დაგვიანებული იყო. ზოგადად, რეფორმაში სკოლის დირექტორები და მართვის პროცესი არ იყო გათვალისწინებული. რეფორმის ანალიზის მიხედვით, დირექტორებისთვის არ იყო დაგეგმილი არანაირი ტრენინგი და ვებინარი ცვლილებებთან დაკავშირებით და მხოლოდ მოლოდინი იყო მათი ამ პროცესში დამოუკიდებელი ჩართვისა.

კვლევის ერთ-ერთი დასკვნა არის ის, რომ რეფორმას აზრი არ აქვს მართვის პროცესში დადგეგმილი სტრატეგიების გარეშე. რეფორმის გარემომ უნდა შექმნას პირობები, რომ სკოლის დირექტორებს არა მხოლოდ გარე სტანდარტების დანერგვა, არამედ უნარი და მოქნილობაც ჰქონდეთ, თავად განახორციელონ ცვლილებები. ჰარგრივსი მოიაზრებდა ლიდერობის განვითარების აუცილებლობას, რაც ერთ-ერთი წინაპირობაა სასკოლო დაწესებულებების ეფექტური მართვისა.

ჰარგრივსისა და ფულანის კონცეფციის საფუძველზე (30) სკოლის ლიდერები არა მარტო უნდა ახორციელებდნენ რეფორმით დადგენილ სტრატეგიას, არამედ თავად უნდა შექმნიდნენ ცვლილებები მის განხორციელებაში. ზოგიერთი მკვლევარი სკოლის კულტურისა და კლიმატის ანალიზისას აფიქსირებდა აზრს, რომ რეფორმა და მისი დანერგვა რთული პროცესია. გრონმა (21, 274-283) კი მოიხსენია „ლიდერობის რომანტიკა“ (გვ. 277) და მიუთითა იმაზე, რომ არ უნდა იყოს დიდი მოლოდინი სკოლის ლიდერებთან და მათ მიღწევებთან დაკავშირებით (გვ. 281).

განათლების ეკონომისტებმა შეისწავლეს განათლების გაუმჯობესების ელემენტები. ჰანუშეკ ლინკმა და ვოესმანმა (27, 212-232) განიხილეს კვლევა განათლების გაუმჯობესების ფაქტორების შესახებ ნაკლებად განვითარებად და უფრო განვითარებულ ქვეყნებში. მათ გაანალიზეს დეცენტრალიზაციისა და სკოლის ავტონომიის პოლიტიკის გავლენა და დაასკვნეს, რომ როდესაც სკოლები და განათლების სისტემა სწორად იმართება, ისინი ახორციელებენ სამუშაო პროცესს დეცენტრალიზებულ კონტექსტში.

ზოგადად, მკვლევარებმა წარმოაჩინეს დირექტორის მთავარი როლი სკოლის მართვაში, მაგრამ მათ არ ასახეს ფაქტორები, რომლებიც ეფუძნება სკოლის მართვის პოლიტიკის რეფორმების სტრატეგიებს. მიუხედავად ამისა, ისინი გვთავაზობენ ორ მნიშვნელოვან დასკვნას სკოლის მართვის რეფორმისთვის:

- სკოლის ხელმძღვანელობის როლი სათანადოდ არ არის აღიარებული განათლების გაუმჯობესების სტრატეგიებში;
- მიუხედავად იმისა, რომ სკოლის ლიდერების როლი უგულვებელყოფილია რეფორმის პროცესში, შეიძლება ასევე იყო გადაჭარბებული მოლოდინები მათ მიმართ.

სკოლის ხელმძღვანელობის გავლენა

კვლევის სფერო ფოკუსირებულია იმის ახსნაზე, თუ როგორ მოქმედებს სკოლის ხელმძღვანელობა განათლების გაუმჯობესების პროცესზე. მართვის პროცესის რეფორმების შესწავლისთვის კვლევის ეს მიმართულება მნიშვნელოვანია, რადგანაც იკვეთება მართვის სტილის დამოკიდებულება სკოლის მიღწევებზე.

კვლევის დიდმა ნაწილმა, რომელიც ბოლო სამი ათწლეულის განმავლობაში ჩატარდა, აჩვენა, რომ სკოლის ლიდერობა გადამწყვეტ როლს ასრულებს მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესებაზე. ბოლო 30 წლის განმავლობაში სკოლის მართვაზე და მის ლიდერებზე გამოქვეყნებული სტატიები მიმოხილული აქვს ჰალინგერს (25, 539-576). მის მიერ

ჩატარებული კვლევები გამოხატავს დირექტორის მთავარ როლს განათლების შედეგების მიღწევაში. ასევე, ჰალინგერმა და ჰეკმა (26, 157-191), ლეითვუდმა, ლუისმა, ანდერსონმა და უოლსტრომმა (46), ლეითვუდმა და ჯანციმ (45, 177-199), რობინსონმა (59, 635-674) და კრუგერმა (72, 398-425) დიდი გავლენა იქონიეს სკოლის ლიდერობის პოლიტიკის კვლევასა და მის გაფართოებაზე ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა გაერთიანებული სამეფო, ავსტრალია და შეერთებული შტატები.

ამ კვლევებმა აჩვენა რამდენიმე მნიშვნელოვანი პუნქტი: (1) სტატისტიკის მიხედვით სკოლის ხელმძღვანელობა გავლენას ახდენს განათლების შედეგებზე; (2) მათი გავლენა არაპირდაპირია; (3) აყალიბებენ სასწავლო გარემოს; და (4) ლიდერობის პრაქტიკა ხელს უწყობს კლიმატის გაუმჯობესებას.

ლეითვუდის, დეის, სამონსის, ჰარისისა და ჰოპკინსის (43) მიერ ჩატარებულ კვლევაში გამოვლენილმა დასკვნებმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ლიდერობის პრაქტიკაში დანერგვის საკითხში. კვლევაში ასევე აღნიშნულია, რომ მასწავლებლებთან ერთად, სკოლის ხელმძღვანელებმაც შეიტანეს წვლილი სასწავლო შედეგების ამალგებაში. ლიდერობის სტილის მიხედვით გამოიყო მართვის სხვადასხვა სტრატეგიები: მიზნების და ამოცანების განსაზღვრა, საგანმანათლებლო პროგრამის მართვა, ადამიანური რესურსების განვითარება და ორგანიზაციის ხელახალი დიზაინი. იმისთვის, რომ სკოლის წარმატებული ხელმძღვანელობის რეალურ ბუნებას, პრაქტიკასა და შედეგებს ჩავწვდეთ, ამისთვის სისტემა მზად არის (44, 1-18).

