



Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығы (ЛТҰК)

Нұсқаулық

Дэвид Фрост

Вулфсон колледжі, Кембридж

Тамыз 2025 жыл

Бұл нұсқаулық әлемнің түкпір-түкпіріндегі білім беру жүйесі қызметкерлеріне лауазымға тәуелсіз ұстаздардың көшбасшылығын (ЛТҰК) дамыту бағдарламаларын бастауға және қолдауға мүмкіндік беру үшін әзірленген.

МАЗМҰНЫ

Мазмұны	i.
Бұл нұсқаулық сізге неліктен қызықты болуы мүмкін	ii
Алғыстар	iv
Терминдер глоссарии	viii
Нұсқаулыққа кіріспе	1-бет
1-тарау: Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығын (ЛТҰК) негіздеу	3-бет
2-тарау: ЛТҰК бағдарламасының нәтижелері	8-бет
3-тарау: ЛТҰК бағдарламасын бастау	12-бет
4-тарау: Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығына қолайлы жағдай жасау	24-бет
5-тарау: ЛТҰК бағдарламасының құрылымы	34-бет
6-тарау: Бағалау және сертификаттау	42-бет
7-тарау: Семинарларға шолу	50-бет
8-тарау: Желілік іс-шараларды ұйымдастыру	68-бет
9-тарау: Желі құру	76-бет
10-тарау: Қорытынды ескертпелер	78-бет
Әдебиеттер	80-бет

Бұл нұсқаулық сізге неліктен қызықты болуы мүмкін

Бұл нұсқаулық Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығын (ЛТҰК) қолдау бағдарламасын құру және дамыту бастамасын қолға алғысы келетін барлық адамдарға арналған.

Қазіргі білім беру сапасын арттыруға бағытталған стратегиялар қойылған мақсаттарға толық сай келмейді. Мектептерді басқарудың дәстүрлі тәсілдері, мұғалімдердің біліктілігін арттыру мен тәжірибені дамыту жалпы жақсартуға деген сұранысты қанағаттандыра алмады. Бұл – әлеуметтік әділеттілікке қатысты маңызды мәселе. Кейбір балалар мен жасөспірімдер мектепке барудан пайда көргенімен, көбісі білім беру жүйесінен өтіп, сапалы базалық білімге қол жеткізе алмады. Тек аз ғана бөлігі университетке түсу және кәсіби мансап сияқты мүмкіндіктерге жол ашатын деңгейге жетуде; сонымен қатар, әлем бойынша миллиондаған бала әлі күнге дейін тіпті негізгі білімге де қол жеткізе алмай отыр.

Бұл нұсқаулық көпжылдық тәжірибеге және берік теориялық негізге сүйенетін сенімдерге негізделген балама стратегияны ұсынады. Ол 1990-жылдардың ортасынан бері жарық көріп келе жатқан көптеген жарияланымдарда талқыланып, дәлелденген. Жуырда ғана жарық көрген мұғалімнің білім беру өзгерістеріндегі рөлі туралы жаңа кітапта да бұл идеялар өз жалғасын тапты:

Ұстаздар және көшбасшылық тәжірибе: трансформация мен әлеуметтік теңдікке бағытталған өзгерісті мүмкін ету (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025).

Біз мектепте немесе соған ұқсас мекемелерде кәсіби қызмет атқаратын әрбір адамның өзгерістерге бастамашы бола алуы қажет және мүмкін деп сенеміз. Біз бұл ұғымды сипаттау үшін «лауазымға тәуелсіз ұстаздардың көшбасшылығы» терминін қолданамыз. Бұл термин риторикалық тұрғыдан әсерлі әрі, ең бастысы мектептегі лауазымы мен мәртебесіне қарамастан білім беру саласының кез келген қызметкерін қамтуға арналған. Бұл ұстанымның негіздемесі осы нұсқаулықтың 1-тарауында келтірілген.

Бұл нұсқаулық Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығын қолдау бағдарламасын қалай бастау керектігін білгісі келетіндерге де, сондай бағдарламаның фасилитаторы бола алатын адамдарға да арналған. Онда қолдау бағдарламасын бастау, әзірлеу және іске асыру жолдары көрсетілген.

Біздің осы нұсқаулықта ұсынылған тәсілмен жұмыс істеудегі көп жылдық тәжірибеміз оның мұғалімдерді, сыныптағы жұмыс тәжірибесін және мектеп мәдениетін өзгерте алатынын көрсетеді. Сонымен қатар, бұл тәсіл ауқымды әлеуметтік реформаларға да өз үлесін қоса алады. Біз мұғалімдердің үмітін нығайтып, арттыратын уақыт жетті деп есептейміз. Ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығы және осы нұсқаулықта ұсынылған бағдарлама мұғалімдердің мүмкіндіктерін кеңейтіп, олардың барлық балалар мен жасөспірімдердің сапалы білімге қол жеткізуін қамтамасыз ететін өзгерістердің жетекшісіне айналуына қолдау көрсетеді деп сенеміз.

Дэвид Фрост

Құрметті ғылыми қызметкер, Вулфсон колледжі, Кембридж

Бұл нұсқаулық әлемнің кез келген нүктесінде білім беру саласында жұмыс істейтін адамдарға Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығына (ЛТҰК) септесу бағдарламаларын қолдауға және бастауға мүмкіндік беруге арналған.

Бағдарламаның дизайны — көп жылдық тәжірибе мен жетілдірудің жемісі. Ал терминологиясы, концептуалдық негіздемесі, сондай-ақ бағдарламаны фасилитациялау үшін қолданылатын материалдар мен құралдары 1990 жылдан бері жетілдіріліп келді. Кейбіреулер рефлексивті әрекетті жоспарлау (*Reflective Action Planning*) бағдарламасымен және ұстаздардың басшылығымен даму жұмысы (*Teacher Led Development Work*) бағдарламасымен таныс болуы мүмкін. Бұл бағдарламалар ЛТҰК-ны дамытудың маңызды кезеңдері болды.

Бұл нұсқаулық көптеген бұрынғы құжаттарға негізделген, олардың кейбіреулері жарияланған. Мысалы:

Frost, D. (1997) *Ұстаздарға арналған рефлексивті әрекетті жоспарлау: ұстаздардың басшылығындағы мектеп пен кәсіби дамуға нұсқаулық (A Guide to Teacher-led School and Professional Development)*, London: David Fulton Publishers.

