«Егер есті кісінің қатарында болғың келсе,

күнінде бір мәртебе, болмаса жұмасына бір,

ең болмаса айында бір, өмірді қалай

өткізгенің жайында өзіңнен өзің есеп ал.»

(Абай)

Үнемі өзгеріп, дамып отыратын қоғамда уақытқа ілесіп, бірге қадам басу үшін мектеп директорына жүктелетін жүк ауыр да жауапты. Замана ағымы басшылардан шұғыл да білікті шешім қабылдауды талап етеді. Әр басшы ұжымындағы әріптестерінен оқ бойы озық тұруы үшін үнемі өз біліктілігін арттырып, білімін шыңдауда тынбай талаптануы тиіс. «Мектеп директоры кім?» деген сұрақ төңірегіне көз жүгіртсек, оны ***заң істерінің маманы, экономист және есепші, санитар дәрігер, шаруашылық ісінің меңгерушісі, техника қауіпсіздігі бойынша инспектор, дипломат, келіссөз жүргізуші, мұғалім, дизайнер*** т.б. деп тізбектеліп кете береді.Өзім директор бола тұра, күнделікті жұмыстарымыздың басым бөлігі әртүрлі мәселелерді талқылау үшін адамдармен кездесу, қағаздарға қол қою және т.б. Байқағандарыңыздай, егер мектеп директоры өз өкілеттілігінің кейбір салаларын қарамағындағы қызметкерлермен бөліспейтін болса, күнделікті жұмыстың астында қалады. Ол өз кезегінде, әрине, жұмыс сапасының нәтижелі болуына кесірін тигізеді.Олай болса, «не істеу керек?» деген сұрақтың туындауы заңды.Қазіргі жылдам өзгермелі заманда мектеп басшысы өз міндеттері мен кей жұмыс салаларының белгілі бір бөлігін қол астындағыларға бөліп бермейінше, жұмысты талапқа сай жүргізе алмайды.Әрбір өз жұмысында жоғары нәтижеге қол жеткізгісі келетін мектеп директоры көшбасшылық дағдыларды игеріп,үздіксіз кәсіби дамудың жоғары деңгейіне көтерілуі тиіс.Мектеп директоры өз өкілеттілігін бөлісу арқылы қарамағындағыларды жақсырақ біле түседі және олардың өзін-өзі жетілдіруіне, шығармашылыққа ынталандырып, ұжымда өзін- өзі басқару үрдісін жетілдіреді. Әлемде болып жатқан қарқынды өзгерістерге жауап ретінде әлемдегі бүкіл елдер өздерінің білім беру жүйелерін қайта қарауда, сондықтан уақытпен бірге қадам басу үшін жұмысты жетілдіріп, үнемі өзгеріс енгізіп, дамып отыру қажет. Сондықтан қазіргі мектеп басшыларының басқару ісінде өз жұмысын жаңашаландыру үшін таңдау жасауға тура келеді. Басшылық па, әлде көшбасшылық па? Айырмашылығы неде? Мен мұны қарапайым тілмен түсіндіріп беруге тырысайын

|  |  |
| --- | --- |
| **Басшылық** | **Көшбасшылық** |
| мектеп басқаруда басшылар ұжымның белсенді шығармашыл мүшелерімен идеяларымен бөлісудің орнына, оларға өз идеяларын таңып береді. | Көшбасшы жүрген жерінде бірінші өзі үйреніп алуға тырысады. Мұндай көшбасшылар ұжымдағы өз командаларын әрқа­шан өзі де жаттықтырып отырады және сырттан да сараптамашылар шақырып, өзінен де басқа көшбасшыларды даярлап,олармен өз билігін бөлісіп отырады. Көшбасшының іс-әрекетіне қарап, ұжым жұмыс жасауға ынталанып, өз міндеттерін үлкен қызығу­шылықпен орындайды және бір-бірімен ой бөлісіп отырады. Демократиялық стильді ұстанады |
| ұжым мүшелерінің өз ойын ортаға салып талқылауына басшылар тарапынан көбінесе мүмкіндік берілмейді, олардың ойында қандай жаңашыл идеялар бар екені басшыларға беймәлім | басқа көшбасшыларды даярлап, олармен өз билігін бөлісіп отырады. |
| Педагогикалық кеңесте көп сөйлейді, барлығын өзі басқарып, өзі реттеуге тырысады. Шешім қабылдауда басымдық рөл атқарады | Әрбір командаға өз та­қырыптары не проблемалар бойынша зерттеген мәселелерін ортаға салуға, ұжымның талқылауына мүмкіндік береді және әрі қарай үнемі жетелеп көмектесіп отырады.Айтылған сұрақтар мен пікір­лерді, кері байланысты қарастырып отырады |
| Мұғалімдердің сабағына қатысып, кемшіліктерді талдағанымен, ұжымның оқуына, үйренуіне қызығушылық танытпайды | Көшбасшының іс-әрекетіне қарап, ұжым жұмыс жасауға ынталанып, өз міндеттерін үлкен қызығу­шылықпен орындайды және бір-бірімен ой бөлісіп отырады.  Қызметкерлерді басқару және оқушылардың оқу нәтижелерін арттыру үшін мұғалімдердің кәсіби дамуына қолдау көрсетеді. |
| Ұжым мүшелері үшін басшының пікірі заң | Көшбасшы демократиялық стильді ұстана отырып, тек қана өз ұжымымен ғана емес, ол сырт­қы қауымға да әсер етуді, жер­гілікті қоғамдастықтармен де қарым-қатынаста болып, қол ас­тындағыларды ашық болуға ша­қырады |
| Басшының тірлігі тек бұйрық берумен ғана бітетін сияқты. Мұғалімдер еш­қандай мәселеге өз көзқарас, пі­кірлерін білдіре алмайды. | Ал көш­­басшы – мектептегі кез келген мә­­селе бойынша ұжымды жинап, кі­шігірім ашық тренинг өткізе отырып, ұжымның әр мүшесінің ойлау, жұ­мыс істеу әлеуетін зерттеу арқылы оларды бір командаға айналдырып, сол тақырыптарды өз беттерінше ізденіп орындай алатынына сенім білдіреді, ынталандырады |