რობინსონმა და სხვებმა 2009 წელს (59, 635-674) ჩატარეს კვლევების ანალიზი, რომლებმაც შეისწავლეს სხვადასხვა ტიპის ლიდერობის პრაქტიკის გავლენა სკოლის გაუმჯობესებაზე და დაადგინეს სასწავლო პროცესის შემდეგი სტრატეგიები, რომლებიც ყველაზე მეტად უწყობს ხელს სკოლის შედეგების გაუმჯობესებას. ესენია: მასწავლებლების ტრენინგსა და პროფესიულ განვითარებაში ხელშეწყობა და მონაწილეობა, სასწავლო გეგმის დაგეგმვა, კოორდინაციისა და შეფასებაზე მუშაობა; მიზნებისა და სტრატეგიების დასახვა; რესურსების მოძიება და სწავლისთვის შესაფერისი გარემოს უზრუნველყოფა.

ბრანჩმა, ჰანუშეკმა და რიკინმა (7) დაადგინეს, რომ სკოლის ეფექტურ ლიდერს შეუძლია გაზარდოს მოსწავლეთა შედეგები სკოლაში 2-დან 7 თვემდე ვადაში. ცნობილია რომ მასწავლებლები პირდაპირ გავლენას ახდენენ თავიანთ მოსწავლეებზე, მაშინ, როცა დირექტორები გავლენას ახდენენ მთელ სკოლაზე და აქედან გამომდინარე, სკოლის ლიდერებში ინვესტირებას შეიძლება ჰქონდეს მრავალმხრივი ეფექტი სასკოლო საზოგადოებისთვის. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, სკოლის ეფექტურ ლიდერებს შეუძლიათ გაამყარონ პედაგოგთა პოზიციები და გაზარდონ მათი მოტივაცია (ბრანჩი, ჰანუშეკი და რიკინი). სკოლის ლიდერების გაძლიერების პოლიტიკის შემუშავება არის განათლების გაუმჯობესების მთავარი ვექტორი.

დი ლიბერთომ, შივარდიმ და სულისმა (12, 683-728) გაანალიზეს სკოლის ლიდერების გავლენა სკოლის შედეგებზე. განიხილეს კავშირი ავტონომიას, ანგარიშვალდებულებასა და ლიდერობას შორის.

ლეთევუდმა და ლუისმა (47) აჩვენეს, რომ განაწილებული და ინსტრუქციული ლიდერობის პრაქტიკა ზრდის სკოლის ლიდერებისადმი მასწავლებელთა ნდობას და აუმჯობესებს სკოლის შედეგებს. ჰარისმა (32, 172-188) შეისწავლა განაწილებული ლიდერობა და აღმოაჩინა პოზიტიური კავშირი მასსა და ორგანიზაციულ ცვლილებებს შორის.

ზემოხსენებულმა კვლევებმა აჩვენა მართვის სტილის გავლენა მოსწავლეთა სწავლის ხარისხზე, მასწავლებელთა პროფესიულ ზრდაზე, ან საერთო სასკოლო შედეგებზე. შედარებით ადრეულ კვლევებში შირენსი (2012) აღნიშნავდა, რომ მართალია კვლევების უმეტესობა აჩვენებდა სკოლის ლიდერების უფრო მეტ გავლენას შედეგებზე, თუმცა, არასწორად შერჩეული კვლევის მეთოდის გამო ეს მაჩვენებელი შესაძლებელი იყო უფრო უმნიშვნელო ყოფილიყო.

ლეთევუდის და სხვათა აზრით, სკოლის ლიდერი არის ხიდი სკოლებში რეფორმებსა და მათი ეფექტურად განხორციელებას შორის. ფიქრობენ, რომ სწავლა - სწავლების რეფორმის წარმატება დამოკიდებულია სკოლის ლიდერების მოტივაციაზე და უნარებზე (46). სწავლაზე ორიენტირებული ნებისმიერი რეფორმის წარმატების ალბათობა ძალიან დაბალია, თუ სკოლის ხელმძღვანელები არ დაუჭერენ მხარს რეფორმის მიზნებს და პრიორიტეტს არ მიანიჭებენ მას. ამ ავტორების აზრით, ეფექტური ლიდერობა გადამწყვეტია ზოგადად განათლების რეფორმების წარმატებისთვის.

მთავარი საკითხია, რამდენად არის დამოკიდებული სკოლის ლიდერობის პრაქტიკა კონტექსტზე. ბოლივარმა და სხვ. შეისწავლეს ლიდერობა ამ კონტექსტში. ისინი ვარაუდობენ, რომ სკოლებში, სადაც მასწავლებლები დამოუკიდებლად მუშაობენ თავიანთ კლასში, მაშინ სკოლა, როგორც ორგანიზაცია, სუსტია (6, 15-60). სკოლის გაუმჯობესება ხდება მაშინ, როდესაც არსებობს სკოლის ერთიანობისა და თანამშრომლობის კულტურა და როდესაც დანერგილია განაწილებული ხელმძღვანელობა და პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული კოლექტივი. სკოლის ხელმძღვანელობა არის გასაღები „ინსტიტუციური პირობების შესაქმნელად, რომელიც ხელს უწყობს სკოლების, როგორც ორგანიზაციების ეფექტურობას“ (6, 20). ისინი აღნიშნავენ, რომ მართვის ეფექტურობა დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე. ესენია: სკოლის მართვის პრაქტიკა და სამოქმედო სტრატეგიული გეგმები. ამასთანავე, სკოლებს აქვთ ავტონომიური გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, რაც თავის მხრივ დამოკიდებულია მმართველობასა და კონტექსტზე.