Frost, D. and Durrant, J. (2003) *Ұстаздардың басшылығымен даму жұмысы: нұсқаулық және қолдау көрсету (Teacher-led Development Work: guidance and support)*, London: David Fulton Publishers.

Сонымен қатар, HertsCam Network желісі аясында фасилитаторларға арналған нұсқаулықтар мен семинар өткізу құралдары бірнеше рет қайта қаралған (қараңыз: Терминдер глоссарийі).

Осы тәсілдің негізіндегі идеялардың дамуы көптеген ғылыми басылымдарда сипатталып, зерттелген. Хронологиялық тәртіпте орналасқан таңдамалы еңбектерге мыналар жатады:

Frost, D. (1995) 'Рефлексивті әрекетті жоспарлау: үздіксіз кәсіби даму моделі' (Reflective action planning: a model for continuing professional development) in Frost, D., Edwards, A. & Reynolds, H. (eds.) *Careers Education and Guidance*, London: Kogan Page, pp. 93-104.

Frost, D. (1996) 'Ұстаздардың кәсіби өміріне сұранысты біріктіру' (Integrating enquiry into teachers' professional lives), in R. McBride, (ed.) *Teacher Education: Some issues from research and practice*, London: Falmer Press, pp. 218-235.

Frost, D., Durrant, J., Head, M. and Holden, G. (2000) *Ұстаздардың басшылығымен мектепті жақсарту (Teacher-led School Improvement)*, London: RoutledgeFalmer.

Frost, D. and Roberts, J. (2004) Ұстаздың зерттеуінен ұстаздың көшбасшылығына дейін: Хертфордширдің оқытудағы қалаулары жобасы кейсі (From teacher research to teacher leadership: the case of the Hertfordshire Learning Preferences Project), Ұстаздың дамуы (*Teacher Development*) 8 (2 & 3), 181-199.

Frost, D. (2005) Жонгернаутқа қарсу тұру: барлығына қарамастан ұстаздың көшбасшылығы арқылы әлеуетті арттыру (Resisting the juggernaut: building capacity through teacher leadership in spite of it all), Көшбасшылық ету және басқару (*Leading and Managing*) 10 (2), 70-87.

Mylles, J. and Frost, D. (2006) Хертфордширдегі ұстаздардың көшбасшылығын дамыту, мектептерді жақсарту (Building teacher leadership in Hertfordshire, *Improving Schools*) March 2006, 69-76.

Durrant, J. and Holden, G. (2006) Ұстаздардың басшылығымен өзгеріс (*Teachers Leading Change*). London: Paul Chapman Publishing.

Frost, D. (2010) Ұстаздың көшбасшылығы және білім беру инновациясы (Teacher leadership and educational innovation), *For Educational Research: Journal of the Institute for Educational Research* 42 (2), 201-216.

Frost, D. (2012) Кәсіби дамудан жүйелік өзгеріске дейін: ұстаздың көшбасшылығы мен инновация (From professional development to system change: teacher leadership and innovation), *Professional Development in Education* (special issue on Teacher Leadership and Professional Development) 38 (2), 205-227.

Bangs, J. and Frost, D. (2015) 'Лауазымға тәуелсіз ұстаздардың көшбасшылығы: бөлісілетін көшбасшылық және өзіндік тиімділік' (Non-positional teacher leadership: distributed leadership and self-efficacy) in R. Kneyber and J. Evers (eds.) *Flip the System: Changing Education from the Ground Up*. London: Routledge. Стр. 91-107.

Frost, D. (2018) ХертсКам: ұстаздардың көшбасшылығын қолдау үшін ұстаз басшылығындағы ұйымдар (HertsCam: A teacher-led organisation to support teacher leadership), *International Journal of Teacher Leadership* 9 (1), 79-100.
<https://www.cpp.edu/ceis/education/international-journal-teacher-руководство/документы/frost.pdf>

Frost, D. (2019) Ұстаз көшбасшылығы мен кәсібилік (Teacher leadership and professionalism), *Oxford Encyclopedia of Global Perspectives on Teacher Education*, Oxford: Oxford University Press.

Durrant, J. (2020) Ұстаздар агенттігі, кәсіби даму және мектепті жақсарту (Teacher agency, professional development and school improvement). London: Routledge.

Frost, D. (2023) Ұстаз көшбасшылығы (Teacher leadership), in P. Woods, A. Roberts, M. Tian and H. Youngs (eds.) *Handbook on Leadership in Education*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. pp. 89-101.

Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығының дамуы соңғы отыз жыл бойы бағдарламаларға қатысқан мыңдаған ұстаздар мен білім саласының басқа қызметкерлерінің адалдығы мен белсенді қатысуынсыз мүмкін болмас еді. Олардың көпшілігі фасилитаторлар мен ұйымдастырушыларға айналып,

бағдарлама қатысушыларын қолдау құрылымын құруда маңызды рөл атқарды. Кейбіреуінің жоба тарихтары төменде аталған басылымдарда баяндалған:

Frost, D., Ball, S., Hill, V. and Lightfoot, S. (2018) *Ұстаздар өзгеріс агенттері ретінде: ұстаздар сабақ беретін магистратура бағдарламасы (Teachers as Agents of Change: a masters programme taught by teachers)*. Letchworth: HertsCam Publications.

Frost, D. (2017) *Ұстаздардың өзгеріс агенттері ретінде мүмкіндіктерін арттыру: ұстаздардың көшбасшылығына лауазымға тәуелсіз тәсіл (Empowering teachers as agents of change: a non-positional approach to teacher leadership)*. Cambridge: LfL the Cambridge Network.

Frost, D. (2014) *Ұстаз көшбасшылығы арқылы білім беруді трансформациялау (Transforming Education Through Teacher Leadership)*. Cambridge: LfL the Cambridge Network.

Frost, D., Hill, V. and Lightfoot, S. (2019) Ұстаз көшбасшылығының халықаралық журналы (*International Journal of Teacher Leadership*) (special issue dedicated to HertsCam / ITL) 10 (1), Spring 2019. <https://www.cpp.edu/~ceis/education/international-journal-teacher-leadership/current-issues.shtml>

Қанай, Г., Фрост, Д., Каликова, С. and Закаева, Г. (2023) Қазақстан ұстаздарының көшбасшылығы (*Teacher Leadership in Kazakhstan*), Алматы: БҰ «Жібек Жолы».

