

Түркістан облысы, Төлеби ауданы
«Қ. Байболов атындағы жалпы білім беретін мектебі»
коммуналдық мемлекеттік мекемесінің
Мектеп директоры
Амантаев Рустем Нурлыбекович

Жетекші әлеуметтік институт

XXI ғасыр мектебі — бұл тек білім беру алаңы емес, бұл — қоғамның әлеуетін қалыптастыратын, ұлттық болмысты жаңа сапада дамытатын, адами капиталды стратегиялық бағытта тәрбиелейтін жетекші әлеуметтік институт. Осы үдерісті тиімді ұйымдастыру мен басқару — мектеп басшысының кәсіби миссиясы болып табылады. Мектепті тек әкімшілік құрылым ретінде емес, педагогикалық жүйе ретінде қарастыру — қазіргі басқару парадигмасының басты ерекшелігіне айналып отыр.

Педагогикалық менеджмент пен көшбасшылық — мектептің даму векторын айқындайтын қос тұғыр. Бұл қос ұғым өзара тығыз байланысты және бірін-бірі толықтыратын педагогикалық феномендер ретінде қарастырылуы қажет. Себебі тиімді менеджментсіз жүйелілік болмайды, ал көшбасшылықсыз өзгеріс жүзеге аспайды.

Мектеп директоры ретінде менің басқару тәжірибем көрсетіп отырғандай, кез келген педагогикалық өзгеріс тек бұйрық немесе нұсқаулық арқылы емес, сенімге, ынтымақтастыққа, кәсіби қолдауға негізделген қатынастар арқылы жүзеге асады. Осы тұрғыда педагогикалық көшбасшы — ұжымның шабыттандырушысы, оқушылардың даму жолын бағыттаушы, ата-аналардың сенім артар тұлғасына айналады.

Мақалада қазіргі мектепті басқарудың тиімді жолдары, педагогикалық көшбасшылықтың мәні, басқару стилдері мен мотивациялық тетіктер, командалық мәдениет және трансформация үдерістерін басқару мәселелері қарастырылады. Бұл зерттеуді жүргізу барысында заманауи отандық және халықаралық педагогикалық теориялар, ҚР Білім туралы Заңы, басқару тәжірибесінен алынған кейстер негізге алынды.

Педагогикалық менеджмент – бұл білім беру ұйымының қызметін стратегиялық, тактикалық және операциялық деңгейде ұйымдастыру, жоспарлау, үйлестіру және бақылау үдерістерінің біртұтас жүйесі. Бұл ұғым жалпы басқару ғылымының қағидаттарына негізделгенімен, оның білім беру саласына тән өзіндік ерекшеліктері бар.

Басқарудың педагогикалық мазмұны тек материалдық-техникалық ресурстарды басқарумен шектелмейді. Бұл – ең алдымен,

адам ресурсын, яғни мұғалімдердің, оқушылардың, ата-аналардың және әкімшілік қызметкерлердің әлеуетін тиімді пайдалануға бағытталған күрделі әлеуметтік-педагогикалық үдеріс.

Мектеп директоры ретінде мен үшін басқару – бұл адамдармен қарым-қатынас орната отырып, психологиялық қолайлы орта құру, ынтымақтастық мәдениетін қалыптастыру, ұжымдық рефлексияны дамыту, нәтижеге бағытталған кәсіби ынтымақтастық орнату. Бұл бағытта мен педагогикалық менеджментті үш деңгейлі жүйе ретінде қарастырамын:

1. Стратегиялық менеджмент – мектептің даму концепциясын, миссиясын, құндылықтар жүйесін қалыптастыру;
2. Тактикалық менеджмент – жылдық жоспарлар, кадрлық стратегия, білім сапасы мониторингін ұйымдастыру;
3. Операциялық менеджмент – күнделікті жұмыстарды үйлестіру, әдістемелік кеңестер, оқу-тәрбие шараларын нақты ұйымдастыру.

