

Білім берудегі өзгерістер үшін менеджмент пен көшбасшылық



**Нургалиева
Долорес
Абилдаевна**

ӘДЕБИЕТТЕР:

1. Schleicher, A. (Ed.). (2012). Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World [XXI ғасырға арнап мұғалімдерді даярлау және мектеп көшбасшыларын дамыту: әлем елдерінің сабақтары].
2. OECD Publishing. OECD Definition and Selection of Key Competencies [ЕБДҰ түйінді құзыреттерді анықтауы және іріктеуі]. Paris, France: OECD, May 27, 2005
3. Barber, M., & Mousahd, M. (2007). How the best schools systems came out on top [Ең үздік мектеп жүйелері бірінші орынға қалай шығады]. Online at <http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-best-performing-schools-come-out-on-top/> Accessed on 19th November 2011.
4. Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A., & Smith, M. (2005). Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities [Тиімді кәсіби оқу қоғамдастығын құру және қол дау]. The Department for Education and Skills.
5. Frost, D., & Durrant, J. (2003). Teacher Leadership: Rationale, Strategy and Impact [Мұғалімнің көшбасшылығы: Мақсаттылық, Стратегия және әсері, мектеп жетекшілігі және басқа ру]. School Leadership & Management, 23 (2), 173–186. Harris, A. (2009).
6. Deep Leadership [Терең көшбасшылық]. Nottingham: National College for School Leadership. McBer, H. (2004). The five pillars of Distributed Leadership in Schools [Мектептердегі таратылған көшбасшылықтың бес өзегі]. Nottingham: National College for School Leadership. Hoyle, E. (1974).
7. Professionalism, professionalism and control in teaching [Мамандық, кәсібилік және білім берудегі бақылау]. London Educational Review, 3 (2), 42–54
8. MacBeath, J., Frost, D., Swaffeld, S., & Waterhouse, J. (2006). Leader'ship for Learning: Making the Connections [Оқытудағы көшбасшылық: Байланыс орнату].
9. Cambridge: University of Cambridge Faculty of Education. National College for School Leadership. (2004).
10. Learning to Lead [Басқаруды үйрену]. NCSL's Strategy for Leadership Learning. Nottingham: National College for School Leadership. West-Burnham, J. (2009).
11. Rethinking Educational Leadership [Білім беру көшбасшылығын қайта ұғыну]. London: Continuum Books



1. Мұрат: өз жолыңды айқындап ад және қалыптастыра біл.
2. Дұрыс адамдарды тап басып таба біл, бұрысынан дереу құтыл. Содан соң...
3. ...табыста, табыста, табыста...
4. Негізгі тармақтар бойынша осалдыққа жол берме, бірақ ұсақ-түйек мәселеде икемділік те керек.
5. Табысқа лайықты бағасын бер.
6. Табанды ол; егер сәтсіздікке ұшырасаң, оны жылдам еңгеруге тырыс және одан сабақ ал.

1. Мұрат: өз жолыңды айқындап ал және қалыптастыра біл.
2. Дұрыс адамдарды тап басып таба біл, бұрысынан дереу құтыл. Содан соң...
3. ...табыста, табыста, табыста...
4. Негізгі тармақтар бойынша осалдыққа жол берме, бірақ ұсақ-түйек мәселеде икемділік те керек.
5. Табысқа лайықты бағасын бер.
6. Табанды ол; егер сәтсіздікке ұшырасаң, оны жылдам еңгеруге тырыс және одан сабақ ал.

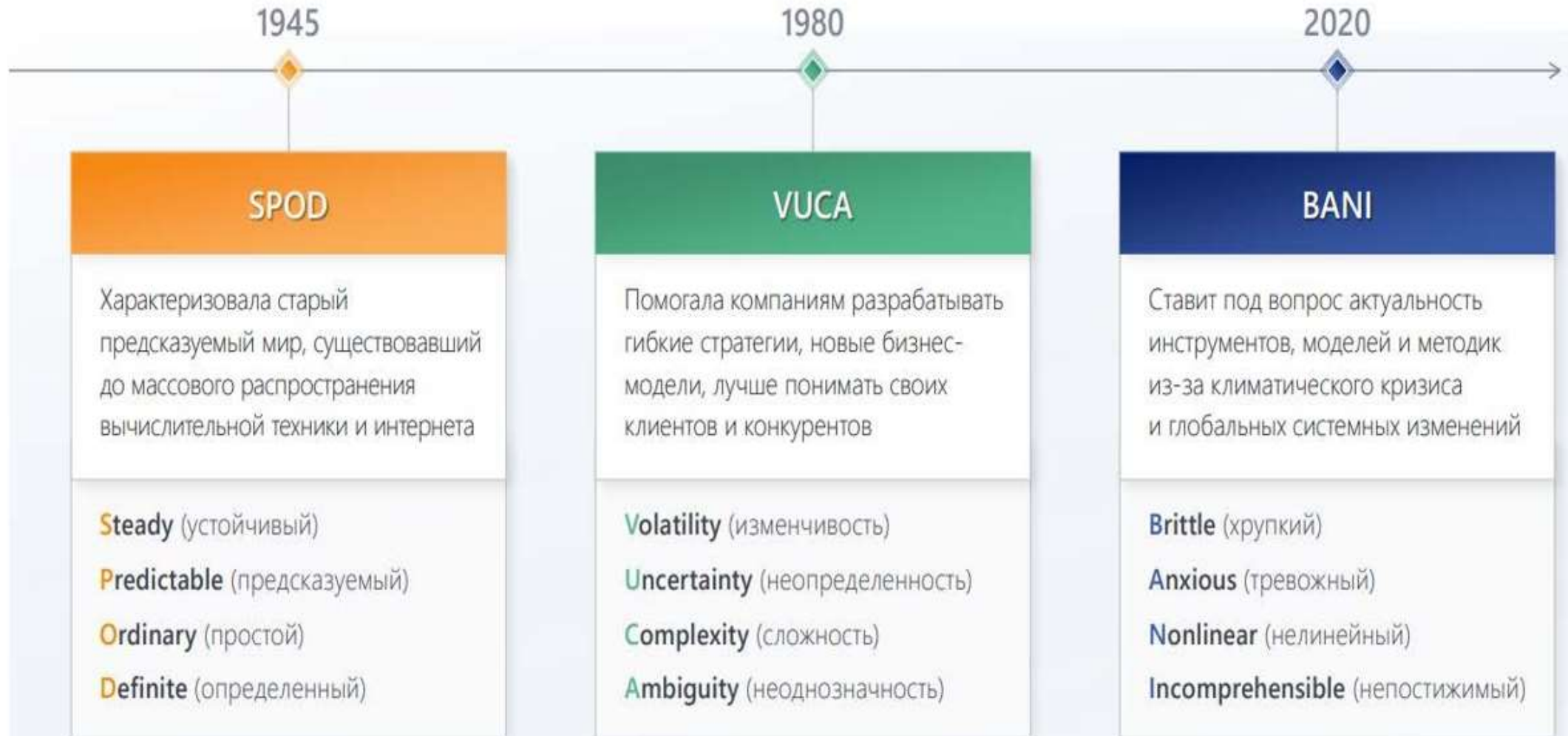


**«Менеджмент умер.
Маркетинг умер.
Стратегия умерла»**

*Руководитель рекламного агентства
Saatchi & Saatchi Кевин Робертс*



Экскурс в «модели мира»



Shiva-мир

Холодная война

VUCA

С 1980-х годов

Мир стал
непредсказуем

Изменения климата,
Трамп, Брекзит, Covid

BANI

С 2020 года

Риски нарастают
и реализуются



Изменения мирового порядка;
СВО – один из элементов

SHIVA

С 2022 года

Крушение старого
и зарождение нового мира

V **Volatility** / Изменчивость

B **Brittle** / Хрупкий

S **Split** / Расщепленный

U **Uncertainty** / Неопределенность

A **Anxious** / Тревожный

H **Horrible** / Ужасный

C **Complexity** / Сложность

N **Nonlinear** / Нелинейный

I **Inconceivable** / Невообразимый

A **Ambiguity** / Неоднозначность

I **Incomprehensible** / Непостижимый

V **Vicious** / Беспощадный

A **Arising** / Возрождающийся

Белгісіздік көздері



1. Мы, что знаем, в чем состоит проблема. Определения туманны или конкурируют между с и любая проблема переплетена с другими.
2. Мы не уверены, что знаем, что в действительности происходит. Информация неполна, неоднозначна и ненадежна. Люди расходятся во мнениях, как интерпретировать доступную информацию
3. Мы не уверены, что знаем, чего мы хотим. Мы все имеем много целей, которые неясны или конфликт. Разные люди хотят разных вещей. Это ведет к политическому и эмоциональному конфликту.
4. Мы не имеем необходимых ресурсов. Нехватка времени, внимания или денег делает трудные ситуации более хаотическими.
5. Мы не уверены, что знаем, кто что должен делать. Роли неясны, существуют разногласия относительно того кто за что отвечает, и положение вещей меняется, когда игроки приходят и уходят.
6. Мы не уверены, что знаем, как получить то, чего мы хотим. Даже если мы пришли к согласию с того, чего мы хотим, мы не уверены (или не согласны), что знаем, как сделать так, чтобы это произошло.
7. Мы не уверены относительно того, как определить, что мы добились успеха. Мы не уверены, что знаем, какие критерии использовать для оценки успеха. Или, если мы знаем критерий, мы не уверены в том, что знаем, как измерить результат.

ВАНІ ӘЛЕМІНДЕ НЕНІ ДАМЫТУ КЕРЕК

VISION (ВИДЕНИЕ):

- **Коммуникация** – необходимо постоянно доносить смысл цели, чтобы люди смогли понять, куда и зачем они идут.
- **Вера** – в себя и других, которая поддерживается фактами и доказательствами.
- **Фокус** – обеспечить ситуацию, при которой все усилия команды будут согласованы и сосредоточены на нужных сферах.