35 жылдан астам уақыт бойы бірнеше елдердегі әртүрлі ұйымдар осы жұмысты қолдауда маңызды рөл атқарды, олар:

Крайст-Чёрч Кентербери университеті (CCCU), Кентербери, Ұлыбритания
КАНТАРНЕТ желісі (CCCU)

Кембридж университетінің Педагогика факультеті (UCFE)

Оқытудағы көшбасшылық: Кембридж желісі (UCFE)

Хертфордшир білім басқармасы (Hertfordshire Education Services)

HertsCam Network желісі

Ашық қоғам институты, Будапешт, Венгрия

Сорос қоры, Алматы, Қазақстан

Қазақ мемлекеттік қыздар педагогикалық университеті, Алматы, Қазақстан

Сонымен қатар, бағдарлама дамуына көптеген мектептер үлкен үлес қосты. Жобаға қатысқан мектептердің көпшілігі Хертфордширде және көршілес графтықтарда қарқынды дамып келе жатқан HertsCam Network желісімен байланыста болды. Бұл бағдарлама Ньюкасл және Солтүстік Ирландия аймақтарына тарады, ал басқа мектептер Кенттегі CANTARNET желісінің бөлігіне айналды. Әлемнің түкпір-түкпіріндегі мектептер «Халықаралық ұстаздар

көшбасшылығы» (ХҰК) бастамасы аясында жүзеге асырылатын бағдарламаларға қатысуда. ХҰК бағдарламасы 2008 жылы HertsCam компаниясы тарапынан басталып, келесі елдерді қоса алғанда көптеген мемлекеттерде іске қосылды:

Албания	Малайзия
Болгария	Черногория
Босния және Герцеговина	Молдова
Хорватия	Марокко
Мысыр	Палестина
Грекия	Португалия
Қазақстан	Румыния
Косово	Сербия
Македония	Турция

Осы жұмыстың дамуы туралы толығырақ «Ұстаздардың кәсібилігін арттыруға ұмтылыс: тәжірибе тарихы» (In pursuit of enhanced teacher professionalism: a story of praxis) (Frost, 2025) атты жаңа кітапта қарастырылады. Бұл кітап пен жоғарыда аталған басқа да көптеген жарияланымдармен мына сайтта танысуға болады:

www.non-positionalteacherleadership.com

Осы нұсқаулықта қолданылған терминдер глоссарии

Активизм

Бұл контексте аталмыш термин Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығын қолдауға негіз қалыптастыруға бағытталған мұғалім әрекеттерін білдіреді.

Қоғамдық мүдделерді қорғау қызметі

Ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығы идеясын қолдап, оны басқа мұғалімдер мен қолдау көрсете алатын адамдар арасында насихаттау.

Агенттілік

Адамның жақсы жаққа өзгерту үшін әлемге, мысалы, кәсіби жағдайларға және әлеуметтік құрылымдарға ықпал ететін туа бітті қабілеті.

Өзгерістерді іске асырушы

Бұл өзі бастамашы болып, белгілі бір салада, мысалы, әріптестермен ынтымақтастықта көшбасшылық ететін және өзгерістерге әкелетін адам.

CANTARNET - КАНТАРNET

«Кентерберилік іс-әрекеттік зерттеу желісі» (Canterbury Action Research Network) — Крайст-Черч Кентербери университетінің қызметкерлері тарапынан мұғалімдерге желілік әрекеттесу мүмкіндіктерін ұсыну мақсатында құрылған ұйым.

Қауымдастық

Ортақ мақсаттары бар және өзара қолдау мен «сыни достықты» қамтамасыз етуді қалайтын бастамашыл жандар тобы.

«Сыни достық»

Әріптеске қолдау көрсету мақсатында, бірақ сындарлы әрі сыни мазмұндағы кері байланыс беру.

Даму саласындағы жұмыс

Кәсіби тәжірибені жақсартуға бағытталған стратегиялық, мақсатты және ойластырылған әрекеттер; уақыт өте келе жүзеге асатын итеративті және бейімделетін процесс.

Талқылау

Шешім қабылдаудың рефлексивті процесі.

Қүзіреттілік пен мүмкіндіктерді арттыру

Басқаларға бастама көтеру, жағдайды немесе ортаны өзгерту және әсер ету қабілетін дамытуға мүмкіндік береді.

Дәлелдер

Бір нәрсені көрсетуге немесе сипаттауға арналған ақпаратты қамтитын заттық дереккөздер.

Фасилитатор

Басқалардың мүмкіндіктерін саналы түрде кеңейтіп, олардың өзіне деген сенімділігін нығайтатын адам.

«Галереядағы серуен»

Көрмедегі экспонаттарды қараудың ерекше тәсілі, мысалы, постерлерді іліп қою арқылы әрбір адамның бұл материалдарға кезекпен назар аударуына мүмкіндік беру.

Негізгі ережелер

Топ мүшелері арасында келісілген және олардың өзара әрекеттесуін басқаруға, сондай-ақ бір-бірінің құпиялылығын қорғауға арналған хаттамалар жиынтығы.

HertsCam Network желісі

Кембридж университетінің педагогикалық факультеті мен Хартфордширдің білім беру басқармасы арасындағы серіктестік нәтижесінде құрылған ұйым. Ол лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығын қолдау мен ілгерілету мақсатында құрылған тіркелген қайырымдылық ұйымына айналды.

Әсер

Бір нәрсенің әсері; одан туындайтын пайда немесе тиімділік.

МАТ

Мультиакадемиялық траст (МАТ) - Англия мен Уэльсте үкімет бекіткен жартылай автономды мектеп кластері.

Модерация

Бағалау стандартын тексеру процедурасы, әдетте сарапшылардың талқылауын қамтиды.

Моральдық мақсат

Әлеуметтік әділеттілік мәселелерін, мысалы, білім алу теңсіздігін шешу үшін қағидалар мен құндылықтарға сәйкес әрекет ету міндеттемесі.

Желілік әрекеттестік

Оқиғаларды баяндау, талқылауларға қатысу және сыни достық қатынастар арқылы білім жинау және тәжірибе алмасу үшін күш біріктіру, кездесулер өткізу.

ҮЕҰ

Үкіметтік емес ұйым. Әдетте, ҮЕҰ нақты әлеуметтік мәселелерді шешуге арналған қайырымдылық қоры.

Лауазымға тәуелсіз ұстаздардың көшбасшылығы (ЛТҰК)

Бұл термин мектепте жұмыс істейтін әрбір адамға, олардың лауазымы немесе ресми қызмет орнына қарамастан, өзгерістерге жетекшілік ету мүмкіндігі ашық болуы керек деген мағынаны білдіреді.