Педагогикалық менеджмент ғылыми негізделген қағидалар жүйесіне сүйенеді. Олар басқару тиімділігін арттыруға, ұжымдық нәтижені қамтамасыз етуге бағытталған:

- 1) Жүйелілік: мектеп – өзара тығыз байланысқан элементтер жүйесі. Директор ретінде мен үшін педагог, оқушы, ата-ана, әкімшілік – бұл біртұтас экожүйенің тең құқықты мүшелері.
- 2) Мақсатқа бағыттылық: мектептегі әрбір әрекет нақты және өлшенетін нәтижеге бағытталуы тиіс.
- 3) Демократия мен серіктестік: ұжыммен тең дәрежеде пікір алмасу, педагогтердің кәсіби пікірін тыңдау – сапалы шешімнің алғышарты.
- 4) Ақпараттық ашықтық: барлық процестерде ашықтық пен кері байланыс қағидасын ұстану – сенімділікті арттырады.
- 5) Бейімделгіштік: өзгерістерге икемділік танытып, инновацияны жедел енгізу – заманауи мектептің өмірлік қажеттілігі.

Мектептің басқару құрылымы иерархиялық және функционалдық сипатқа ие. Бұл құрылым директор – директордың орынбасарлары – әдістемелік бірлестіктер – пән мұғалімдері – оқушылар арасындағы логикалық және ұйымдастырушылық байланысты қамтамасыз етеді. Жоғарыда аталған құрылым тиімді жұмыс істеу үшін мониторинг, ішкі бақылау, талдау, нәтижеге бағытталған жоспарлау үнемі жүзеге асырылып отыруы тиіс.

Педагогикалық көшбасшылық – бұл тек басқару формасы ғана емес, бұл – миссиямен жұмыс істеу, құндылыққа бағытталған даму стратегиясын іске асыру, педагогтің кәсіби "дауысы" мен шығармашылығын қолдау. Директордың көшбасшылық қабілеті мектеп ішіндегі сенім, мотивация және кәсіби серіктестік ахуалына тікелей әсер етеді.

Көшбасшы директор ұжымды біріктіреді, әр педагогтың ішкі әлеуетін ашуға ықпал етеді, оқушы мен ата-ананың сенімін иеленеді. Оның басты құралы – эмоционалды интеллект, визионерлік қабілет, диалогтық басқару.

Қазіргі мектеп басқаруында бірнеше көшбасшылық модельдері қолданылуы мүмкін:

1. Трансформациялық көшбасшы – өзгерістерді жүзеге асырып, шабыт береді.
2. Инновациялық көшбасшы – цифрлық білім беру, STEM, жобалық оқытуды алға жылжытады.
3. Қызмет етуші көшбасшы – «мен басқармаймын, мен қолдаймын» деген қағидаға негізделеді.
4. Коуч-көшбасшы – мұғалімдердің рефлексиясы мен дамуына жағдай жасайды.

Мектеп директоры осы модельдердің біреуін ғана қолданбай, оларды **жағдайға қарай біріктіре отырып**, ұжымның ерекшелігі мен стратегиялық бағытына сәйкес бейімдеуі тиіс.

Мектеп басшысының басқару стилі – оның кәсіби тұлғалық ерекшеліктерінің, педагогикалық мәдениетінің және жағдайға икемделу қабілетінің көрінісі. Басқару стилі ұйымдағы ішкі климатты, ұжымдық моральді, педагогикалық бастаманың дамуын және жаңашылдыққа бейімділікті айқындайды.

Авторитарлық стиль

Бұл стильде шешім қабылдау толықтай басшының құзырында. Жоғары тәртіп пен нақты орындаушылық басым болғанымен, мұндай басқаруда педагогтардың шығармашылығы тежеледі.

Артықшылығы:

- 1) Дағдарыс жағдайларында жедел шешім қабылдауға мүмкіндік береді;
- 2) Жауапкершілік нақты белгіленеді.

Кемшілігі:

1. Мұғалімдердің бастамасы басылады;
2. Сенім және мотивация деңгейі төмендейді.

Демократиялық стиль

Ұжым мүшелерімен кері байланыс орнату, әріптестердің пікірін тыңдау, шешімдерді бірлесіп қабылдау – осы стильдің негізгі сипаты.

Артықшылығы:

- 1) Ынтымақтастық дамиды;
- 2) Педагогтардың кәсіби жауапкершілігі артады;
- 3) Мотивация күшейеді.

Кемшілігі:

1. Шешім қабылдау процесі баяу жүруі мүмкін;

2. Тиімсіз келіссөздерге ұласуы ықтимал.

Либералды стиль

Басшы педагогтарға толық еркіндік беріп, бақылау мен бағыттаудан бас тартады. Бұл стиль өзін-өзі ұйымдастыра алатын, жауапты ұжымда тиімді болуы мүмкін.