UNDERSTANDING (ПОНИМАНИЕ):

- **Любопытство** – задавать вопросы (коучинг), что ежедневные изменения – это статус-кво в вашей организации.
- **Эмпатия** – понимание, что происходит с людьми, какие их надежды, ожидания, страхи и желания.
- **Открытый ум** – постоянное исследование новых идей, возможностей, постоянное отражение и поиск конструктивной критики.

CLARITY (ЯСНОСТЬ):

- **Упрощение** – отбрасывание всего лишнего, чтобы возреть в самую суть.
- **Интуиция** – использовать дар знаний без рассуждений, доверие своей интуиции и опыту.
- **Системное мышление** – рассмотрение проблем с глобальной точки зрения (динамическая система, система взаимодействий и взаимозависимых частей).

AGILITY (ПРЫТЬ):

- **Решительность** – быстрая адаптация к изменению последствий и принятие решений с уверенностью.
- **Инновации или смерть** – учитесь на ошибках и постоянно ищите новые пути, которые помогут стать лучше в том, что вы делаете.
- **Давайте возможность, наделяйте полномочиями** – большая ценность в сетевых связях, чем иерархии, сотрудничестве, чем контроле; дайте возможность свободно творить, чтобы достигать отменных результатов.

НЕЛІКТЕН VUCA ЖАУАБЫ ЭСЕР ЕТПЕЙДІ

-
- **Vision.** Мы не можем противопоставить видение турбулентности. Нельзя ставить жесткие и долгосрочные цели в столь гибкой и быстро меняющейся среде.
 - **Understanding.** Понимание, эмпатия, открытость не могут помочь в решении проблемы непредсказуемой случайности, развёрнутой во времени.
 - **Clarity.** Ясность и упрощение тоже ничем не помогут. Ибо многое прояснить порой невозможно, а тем более упростить. Упрощение не работает и не решает проблемы. Упрощая, мы перестаем видеть не только возможности, но и упускаем часто неявные, но значимые признаки приходящего будущего.
 - **Agility.** Скорость и проворность вообще могут сослужить плохую службу. Во время тумана даже в океане корабли сбавляют ход и постоянно подают звуковой сигнал, обозначая свое движение, чтобы не произошла катастрофа.



СНІВА-ӘЛЕМГЕ ЖАУАБЫ

1. **Small steps.** Стратегия маленьких шагов в фарватере устойчивых смыслов и ценностей, чтобы не потерять опоры.
2. **Holistic thinking.** Проблемное, холистическое мышление, когнитивная пластичность, позволяющие вмещать в себя всю полноту, сверх сложность, взаимосвязанность и взаимозависимость этого мира и находить ресурсы для движения вперед.
3. **Openness to opportunities.** Готовность и открытость возможностям, постоянное развитие и усложнение себя, апгрейд до уровня сложности этого мира.
4. **Flexibility and new experience.** Извлечение нового опыта и гибкие сценарии жизни.
5. **Collaboration and collective mind.** Сотрудничество с другими, вовлечение и коллективный разум.
6. **Intuition and pre-adaptation.** Интуиция и преадаптивность.
7. **Resilience and patience.** Жизнестойкость, принятие происходящего и терпение.

«Тиімді мектептің классикасы» П. МОРТИМЕР

"Тиімді мектеп-бұл оқушылар өздерінің әлеуетін ескере отырып, күткеннен де көп нәрсеге қол жеткізетін мектеп"

Мортимер П. Эффективная школа: в поисках новых ресурсов // Лицейское и гимназическое образование. 1999.

№ 2 (9).



Профес-ное
лидерство

Фокус на
обучение и
учение

Общие цели
и видение

Целенаправленное
преподавание

Высокие
ожидания
от
учеников

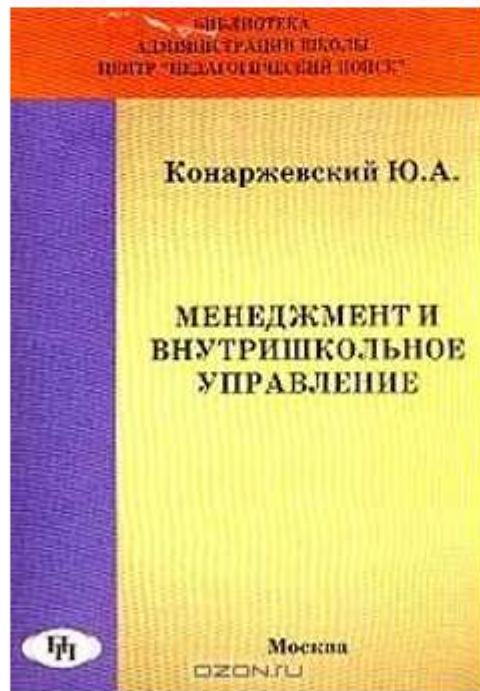
Обучающееся
сообщество

Подотчётность

Стимулирующая
и безопасная
образов. среда

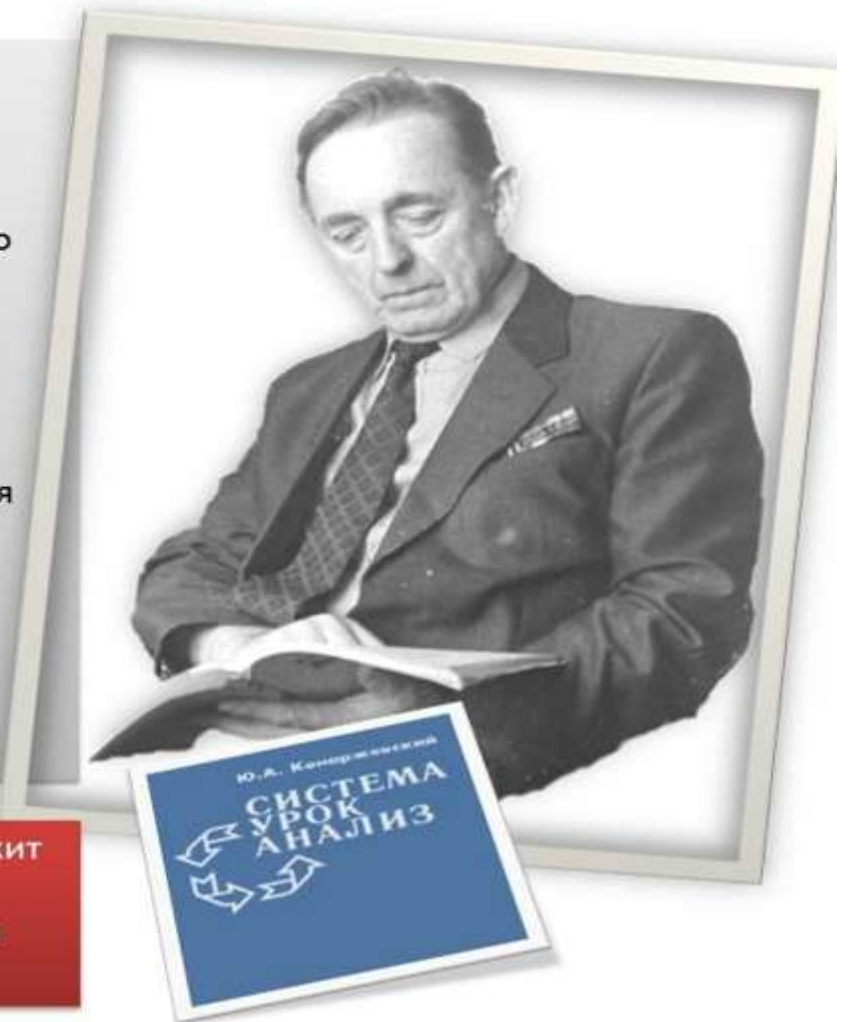
Эффективная школа

Ю.А. КОНАРЖЕВСКИЙ



Ю.А. Конаржевский один из первых: Осознал необходимость и значимость теории управления для такой специфической области деятельности, каким является образование со всеми его многочисленными учреждениями, управленческими органами и разнообразными структурами. Доказал полезность, научную обоснованность и практическую целесообразность в процессе управления образовательными системами аналитической познавательной деятельности. Попытался представить управленческую деятельность руководителей школ как специфический педагогический менеджмент.

Именно Ю.А. Конаржевскому принадлежит приоритет в применении системного подхода к практике и теории управления образованием.



Көшбасшылық дегеніміз не?

«Оқудағы көшбасшылық» ұғымының мәні зияткерлік оқудың стандарттарымен салыстырылатын жоғары нәтижелерге қол жеткізу мақсатындағы көшбасшылықпен теңестірілетін (Hay-McBer, 2004).

Қазіргі кезде оқу үдерісі анағұрлым терең түсініледі (West-Burnham, 2009, Harris 2009), ол зияткерлік жетістіктерге байланысты және тек қана нәтижелерді бағалау мен танымдық стандарттарды күрделендірумен шектеліп қала алмайды.

«Оқудағы көшбасшылық» – оқушының эмоционалдық-өнегелілік сауаттылығы, эмоционалдық-қалыпты оқуы және жан-жақты дамуы; бұл жердегі ең маңызды мәселе – оқыту сапасын арттыру басымдығы.

Қазіргі түсінікте көшбасшылық мектеп директорына немесе білім беру жүйесінің жоғарғы басшылығына ғана тән нәрсе емес. Заманауи зерттеулер (Leithwood et al., 2006) көрсетіп отырғандай, көшбасшылық кеңінен тараған болса, әрі бір адамның қарекетіне қараған да, көшбасшылар тобының ықпалы үстемірек болған жағдайда көшбасшылықтың мектепке ықпалы анағұрлым тиімдірек болмақ.