Қатысушы

Лауазымға тәуелсіз ұстаздардың көшбасшылығы бағдарламасына қатысып, пайдасын алуға шешім қабылдаған адам.

Саяси реформалар

Мұнда қоғамды басқару әдістерінің өзгеруі туралы, мысалы, демократиялық сипатқа көшуі туралы айтылады.

Портфолио

Дамыту мен оқыту үдерісі туралы әңгімелеу үшін әртүрлі формада жинақталған дәлелдердің ұйымдастырылған жинағы.

Тәжірибенің дамуы

Оқушылардың үлгерімін арттыру үшін мұғалімдер мен мектептердің амалдарының дамуы.

Кәсіби мәдениет

Белгілі бір мектепте, ортада немесе жүйеде үстемдік ететін құндылықтардың, сенімдер мен нормалардың үлгісі.

Кәсібилік/Кәсіби тәсіл

Адамның кәсіби деңгейде өз кәсіби тұлғасын және рөлін қалыптастыруы.

Мектеп директоры

Мектептің жұмысы мен дамуы үшін толық жауапты тұлға. Лауазым атауы әртүрлі болуы мүмкін (мысалы, Ұлыбританияда «*headteacher*», Қазақстанда мектеп директоры (*school director*)).

Трансформациялық көшбасшылық

Ұйымдық ортаны өзгерістер мен жақсартуларға тиімді ету мақсатында басшылық құрамының оны мысалы, кәсіби мәдениетті дамыту арқылы трансформациялауға ұмтылуы.

Консультация сабағы (тьюториал)

Әдетте бұл адамның өз жобасы мен оған қатысты бастамаларын ой елегінен өткізуге көмектесуге бағытталған жеке сабақ.

Әлеуметтік капитал

Қатынастардың сапасы, сенім деңгейі, өзара әрекеттестік пен ынтымақтастық - ұйымның тиімділігін арттыратын күшті фактор.

Әлеуметтік әділеттілік

Қоғамның түрлі топтары арасындағы әділдік пен теңдік.

Әлеуметтік реформалар

Қоғам құрылымындағы және түрлі топтар арасындағы қатынастардағы өзгерістер.

Ұстаздар

Біз бұл терминді мәртебесіне, біліктілігіне немесе ресми лауазымына қарамастан, мектепте немесе басқа білім беру ортасында кәсіби қызмет атқаратын барлық адамдарды белгілеу үшін қолданамыз.

USAID

АҚШ-тың Халықаралық даму агенттігі.

ЮНЕСКО

Біріккен Ұлттар Ұйымының Білім, ғылым, және мәдениет мәселелері жөніндегі ұйымы.

Семинар

Бұл адамдар тобының зерттеу, нақтылау және үйрену мақсатында талқылауға және бірлесіп ойлануға қатысатын іс-шара.

Нұсқаулыққа кіріспе

Бұл нұсқаулық лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығын қолдау бағдарламасын құру және дамыту бастамасын қолға алғысы келетіндерге арналған. Мұндай бағдарлама мұғалімдер мен мектептерде жұмыс істейтін басқа да мамандарға көшбасшылық қабілеттерін дамытуға, өз тәжірибесімен қоса, әріптестерінің тәжірибесін жетілдіруге мүмкіндік береді. «Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығы» термині мұндай мүмкіндік мәртебесі мен ресми лауазымына қарамастан мектепте жұмыс істейтін кез келген адамға ашық болуы тиіс екенін білдіреді.

Бұл нұсқаулық ЛТҰК бағдарламасын әзірлеуді қолға алғысы келетіндерге, сондай-ақ өз еркімен фасилитатор қызметін атқара алатын немесе осы қызметті атқаруға ұсыныс алғандарға арналған құралдар тізімін қамтиды.

Бағдарламаның қысқаша мазмұны

Бағдарлама мектепте өткізілетін бірқатар мектепішілік семинарлардан, жеке кеңес-сабақтардан және мектепаралық кездесу іс-шараларынан тұрады. Бағдарламаға мектептің әрбір қызметкері - олардың мәртебесіне немесе ресми лауазымына қарамастан- қатыса алады.

Бағдарламаның фасилитациясын мектептегі екі тәжірибелі мұғалім жүзеге асыруы тиіс. Фасилитация оқытудан едәуір өзгеше, бұл туралы 4-тарауда – лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығын дамыту шарттарын жасау тарауында айтылады. Фасилитатор аталмыш бағдарламаның мектеп жұмысының тиімділігін арттыруға айтарлықтай үлес қосатынына сенгендіктен бұл іске кіріседі. Сол себепті бұл жұмыс олардың кәсіби жауапкершілігінің бір бөлігі ретінде қарастырылады және материалдық сыйақы тағайындау немесе басқа міндеттерден босату секілді қандай да бір арнайы ынталандыруды талап етпейді. Бағдарламаға қатысқан фасилитаторлар бұл жұмыстың өздеріне қанағаттану сезімін сыйлағанын және олардың кәсіби дамуына едәуір ықпал еткенін атап өткен.

Бағдарламаның негізгі мақсаты – ұстаздардың бастауымен өзгерістер енгізу арқылы мектеп ұжымы мүшелеріне көшбасшылық қабілеттерін дамытуға

және іске асыруға мүмкіндік беру. Бұл жөнінде осы нұсқаулықтың 4-тарауында жан-жақты баяндалған. Лауазымға тәуелсіз ұстаздар көшбасшылығын (ЛТҰК) стратегиясының басты мақсаты – әрбір қатысушы мұғалімге өз кәсіби мәселелерін зерттеуге, өзгерістер бағытын анықтауға, даму жобасын жасап, оны басқаруға жағдай жасау. Жоба аясында қатысушы топтан тыс әріптестерін тәжірибенің белгілі бір аспектісін бірлесіп даярлау процесіне тартады.