აქედან გამომდინარეობს რამდენიმე დასკვნა. პირველი, სკოლის ხელმძღვანელობის როლი მნიშვნელოვანია სკოლის შედეგების გაუმჯობესებაში, თუმცა გავლენის მასშტაბი ჯერ კიდევ არ არის თვალსაჩინო, რადგან ის არაპირდაპირია. გარდა ამისა, დიდი მნიშვნელობა აქვს დირექტორის მართვის სტილს. ლიდერობის პრაქტიკა, რომელიც ორიენტირებულია განაწილებულ მართვაზე, პედაგოგთა მხარდაჭერასა და სწავლის ხარისხის განვითარებაზე, დიდ გავლენას ახდენს სკოლის შედეგებზე. თუმცა, სხვადასხვა სკოლის მართვა განსხვავდება იმ კონტექსტის მიხედვით, რომელშიც ის ხორციელდება. კვლევა გვიჩვენებს, რომ კვლევათა დიდი ნაწილი არ განიხილავს სკოლის ლიდერობის პრაქტიკის გავლენას კონტექსტთან ან გარე ფაქტორებთან მიმართებაში, რომელთა მიხედვითაც იკვეთება სკოლის ლიდერის მართვის სტილი. თუმცა, კვლევების უმეტესობა

ღირებულება იმით, რომ მათი დასკვნით საჭიროა სკოლის დირექტორების პროფესიულ განვითარებაში უფრო მეტი ინვესტიციის ჩადება.

სკოლის ლიდერობის პოლიტიკა

მთელი რიგი კვლევები ფოკუსირებულია სკოლის ლიდერობის პოლიტიკაზე. მათი უმეტესობა არის კონკრეტული ქვეყნისთვის, ან შედარებით ზოგადი. ისინი განხორციელებულია აკადემიური ან საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ და განსაზღვრავენ, როგორი შეიძლება იყოს სკოლის მართვის პოლიტიკა, ან როგორ განხორციელდა კონკრეტული პოლიტიკა სხვადასხვა ქვეყანაში.

სკოლის ლიდერობის პოლიტიკის შესახებ ერთ-ერთი პირველი შედარებითი კვლევა ჩატარდა 2008 წელს. OECD-ის მოცემულმა კვლევამ ოცდაორი ქვეყნის განათლების სისტემაში შედეგების ანალიზის საფუძველზე შეიმუშავა რეკომენდაციების სერია სკოლის მართვის დასახვეწად (57). კვლევამ აჩვენა, რომ განათლების სისტემებში კონტექსტურმა ცვლილებებმა, როგორცაა დეცენტრალიზაცია, სკოლებში განათლების შედეგებზე გაზრდილი ფოკუსირება და ანგარიშვალდებულება, სკოლის ხელმძღვანელობის გავლენის მტკიცებულებებთან ერთად, შექმნა განათლების მართვის ახალი პოლიტიკა. აღსანიშნავია, რომ პოლიტიკა მიმართულია სკოლის დირექტორების პასუხისმგებლობის ხელახლა განსაზღვრაზე, რათა ფოკუსირება მოახდინონ შედეგების გაუმჯობესებაზე, განაწილებულ ხელმძღვანელობაზე და სხვ. საჭიროა, დირექტორების პროფესიული განვითარების კუთხით ჩატარდეს ტრენინგები, განისაზღვროს შესაფერისი ანაზღაურება და მათი პოზიციების მხარდაჭერის გზით სკოლის დირექტორობა იქცეს მიმზიდველ პროფესიად.

საერთაშორისო დონეზე განხორციელდა სკოლის ლიდერობის არსის შესწავლა. იუნესკოს პროექტში „განათლება ყველასათვის“ მოხსენებაზე სკოლის ხელმძღვანელობის შესახებ ხაზი გაესვა მის გადამწყვეტ როლს, რომელიც მას შეიძლება ჰქონდეს გლობალური განათლების განვითარებაში. ანგარიშში ხაზგასმულია სკოლის ხელმძღვანელობის პოლიტიკის მნიშვნელობა განათლების შედეგების გასაუმჯობესებლად (67). სხვა კვლევები ფოკუსირებული იყო სკოლის დირექტორების პროფესიულ განვითარებასა და მომზადებაზე (54).

კვლევების სერიამ შეადარა სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმები ეროვნულ თუ საერთაშორისო დონეზე. მაგნომ გააანალიზა სხვადასხვა განათლების სისტემაში მიღებული რეფორმები და ივარაუდა, რომ სკოლის ლიდერობის პოლიტიკა გლობალური გახდა (49). მაგნო თავის ანალიზში ვარაუდობს, რომ განათლების ლიდერობის პრაქტიკის გლობალური და სწრაფი გავრცელება მოხდა ერთიანი პოლიტიკის დანერგვის და მისი გატარების შედეგად. ეს დაკავშირებულია განათლების სისტემებში ანგარიშვალდებულებისა და პროფესიონალიზმის ზრდასთან, რაც გამოკვეთავს სკოლის ხელმძღვანელობის აქტიურ როლს.

საერთაშორისო წარმატებული სკოლის დირექტორების პროექტი (ISSPP), საერთაშორისო კვლევითი თანამშრომლობა, ორიენტირებული იყო სკოლის ლიდერობის პრაქტიკის

ანალიზზე 25-ზე მეტ მონაწილე ქვეყანაში. ამ პროექტის შედეგები, განთავსებულია სხვადასხვა ჟურნალებსა და წიგნებში (11); (66), (73,6-23). პროექტში განხილული საკითხები მოიცავდა წარმატებული სკოლების დირექტორების როლის ანალიზს და მათ მართვის სტილს. ISSPP-ის ანგარიშში აღნიშნულია, რომ მიუხედავად ქვეყნისა და სოციალურ-ეკონომიკური კონტექსტისა, „წარმატებული დირექტორები მასწავლებლებთან ერთად ჩართულნი არიან ზოგად მორალურ, სოციალურ და ეთიკური საკითხების განხილვაში მოსწავლეების აღზრდის პროცესში, ისევე როგორც მოსწავლეთა მაღალი აკადემიური შედეგების მიღწევაში“ (66, 3).

მთელი რიგი კვლევები, სკოლის ლიდერობის რეფორმებზე, არის მოცემული კონკრეტული ქვეყნისთვის, მაგალითად, ინგლისზე (24, 495-511), საფრანგეთზე (68, 289-304), ნორვეგიაზე (51, 336-353), ესპანეთზე (69, 253-271) და შვედეთზე (40, 429-444).