Саутворттың (NCSL 2004) пайымдауынша, мектеп көшбасшылығы әдетте өктемдік ретінде түсініледі де, бір адамның басшылығымен, жеке көсемдікпен шектеліп қалады. Бір адамның күші мен ықпалына қатысты орнығып қалған ұстанымға бірлескен, командалық, бірнеше адамның көшбасшылығы қарсы қойылады.

Макбеттің (2004) зерттеуінде бөлінген көшбасшылық дамып жатқан үдеріс ретінде қарастырылып, ғалым оның алты түрін атап көрсетеді:

Жай бөлініс үдерісінің барлық қызығарлы зметкерлер үшін жоғары дәрежелі қауіпсіздікті қамтамасыз етуде артықшылығы мол. Маңайдағылар өздерінің қайда екенін біледі. Жай бөлініс батыл, түбегейлі өзгеріс енгізу үшін қажетті талап болуы мүмкін.

Прагматикалық бөлініс: Бұл тәсіл болып жатқан оқиғаларға сәйкес әрекет етуді білдіреді және де мектепке сырттан жасалатын, күн сайын күшейіп жатқан қысымға байланысты өзгеріп тұратын жұмыс жүктемесін қамтиды.

Стратегиялық бөлініс: Мектепті жетілдіруге бағытталған нақты мақсатқа бағытталушылық – стратегиялық бөліністің өзіндік ерекшелігі болып табылады. Бұл бөліністі біз, мысалы, мұқият ойластырылған кадрлық тағайындаулардан көре аламыз, ол жағдайда олар жеке дара шеберлігі тұрғысынан емес, негізінен олардың мектептегі көшбасшылықты дамытуға қосқан үлесі тұрғысынан қарастырылады.

Кезеңдік бөлініс: Бұл тәсіл прагматикалық жағдаяттық сипатпен қоса, басым бөлігін де кәсіби дамуға бағдарланған стратегиялық сипатқа да ие. Себебі өздеріне көшбасшылық тән екендігін көрсете алған мұғалімдерге жауапкершілік те көп жүктеледі. Мұғалімдер өздерінің көшбасшылыққа қабілетті екендігін қаншалықты дәлелдей алса, оларға жүктелетін жауапкершіліктің мөлшері де соншалықты арта бермек.

Бастамашылық бөлініс: Бұндай бөлініс кезінде көшбасшылық мұғалімдерге бөлініп берілмейді, яғни көшбасшыны тағайындамайды, мұғалімдер өздері қабылдайды, сондықтан оны жоспарланған тәсілден гөрі, ерікті деп санауға толық негіз бар. Көшбасшылық қабілеттері бар мұғалімдер өз еріктерімен белгілі бір үдерісті жүргізу жауапкершілігін өз мойындарына алып, өздері ықпал ететін аймақ ауқымын кеңейтеді, кейде бұл үдеріс басшылықтың қатысуынсыз да жүріп жатады.

Мәдени бөлініс: Бұл жағдайда «кім» дегеннен гөрі, «не» дегенге баса назар аударылады. Көшбасшылық белгілі бір рөлді орындауда емес, нақты қызмет саласында және жеке келеген адамдардың бастамасы бойынша жүргізіледі. Мұғалімдер әріптестерімен бірлесіп отырып, бастама білдіреді, оларда ешқандай басшы, жетекші деген болмайды. Бұл адам рухының, қайратының көрінісі, мектептің орныққан дәстүрлері, оның жалпы мәдениетінің көрсеткіші десе де болады. Көшбасшылықты бөлудің бұл түрі өзара қарым-қатынастардың төрт түріне байланысты:

Құрметтеу (басқаның пікірін тыңдау және бағалау);

Жеке қарым-қатынас (кәсіби өзара қарым-қатынасты қолдайтын орнықты жеке қарым-қатынас);

Құзыреттілік (басқалармен өзара қарым-қатынас барысында күтілетін нәтижеге қол жеткізе білу);

Адалдық (өзара сенімді және шынайы қарым-қатынас).

Мұғалімдер үшін көшбасшылықтың маңызы

- мұғалім өзінің оқыту және оқу үдерістерін түсінуін нақтылауға мән беруі;
- оқыту және оқу үдерістерін әріптестерімен талқылауға мүмкіндік беру;
- ересектерді де, балаларды да оқыту үшін барынша қолайлы жағдай жасау арқылы жоғары мәдениетті оқу ортасын орнату;
- оқудың қажетті ауқымын стандартты жетілдірумен шектемей, одан әрі кеңейту;
- оқушылардың оқу үдерісіне тартылуы;
- әріптестерді кәсіби дамыту үшін барлық мұғалімдердің әлеуеттерін бөлуге бола тындығына сенімді болу;
- оқыту мен оқу үдерістеріне әлеуметті, ата-аналар мен тиісті мүдделі адамдарды тарту

ОҚУ ЖӘНЕ ОҚЫТУ КӨШБАСШЫСЫ ТУРАЛЫ

- Директор бұл көшбасшылықта ерекше рөл атқарады. Ол үшін жобаға қатысу-бұл өзінің стратегиялық ойлауын, өзін көрсету және нәтижеге жету мүмкіндігін көрсету мүмкіндігі.
- Сіз аутсайдер рөліне шыдай алмайсыз, сіз өзгерістерді бастауыңыз және басқаруыңыз керек!
- Қазіргі уақытта көшбасшылық тұрғысынан көшбасшылық пен директорлық позициялар туралы басқа түсінік бар.
- Директор экономикалық менеджменттен басқа кез-келген мәселелерді шеше білуі, кез-келген құқықтық жағдайдан шығуы керек, ол мотиватор, педагогика саласындағы көшбасшы, мұғалімдер топтарының үйлестірушісі, жаңа технологияларды жеткізуші болуы керек.
- Директордың өзі мұғалімдердің оқу менеджері бола отырып, оқуға ұмтылуы керек.



С.Г. Косарецкий, директор
Центра социально-экономического
развития школы Института
образования НИУ ВШЭ

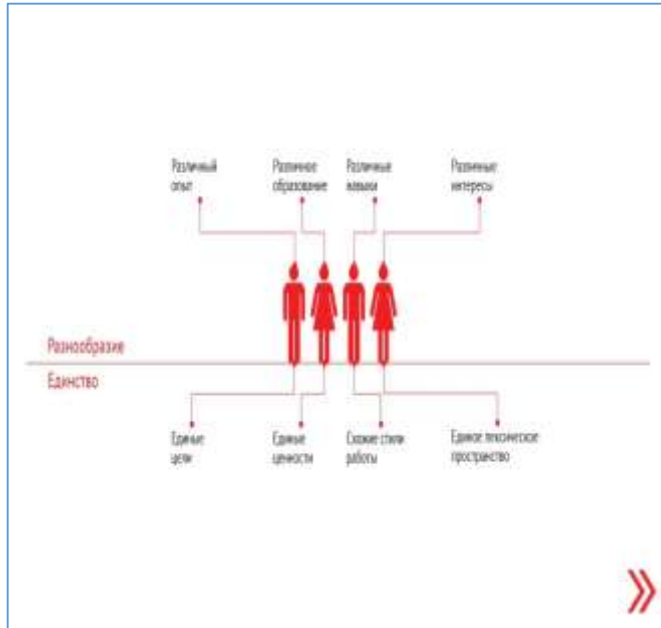
Білім берудегі көшбасшылық – жалпы білім беру мақсаттарына жету үшін мұғалімдердің, оқушылардың және ата-аналардың дарындылығы мен күш-қуатын тарту және бағыттау процесі. Бұл термин Америка Құрама Штаттарында «мектепті басқару» сөзінің синонимі ретінде жиі қолданылады және Ұлыбританияда «білім беруді басқару» ұғымымен ығыстырып тастады.

Білім берудегі көшбасшылық-бұл білім беру өзара қарым-қатынастарына және бірлескен оқу-тәрбие жұмысына қатысатын барлық қатысушылардың субъективті ұстанымдарына негізделген білім беру қызметінің өнімділігін арттыру тетігі.

Көшбасшылық оқуға әсер етеді
«Мектептегі көшбасшылық оқушылардың оқуына әсері бойынша сыныптағы оқытудан кейінгі екінші орында».

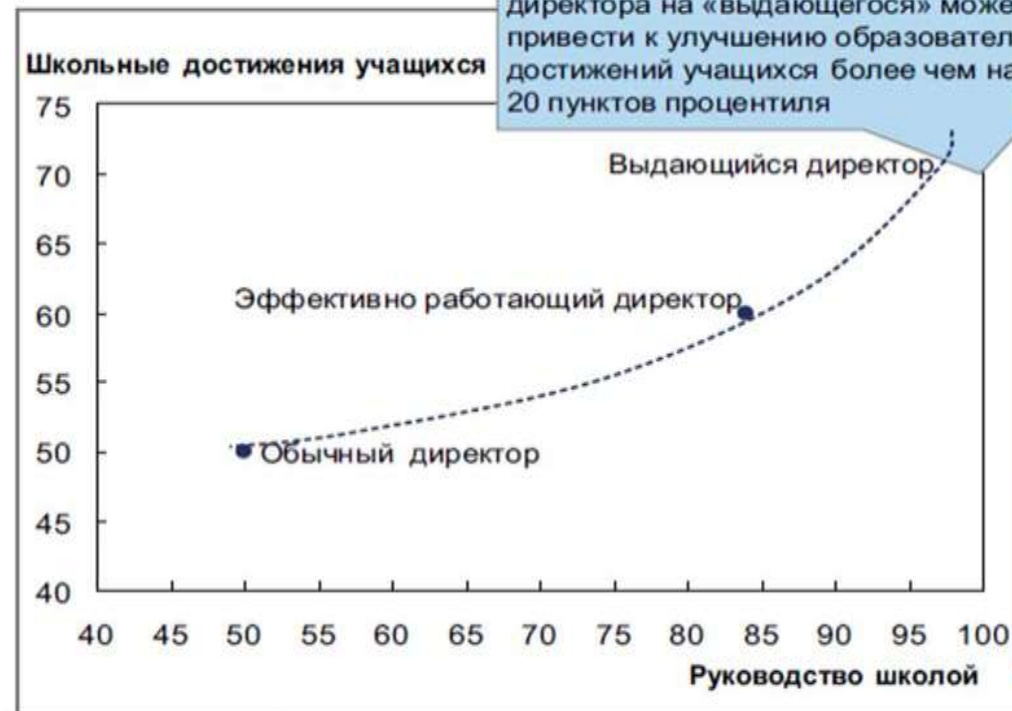
Лейтвуд и соавт. (2006)

Тімді басқарудың рөлі



Эффективное руководство школой принципиально для образовательных достижений учащихся

Процентиль¹



Замена в «обычной» школе «обычного» директора на «выдающегося» может привести к улучшению образовательных достижений учащихся более чем на 20 пунктов процентиля

Эффективное руководство школой предполагает реализацию трех функций

- Учебная нацелена на улучшение существующих образовательных практик
- Инновационная нацелена на изменение образовательных практик и поддерживающих их систем
- Административная нацелена на поддержку порядка в школе, ведение бюджета и осуществление сопутствующих функций

¹ При оценке достижений администрации школ и учащихся процентиль подразумевает взаимное расположение в рамках распределения.