Ендеше, өзгерісті неден, қалай бастау керек? Бұл сұраққа жауап беру үшін мектеп басшысы бірінші өзінің жұмыс стиліне өзгерістер мен жаңалықтар енгізуі керек. Мектеп қызметінің сапалы нәтижесі мұғалімдердің кәсіби біліктілігімен тығыз байланысты болғандықтан, мектептегі мұғалімдердің кәсіби тұрғыдан өсуін бақылап, зерделеп, деңгейін анықтау, баға беру, эвалюациялау мектеп басшысының құзырында дер едім.

ХХІ ғасыр мектебінің директоры дәстүрлі жұмыспен шектеліп қалмайтын, өзара қарым-қатынастың жаңа түрлерін дамытып, ата-ана, жұртшылықпен бірлесіп, оқыту мен оқу тәжірибесіне өзгеріс енгізуі қажет. Қазіргі таңдағы мектеп директорының бойында көшбасшылық пен басқару, стратегиялық жоспарлау және болжау салаларында түйінді құзыреттілік болуы шарт және мектеп басшысына мұғалімдерді жұмысқа уәждеп, олардың құзыреттілігін арттыруы, оқушыларға білім алуға барынша мүмкіндік жасап, қолдау көрсетуі, ата-аналармен және мүдделі адамдармен бірлесіп жұмыс істей отырып, барлық оқушылардың табысты оқып, жоғарғы нәтижелерге қол жеткізуін қамтамасыз ету талаптары қойылып отыр. Яғни бүгінгі мектеп басшысының бойында өзінің қызметіне деген шығармашылық көзқарас, басқару ісінде басқалардың бойындағы көшбасшылық, іскерлікті көре білу қасиеттері болуы абзал. Н. А. Рубакинше, нағыз білім атаулыға өздігінен  білім  алу арқылы  ғана   қол жетеді, сол себепті ең алдымен, басқаны өзгерту үшін өзгерісті өзімнен бастадым. Себебі көшбасшының іс-әрекетіне қарап, ұжым жұмыс жасауға ынталанып, өз міндеттерін үлкен қызығу­шылықпен орындайды және бір-бірімен ой бөліседі.

Мектеп - үйрететін орта болса, мұғалім-оның жүрегі. Мұғалім білімін көтермей, кәсіби шеберлігін шыңдамай, өскелең ұрпаққа тәлім – тәрбие берем деу қазіргі заман талабына сай келмейді. Сондықтан деңгейлі бағдарламаның 3-деңгейінен өткен 2 мұғалімнен, 2 деңгейден өткен 2; 1 деңгейден өткен 3 мұғалімнен және жаңа тәсілдерді жүзеге асыра алатын, тәжірибесін өзгерткісі келетін, тиімді оқытуды дамытуға ұмтылып жатқан мұғалімдерден мектепішілік қауымдастық, яғни өзгеріс енгізу тобы құрып, бірлесіп жұмыс істеуден бастадым. «Жақсы мектеп жасау», табысқа жету бір адамның қолынан келмейді, сондықтан «бір жағадан бас, бір жеңнен қол шығарып», бірлесіп әрекет етуге ата-аналарды, жұртшылықты тартуға тырыстым. Мектептің алдына қойған стратегиялық басымдығын жүзеге асыру барысында күтілетін нәтижелерге қол жеткізуде оқыту мен оқуға жетекшілік етуде, мұғалімдердің біліктілік деңгейіне қарай міндеттерді бөлісе отырып, жұмыс жасауға бет бұрдым. Өзгеріс тобындағы мұғалімдерге өздерін қолдаушы, қуаттаушылардың көбірек болуы оларға тікелей байланысты екенін, яғни өз тәжірибесін жетілдіре отырып, нәтижесін басқаларға көрсетіп, қызықтырып тарта білсе ғана мектебіміз басқаша жұмыс істеуге үйренетінін ескерттім. Өз өкілеттілігімді бөлісу арқылы қарамағымыздағы адамдарды жақсырақ біле түсуге болатынын байқадым. Олардың өз-өзін жетілдіруіне жағдай жасап, шығармашылыққа итермелейміз.