გიუნტერმა და ფორესტერმა (24, 495-511) განიხილეს, კრიტიკული პოლიტიკის პერსპექტივა ინგლისში სკოლის ლიდერობის პოლიტიკის განხორციელების პროცესში. მათ ივარაუდეს, რომ ახალი პოლიტიკა გამოიყენებოდა, როგორც მთავარი საშუალება, სკოლებში მართვის კულტურის დანერგვისთვის. როუჩმა და სხვებმა გააანალიზეს სკოლის ლიდერობის პოლიტიკა, რომელიც მიღებულია შეერთებულ შტატებში. მათ დაასკვნეს, რომ ქვეყნის მასშტაბით დანერგილი იყო მოდელი, რომელიც მეტ-ნაკლებად მოწესრიგებული იყო. ეს მოდელი მცირე თავისუფლებას უტოვებდა მართვის პროცესში სხვა ლიდერობის პარადიგმებს. ავტორთა აზრით, არსებული მართვის ძირითად მოდელს, იყენებდნენ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ლეგიტიმურობის, აუცილებლობის და პროფესიონალიზაციისთვის. რაც მთავარია, ეს გაკეთდა იმის ნაცვლად, რომ პოლიტიკის შემუშავება დაფუძნებულ ყოფილიყო სკოლის მართვის ეფექტურობაზე. კერძოდ, შეიქმნა საგნობრივი სტანდარტები, სასწავლო პროგრამები; შეფასების ტიპები; სწავლა-სწავლების პრინციპები და უწყვეტი სწავლების კონცეფცია (58, 1-20).

ნორვეგიაში, მოლერმა და სკედსმომ გააანალიზეს სკოლის ლიდერების სასწავლო პროგრამის დანერგვა და დაასკვნეს, რომ ამ პროგრამამ მოახდინა ლიდერობისა და პედაგოგიური პრაქტიკის შერწყმა და ჩამოაყალიბა საჯარო მართვის ახალი სტილი. მოლერმა და სკედსმომ აღნიშნეს, რომ პროგრამას მხარს არ უჭერდა საგანმანათლებლო საზოგადოება, განსაკუთრებით მასწავლებლები (52, 336-353).

ვერგერმა და კურანმა გააანალიზეს სკოლის ლიდერობის პოლიტიკის განხორციელება კატალონიაში, ესპანეთში. ვერგერმა დაასკვნა, რომ სკოლის მართვის ახალი პოლიტიკა მიჰყვება ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიდგომებს (69, 253-271). ლიდერთა ტრენინგი წარმართა იმ მიზნით, რომ მომხდარიყო ახალი საჯარო მენეჯმენტის მიდგომების მხარდაჭერა, რომლებიც თავის მხრივ მიმართული იყო განათლების პოლიტიკის, ავტონომიისა და ანგარიშვალდებულებისაკენ.

სკოლის ლიდერების შედარებითმა კვლევამ ოცდაოთხ ქვეყანაში ხაზი გაუსვა სკოლის ლიდერობის მნიშვნელობას, განსხვავებებს და მსგავსებებს პრაქტიკაში და მრავალფეროვნებას სხვადასხვა ქვეყნებში (2). ანგარიში მიუთითებს ლიდერობის სირთულეზე და

რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდების გამოყენების აუცილებლობაზე. ავტორები ასკვნიან რამდენიმე პუნქტს, რომელიც ეხება სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმის კონტექსტს:

1. არსებობს სკოლის ლიდერობის პრაქტიკის მრავალფეროვნება, რომელიც დამოკიდებულია კონტექსტზე და განვითარების ხარისხზე. უპირობოდ, ლიდერობა მნიშვნელოვანია ყველა ქვეყანაში;
2. სკოლის ხელმძღვანელობის შესახებ დამატებითი კვლევა სხვა აკადემიური დისციპლინებიდან, როგორცაა პოლიტიკური მეცნიერებები, ისტორია ან სოციოლოგია, საშუალებას მისცემს უკეთ გავიგოთ სკოლის ხელმძღვანელობა არსებულ კონტექსტში.

საერთო ჯამში, ეს კვლევები ცხადყოფს, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში იყო სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმების დანერგვის ტენდენცია. ლიტერატურულმა მიმოხილვამ წარმოგვიდგინა, სკოლის მართვის რეფორმის მსგავსი ტიპები, მიუხედავად ქვეყნებისა და კონტექსტის განსხვავებულობისა. ეს გამოწვეულია იმით, რომ სკოლის მართვის რეფორმები ხორციელდება ახალი საჯარო მენეჯმენტის დღის წესრიგის საპასუხოდ, რომელიც შეესაბამება განათლების პოლიტიკის გლობალიზაციის ტენდენციას. უფრო მეტი კვლევა საჭირო სკოლის მართვისა და რეფორმის ტიპების შესასწავლად, რომლებიც შეიძლება მიღებული იქნეს კონტექსტიდან გამომდინარე.

როგორ ეხმაურება კვლევა სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმებს? ლიტერატურული მიმოხილვა, რომელზეც ამ სტატიაშია საუბარი, იკვლევს იმ საკითხს, თუ როგორ განიხილავენ სხვადასხვა ავტორები და დისციპლინები სკოლის ხელმძღვანელობის პოლიტიკისა და რეფორმების უკან არსებულ ფაქტორებს. ანალიზის შედეგად გამოვლინდა განსხვავებული პერსპექტივები სკოლის ლიდერობის პოლიტიკასთან დაკავშირებით, ასევე როგორ არის სკოლის ლიდერობის რეფორმა დაკავშირებული პრაქტიკის კონტექსტთან. სკოლის მართვაში განხორციელებული ცვლილებები განხილული იყო პოლიტიკის უფრო ფართო კონტექსტებთან მიმართებაში. მიმოხილვამ აჩვენა, რომ სკოლის ხელმძღვანელობა და მისი რეფორმა უახლესი თემაა. მისი კვლევისა და ანალიზის უმეტესობა განხორციელდა 21-ე საუკუნის დასაწყისიდან.

სკოლის მართვის პოლიტიკა სხვადასხვა მეცნიერის მიერ აღიარებულ იქნა, როგორც მთავარი ფაქტორი განათლების რეფორმისა, რომელიც უზრუნველყოფს სკოლისა და განათლების გაუმჯობესებას და ასევე წარმოდგენილია როგორც ვექტორი სხვა პოლიტიკების გატარებისთვის. განათლების ხარისხის გაუმჯობესების კვლევა და მისი ანალიზი მეტყველებს იმაზე, რომ სკოლის მართვის როლი მნიშვნელოვანია ამ საკითხში. ასევე, კვლევა ხაზს უსვამს სკოლის მართვის შესახებ ანალიზის ნაკლებობას, რადგანაც შესწავლილი არ არის უფრო ფართომასშტაბიანი რეფორმები.