Артықшылығы:

3. Шығармашылық пен бастама кең өріс алады.

Кемшілігі:

1) Тәртіп пен ұйымдасқандық деңгейі төмендейді;

2) Басшы рөлінің әлсіреу қаупі бар.

Тиімді басқару – бұл нақты бір стильді ұстану емес, жағдайға бейімделе отырып, ұжымды ынталандыратын, жауапкершілікті бөлісетін, кәсіби даму мәдениетін қалыптастыратын стратегияны таңдау.

Мектеп директоры күн сайын көптеген шешім қабылдайды. Бұл шешімдердің сапасы білім беру үдерісінің тиімділігіне тікелей әсер етеді. Сондықтан шешім қабылдау – басқарушылық құзыреттіліктің өзегі.

Шешім қабылдаудың сатылары:

1. Мәселені анықтау және талдау
2. Ақпарат жинау (мониторинг, кері байланыс)
3. Балама нұсқаларды қарастыру
4. Үздік шешімді таңдау
5. Іске асыру
6. Нәтижені бағалау және түзету

Шешім қабылдау әдістері:

- 1) Жеке шешім: директор өз бетінше қабылдайды; жеделдік қажет болғанда тиімді.
- 2) Топтық шешім: педкеңес, әдістемелік бірлестік арқылы жүзеге асады; ұжымдық жауапкершілік қалыптасады.
- 3) Сараптамалық шешім: мамандар немесе сыртқы сарапшылардың қатысуымен қабылданады; кәсіби дәлдікке бағытталады.

Көшбасшы ретінде мектеп директоры шешім қабылдау барысында білім сапасына, ұжымның мүддесіне және педагогикалық құндылықтарға негізделуі тиіс.

Қазіргі білім беру жүйесінде мектеп тұрақты құрылым емес, өзгерістерге бейімделетін динамикалық жүйе. Мектеп директоры бұл өзгерістерді басқарушы ғана емес, сол трансформацияны ұйымдастырушы, модератор, педагогикалық визионер рөлін атқаруы тиіс.

Өзгерістердің негізгі бағыттары:

1. Цифрлық трансформация (EdTech, LMS, цифрлық күнделік)
2. Жаңартылған білім мазмұны

3. Инклюзивті және құндылыққа негізделген білім
4. Қашықтықтан оқыту және микросертификаттар жүйесі
 1. Дайындық кезеңі
 - 1) Мақсатты анықтау;
 - 2) Талдау және қажеттілік мониторингі;
 - 3) Ұжымның өзгеріске психологиялық дайындығын тексеру.
 2. Коммуникация және сенім
 1. Ашық диалог ұйымдастыру;
 2. Құндылықтар арқылы түсіндіру;
 3. Кері байланыс жүйесін енгізу.
 3. Пилоттық кезең және масштабтау
 - 1) Жаңа тәсілдерді шағын ауқымда сынақтан өткізу;
 - 2) Жетістікті ұжыммен бірге атап өту;
 - 3) Сәтті тәжірибені тарату.

Трансформациялық көшбасшы – бұл өзгеріске бастамашы бола отырып, ұжымды соған сендіретін тұлға. Ол тек бұйрықпен емес, жеке үлгімен, жүйелі қолдаумен, ортақ құндылық арқылы ықпал етеді.

Педагогикалық ортадағы мотивация – бұл мұғалімнің кәсіби іс-әрекетін мақсатты түрде жүзеге асыруға деген ішкі және сыртқы қозғаушы күштер жиынтығы. Мотивациясы жоғары мұғалім – өз мамандығына сенетін, өзгеріске ашық, шәкіртінің жетістігіне қуана білетін жан.

Мотивацияның түрлері:

1. Ішкі мотивация: мұғалімнің миссиялық сезімі, шығармашылық қызығушылығы, кәсіби өзін-өзі дамытуға ұмтылысы.
2. Сыртқы мотивация: марапат, қоғам мойындауы, лауазымдық өсу, қаржылық қолдау.

Басшы ретіндегі ынталандыру стратегияларым:

- 1) Жетістікті тану және мадақтау – ұжым отырысында жеке жетістіктерді атап өту;
- 2) Кәсіби дамуға жағдай жасау – оқыту курстарына, конференцияларға қолдау білдіру;
- 3) Эмоционалды қолдау – мұғалімнің психоэмоционалды күйіне мән беру, түсіністікпен қарау;
- 4) Қаржылай ынталандыру – қосымша ақылар, демеушілер есебінен марапаттар ұсыну;
- 5) Шынайы кері байланыс – әр педагогпен диалог негізінде жұмыс жасау, «жабық есік» саясатынан бас тарту.

Педагогтер өз еңбегінің бағаланатынын сезінген кезде ғана, ол өз жұмысында максималды тиімділік көрсете алады.

Командалық жұмыс – бұл «ортақ құндылық пен мақсат» негізінде құрылатын ұжымдық даму феномені. Жеке мұғалімнің

жетістігі – бүкіл мектептің жетістігі, ал мектептің жетістігі – бүкіл ұжымның бірлескен еңбегінің жемісі.

Командалық жұмыс принциптері:

1. Ортақ жауапкершілік
2. Ашық коммуникация
3. Бірін-бірі толықтыру
4. Кәсіби қолдау
5. Кері байланыс пен рефлексия

Командалық мәдениетті қалыптастыру жолдары:

- 1) Жобалық жұмыс – мұғалімдерге командалық жобаларды ұсыну (мысалы, пән апталығы, авторлық бағдарлама құру);
- 2) Әдістемелік хабтар – тәжірибе алмасу алаңдарын ұйымдастыру;
- 3) Психологиялық тимбилдингтер – кәсіби күйіп-жанудың алдын алуға бағытталған тренингтер;
- 4) Миссиялық сессиялар – ұжыммен бірге мектептің құндылықтары мен стратегиялық бағытын жаңарту;
- 5) «Ашық есік» саясаты – басқару мен шешім қабылдау процесіне барлық педагогтің қатысуына мүмкіндік беру.

Командалық мәдениет тек бірлескен әрекет емес, бұл – бір-біріне сенім артатын кәсіби қоғамдастық құру.

Мектеп директоры – тек әкімшілік қызмет атқаратын лауазым иесі емес, бұл – мектептің дамуына бағдар беретін, ұжымды шабыттандыратын, оқу процесін үйлестіретін, құндылықтар жүйесін қалыптастыратын көшбасшы. Оның басқарушылық шешімдері, ұжыммен қарым-қатынасы және кәсіби келбеті мектептегі жалпы атмосфера мен білім сапасына тікелей ықпал етеді.

Педагогикалық менеджмент – бұл жоспарлау, ұйымдастыру, үйлестіру, бақылау және талдау үдерістерінің жүйесі болса, педагогикалық көшбасшылық – сенім, миссия, шабыт, серіктестік, мотивация ұғымдарымен тікелей байланысты.

1. Мектепке тән ерекшеліктерді ескере отырып, стратегиялық бағыт анықтаңыз;
2. Жыл сайын ішкі мониторинг нәтижелеріне сүйенген SWOT-талдау жүргізіңіз.
3. Көшбасшылық әлеуетті дамыту
4. Өз командаңыздан жас көшбасшыларды анықтап, оларды коучинг бағдарламасына тартыңыз;
5. Педагогтермен жеке даму картасын жасаңыз.
6. Мотивация жүйесін нақтылау
7. Индивидуалды марапаттау формаларын енгізіңіз (мысалы: «Жылдың серпінді мұғалімі»);
8. Жетістіктерді визуализациялау жүйесін енгізіңіз (бейнеқұттықтау, қабырға тақталары т.б.).

9. Командалық жұмыс формаларын жаңарту
10. «Lesson Study», «Critical Friends Group», «Professional Learning Communities» модельдерін бейімдеңіз;
11. Ұжымдық шешім қабылдауда цифрлық құралдарды (Mentimeter, Google Forms) пайдаланыңыз.
12. Өзгерістерді басқару бойынша тренингтер өткізу
13. Жаңа бастамаларды енгізбес бұрын коммуникациялық картасын жасаңыз;
14. Өзгеріс енгізу барысында ұжымды эмоциялық қолдауға басымдық беріңіз.

«Тиімді мектеп – бұл жүйелі менеджмент пен адами көшбасшылық ұштасқан жер». Мектеп директоры – осы үдерістің негізгі жүргізушісі, дамудың кепілі және өзгерістің модераторы.