Өкілеттік бөлінісі жағдайын педагогтар әр түрлі қабылдайды.В.В.Черкасов, бұл бөлініс кезіндегі мінез-құлық реакцияларына байланысты, қызметкерлерді 4 типке бөледі.

* **«Нақты нұсқаулық алып үйренгендер».**Оларға істі қалай жүргізу, жұмыстың қандай тәсілін қолдану қажет екендігін, қандай әдебиеттер оқу керектігін және т.б. егжей-тегжейлі түсіндіру шарт.Мұндай педагогтар «тау қопаруы», тапсырылғаннан да артық жұмыс атқаруы мүмкін, бірақ тек басшының тиісті түсіндірмелерінен кейін ғана.Бұларға « рұқсаты бар творчество» тән, мұны көптеген басқарушылар дұрыс көреді, өйткені онда ешқандай қауіп тудырарлық сипат болмайды. «Нақты нұсқаулық алып үйренгендер» өз қызметтеріне берілетін бағаға сезімтал келеді.Өйткені өздерінің бұл жұмыс процесіне қанша күш-жігер жұмсағандарын жақсы біледі.
* **«Өздігінше жұмыс істей білетін қызметкерлер».** Нұсқаулық беру кезінде бұлар әңгіменің негізгі мәніне ғана баса назар аударады. Олардың пікірінше қандай бастық болса да бәрін алдын ала кесіп пішуге дәрменсіз, сондықтан тапсырманы орындау барысында туындайтын детальдарды өзің реттеуің керек. Мұндай педагогтар алға қойған мақсаттың дұрыс орындалуы үшін батыл қимылдап, басшының кеңесіне қарсы әрекет етуге де барады.
* **«Мазасыз орындаушылар».** Нұсқаулықты естісімен-ақ тапсырманы орындауға байланысты мазасыздана бастайды.Қалай атқару керек, неден сақтану қажет деп әбден зықыңызды шығаратыны сонша, тапсырма табысты орындалған күнде де оған қуана алмайсыз.
* **«Міндетті дұрыс ұқпайтындар».** Олар тапсырманың негізгі мәніне енбей тыңдайды. Нәтижесінде бәрін өз қалауларынша атқарады.Сіздің ойыңыз бір басқа, орындаушының ұққаны бір басқа болған соң іс жүре ме.Сондықтан ондай қызметкерлерден тапсырманы қалай түсінгендері жайлы, атқарылатын нәрселердің аспектілері туралы қайта сұрап отыру керек.Олардың істі қалай жүргізіп жатқанын, қандай қиындықтарға тап болып жатқандарын біліп отырған жөн. Мектебімнің тәжірибесіне өзгеріс енгізу барысында маған коучтердің көмегі көп. Коучингтер өткізу барысында олар өздерінің басқалармен қарым-қатынас жасау дағдылары мен тиісті жұмыс әдістерін дамытты. Әр коучтың бойында көшбасшылықты дамыту мақсатында және қоғамдастық аясын кеңейту үшін төрт коучке төрт бірлестікті бөліп беріп, басқа ұстаздарға үлгі болу арқылы тиімді қарым-қатынас тәжірибесінің моделін құруды және мектептің басты мақсатына сәйкес міндеттерді орындауда өздерінің жоғарғы шеберліктерін көрсете отырып, басқаларды үйретуді, ықпал етуді жүктеп, бұл жұмыстарды жүргізу барысын қадағалап, жетекшілік етудемін. Бөлінген көшбасшылық барысында жүктейтін тапсырмалардың ауқымына қарай жауапты қызметкердің қабілетін ескеру маңызды. Оларға тапсырмаларды берерде ол кісіге үлкен сенім артатынымды, бұл істі орындауға оның толық күші жететінін айтып, өзімнің үлкен сенім артатынымды сездіруге тырысамын. Бөлінген көшбасшылық барысында мектебімде жүргізіліп жатқан жұмыстар нәтижесінен байқағаным, бақылау шектен тыс қатал да, осал да болмауы тиіс.Бір жағынан оларға сенім арту керек, екінші жағынан оларға жүктелген жұмыстың нәтижесі мен салдарына жауапты екендіктерін тапсыру керек.

Мектеп директоры Э.Халелова