კონკრეტული პოლიტიკისა და რეფორმების პირობებში ყალიბდება მართვის პრაქტიკა, რაც ასევე დამოკიდებულია კონტექსტზე. თუმცა, ბევრმა ავტორმა მიუთითა ინვესტიციაზე სკოლის ლიდერის კუთხით, მის უწყვეტ პროფესიულ განვითარებაზე, სტანდარტებზე და რომ სკოლის ხელმძღვანელობა შედეგზე გავა მართვის იმ პოლიტიკით, რომელიც

დაეხმარება მათ სკოლის ეფექტურ მართვაში და უზრუნველყოფს სწავლის მაღალ შედეგებს. ეფექტურ მართვაში იგულისხმება ტრენინგები, რესურსები, განაწილებული ფუნქციები, კოლექტივის პროფესიული დონის ამაღლებაზე ზრუნვა და თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა.

თუმცა, მართვის კუთხით განსხვავდება სკოლის ხელმძღვანელობის პოლიტიკა, რადგანაც ის ჩამოყალიბებულია სხვადასხვა მმართველობისა და პოლიტიკურ კონტექსტში ქვეყნების მიხედვით. გარდა ამისა, ერთ-ერთი დასკვნა, რომელიც გამომდინარეობს მიმოხილვიდან, არის ის, რომ რეფორმების შინაარსი არ შეიძლება გამოცალკევდეს რეფორმების დანერგვის პროცესებისაგან.

თუმცა, არ ჩატარებულა შედარებითი ანალიზი ყველა იმ ძირითადი ფაქტორისა, რომელიც გავლენას მოახდენდა სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმაზე, მაინც არსებობს თანხვედრა კვლევის სხვადასხვა სფეროში, რომელსაც შეუძლია უპასუხოს ამ მიმოხილვაში მოცემულ კითხვებს. კვლევის შედეგად შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმები პასუხობს და დიდწილად შეესაბამება ზოგადი განათლების პოლიტიკის ტენდენციებს. ეს განსაკუთრებით ეხება ბოლო ოცი-ოცდაათი წლის განმავლობაში განხორციელებულ ცვლილებებს, როგორცაა დეცენტრალიზაცია და ავტონომია, ფოკუსირება სკოლის შედეგებსა და ანგარიშვალდებულებაზე, სკოლის გაუმჯობესება მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევებით. რთული მმართველობითი სისტემები ქმნიან ანგარიშვალდებულებას პროფესიული პასუხისმგებლობით. ამ ცვლილებებმა გავლენა მოახდინა სკოლის მართვის სტილზე, ამიტომ დირექტორი არა მარტო მენეჯერია, არამედ შეითავსა სასწავლო ლიდერის როლი და ახდენს ფოკუსირებას მოსწავლეთა სწავლის შედეგებზე. სხვადასხვა მეცნიერების ინტერპრეტაცია ამ ცვლილებებზე განსხვავებულია. ზოგიერთმა წარმოადგინა საჯარო მართვის ახალ სტილზე გადასვლის მოდელი. სხვებმა ხაზგასმით აღნიშნეს საკვანძო როლი, რომელსაც ასრულებენ სკოლის ლიდერები მართვისას. კვლევის მნიშვნელოვანი ნაწილი ფოკუსირებულია იმაზე, თუ დირექტორები როგორ დგებიან სიახლეების პირისპირ და როგორ ნერგავენ ამ ცვლილებებს მართვის პროცესში. მაგალითად, ისინი ხელს უწყობენ სკოლებში არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით მოსწავლეთა წინსვლას, სკოლის ავტონომიურობას, მასწავლებელთა პროფესიულ ზრდას და ანგარიშვალდებულებას.

სკოლის ლიდერობის კვლევის სფერო ეკლექტიკურია. ეს მიმოხილვა გვთავაზობს, რომ არსებობს კვლევის სხვადასხვა სფერო, რომელიც მოიცავს სკოლის მართვას სხვადასხვა პერსპექტივიდან: 1) განათლების პოლიტიკის, 2) სკოლის გაუმჯობესების, 3) სკოლის მართვის პოლიტიკის და 4) მართვის სტილის.

ბოლო პერიოდში, შემოთავაზებულ იქნა სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმების კვლევის ჩარჩოები. ბელმა და სტივენსონმა შემოგვთავაზეს სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმების განხორციელების ანალიზის ჩარჩო (5, 146-150). დიემმა და იანგმა წარმოგვიდგინეს კრიტიკული პოლიტიკის ანალიზი, როგორც მეთოდოლოგიური ჩარჩო სკოლის ლიდერების განვითარების შესასწავლად (13, 838-850). სკოლის ლიდერობის კვლევის სფერო იზრდება საერთაშორისო მასშტაბის მეტი კვლევებით და კვლევის

მონაცემები უფრო ხელმისაწვდომი ხდება. ეს გვამღვებს საშუალებას კვლევის შედეგად დადგენილი რეკომენდაციები დავნერგოთ პრაქტიკაში. მნიშვნელოვანია, რომ სკოლის მართვის რეფორმების ანალიზი აღიარებს სირთულეებს განათლების პოლიტიკაში, რომელიც დიდწილად ასახავს კონტექსტს. როგორც განათლების პოლიტიკა და ასევე პრაქტიკა მუდმივად ვითარდება, შესაბამისად იცვლება სკოლის ლიდერების როლი.

დასკვნა

მოცემული ლიტერატურის მიმოხილვა შეისწავლის სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმების აუცილებლობის მიზეზების შესწავლას ბოლო სამი ათწლეულის განმავლობაში; კონკრეტულად, გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან 2015 წლამდე. გამოიკვეთა სკოლის მართვის პერსპექტივის მრავალფეროვანი სპექტრი. მთლიანობაში, მიმოხილვის შედეგები ადასტურებენ სკოლის ხელმძღვანელობის მნიშვნელოვან როლს განათლების გაუმჯობესებაში, თუ რამდენად არის დაკავშირებული სკოლის მართვის რეფორმები გარემოს ცვალებად კონტექსტთან და მართვის პერსპექტივებზე, იქნება ეს სკოლის მართვის ახალი პოლიტიკით გამოწვეული, თუ განათლების პოლიტიკის ცვლილებით.