1-тарау:

Лауазымға тәуелсіз ұстаз көшбасшылығы (ЛТҰК) әдіснамасын негіздеу

Бұл тарауда келесі мәселелер бойынша ұсыныстар қамтылған:

- жетілдіру мен өзгерістер енгізудің қажеттілігі
- мұғалімдер неліктен өзгеріс бастаушысы болуы тиіс
- Лауазымға тәуелсіз ұстаз көшбасшылығы (ЛТҰК) идеясы

Біз «ұстаз» сөзін балалар мен жастардың білім алуына мүмкіндік беруді мақсат еткен, мектептерде немесе басқа мекемелерде жұмыс істейтін барлық адамдарға қатысты қолданамыз. Бұл – барынша инклюзивтілікті қамтамасыз ету үшін жасалған. Мұндай мекемелерде жұмыс істейтіндердің барлығы толық білікті мұғалім болмауы мүмкін, дегенмен олар білім беру процесінде маңызды рөл атқарады. Сонымен қатар, ресми жауапты лауазым иелері де көшбасшылық әлеуетін дамытуда қолдауға мұқтаж деп есептеледі. ХертсКем кәсіби қоғамдастығы аясында қолдау топтарына мұғалім көмекшілері, мектеп кітапханашылары, бөлім меңгерушілері, мектеп директорлары және т.б. сияқты кең ауқымдағы қызметкерлер кіреді.

Жетілдіру мен өзгерістер енгізудің қажеттілігі

Бұл бағдарламаға негіз болған ойлар *“Ұстаздар және көшбасшылық тәжірибе: трансформация мен әлеуметтік теңдікке бағытталған өзгерісті мүмкін ету” (Frost, D., Durrant, J., Hill, V., Holden, G., & Roberts, A., (2025) Teachers and the practice of leadership: enabling change for transformation and social justice. Routledge)* атты жаңа кітапта егжей-тегжейлі қарастырылған. Кейбір білім беру саласында жұмыс істейтін адамдар өзгерістерден шаршағанын сезінуі мүмкін, бұл көбіне өзгерістердің бастамашысы олардың өздері емес, жоғарғы жақ - үкімет пен ресми органдар болуымен байланысты шығар деп пайымдаймыз. Дегенмен, әлемнің қай жерінде болса да, білім беру саласында үнемі өзгерістер мен жетілдірулерге ұмтылудың қажеттілігі дау туғызбайды.

Сіз 5 жастан 18 жасқа дейінгі барлық балаларды қамтитын білім беру жүйесі бар дамыған елдерінің бірінде жұмыс істейсіз делік. Алайда, тіпті мұндай жағдайда да әртүрлі оқушы топтарының оқу жетістіктері арасында айтарлықтай айырмашылықтар бар екені анық. Зерттеулер тіпті әртүрлі сыныптар арасында да айырмашылықтар болатынын көрсетеді. Бұл айырмашылықтарды мектептен тыс факторлармен түсіндіруге болса да, мұғалімдердің іс-әрекеті арқылы бұл әділетсіздікті жою мен түзетуге зор мүмкіндік бар екенін білеміз.

Білім беру саласына жаһандық тұрғыда қарайтын болсақ, ЮНЕСКО мен ЮНИСЕФ сияқты ұйымдардың тұрақты есептерінен «білім беру дағдарысы» бар екені анық көрінеді. Миллиондаған балалардың мектепке мүлде бара алмауы немесе мектепке барғанымен, сауаттылық пен есептің негізгі деңгейіне де жете алмай отырғаны бұған анық дәлел. Алайда, дәстүрлі нұсқаушы-бұйырушы шаралар маңызды өзгерістерге қол жеткізуге тырысқанымен, үнемі сәтсіздікке ұшырап келеді.

Сондықтан әлемнің қай жерінде болсаңыз да, атқарылуы тиіс жұмыстар баршылық. Осы себепті біз әрбір баланың өз әлеуетін толық жүзеге асыра алмауына себепкер болған әділетсіздікті жоюдың баламалы жолын ұсынамыз. Мұндай әділетсіздік аштық, климаттың өзгеруі, қақтығыстар, экономикалық мешеулік немесе кәсіби білім мен тәжірибенің жеткіліксіздігі сияқты факторлардан туындауы мүмкін.

Неліктен ұстаздар өзгерістер бастаушысы болуы тиіс

Көбінесе саясаткерлер білім беру саласындағы мәселелерді басқа елдердің тәжірибесін анықтап, оны өз жүйелеріне енгізу арқылы шешуге болады деп есептейді. Алайда осы нұсқаулыққа сүйемел болған кітапта (Frost et al., 2025) келтірілген әртүрлі себептерге сүйенсек, енгізу тұжырымдамасы іс жүзінде өзгерістерге кедергі келтіреді. Енгізу тұжырымдамасы көбінесе мұғалімдер – өз тәжірибесін нақты өзгерте алатын жалғыз адамдар екенін ескермейтін реформаларға әкеп соқтырады. Енгізу идеясы көбінесе мұғалімдерді «жаттықтыруға» болады деген болжамнан — яғни оларға ақпарат беріп, оны меңгеруге мүмкіндік жасау жеткілікті деген түсініктен туындайды. Мұндай «оқыту» тұжырымдамасына күмәнмен қарау қажет. Ол үйдегі итіңізді

тілалғыштыққа үйретуге жарамды болуы мүмкін бихевиористік болжамдар шоғырына сүйенеді, бірақ ересек кәсіби адамдарға қатысты бұл тәсіл міндетті атқаруға жеткіліксіз.

Мұғалімдер – өз сыныптарында қажетті өзгерістерді жасай алатын бірден-бір адамдар, сондықтан реформаның жүзеге асуы үшін олар жаңа тәжірибені шын жүректен қолдауы және өзгеріс енгізе алатынына сенімді болуы тиіс. Өзгерістер әрдайым оңай емес, өйткені олар оқу бағдарламасының жаңа талаптарымен немесе мұғалімдердің сенімдері мен құндылықтарына қайшы келетін жаңа дағдылармен байланысты болуы мүмкін. Ұсынылып отырған бастама кейбір сенімдер мен құндылықтарды қайта қарауды талап етуі мүмкін, бірақ кәсіби маманды өз сенбейтін нәрсеге сендіру немесе оған жат құндылықтарды қабылдату мүмкін емес. Егер тәжірибедегі өзгерістердің мәніне тереңірек үңілсек, мұғалімдерді дәстүрлі мағынада «оқыту» тиімді емес. Керісінше, мұғалімдерге көшбасшылықты жүзеге асыруға мүмкіндік беру – олардың моральдық мақсаттарын және дербестігін оятып, жұмылдыруы мүмкін.

... дұрыс қолдау көрсетілген жағдайда мұғалімдер өздерінің моральдық мақсаттарын нақтылап, нығайта алады және өздерінің адами әлеуетін пайдалана отырып, кәсіби құндылықтары мен өз айналасынан көріп жүрген практика арасындағы алшақтықты жою үшін әрекетке көше алады (Frost, 2023: 95).