Источники: «Мета-анализ» 69 исследований, посвященных школьному лидерству, проведенных в период 1978–2001 гг. в которых приняли участие около 14000 учителей и 1,4 млн учащихся (Marzano, Robert J., Timothy Waters, and Brian A. McNulty, 2005)

Тиімді басқару мектептері не жасайды?

1. Оқушыларға жоғары үміт пен олардың нәтижелеріне жоғары талаптар қойылады;
2. Білім беру бағдарламасын іске асыру мониторингін және деректермен жүйелі жұмысты жүзеге асырады;
3. Оқушылардың оқу мотивациясын қолдайды;
4. Мұғалімдердің белсенді кәсіби алмасуы мен дамуын қолдайды;
5. Олар сыртқы ортамен және ата-аналармен белсенді жұмыс істейді;
6. Бай қауіпсіз орта мен позитивті мәдениетті қалыптастырыңыз;
7. Директордың мықты көшбасшылығымен басқаруда кооперацияны жүзеге асырады.

Тиімді мектептің сипаттамалары (халықаралық зерттеулер нәтижелері бойынша):

- көшбасшылықтың әртүрлі көздері;
- контекст пен мәдениетті есепке алу; ата-аналардың қатысуы;
- бөлінген көрініс;
- сыртқы және ішкі қолдау;
- оқыту мен оқытуға назар аудару; тұрақты кәсіби даму;
- мұғалімдердің ынтымақтастығы;
- іс-әрекеттегі зерттеу;
- импрувментке тұрақты күш салу;
- деректерге негізделген рефлексия

Мектептің ішкі ортасында жайлы сезіну

Көшбасшылық пен басқару мәселесі

- Б. Д. Парыгинның пікірінше:

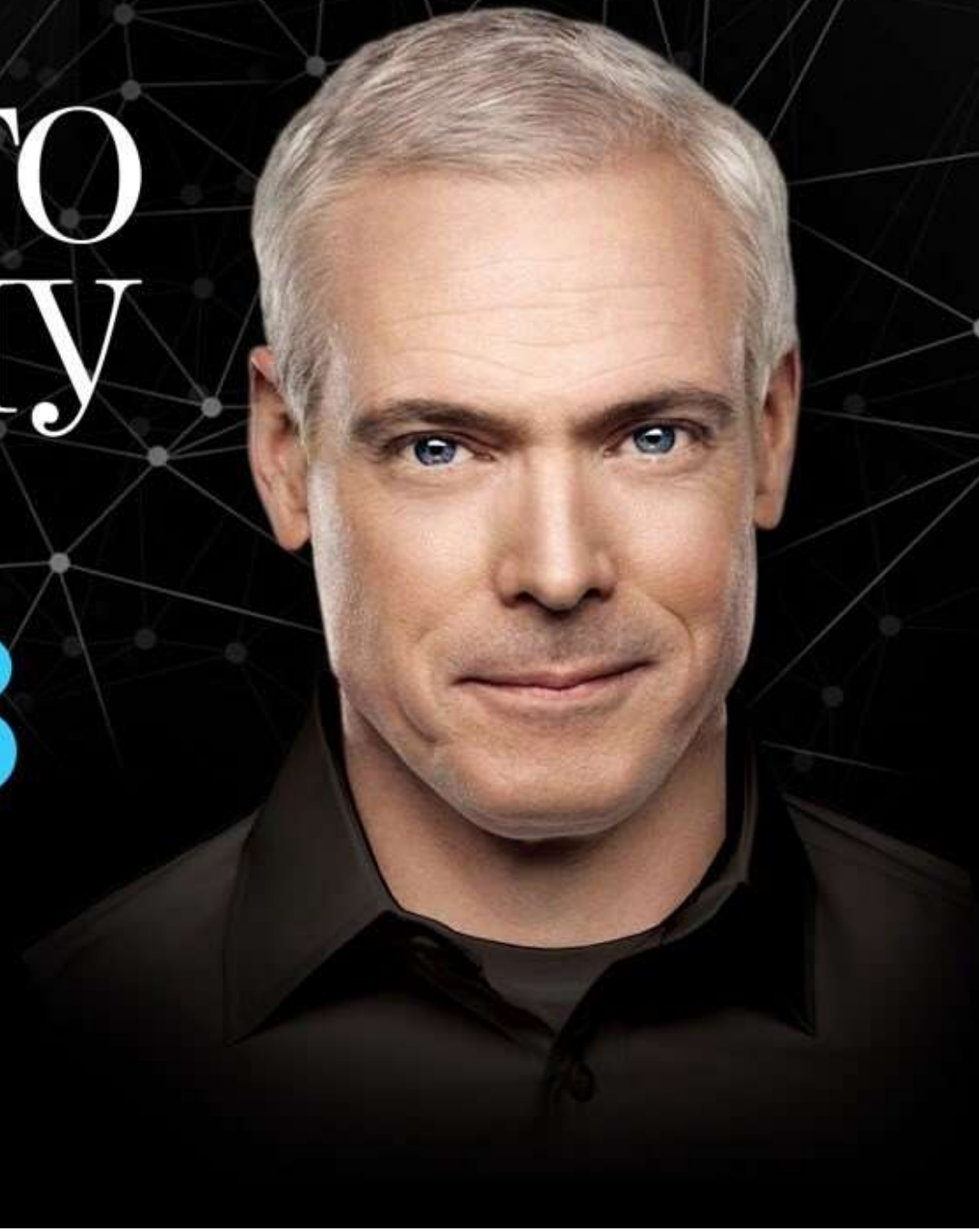
1. көшбасшы тұлғааралық қатынастарды реттейді ал көшбасшы ресми қатынасты;
2. көшбасшылық микроорта жағдайында пайда болады (шағын топ), басшылық макроортаның элементі бола алады;
3. көшбасшылық өздігінен пайда болады, ал басшы тағайындалады немесе сайланады (мақсатты процесс);
4. көшбасшылықтың тұрақтылығы төмен;
5. басшылық санкциялардың неғұрлым нақты жүйесіне ие;
6. Менеджердің шешім қабылдау процесі күрделірек және көптеген әртүрлі жағдайларға байланысты.

Басқарушы адам және көшбасшы

Менеджеры	Лидеры
Применяют	Придумывают новое
Заимствуют	Вводят
Поддерживают	Разрабатывают
Ориентируются на системы и структуры	Ориентируются на людей
Полагаются на контроль	Внушают доверие
Перспективы краткосрочные	Перспективы долгосрочные
Основные вопросы: «Как и когда?»	Основной вопрос: «Почему?»
Цель – итог	Цель – Горизонт
Имитируют	Порождают
Принимают как должное статус-кво	Бросают вызов статусу-кво
Хорошие классические солдаты	Сами себе хозяева
Делают все правильно	Делают все правильным

ОТ ХОРОШЕГО
К ВЕЛИКОМУ
ДЖИМ
КОЛЛИНЗ

ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ
СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ,
А ДРУГИЕ НЕТ



УРОВЕНЬ 5

РУКОВОДИТЕЛЬ

Пользуется несокрушимым авторитетом из невероятной смеси персональной скромности и профессиональных способностей.

УРОВЕНЬ 4

ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР

Ориентирует на результат, направляет стремления благодаря непререкаемому авторитету, задаёт высокие стандарты.

УРОВЕНЬ 3

КОМПЕТЕНТНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Организует действия людей и ресурсы в заранее известных обстоятельствах.

УРОВЕНЬ 2

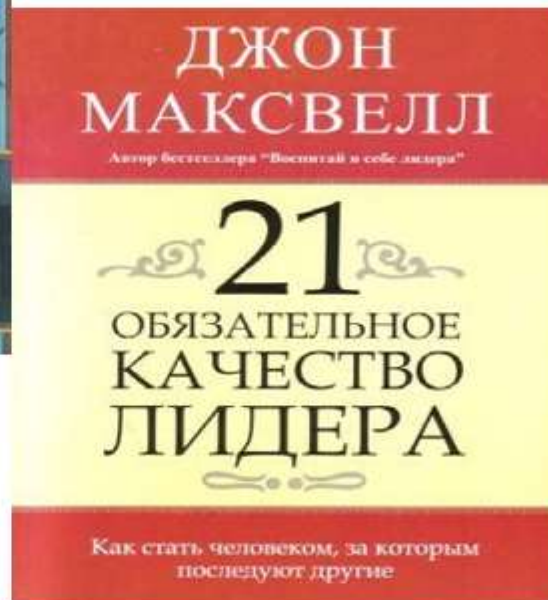
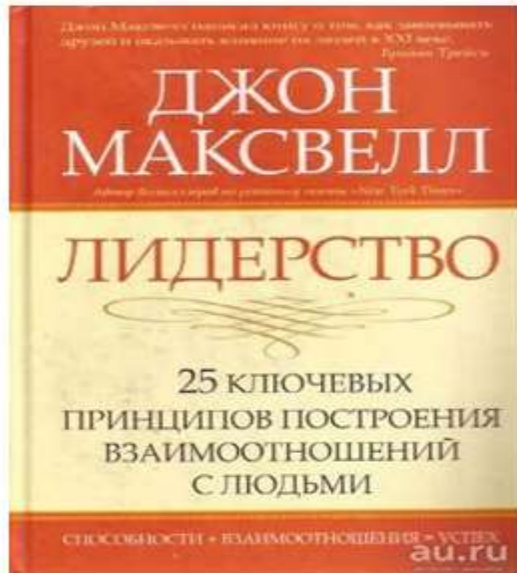
ВАЖНЫЙ ЧЛЕН КОМАНДЫ

Вкладывает собственные силы и способности в общий успех, эффективно работает с командой.

УРОВЕНЬ 1

СОЗНАТЕЛЬНЫЙ ИНДИВИДУАЛИСТ

Делает вклад в работу благодаря своим навыкам, талантам и способностям.





5 УРОВНЕЙ ЛИДЕРСТВА

ВЕРШИНА (УВАЖЕНИЕ)

За ним следуют благодаря тому, кем он является и какие ценности реализует.

✘ Воспринимает лидерство не как работу, а как дело всей жизни

✘ Оставляет на вершине место для других лидеров

✘ Создает круг людей, которые будут стимулировать рост друг друга

✘ Выращивает новых лидеров, которые будут вдохновлять и вести за собой

РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ (ВОСПРОИЗВОДСТВО)

За ним следуют благодаря тому, что он сделал для сотрудников.

✘ Сфокусирован на росте людей. Помогает другим становиться лидерами

✘ Не стремится быть единственным лидером в компании или подразделении

✘ Не страдает перфекционизмом

✘ Для него процесс важнее результата

ПРОДУКТИВНОСТЬ (РЕЗУЛЬТАТЫ)

За ним следуют благодаря тому, что он сделал для организации

✘ Продуктивен и стимулирует к продуктивности личным примером

✘ Создает сплоченные команды

✘ Сам решает проблемы, а не делегирует их решение

✘ Создает атмосферу, способствующую эффективности

ПАРТНЕРСТВО (ОТНОШЕНИЯ)

За ним следуют, потому что сами хотят этого

✘ Стремится создать благоприятную атмосферу для коллектива

✘ Понимает ценность каждого человека

✘ Доверяет людям

✘ Позитивен и энергичен

ПОЛОЖЕНИЕ (ПРАВА)

За ним следуют, потому что обязаны

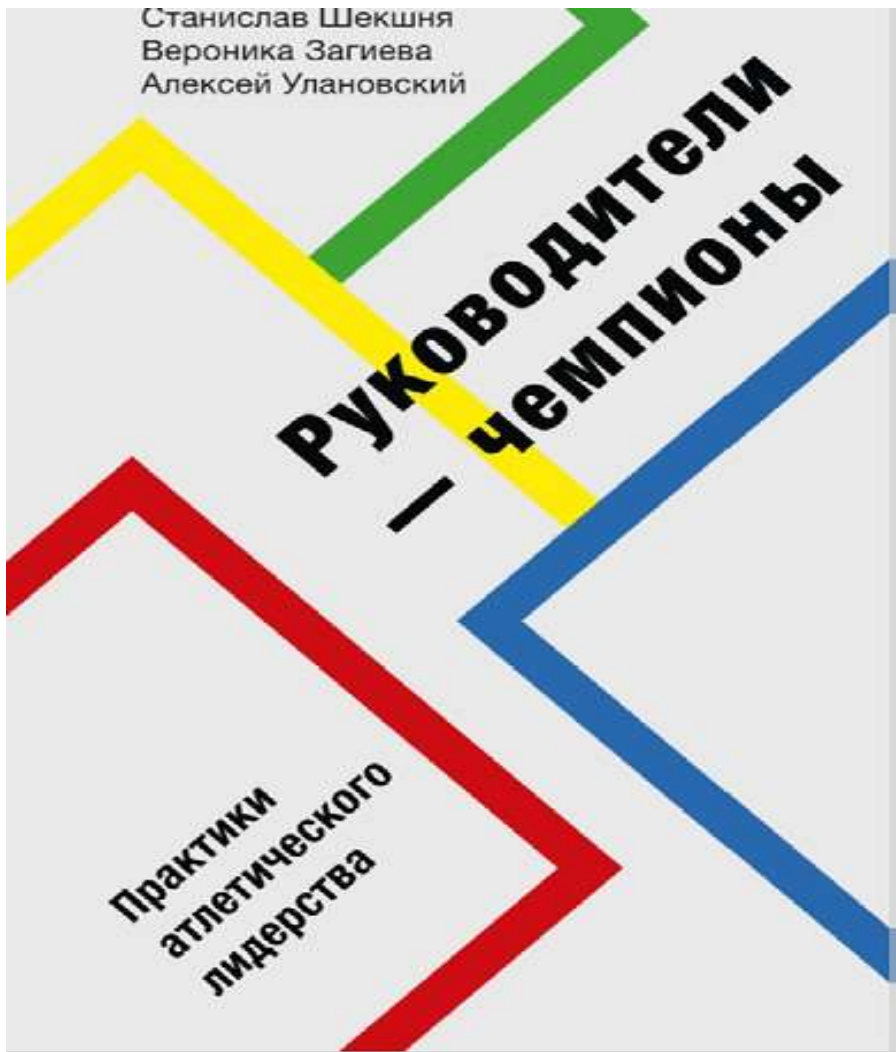
✘ Не ценит людей. Помнит о своих правах, забывая об обязанностях

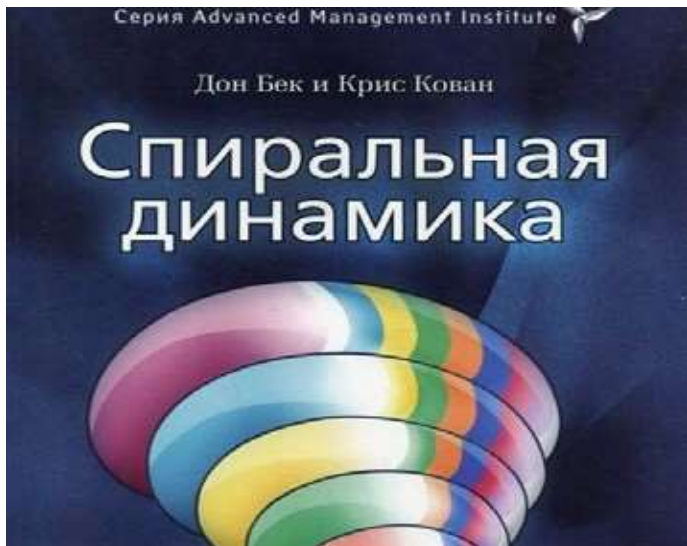
✘ Не терпит изменений

✘ Склонен к микроменеджменту

✘ В его подразделении текучка кадров и низкие показатели

АТЛЕТИКАЛЫҚ КӨШБАСШЫЛЫҚ

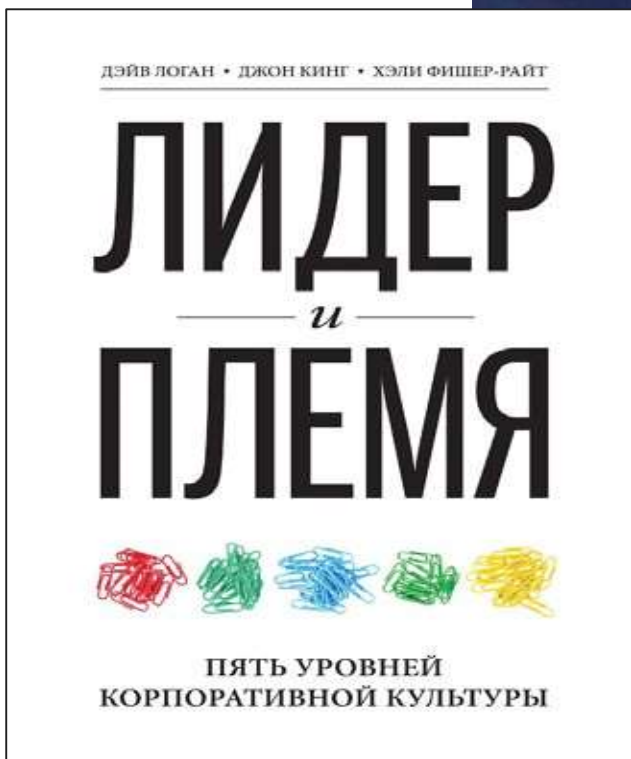




...ляя ценностями, лидер
...изменениями в XXI ве



Захватывающее исследование! Поистине
новаторская работа, подобной которой еще не было написано.
Кен Уилбер, ученый, философ и писатель



ДЭЙВ ЛОГАН • ДЖОН КИНГ • ХЭЛИ ФИШЕР-РАЙТ

ЛИДЕР и ПЛЕМЯ



ПЯТЬ УРОВНЕЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



Марк Розин

Восхождение по спирали

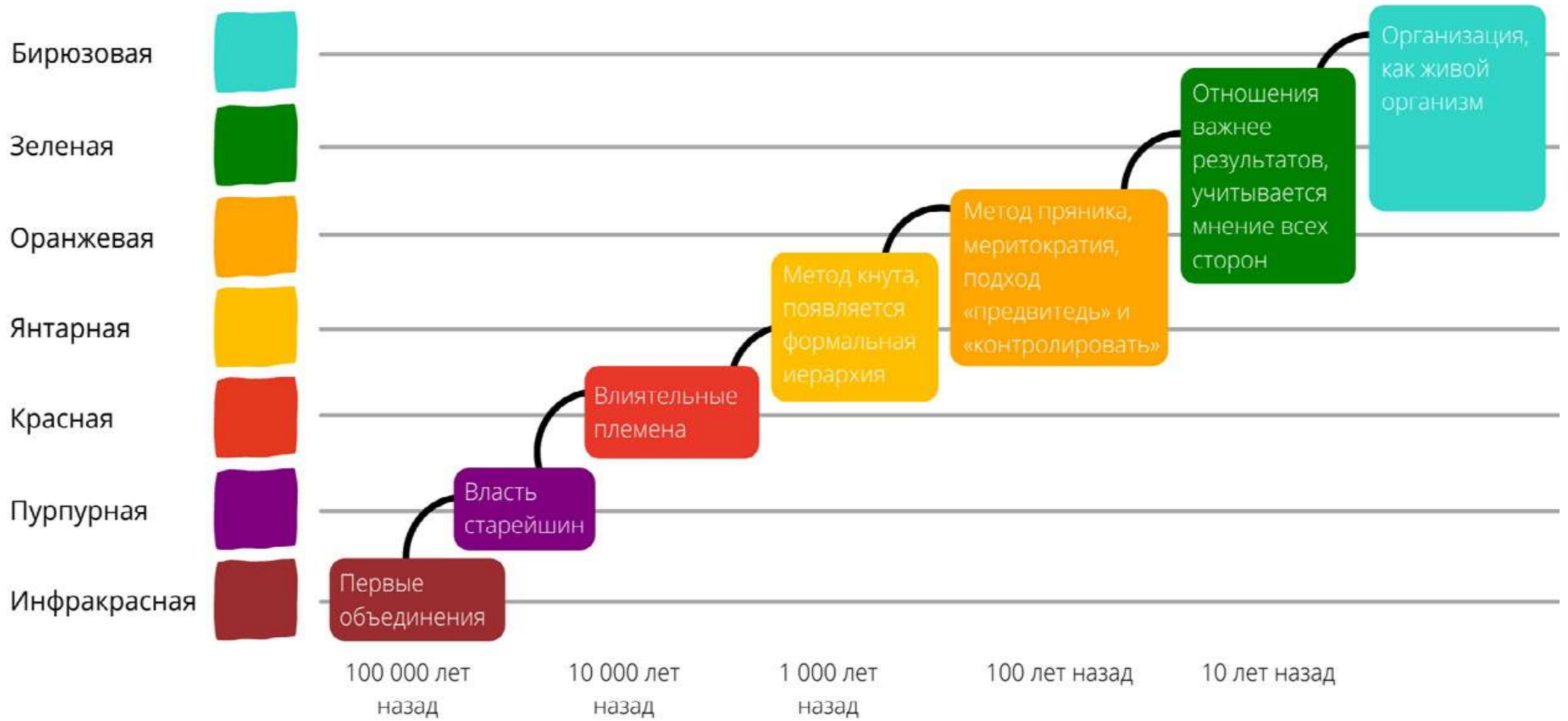
Теория и практика
реформирования
организаций



Марк Розин

Путешествие по спирали 2.0

Тип компании





ИМПУЛЬСИВНАЯ

Метафора:
Волчья стая



Разделение труда



Управление
сверху вниз

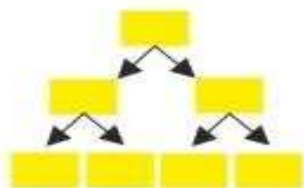


КОМФОРМИСТСКАЯ

Метафора:
Армия, церковь



Воспроизводимые
процессы



Стабильные
и регулируемые
иерархии



КОНКУРЕНТНАЯ

Метафора:
Машина



Новаторство



Меритократия



Ответственность



ПЛЮРАЛИСТИЧЕСКАЯ

Метафора:
Семья



Расширение прав
и возможностей



Культура ценностей

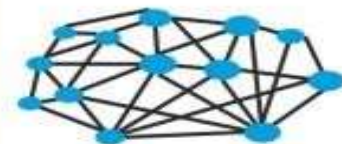


Заинтересованность



ЭВОЛЮЦИОННАЯ

Метафора:
Живой организм



Расширение прав
и возможностей

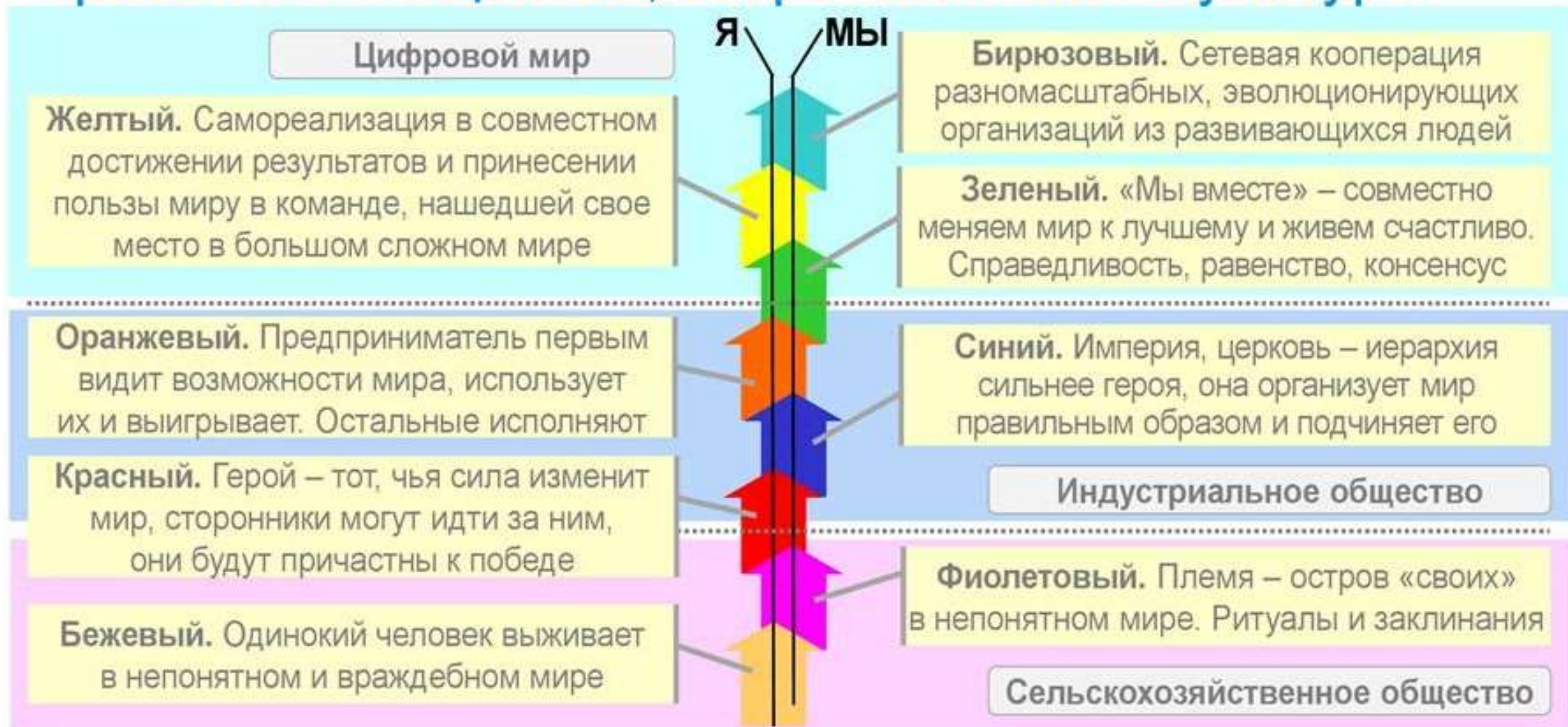


Эволюционная
цель



Целостность

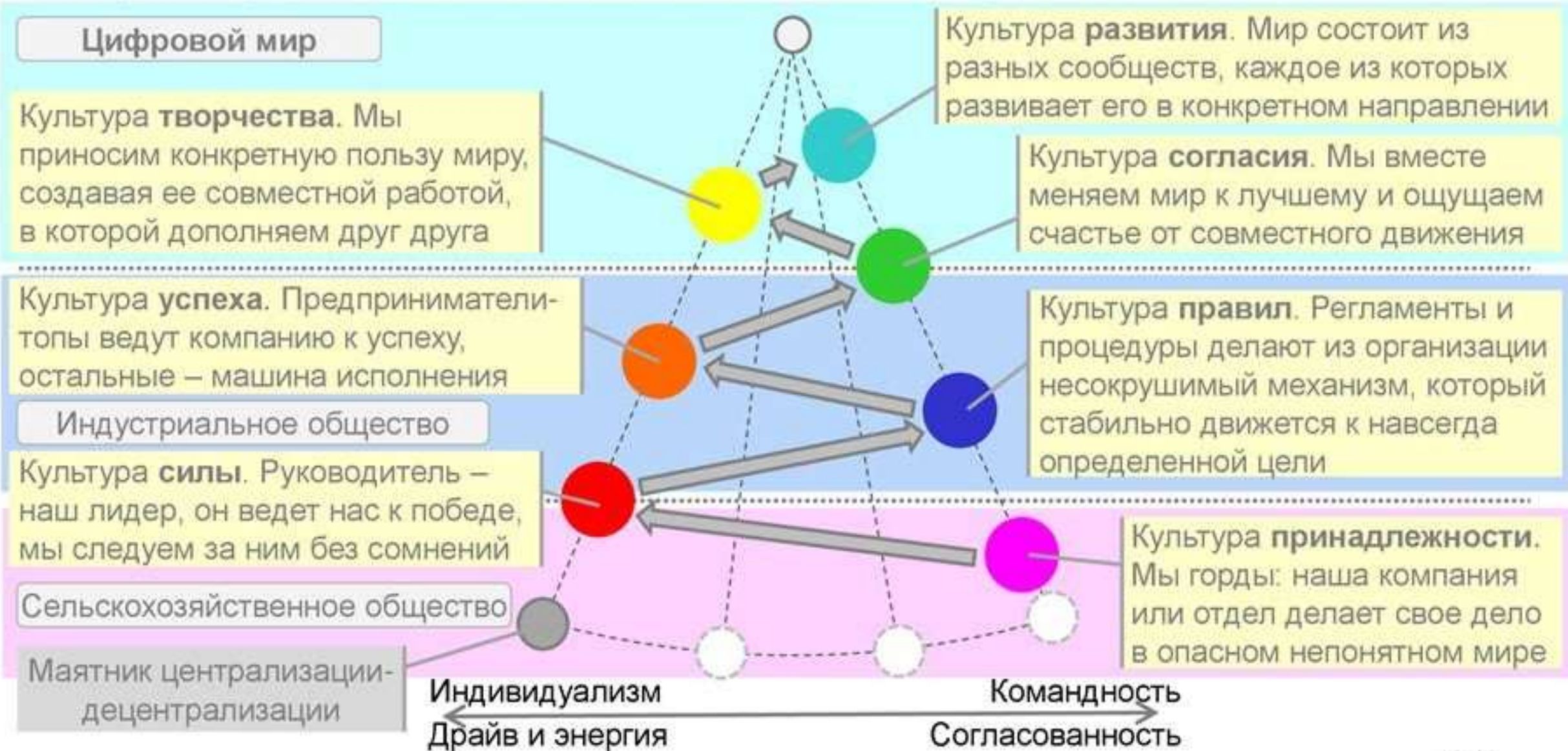
Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



Маятник корпоративных культур



Культура организаций разного уровня



Маятник культур: от централизации к децентрализации



Основные черты менеджмента в зависимости от корпоративной культуры

Сетевой менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• Творчество• Глобальные инновации• Самоуправление	СИНТЕЗ Потому что за этим будущее
	<ul style="list-style-type: none">• Толерантность и уважение• Диалог культур• Консенсус	СОГЛАСИЕ Потому что мы так договорились
Регулярный менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• Достижения• Эффективность• Решительность• Срочность	УСПЕХ Потому что это ведет к выдающемуся результату
	<ul style="list-style-type: none">• Системность• Организованность• Логичность• Закон/право	ПРАВИЛА Потому что таковы правила
Персональный менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• Власть• Сила• Автономия	СИЛА Потому что я так сказал
	<ul style="list-style-type: none">• Командность• Поддержка лидера• Традиции• Социальная забота	ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ Потому что у нас так принято



Трансформация
лидера из
Объединителя
в Творца

Трансформация
лидера из
Начальника в
Объединителя

Трансформация лидера
из Управленца в
Начальника

Трансформация лидера
из Руководителя в
Управленца

Трансформация лидера из
Специалиста в Руководителя

Какие трансформации проходит
лидер и организация при развитии

Қызыл (автолитарлық күштеу) көшбасшы

Билігі бар адам бұйрық пен бақылау арқылы басқарады

Тәсіл: қорқыныш пен құрмет арқылы әсер ету, мұқият Ақпараттық бақылау, адалдықты марапаттау және адалдықты жазалау

Жұмыс істейді: үстемдік пен агрессияны құрметтейтін әлемнің "империялық көзқарасы" бар адамдар қатаң қадағалау арқылы жақсы нәтиже көрсетеді

Көк (авторитарлы, дәстүрлі) көшбасшы

Билігі бар адам басқаларды нұсқаулар мен бұйрықтар арқылы жетелейді.

Тәсіл: уәкілетті орган белгілеген талаптарды орындау үшін белгіленген хаттамаға сәйкес әрекет ету

Мыналармен жұмыс істейді: тұрақтылық пен сәйкестікті бағалайтын дәстүрлі дүниетанымы бар және басшылық пен мағына үшін маңызды лауазымдардағы (мәртебе немесе моральдық) адамдарға сенетін адамдар

Көк (авторитарлы, дәстүрлі) көшбасшы

Билігі бар адам басқаларды нұсқаулар мен бұйрықтар арқылы жетелейді.

Тәсіл: уәкілетті орган белгілеген талаптарды орындау үшін белгіленген хаттамаға сәйкес әрекет ету

Мыналармен жұмыс істейді: тұрақтылық пен сәйкестікті бағалайтын дәстүрлі дүниетанымы бар және басшылық пен мағына үшін маңызды лауазымдардағы (мәртебе немесе моральдық) адамдарға сенетін адамдар



Қызғылт сары (стратегиялық, нәтиже-бағдарланған көшбасшылық

- Ең сараптамалық көзқарасы бар адам стратегиялық жоспарлау және мағыналы ынталандыру арқылы жетекшілік етеді
- Тәсіл: командаларды бәсекелестерден асып түсу үшін стратегиялық жоспарларды орындауға ынталандыру үшін қаржылық және мансаптық ынталандыруды пайдалану
- Жұмыс істейді: өз мақсаттарына жету үшін мүмкіндіктер іздейтін әлемге модернистік көзқарасы бар адамдар

Жасыл бірлескен басқару/ынтымақтастық арқылы көшбасшылық

Көшбасшылық және басқару бір адамның жауапкершілігі мен міндеті емес; керісінше **ұйымдастыру** бұл құндылық консенсусына қол жеткізетін **өзін-өзі басқаратын командалар**

Тәсіл: диалог арқылы адамдардың қабылдауын, сезімін, түйсігін ортақ игілікке қызмет ететін ортақ мақсаттарға қол жеткізу үшін бірлесе жұмыс істеуге шақыру.

Жұмыс істейді: Байланысты, шынайылықты және жеке өсу мүмкіндіктерін бағалайтын көптеген дүниетанымы бар адамдар

БІЛІМ БЕРУДЕГІ КӨШБАСШЫЛЫҚ



БЕЙНЕЛІ (образно)



ӨЗГЕРМЕЛІ (трансформирующее)



БАЙЛАНЫСТЫРУШЫ (связующее)



ХАРИЗМАТИКАЛЫҚ (харизма)



ПЕДАГОГИКАЛЫҚ



КРЕАТИВТІ

БЕЙНЕЛІ КӨШБАСШЫЛЫҚ

- Болашақтың жалпы бағытын сипаттайды
- дұрыс бағытта әрекет етуге ынталандыру береді
- үйлестіруді жеңілдетеді



Договаривается даже с противниками
Вырабатывает чувство общей цели вне
зависимости от границ
Джин Липман Блюмен

Лидер:

— Видит точки соприкосновения между
разными людьми, идеями, организациями

— Договаривается даже с противниками

— Вырабатывает чувство общей цели вне
зависимости от границ

Джин Липман-
Блюмен

БАЙЛАНЫСТЫРУШЫ КӨШБАСШЫ

Әртүрлі адамдар, идеялар,
ұйымдар арасындағы ортақ
негізді көреді

Тіпті қарсыластармен келіссөздер
жүргізеді

Шекараларға қарамастан ортақ
мақсат сезімін дамытады

Джин Липман Блюмен

Харизматикалық көшбасшылық тұжырымдамасы

- Харизма – бұл харизманың иесіне ізбасарларының үстемдігін қамтамасыз ететін көшбасшылықты қолдау мен мойындауды тудыратын жеке тартымдылық арқылы басқаларға әсер ету формасы.
- Позитивті харизмасы бар көшбасшы (қызметкерлердің мүдделері үшін билік, ашық қарым-қатынасты ынталандыру, бастаманы дамыту және т.б.)
- Теріс харизмасы бар көшбасшы (жеке пайда үшін билік, қызметкерлердің қажеттіліктерін ескермейді, жоғарыдан төмен байланыс және т.б.)

ХАРИЗМАТИКАЛЫҚ ЛИДЕРЛІКТІҢ КЕЗЕҢДЕРІ

1 кезең. көшбасшы қоршаған ортаны бағалайды, бейімделеді және жүзеге асырылуы керек идеяларды тұжырымдайды

Қазіргі жағдайда пайдаланылмаған мүмкіндіктер мен кемшіліктерді анықтау. Мүшелердің сұраныстарына сезімталдық. Болашақтың идеалды стратегиялық көзқарасын тұжырымдау

2-кезең Қажетті құралдарды пайдалана отырып, өз идеяларын ізбасарларымен үйлестіреді

Жағдайдың көрінісімен таныстыру. Статус-квоны қолайсыз деп тану және ең тартымды балама ретінде көзқарас. Ізбасарлар үшін ынталандыруды қалыптастыру

3 кезең сенім мен келісімділікті дамыту. Техникалық білім, тәуекелге бару, жанқиярлық және дәстүрлі емес мінез-құлық негізінде сенім құру

4-кезең: Басқаларға үлгі және «мотиватор» ретінде қызмет етеді. Үлгі алу, мүмкіндіктерді кеңейту және дәстүрлі емес әдістер арқылы мақсатқа жету құралдарын көрсету

Оқытудағы көшбасшылық



Оқытудағы көшбасшылық – оқыту мен оқуға байланысты көшбасшылық.

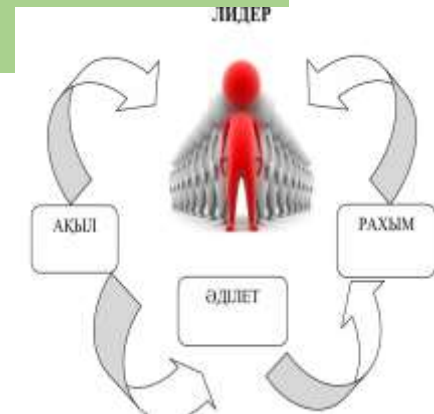
Педагогикалық жетекші (мысалы, директор) өз уақытын қалай өткізеді?

- мақсаттар мен күтулерді белгілеу;
- ресурстарды бөлудің дұрыс стратегияларын қалай таңдау керек;
- білім беру бағдарламасын жоспарлау және үйлестіру;
- білім беру ортасын құру және қолдау;
- ынталандыру және мұғалімдерді оқытуға тікелей қатысу.

Білім беру мекемесінің басшысына қажет көшбасшылықтың бес түрі

Үйлестіруші көшбасшы (Техническое лидерство)

- Көшбасшы жоспарлауда, ұйымдастыруда, үйлестіруде, бюджетте, оқу бағдарламасында табысты және танылады.
- Мектептің шаруашылық мәселелерін жақсы меңгерген.



Адамгершілікті көшбасшы (Человеческое лидерство)

- Лидер адамдармен жақсы байланыста болады, жанжалдарды қолдай алады және басқара алады.
- Моральдық негіздер мен адамгершілік құндылықтардың қалыптасуына әсер етеді, шығармашылықтың дамуына ықпал етеді.
- Бірлескен шешім қабылдау тактикасын қолданады.

Білім беру көшбасшылығы

- Мектеп пен мұғалімдердің проблемаларын диагностикалауда, мұғалімдерді бағалауда көмек көрсетуде көшбасшының жетістігін болжайды
- Білім беру көшбасшысы оқу жоспарын құруда және оқу бағдарламасын құрылымдауда сәтті.
- Ол мектеп мұғалімдерін даярлауға қатыса алады.

Білім беру мекемесінің басшысына қажет көшбасшылықтың бес түрі

Символдық көшбасшылық

- Басшы оқу орнының символына айналады, яғни көп адамдар мектепті атымен емес, басшының тегімен таниды.
- Ол салтанатты жиындар мен жиналыстарға төрағалық етеді, қызметкерлер мен студенттерді аты-жөнінен біледі, сабаққа қатысады және мектепті аралайды.
- Педагогикалық ұжым мен білім алушылар олардың көшбасшысының нені бағалайтынын бірден түсінеді, бұл оларға өз іс-әрекеттеріне деген сенімділік пен фокус сезімін береді.
- Олар өздерінің мектеп істеріне қатысуын сезінеді және олардың қызығушылығы артады.

Мәдени көшбасшылық. Мұндай мектептің жетекшісі-бұл «бас діни қызметкер (верховный жрец)», ол мектеп мәдениетінің, оның дәстүрлері мен рәміздерінің негізгі тасымалдаушысы және сақтаушысы. Ол климатты, негізгі идеялар мен ортақ міндеттерді қолдайды, дәстүрлер мен мәдениеттің жаңадан бастаушыларға берілуін қадағалайды. адамдар мектепке идеологиялық жүйе ретінде сене бастайды, олардың күшті мәдениеттің мүшелері екенін түсінеді және бұл оларға өз жұмысының маңыздылығы мен маңыздылығын сезінуге мүмкіндік береді, бұл олар үшін керемет ынталандыру болып табылады

Тиімді көшбасшыға тән қасиеттер:

- Әрқашан көрінетін және қол жетімді
- Қолдау көрсетеді
- Мектеп және жалпы қоғам туралы терең білімге ие.
- Нәтижеге ғана емес, мектеп пен оқушылардың кең ауқымды мәселелеріне қызығушылық танытады
- Мектеп тәжірибесін түсінеді

Иерархиялық өзара әрекеттестікке емес, кеңес беруге бағытталған

- Инновацияны қолдайды

PriceWaterhouseCoopers (2007)



Креативті көшбасшылық



- Мақсат қойыңыз. Сізде бәрі қатысқысы келетін арман болуы керек.
- Көптеген ұсақ идеяларға ие болыңыз. Егер сізде жоқ болса, үлкен идея іздеуге уақыт жоғалтудың қажеті жоқ. Шығармашылық көшбасшылар ұсақ идеяларды алға тартады-тұтынушылар оларды өздері дамытсын.
- Бұрыштарды өзгерте білу. Шығармашылық көшбасшылар проблемаларды мүмкіндіктерге айналдыра алады.
- Айқын нәрселермен таң қалдырыңыз.
- Қайтымсыз жасау. Біз брендтерден тыс болашақ туралы айтып отырмыз. Брендтерді ауыстыру оңай. Таптырмайтын нәрсені емес, адамдар қарсы тұра алмайтын нәрсені жасау керек.
- Басқаларды шабыттандырыңыз. Шығармашылық көшбасшылар жауапкершілікті, оқуды, тануды және қуанышты қамтамасыз ететін қоғам құрады. Дәл осы қоғамда идеялар туады.
- Жоспарды орындаңыз. Шығармашылық көшбасшылар бірнеше ай бойы жоспарлау, талқылау және келіссөздер жүргізудің орнына нақты әрекеттерге бағытталған. Сіз сәтсіздікке ұшырауды және қателіктеріңізді тез түзетуді үйренуіңіз керек.

ҚИЫНДЫҚ КӨШБАСШЫЛЫҒЫ

1. Марион мен Уль-Бьеннің пионерлік жұмысы (2001) – күрделі ұйымдардағы көшбасшылыққа арналған нұсқаулар
1. Лихтенштейн мен Плоуманның (2009) жұмысы – күрделі көшбасшылығының пайда болу теориясы (теория эмерджентности в лидерстве сложности)
2. Барретт Браун ұйымдардағы «Интеллектуалды көшбасшылық» зерттеулері. Уилбердің интегралды тәсілі және күрделі көшбасшылық

4 типа среды для управленческих задач

Простая

- Есть факты и правильное решение
- Область практики и правил

Усложненная

- Может более чем один правильный ответ
- Область экспертов

Сложная

- Паттерны, а не факты
- Много соперничающих идей
- Область emergence

Хаотичная

- Высокая турбулентность
- Нет правильных ответов
- Нет времени думать
- Паттерны (практика тренировок)
- Область быстрых решений

Plowman & Duchon, 2008

4 принципа старой модели лидерства

Лидеры задают
желаемое будущее

Лидеры направляют
изменения

Лидеры уничтожают
беспорядок и разрыв
между намерениями
и реальностью

Лидеры влияют на
окружающих, чтобы
достичь желаемых
результатов

4 принципа новой модели лидерства

Лидеры улучшают
контакты между членами
организации

Лидеры стремятся
осмыслить паттерны
небольших изменений

Лидеры являются
источниками
нестабильности, которые
поощряют дисбаланс и
разрушают существующие
паттерны поведения

Лидеры проясняют
процессы, которые
задействуют
эмерджентную структуру



Идентификация и эволюция управленческой компетентности



Көшбасшылықтың бес басымдығы

- 1. Саяси және мәдени сын-қатерлерді ұйымның барлық мүшелері бөлісетін миссиясына, көзқарасына және стратегиясына аудару;
- 2. Оқытушылар мен басқа қызметкерлерді түсіну және қолдау (мұғалім факторы-оқушылардың нәтижелерін жақсартудағы жетекші фактор);
- 3. Мектепті дамыту және құрылымдау (білім беру қауымдастығы, корпоративтік сәйкестілік, адам ресурстарын басқару);
- 4. серіктестермен және сыртқы ортамен жұмыс істеу (ата-аналармен және қоғамдастықпен қарым-қатынасты дамыту, бұл мектеп үшін де, қоғамдастық үшін де тиімді болуы мүмкін);
- 5. жеке даму және өсу (өзінің көшбасшылық дағдылары мен жеке құзыреттілігін дамыту).



The Making of:
Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective
School Leadership

Директор мұны қалай жасайды?

«Мектептерде ресми басшылық лауазымдарды атқаратын адамдардың жауапкершілігі қамтамасыз ету үшін бейресми көшбасшылары мүмкіндігіне ие болып, басшылық тиісті уақытта және оларға қажетті қолдау үшін енгізу немесе инновация...»

Harris and Muijs, 2004

1. Мектеп әкімшілігі мен білім беру жүйесін басқару органдарының мұғалімдерді тиісті ресурстармен қамтамасыз ету қызметінен гөрі, оқушыларды тәрбиелеу, дамытуға бағыт талған мұғалімнің сыныптағы күнделікті жұмысы оқыту үдерісі мен оқушылардың оқу нәтижелеріне көбірек ықпал етеді (**Barber and Mourshad, 2007**). Мектеп жұмысы мен оқушы жетістіктерін өрістетудегі негізгі тұлға – мұғалім (**Strong, Ward & Grant, 2011**)
2. Орта білім беру жүйесінде әлемдік жоғары деңгейге қол жеткізген анағұрлым таны мал оқыту әдістемелері арасында сындарлы (конструктивті) теорияға негізделген тәсіл кең тараған (Hattie, 2009).
3. Неліктен біз біздің оқыту тәсілдерімізді өзгертуге тиіспіз, содан кейін мәселені шешуге бағыттталып: Біз бұны қалай істейміз, тек содан кейін ғана – Біз сыныпта не істеуіміз керек? деген сұрақты алға тартады. Бұл тәсіл өзінің табыстылығын дәлелдеп, Apple сияқты ірі трансұлттық компаниялар (Sinek, 2009), сондай-ақ білім беру саласындағы әлемдік көшбасшылар тарапынан қолдау тауып отыр (**Darling-Hammond, 2006; Timperley 2009, Schleicher 2012, MacBeath, 2012**).