კრიტიკული განათლების პოლიტიკის თვალსაზრისით, სკოლის ხელმძღვანელობა მონაწილეობს ახალი საჯარო მენეჯმენტის დღის წესრიგის დანერგვაში. განათლების მკვლევარებისთვის ხელმძღვანელობის ფუნქცია ასრულებს ორმაგ როლს: ის ხელმძღვანელობს სკოლას და ამავდროულად თავად არის სხვადასხვა რეფორმის განხორციელების ცენტრში. მკვლევარები ხაზს უსვამენ, თუ როგორ შეიცვალა სკოლის ლიდერის როლი მმართველობის ტენდენციების შეცვლასთან ერთად, მენეჯმენტიდან ანგარიშვალდებულებამდე და ახლა უკვე პროფესიონალიზმამდე. აგრეთვე, კვლევები შეზღუდულად ტარდება სკოლის ხელმძღვანელობის პოლიტიკასა და რეფორმების შემუშავების პროცესზე. რეფორმებზე ჩატარებული უფრო ფართომასშტაბიანი კვლევები, კი უფრო მეტად დაუჭირდა მხარს სკოლის ლიდერებს მათ წინაშე დასმული მაღალი მოლოდინების შესაბამისი ამოცანების გადაჭრაში და განათლების ხარისხის გაუმჯობესებაში.

თვალსაჩინოა, სკოლის ხელმძღვანელობის როლისა და კონკრეტული პრაქტიკის გავლენა სკოლის შედეგების გაუმჯობესებაზე. ეს კვლევა მნიშვნელოვანია ქვეყნების და მათში გატარებული განათლების პოლიტიკის მხარდასაჭერად სკოლის ხელმძღვანელობის რეფორმების მიღების პროცესში. თუმცა, ის ფაქტი, რომ მართვის გავლენა არაპირდაპირი შეიძლება იყოს და მისი ზემოქმედების ხარისხი აკადემიური მოსწრების შედეგებზე განსხვავებული, ეს შესაძლოა გამოწვეული იყო განათლების პოლიტიკის ნაკლები ძალისხმევით სკოლის მართვის საკითხებზე. ლიტერატურული კვლევის მიმოხილვის შედეგები მიუთითებს, რომ ლიდერობის პრაქტიკა და მისი პოტენციური გავლენა რეგულირდება ცვალებადი კონტექსტით, რამაც შეიძლება შეუწყოს ან არ შეუწყოს ხელი რეფორმის ცვლილებას.

ამ მიმოხილვის ანალიზი განიხილავს 2015 წლამდე განხორციელებულ განათლების სხვადასხვა პოლიტიკას, რომელთა დანერგვის შედეგად ხდებოდა სკოლის მართვა

სხვადასხვა კონტექსტში და რეფორმისადმი მისი ადაპტირება. ცვალებადი განათლების პოლიტიკა, რომელსაც შეუძლია ხელი შეუწყოს ადაპტაციას, გულისხმობს გატარებული რეფორმის მიხედვით ცვლილების დასაწყისსა და მუდმივ განვითარებას განაწილებული მმართველობის პირობებში, ასევე, ლიდერობის, როგორც მიმზიდველი პროფესიის პოპულარიზაციას შერჩევის, დასაქმების, ხელფასების და კარიერული წინსვლის მიდგომების მეშვეობით. თუმცა, ასეთი პოლიტიკის განხორციელება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა კონტექსტში ხდება სკოლის მართვა. ამ კონტექსტის სპეციფიკური ფაქტორები მოიცავს, დეცენტრალიზაციის დონეს, სკოლის ავტონომიის მასშტაბს, სწავლების ხარისხს, პედაგოგთა დანიშვნის საკითხს და თანამშრომლობით კულტურას. სკოლის ხელმძღვანელის როლი მნიშვნელოვანია, მაგრამ სკოლის მართვა დამოკიდებულია განათლების სისტემასა და პოლიტიკის კონტექსტზე.

როგორც 21-ე საუკუნე მიიწევს წინ, ასევე იცვლება გარე კონტექსტი. მმართველობა სულ უფრო რთული ხდება და ანგარიშვალდებულება პროფესიული პასუხისმგებლობისკენ გადადის. სკოლები ნერგავენ უახლეს ტექნოლოგიებს, ახალ სასწავლო გეგმებს და თანამშრომლობის ახალ ფორმებს. ეს, უდავოდ, ცვლის სკოლის ლიდერების როლსაც, რომლებსაც უწევთ მათი სკოლისთვის შესაბამისი ეფექტური სტრატეგიული გეგმის გაწერა, უფრო მეტი ინტერპრეტაცია და ახალი თანამშრომლობითი კულტურის დანერგვა. ამ მიმოხილვაში გამოვლენილი ტენდენციები შეიძლება გახდეს მნიშვნელოვანი ორიენტირი სკოლის მართვის პოლიტიკის რეფორმისთვის, რომელიც მიმართული იქნება სწავლის ხარისხის გაუმჯობესებისაკენ.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Adams, C., & Gaetane, J. (2011). A diffusion approach to study leadership reform. *Journal of Educational Administration*, 49(4), 354–377. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578231111146452/full/html>
2. Arlestig, H., Day, D., & Johansson, O. (Eds.). (2016). *A decade of research on school principals*. Switzerland: Springer International publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6>
3. Ball, S. (1998). Big policies/small world: An introduction to international perspectives in education policy. *Comparative Education*, 34(2), 119–130. <https://doi.org/10.1080/03050069828225>
4. Bell, L., & Stevenson, H. (2006). *Educational policy: Process, themes and impact*. London: Routledge. <http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/1851/>
5. Bell, L., & Stevenson, H. (2015). Towards an analysis of the policies that shape public education: Setting the context for school leadership. *Management in Education*, 29(4), 146–150. <https://doi.org/10.1177/0892020614555593>
6. Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15–60. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2352>
7. Branch, G., Hanushek, E., & Rivkin, B. (2013). *School leaders matter*. Education Next. <http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Branch%2BHanushek%2BRivkin%202013%20EdNext%2013%281%29.pdf>
8. Branch, G., Hanushek, E., & Rivkin, S. (2012). *Estimating the effect of leaders on public sector productivity: The case of school principals*. Cambridge: NBER. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w17803>

9. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). <http://library.lol/main/AAA90371CD9C588DC5530CFEB909F3F2>
10. Datnow, A. (2000). Power and politics in the adoption of school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 22(4), 357–374. <https://doi.org/10.3102/01623737022004357>
11. Day, C., & Gurr, D. (Eds.). (2014). *Leading schools successfully: Stories from the field*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203740309>
12. Di Liberto, A., Schivardi, F., & Sulis, G. (2015). Managerial practices and student performance. *Economic Policy*, 30(84), 683–728. <https://doi.org/10.1093/epoli/c/eiv015>
13. Diem, S., & Young, M. (2015). Considering critical turns in research on educational leadership and policy. *International Journal of Educational Management*, 29(7), 838–850. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2015-0060>
14. Elmore, R. (1996). Getting to scale with good educational practice. *Harvard Educational Review*, 66(1), 1–27. <https://doi.org/10.17763/haer.66.1.g73266758j348t33>
15. Elmore, R. (2004). *School reform from the inside out*. Cambridge, <https://www.amazon.com/School-Reform-Inside-Out-Performance/dp/1891792245>
16. Eurydice. (2013). *Key data on teachers and school leaders in Europe 2013 Edition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/51feca7d-57f6-48c3-99aa-322328e6ff9/language-en>
17. Eurydice. (2015). *Key data on teachers and school leaders in Europe*. Brussels: European Union. Retrieved from http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/key_data_en.php
18. Fullan, M. (2009). Large scale reforms comes of age. *Journal of Educational Change*, 10(2), 101–113. <https://doi.org/10.1007/s10833-009-9108-z>
19. Fullan, M. (2016). *Coherence*. Thousand Oaks, CA: Crown. https://www.arschile.cl/uort/recursos/3/Deep%20Learning_%20Engage%20the%20World%20-%20Michael%20Fullan.pdf
20. Glatter, R. (2014). Educational administration 1969–2014: Reflections on pragmatism, agency and reform. *Journal of Educational Administration and History*, 46(3), 351–366. <https://doi.org/10.1080/00220620.2014.919904>
21. Gronn, P. (1997). Leading for learning: organizational transformation and the formation of leaders. *Journal of Management Development*, 16(4), 274–283. <https://doi.org/10.1108/02621719710164553>
22. Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
23. Gunter, H. (2013). On not researching school leadership: The contribution of S. J. Ball. *London Review of Education*, 11(3), 218–228. <https://doi.org/10.1080/14748460.2013.840982>
24. Gunter, H., & Forrester, G. (2009). School leadership and education policy-making in England. *Policy Studies*, 30(5), 495–511. <https://doi.org/10.1080/01442870902899947>
25. Hallinger, P. (2014). Reviewing reviews of research in educational leadership: An empirical assessment. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 539–576. <https://doi.org/10.1177/0013161X13506594>
26. Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal’s contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191. <https://doi.org/10.1080/092434598090203>
27. Hanushek, E., Link, S., & Woessmann, L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 104(C), 212–232. <https://doi.org/10.3386/w17591>
28. Hargreaves, A., & Connor, M. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. http://www.andyhargreaves.com/uploads/5/2/9/2/5292616/seminar_series_274-april2018.pdf
29. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2009). *Change wars*. Bloomington, IN: Solution Tree. <https://www.solutiontree.com/change-wars.html>
30. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming Teaching in Every School*. New York, NY: Teachers College Press. <http://readingbooks.host/download/professional-capital-transforming-teaching-in-every-school-0807753327-andy-hargreaves-michael-fullan-paperback.pdf>
31. Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational change over time? The sustainability and nonsustainability of three decades of secondary school change and continuity. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 3–41. <https://doi.org/10.1177/0013161X05277975>

32. Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46, 172–188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>
33. Harris, A. (2009a). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203607909>
34. Harris, A. (2009b). Does politics help or hinder educational change? *Journal of Educational Change*, 10(1), 63–67. <https://doi.org/10.1007/s10833-008-9093-7>
35. Harris, A., & Jones, M. (2018). Leading schools as learning organisations. *School Leadership & Management*, 38(4), 351–354. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1483553>
36. Hattie, J. (2015). *The politics of distraction: What doesn't work in education*. London: Pearson. https://visible-learning.org/wp-content/uploads/2015/06/John-Hattie-Visible-Learning-creative-commons-book-free-PDF-download-What-doesn-t-work-in-education_the-politics-of-distraction-pearson-2015.pdf
37. Heck, R. (2004). *Studying educational and social policy: Theoretical concepts and research methods*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410610430>
38. Hendriks, M., & Scheerens, J. (2016). School leadership effects revisited: A review of empirical studies guided by indirect effect models. *School Leadership and Management*, 33(4), 373–394. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.813458>
39. Huber, S. (Ed.). (2010). *School leadership: International perspectives*. Springer Publishing. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-90-481-3501-1>
40. Jarl, M., Frederiksson, A., & Persson, S. (2012). New public management in public education: A catalyst for the professionalisation of school principals in Sweden. *Public Administration*, 9(2), 429–444. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01995.x>
41. Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning organisation? *OECD Education Working Papers, No. 137*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jlwm62b3bvh-en.pdf?expires=1644606689&id=id&accname=guest&checksum=88DFE1D1B0CEAB504EC87ED23ADDE61E>
42. Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouedard, P. (2020). The school as a learning organisation: Concept and measurement. *European Journal of Education*, 55, 24–42. <https://doi.org/10.1111/ejed.12383>
43. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham, England: National College of School Leadership. <https://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid=17387&filename=seven-claims-about-successful-school-leadership.pdf>
44. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
45. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
46. Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York, NY: The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>
47. Leithwood, K., & Seashore Louis, K. (2011). *Linking leadership to student learning*. San Francisco, CA: Jossey Bass. <https://www.perlego.com/book/1010595/linking-leadership-to-student-learning-pdf>
48. Louis, K. (2007). Trust and improvement in schools. *Journal of Educational Change*, 8(1), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-9015-5>
49. Magno, C. (2014). *Comparative perspectives on international school leadership*. London: Routledge Farmer.
50. Malone, H. (Ed.). (2013). *Leading educational change: Global issues challenges and lessons on whole system reform*. New York, NY: Teachers College Press. <https://doi.org/10.4324/9780203810514>
51. Moller, J. (2007). School leadership and accountability: Moving beyond standardization of practice. *Annual ICSEI Conference*. ICSEI. Retrieved from <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-6573-65-8/001-008.pdf>
52. Moller, J., & Skedsmo, G. (2013). Modernising education: New public management reform in the Norwegian education system. *Journal of Educational Administration and History*, 45(4), 336–353. <https://doi.org/10.1080/00220620.2013.822353>

53. Mourshed, M., Chijioko, C., & Barber, M. (2007). *How the world's education systems keep getting better*. McKinsey. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better>
54. Normore, A. (Ed.). (2010). *Global perspectives on educational leadership reform: The development and preparation of leaders of learning and learners of leadership*. Bingley: Emerald Group Publishing. <https://www.worldcat.org/title/global-perspectives-on-educational-leadership-reform-the-development-and-preparation-of-leaders-of-learning-and-learners-of-leadership/oclc/682906590>
55. OECD. (2019). *Trends shaping education*. Paris: OECD Publishing. <http://library.lol/main/ACBE462C8A95D1D71C569ED518AA34AC>
56. OECD. (2016). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2013*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/school-leadership-for-learning-9789264258341-en.htm>
57. Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership Vol 1: Policies and practices*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/school/improvingschoolleadership-volume1policyandpracticevolume2casestudiesonsystemleadership.htm>
58. Roach, V., Smith, W., & Boutin, W. (2010). School leadership policy developments and trends: Between policy expedience or policy excellence? *Educational Administration Quarterly*, 1–20. <https://doi.org/10.1177/0011000010378611>
59. Robinson, V., Rowe, K., & Lloyd, C. (2009). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*. *Educational Administration Quarterly*, 44, 635–674. https://www.researchgate.net/publication/44839501_The_Impact_of_Leadership_on_Student_Outcomes_An_Analysis_of_the_Differential_Effects_of_Leadership_Types
60. Salhberg, P. (2010). Rethinking accountability for a knowledge society. *Journal of Educational Change*, 11(1), 45–61. <https://pasisahlberg.com/wp-content/uploads/2013/01/Rethinking-accountability-JEC-20101.pdf>
61. Scheerens, J. (Ed.). (2012). *School leadership effects revisited: Review and meta-analysis of empirical studies*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-94-007-2768-7>
62. Schleicher, A. (2018). *World class: How to build a 21st century school system*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/world-class-9789264300002-en.htm>
63. Simola, H., Rinne, R., & Kivirauma, J. (2002). Abdication of the education state or just shifting responsibilities? The appearance of a new system of reason in constructing educational governance and social exclusion/inclusion in Finland. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 46(3), 247–264. <https://doi.org/10.1080/003138302200005661>
64. Spillane, J., & Kenney, A. (2012). School administration in a changing education sector: The US experience. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 541–561. <https://doi.org/10.1108/09578231211249817>
65. Tyack, D., & Cuban, L. (1995). *Tinkering towards utopia: Reflections on a century of public school reform*. Cambridge, MA: Harvard University Press. http://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/10-%20Tinkering%20toward%20Utopia_%20A%20Century%20of%20Public%20School%20Reform.pdf
66. University of Nottingham. (2015). *International Successful School Principals Project (ISSPP) Multi-perspective research on school principals*. Nottingham: University of Nottingham. Retrieved from https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/isspp-brochure-27_jul_final_amended.pdf
67. Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. Paris: UNESCO. https://www.researchgate.net/publication/275517675_Liderazgo_escolar_evolucion_de_politicas_y_practicas_y_mejora_de_la_calidad_educativa_Denise_Vaillant_2015
68. VanZanten, A. (2002). Educational change and new cleavages between head teachers, teachers and parents: Global and local perspectives on the French case. *Journal of Education Policy*, 17(3), 289–304. <https://doi.org/10.1080/026809302101>
69. Verger, A., & Curran, M. (2014). New public management as a global education policy: Its adoption and re-contextualization in a Southern European setting. *Critical Studies in Education*, 55(3), 253–271. <https://doi.org/10.1080/17508487.2014.913531>
70. Verger, A., Novelli, M., & Altinyelken, H. (2012). *Global education policy and international development: New agendas, issues and policies*. London: Continuum. https://educationanddevelopment.files.wordpress.com/2013/11/verger-et-al-gep_introduction.pdf

71. Viennet, R., & Pont, B. (2017). Education policy implementation: A literature review and proposed framework. *OECD Working Paper, No. 162*. <https://doi.org/10.1787/fc467a64-en>.
72. Witziers, B., Bosker, R., & Kruger, M. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*. *Educational Administration Quarterly, 34*, 398–425. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253411>.
73. Ylimaki, R., & Jacobson, S. (2013). School leadership practice and preparation: Comparative perspectives on organizational learning, instructional leadership, and culturally responsive practices. *Journal of Educational Administration, 51*(1), 6–23. <https://doi.org/10.1108/09578231311291404>.

School Management Policy: The role of the leader in school management

Khatuna Nebieridze

Grigol Robakidze University, Phd student
khatuna.nebieridze19@gruni.edu.ge

Abstract. The article aims to establish the factors that have an influence on the transition of school management reform and to outline some of the common trends causing the policy change in this area. The analysis shows that there is a various set of studies covering different aspects of school management. Each of them responds to the issue of adopting school management reform from different angles. The policy perspective relates to school management reforms such as decentralization, autonomy, accountability or contextual changes. An increased focus (on learning outcomes and school improvement perspectives) recognizes the key role of leadership in education reform. The research among principals contributed the adoption of school management reforms. The school management policy perspective shows that countries have implemented reforms, with practices that vary across countries and contexts. Some reforms include a new public management agenda or the globalization of education policy. This review shows that there is a considerable amount of research on school leadership, but relatively less attention has been paid to policy research on effective school management. The paper first provides an overview of the role of school leaders and how has it evolved over the last decade, which serves to clarify the main reasons for the reforms. After the methodology are discussed the factors influencing the adoption of school leadership reforms. Specifically, how different fields of education research influence the development of the school leadership role. The article ends with a conclusion that discusses the factors that influence the implementation of school management reforms. It also provides important perspectives on the development of the role of principals: (1) school management reforms respond to the changing context of education and public school governance in terms of greater decentralization, accountability, and school outcomes; (2) School leadership has an indirect influence on education and schooling, which is considered for the implementation of various reforms and aimed at improving teaching, but does not seem to be itself considered a policy priority. In general, research of school management reforms was conducted in selected countries according to their educational opportunities.

Key words: school management, school leadership, education policy, education change, education reform