Біздің тәжірибеміз көрсеткендей, әріптестерімен отырып, өзінің кәсіби ұқсастығы, құндылықтары, тәжірибесі, кәсіби мәселелері және практика жақсарту үшін қандай үлес қоса алатындары туралы ойлануға мүмкіндік беретін семинарларға қатысқан кезде, мұғалімдер көп жағдайда үлкен әсер алады. Мұндай кезде қатты әсерленген мұғалімдер, мейлі бұл Ұлыбритания, Түркия немесе Босния және Герцеговинада болсын, зор тебіреніспен: «Бұрын-соңды мен үшін маңызды нәрселер туралы ешкім сұрамаған» дегенді жиі айтады.

Осылайша, өздерінің мәселелерін анықтап алған мұғалімдер оларды шешуге құлшына кірісетіні бар. Моральдық мақсаттарды осындай жолмен жұмылдыру - өзгерістердің мықты қозғаушы күші болып табылады. Моральдық мақсат пен адамдық агенттілік - жағдайға әсер ету қабілеті -

мұғалімдердің қалай өзгерістер бастаушысына айналатынын түсіну үшін маңызды концепциялар болып табылады (Frost et al., 2025).

Ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығы

«Ұстаз көшбасшылығы» термині алғаш рет 1980-жылдары АҚШ-та қолданысқа енді. Ұлыбританияда бұл термин онша жиі қолданылмады, себебі ол жақта әрдайым бөлім меңгерушісі, бесінші оқу жылына жауапты үйлестіруші сияқты күрделі ұйымдастырушылық құрылымдар болған. Ұлыбританияда ресми басқарушылық қызметтерді, соның ішінде мектеп директорлығын, өз пәнін оқытатын мұғалімдер атқаратын дәстүр басым. «Ұстаз көшбасшылығы» терминінің риторикалық маңызы зор, сондықтан бұл бағдарлама негізделген жұмыста осы ұғым қабылданды. 2008 жылы ХертсКем кәсіби қоғамдастығы желісі Ұстаздардың көшбасшылығы жөніндегі халықаралық бастаманы (ХҰК) іске қосқанда, ресми қызметі бар адамдар ғана көшбасшы бола алады деген түсінік пен кез келген мектеп қызметкері, яғни ресми лауазымы бар-жоғына қарамастан, көшбасшылық жасай алады деген кең ұғым арасындағы айырмашылықты нақты айқындау қажеттілігі туындады (Frost, 2011).

ХҰК жобасы аясында жүргізілген жұмыстар барысында ұстаздардың көшбасшылығы келесі артықшылықтарға ие екені анықталды:

- мектептердің жұмыс тиімділігін арттыру
- ұстаздардың кәсіби деңгейін көтеру
- білім беру реформасын қолдау
- демократиялық өмір салтын қалыптастыру
- мәдениеттер арасындағы өзара түсіністікті нығайту
- әлеуметтік қайта құру мен эмансипацияға ықпал ету

Осылайша, Лауазымға тәуелсіз ұстаз көшбасшылығы (ЛТҰК) бағдарламасы кез келген мұғалім, егер ол тиісті қолдауға ие болса — оның мәртебесіне, лауазымына немесе еңбек өтіліне қарамастан — өз тәжірибесі мен әріптестерінің тәжірибесін жақсартуға бастамашы бола алады деген сенімге негізделген. Біз тек позициялық тәсілді ысырапшыл деп есептейміз.

Мұндай тәсілде мектептер көшбасшылыққа бейімі мен қабілеті бар санаулы мұғалімдерді таңдап, оларға арнайы жауапты рөлдер береді. Бұл мұғалімдер мектептегі азшылықты құрайды, ал басқа мұғалімдердің әлеуеті пайдаланылмай қалады. Осымен сабақтас тағы бір мәселе: мұғалімдерге ресми жауапкершілік жүктелгенде, оларға нақты мақсаттар қойылып, есеп беру талап етіледі, бұл олардың көшбасшылыққа емес, басқаруға басымдық беруіне әкеледі. Басқаруда ұйымның тиімділігі мен нәтижеге жауапкершілікке мән берілсе, көшбасшылықта өзгеріс пен жаңашылдыққа назар аударылады. Лауазымға тәуелсіз көшбасшылық басқаларды әріптестікте тартуына байланысты жаңа, жақсартылған тәжірибенің мектепке енуіне ықпал етеді. Сондай-ақ, ұстаздардың кәсіби мәдениеті мен ұстаздық туралы көзқарасын өзгертуі мүмкін.

Мектепте көптеген ұстаздарға көшбасшылықты жүзеге асыру мүмкіндігі берілгенде, бұл үлкен өзгерістерге әкелуі мүмкін. Мұндай жағдайда кәсіби мәдениет анағұрлым оң бағытта дамып, мұғалімдердің кәсіби деңгейі артады (Терминдер сөздігін қараңыз). *ЛТҰК бағдарламасының ықтимал нәтижелері 2-тарауда — ЛТҰК бағдарламасының нәтижелері тарауында сипатталған.*

2-тарау:

ЛТҰК бағдарламасының нәтижелері

Лауазымға тәуелсіз ұстаз көшбасшылығын қолдау бағдарламасының нәтижелері жан-жақты, әрі белгілі бір дәрежеде алдын ала болжау мүмкін емес. Нәтижелерге елдегі мемлекеттік саясат пен ұлттық мәдениеттен бастап, мектептерді басқару, реттеу тәсілдері секілді контекстік факторлар әсер етеді. Сонымен қатар, фасилитацияның тиімділігі, фасилитаторлардың бұл тәсілді түсіну және қабылдау деңгейі, қатысушылардың жеке қабілеттері мен бейімділіктері, сондай-ақ олардың жобалық жоспарларының сапасы мен амбициялылығы да маңызды рөл атқарады. Дегенмен, 30 жылдан асатын тәжірибемізге сүйене отырып, біз қандай нәтижелерді күтуге болатынын нақты айта аламыз. Бұл ойларымыз (Frost & Durrant, 2002) зерттеу жобасына негізделген, мұнда ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығының нәтижелерін санаттарға бөлетін әсер ету схемасы әзірленген.

Төменде мынадай әсер ету санаттары қарастырылады:

- оқушылардың оқу үлгерімінің жақсаруы
- мұғалімдердің кәсіби деңгейінің жоғарылауы
- педагогикалық тәжірибені өзгерту немесе жетілдіру
- кәсіби білімнің кеңеюі
- мектептің кәсіби мәдениетін байыту
- қоғамдық мүддені қорғау және белсенді азаматтық ұстаным
- басқа да нәтижелер – әлеуметтік және саяси реформалар

Оқушылардың оқу үлгерімінің жақсаруы

Білім беру сапасын арттыру – бағдарламаның басты мақсаты, сондықтан бұл оқу нәтижелерінен көрініс табады деп күтеміз. Алайда, мектептегі бағдарламаның жұмысы мен өлшенетін оқу үлгерімі арасында қарапайым себеп-салдарлық байланыс жоқ. Фасилитаторлар мұғалімдердің жобаларында жасалып жатқан жаңа немесе жетілдірілген тәжірибелердің оқушыларға қандай пайдасы бар екенін көрсету үшін шығармашылық жолдарды қолдануын қадағалауы тиіс. Көптеген білім беру жүйелерінде оқу жетістіктері туралы ақпарат алу үшін тест нәтижелеріне аса қатты мән

беріледі, бірақ бізге оқыту туралы кеңірек түсінік қажет. Мысалы, мұғалімдер оқушылардың мотивациясының, өзіне деген сенімділіктің, өзін-өзі бағалаудың артуын немесе оқушылар арасындағы қарым-қатынастың жақсарғанын байқай алады.

Ұстаздардың кәсіби деңгейінің жоғарылауы

Лауазымға тәуелсіз ұстаз көшбасшылығының ең маңызды нәтижелерінің бірі – қатысушылардың кәсіби деңгейінің, яғни өз кәсіби рөлін қабылдау дәрежесінің артуы. Мысалы, олар өз пікірін ашық айту және әріптестеріне ықпал ету тұрғысынан өздерін сенімдірек сезіне бастайды. Олар өз бойында үйрену және көшбасшы болу қабілеттері пайда болғанын сезінуі мүмкін. Көп жағдайда олардың адамгершілік мақсат сезімі күшейіп, жағдайға ықпал ету қабілетін анағұрлым күштірек түйсіне бастайды.

Тәжірибені өзгерту немесе жетілдіру

Тәжірибені жақсарту – бұл даму жобаларының ең айқын нәтижесі. Бұл жобалардың көздеген мақсаты да: жаңа тәжірибелерді енгізу немесе бар тәжірибелерді жетілдіру бойынша көшбасшылық жасау. Алайда, жаңа немесе жетілдірілген тәжірибенің мектептің күнделікті тәртібінің бір бөлігіне айналу деңгейі және оның тұрақтылығы маңызды мәселе. Бағдарламаға қатысушы мұғалімдер өз жобаларының мұрасын және енгізілген инновациялардың тұрақтылығын ойластыруға ынталандырылуы тиіс. Егер инновация тек бір мұғалімнің тәжірибесімен шектелсе, онда ол мұғалім басқа мектепке ауысқанда немесе қызығушылығы азайғанда жойылып кетуі мүмкін. Ал егер жобаға бірнеше әріптес тартылса, онда инновациялардың мектептің қалыпты тәртібіне ену ықтималдығы жоғарырақ.

Кәсіби білімнің кеңеюі

Кәсіби білім бірнеше өлшемде қарастырылады деп есептеуге болады. Біріншіден, бұл – оқыту, оқушылардың білім алуы, өзгерістерді басқару туралы жеке қатысушының білетін мағлұматы. Екіншіден, біз мектепте

қалыптасқан жаңа тәжірибеде көрініс табатын кәсіби білім туралы айта аламыз; кейде мұны «институционалдық білім» деп атайды. Үшіншіден, кәсіби білім мұғалімдер желілік өзара әрекетке қатысқанда да артады. Біз мұны білім жинақтау процесі деп атаймыз, өйткені бұл – мұғалімдердің тәжірибе алмасып, білімді бірлесіп жинайтын әңгіме немесе диалог арқылы жүретін іс. Егер ЛТҰК процесі тиімді жүргізілсе, осы үш білім өлшемінің әрқайсысында өсу болады деп топшылай аламыз.

Мектептің кәсіби мәдениетін байыту

Көптеген мектеп директорлары өзгерістер мен жетілдірулерге қолайлы кәсіби немесе ұйымдық мәдениетті қалыптастыру жолдарын іздейді. Мәдениетті қалыптастыру тақырыбы жоғарыда аталған кітапта (Frost et al., 2025) жан-жақты қарастырылған. «Трансформациялық көшбасшылық» ұғымымен таныс адамдар бірлескен жұмыс, диалог және өзін-өзі бағалау сияқты құндылықтар мен ұстанымдарды алға тартқысы келеді. Егер мектеп қызметкерлері оқушылар арасындағы білім жетістіктеріндегі теңсіздік мәселелерін шешуді қалыпты жағдай ретінде қабылдайтын мәдениет қалыптасса, бұл мектептің тиімділігін арттырады. Мектепте бірнеше жыл бойы жұмыс істейтін ЛТҰК бағдарламасының болуы осындай мәдениетті қалыптастыруға айтарлықтай ықпал етеді.

Қоғамдық мүддені қорғау ісі және активизм

ЛТҰК -ға қатысудан пайда көрген көптеген мұғалімдер осы тәсілді белсенді түрде қолдаушыларға айналып, оны насихаттау мен таратуда маңызды рөл атқарды. Олардың кейбірі активизммен айналыса бастады. Бұл жерде «активизм» термині мұғалімдердің ЛТҰК бағдарламаларын өз еркімен басқаруға ниеттілігін білдіреді. Кейбір мұғалімдер фасилитатор немесе желілік іс-шараларды ұйымдастырушы рөлін өз мойнына алды. Басқалары желілік құрылымда жетекші орындарға ие болып, кейбірі басқа елдерге барып, ұстаздар көшбасшылығын дамыту бағдарламаларын іске қосуға көмектесетін мүдделерді қорғау топтарының мүшесі болды.

Басқа нәтижелер

ЛТҰК әдістемесі алғашқы кезде мұғалімдердің кәсіби тәжірибені өзгерту мен жақсарту бастамасын көтеруіне мүмкіндік беретін стратегия ретінде пайда болғанымен, әсіресе Халықаралық ұстаздар көшбасшылығы жөніндегі бастама аясында, оның әлеуметтік және саяси реформаларға да оң әсері бар екенін байқадық. Мысалы, Батыс Балқан елдеріндегі серіктестеріміз мұғалімдер көшбасшылығы демократияны дамытуға, қақтығыстарды шешуге және мәдениетаралық түсіністікті нығайтуға ықпал ете алатынын айтты. Сондай-ақ, лауазымға тәуелсіз көшбасшылық мұғалімдердің өз пікірін еркін білдіру қабілетін арттырып, ынтымақтастыққа жол аша отырып, неғұрлым тең құқықты жұмыс тәсілдерін қалыптастыруға мүмкіндік беретіні анық. Мысалы, Палестинадағы оккупацияланған аумақта, лауазымға тәуелсіз көшбасшылық мұғалімдер мен олардың оқушыларына өз болмысын және рөлін қайта қарауға, балама нарративтер құруға көмектесетін эмансипациялық әсерге ие болуы мүмкін екені айтылуда.

3-тарау: ЛТҰК бағдарламасын бастау

Бұл тарауда келесі мәселелер бойынша ұсыныстар қамтылған:

- ЛТҰК бағдарламасын бастау
- ЛТҰК бағдарламасын бастау үшін қажетті қолдауды қамтамасыз ету
- мектеп директоры тарапынан қажетті іс жүзіндегі қолдау
- сертификаттауға дайындық
- бағдарламаның тұрақтылығын қамтамасыз ету
- фасилитаторларды тарту
- қызметкерлерді бағдарламаға қатысуға шақыру

Кім бағдарламаның бастамашысы бола алады?

ЛТҰК бағдарламасын бастауға бел буғандар бірлескен көшбасшылық мұғалімдерге, мектептерге және қоғамға пайдалы болады деген идеяға нық сенімді болса керек. Олар мектепте мынадай қызметтерде жұмыс істейтін болуы мүмкін:

- директор немесе директордың орынбасары
- әріптестеріне кәсіби даму мүмкіндіктерін ұйымдастыруға жауапты мектеп қызметкері
- мектеп бойынша оқыту мен білім беру сапасын арттыруға жауапты мектеп аға жетекшісі

Мұнда ұсынылып отырған бағдарлама түрі мектеп базасында екі фасилитатордың жетекшілігімен семинарлар өткізуді көздейді. Бағдарламаны бастауға кіріскен адамдардың фасилитатор рөлін атқаруы міндетті емес.

Мысал

Солтүстік Лондондағы ірі орта мектептің директоры Дэвид ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығы идеясын көп жылдан бері қолдап келе жатқан ХертсКем кәсіби қоғамдастығы жұмысымен таныс болатын.

Ол өз мектебінің де бұл бастамадан пайда көргенін қалап, орынбасары Ребеккадан осындай бағдарламаны енгізу мүмкіндігін зерттеуді сұрады. Ребекка ақпарат жинап, фасилитатор бола алатын лайықты әріптесті тапты. Ол – Пуджа еді. Пуджа осы құжатты алдағы оқу жылында ЛТҰК сабақтарын өткізуге дайындалу үшін пайдаланды.

Балама ретінде, бағдарлама бастамашысы болғандар мектепке қатысы жоқ сыртқы кәсіби қызметтерді атқара алады және мұғалімдер мен мектептерге қолдау көрсету жауапкершілігін өз мойнына ала алады. Мысалы, жергілікті білім беру басқармасындағы кеңесші топтың мүшесі бұл бағдарламаны мектепті жетілдіруге қосымша қолдау көрсету мүмкіндігі ретінде қарастыруы мүмкін. Университет оқытушысы немесе ғылыми қызметкер бұл бағдарламаны зерттеу мақсатында мектептермен қарым-қатынас орнату құралы ретінде қарастыруы мүмкін.

Мысал

Озгюр білім беру саласындағы көшбасшылық бойынша философия докторы дәрежесін алған және бірлескен көшбасшылық мәселелеріне қызығушылық танытқан маман еді. Ол Ыстамбұлдағы бірнеше мектепке хабарласып, ұстаздардың көшбасшылық қабілеттерін дамыту бағдарламасын жүргізуді ұсынды. Мектептер келісімін беріп, Озгюр екі жыл бойы төрт мектепте семинарлар өткізді. Алайда, Озгюр жалғыз жұмыс істеді. Мектептерде оның орнына фасилитатор қызметін атқара алатын адам болмағандықтан, Озгюр докторлық диссертациясын аяқтау үшін Ұлыбританияға қайтқанда, бағдарлама тоқтап қалды.

Сонымен қатар, мұнда ұсынылып отырған бағдарламаның әдістемесі ҰЕҰ немесе мемлекеттік мекемелер жүзеге асырып жатқан басқа да бастамалармен ұштасуы ықтимал. Бұл ұйымдар белгілі бір жаңашылдықты енгізуге қаржы бөліп, бірақ оны іске асыратын стратегияға мұқтаж болуы мүмкін. Ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығын қолдау арқылы олар өз мақсаттарын жүзеге асыра алады.

Мысал

Батыс Балқан елдерінде бірнеше ҰЕҰ «Ашық қоғам» қорынан этникалық азшылық өкілдері болып табылатын отбасылардың мектеп өміріне қатысуын кеңейтуге бағытталған APREME жобасын іске асыру үшін қаржы алды. Косовода орналасқан жобаның жетекшілері Халықаралық

ұстаздар көшбасшылығын дамыту жөніндегі бастамамен байланыс орнатуды ұйғарды. Кейін олар мұғалімдерге этникалық азшылықтарды мектеп өміріне тартуға ықпал ететін тәжірибе әзірлеуге мүмкіндік беру үшін ЛТҰК әдістемесін қолданды. Бұл жағдайда фасилитатор қызметін университет зерттеушілері мен ҰЕҰ қызметкерлері атқарды.

Жоғарыда айтылған жобалар арасындағы ынтымақтастық мұғалімдерге ортақ тақырыпқа немесе мақсатқа сәйкес келетін тәжірибе аспектісін таңдап, соны дамытуға мүмкіндік берілетінін білдіреді. Мұндай тәсіл бұрын бірнеше рет қолданылған: мысалы, Македонияда бұл әдістеме USAID қаржыландыратын бастамамен байланыстырылды. Ол бастама жергілікті билік өкілдеріне елдегі барлық бастауыш мектептерде кәсіби педагогикалық қауымдастықтар құруда көмек көрсетуге бағытталған болатын. Соңғы уақытта ХертсКем кәсіби қоғамдастығы ЮНЕСКО-мен ынтымақтастық орнатып, осы әдістемені шалғай және ауылдық мектептердегі тәжірибені дамытуда қолдануға мүмкіндік беріп отыр. