

## Көшбасшылық мәселелері

Доктор Колин Коннер  
Кембридж Университетінің  
Білім беру факультеті

(Англиядағы Ұлттық мектеп көшбасшылығы  
колледжінің бұрынғы Өндірістік Директоры)

# Мектеп директорларының көшбасшылығы жоғары бағаланады

- Мектеп директорлары 51%
- Қарулы күш офицерлері 38%
- Полиция 35%
- Дәрігерлер 34%
- Діни қызметкерлер 17%
- Спорт тренерлері/ Менеджерлер 15%
- Парламент мүшелері 13%
- Кәсіподақ қызметкерлері 10%
- Жергілікті саясаткерлер 4%
- Денсаулық сақтау саласындағы менеджерлер 4%
- Мемлекеттік қызметшілер 3%
- Аталғандардың ішінен ешкім емес 7%
- Білмеймін 3%

(MORI 1756 респондент жауабына негізделген)

# **Көшбасшылық оқуға әсер етеді**

**‘Оқушылардың білім алу үдерісіне  
ықпалы жағынан мектеп  
көшбасшылығы тек сыныптағы  
оқытудан ғана кемшін түседі’**

**Лейтвуд және басқалар (2006)**

## **Мектеп көшбасшылығы мен оқушы нәтижелері, Ненің ықпалы бар және неліктен?**

- Мұғалімнің оқуы мен дамуына қатысу әрі көтермелеу
- Оқытуды және оқу бағдарламасын жоспарлау, реттеу және бағалау
- Мақсат пен күтілетін нәтижені белгілеу
- Ресурстарды стратегиялық бөлу
- Тәртіпті, тартымды жағдайды қамтамасыз ету

(Робинсон және басқалар, 2009)

# Тиімді көшбасшының сипаттамасы:

- Келбетті әрі баурап алады
- Қолдау көрсетеді
- Мектеп және жұртшылық туралы терең білімі бар
- Тек нәтижеге ғана емес, мектеп пен оқушылардың ауқымды мәселелерін шешуге мүдделі
- Сынып тәжірибесін түсінеді
- Иерархияны көздемейді; кеңес беруге әзір
- Инновацияны қолдайды.

(PriceWaterhouseCoopers, 2007)

# **Табысты көшбасшылық негіздері**

**Қазіргі кезде табысты көшбасшы «негізін» қалайтын көшбасшы тәжірибесінің негізгі жинағы барына көп адам көз жеткізуде. Тиімді көшбасшы:**

- 1. Көзқарас қалыптастырып, бағыт береді;**
- 2. Адамды түсінеді әрі дамытады;**
- 3. Ұйымды қайта қарастыра отырып дамытады;**
- 4. Оқыту мен оқу бағдарламаларын басқарады.**

# Табысты көшбасшының қасиеттері

‘Мектептегі табысты көшбасшы үнемі ашық, басқадан үйренуге даяр; негізгі құндылықтар жүйесінің аясындағы ойларын бір-беткей деуден ғөрі, көнбіс деуге келеді; табанды (мәселен, жоғары талап үдесінен шығуға, қызметкерлерін уәждеуге ұмтылысында; іске берілгендігінде; барлығын оқытып, жоғары деңгейге қол жеткізуге ұмтылысында), жайдары, оптимист.’

(Лейтвуд, 2006)

‘Табыс өз мектебінде көшбасшылық тәжірибесін тиісті дәрежеде қолдана алу қабілетіне байланысты. Осы тұрғыдан алғанда, тиімді басшылар, әдетте, физикалық орта мен мінез-құлыққа басты көңіл бөледі, содан соң көшбасшылық міндетті бөлу мен деректерді пайдалану, тек соңында ғана жеке басы мен оқу бағдарламасын жақсартуға назар аударады.’

(Дэй және басқалар, 2009)

# **Көшбасшылық және басқару**

**‘Көшбасшылық дегеніміз дұрыс қадам жасау, ал басқару – қадамды дұрыс жасау.’**

Беннис



# Көшбасшылық және басқару

**‘Көшбасшылықты мен қажетті нәтижеге қол жеткізу мақсатында басқалардың әрекетіне ықпал ету қабілеті деп танимын. Көшбасшылар - басқалардың мақсаты, уәжі мен әрекетін қалыптастыратын адамдар. Бекітілген және жаңа мақсатқа қол жеткізу үшін олар түрлі өзгерістерді енгізуге бастама жасайды. Көшбасшылық шығармашылық, қуат пен біліктілік дегенді білдіреді.’**

Ал басқару

**Ұйымның қазіргі құрылымын тиімді әрі оңтайлы түрде сақтап тұру. Табысты басқару көшбасшылық дағдылар мен қасиеттердің болуын көздейтініне қарамастан, оның жалпы қызметі өзгеріс енгізу емес, оны қолдау болып табылады.**

(Кубан, 1988)

# Басқарудың өзекті элементтері

**Басқарудың негізгі элементтері саясатпен, жүйелермен және ресурстарды тиімді әрі оңтайлы бөлумен байланысты.**

- Ресурстарды тиімді қолдану мақсатында әр күн, әр тоқсан және әр жыл үшін қажеттіліктерді ұйымдастыру;
- Тиімді және оңтайлы әкімшілік құрылым мен жүйелерді қолдану;
- Сыртқы және ішкі есептілік қажеттіліктерін қанағаттандыруға арналған жүйе орнату;
- Оқыту сапасы мен оқушылар оқу үлгерімінің мониторингінің тиімді және оңтайлы жүйесін қамтамасыз ету;
- Мектептің ұстанымы мен мақсаттарына сай келетін тізбектелген және ықпалдастырылған саясатты әзірлеу;
- Құрылым мен мектеп мәдениеті арасындағы өзара байланысты түсіну.

# Басқарудың өзекті элементтері

## Қорды тиімді бөлу әрі пайдалану

- Адам қорын бөлу және басқару;
- Қызметтің тиімділігін басқарудың тиімді және оңтайлы жүйелерін енгізу;
- Ғимаратты және құрал-жабдықтарды басқару;
- Біліктілікті үздіксіз арттыруды басқару;
- АКТ жүйелерін басқару;
- Ақпарат пен білімді басқару;
- Қаржыны басқару;
- Уақытты басқару.

# **Көшбасшылық пен басқару**

**‘Көшбасшылық пен басқару екеуі екі түрлі, алайда екеуі де тең көлемде маңызды. Жақсы басқарылатын, бірақ көшбасшылық қабілеті жеткіліксіз ұйымдар түптің түбінде мақсаты мен рухынан айырылады. Мықты, тартымды көшбасшысы бар ұйым қысқа уақытқа шыңға шығады да, содан соң күрт құлайды. Заманауи ұйымдарға менеджердің объективтік көзқарасы, сонымен қатар көшбасшыдан шығатын көзқарас пен үйірсектік қажет.’**

**(Боулман және Дил, 1997)**

# Транзакциялық және трансформациялық көшбасшылық

‘Транзакциялық көшбасшылық кезінде көшбасшы мен соңынан ерушілер арасындағы байланыс басшының нені және қашан жасау керектігіне негізделген... идея бұрынғы қалыпты сақтап қалуға негізделген.’

Мұғалім үшін басқаруға қатысты болу ең алдымен мектеп әкімшілігімен қарым-қатынас деп түсініледі, ал ол қарым-қатынас көп жағдайда эпизодтық, қысқа мерзімді әрі шектеулі сипатқа ие.

(Гунтер 2001)

# Басқарушылық көшбасшылық

‘...негізінен қызмет, міндет пен тәртіпке бағытталған, егер осындай қызмет, міндет пен мінез-құлық құзыретті түрде жүзеге асырылса, ұйым жұмысы жеңілдейді. Бәрі де сәтті өтеді.

Басқарушылық көшбасшылықтағы тәсілдердің басым бөлігінде ұйым мүшелерінің көбінің тәртібі оңтайлы деп қабылданады. Осындай жағдайда бедел мен ықпал ұйымдық иерархиядағы осы лауазымдардың дәрежесіне қарай өздерінің лайықты орындарын алады. Бұл көшбасшылықтағы техникалық тәсіл.’

Білім беру жүйесінің басым бөлігінде көшбасшылықтағы осы тәсіл кең етек алған.

# Трансформациялық Көшбасшылық

Соңғы кезде трансформациялық көшбасшылыққа өту жиі байқалады:

‘Трансформациялық көшбасшылық негізінен шабыт беруші. Ол ұйымда адам эмоциясын іске қосу дегенді білдіреді, сондықтан өзгеріс енгізу үдерісінде маңызды элемент болып табылады.’

Гоулманның пікірінше, тиімді көшбасшылық ‘эмоциялық зияттың’ болуын талап етеді.

‘Трансформация (өзгеріс) өз ісіне берілгендіктің, адалдықтың және ынтаның анағұрлым жоғары деңгейіне өту кезінде әкімшілік пен мұғалімдер бір-біріне көмек көрсету үшін өзара бірлесіп жұмыс істегенде орын алады... Көшбасшы мен соңынан ерушінің ынтасы трансформация арқылы бір арнаға құяды.’

(Лейтвуд, 2001)

# **Операциялық және стратегиялық көшбасшылық**

**“...Көптеген көшбасшылар операциялық және жабдықтау мәселелеріне көп көңіл бөледі, бұл белгілі бір мөлшерде анағұрлым стратегиялық шешімдердің есебінен жүзеге асырылады ”.**

**“Мектеп көшбасшылары стратегиялық емес, операциялық мәселелерді шешуде өздерін мейлінше ыңғайлы сезінеді”**

**... деген пікір қалыптасқан.**

**(PriceWaterhouseCoopers, 2007)**

**Сұрақ: Бұл Қазақстан мектептеріндегі көшбасшылықтың ахуалын қаншалықты сипаттайды?**



# Талқыланатын мәселелер

- Қазақстандық мектеп директорларының көшбасшылығы басқалармен қаншалықты салыстыруға келеді?
- Бағдарламаны енгізу барысына тартылған адамға қолдау көрсету, тәлімгерлік ету және коучинг жүргізу үшін, басшылық жасау мақсатында Сіз қандай стратегияны қолданасыз (қолданғыңыз келеді)?
- Мұғалімдердің өз мектебінің көшбасшыларынан не күтетініне орай өзіңізді қалай бағалайсыз?
  - Олар Сізге қаншалықты жүгіне алады, олармен жарқын-жайдары сөйлесесіз бе және қолдау көрсетесіз бе?
  - Сіздің ойыңызша, сіздің мектеп пен қоғамдастық туралы біліміңіз қаншалықты терең?
  - Мектептің нәтижесіне ғана емес, мектеп пен оқушылардың жаһандық мәселелеріне қызығушылық танытатыныңызды көрсетесіз бе? Иә болса, қалай?
  - Оқыту мен оқу тәжірибесін түсінетіндігіңізді мұғалімдерге қалай көрсетесіз?
  - Жаңашылдыққа ашық екеніңізді көрсету үшін не істейсіз?
- Негізгі көшбасшылық рөлді қаншалықты тиімді орындайсыз: Көзқарас қалыптастырасыз; Адамдарға түсіністік білдіріп, дамуына ықпал етесіз; Өз ұйымыңызды қайта ұйымдастырасыз және дамытасыз, Білім беру бағдарламасын басқарасыз және дамытасыз?
- Өз көшбасшылық стиліңізді қай критерийге сәйкес деп ойлайсыз:
  - а) Транзакциялық және ә) Трансформациялық?
- Стратегиялық мәселелерді шешумен салыстырғанда, өндірістік қажеттіліктерге қаншалықты көп көңіл бөлесіз? Назарыңызды бір мәселеден екінші мәселеге қалай аударасыз?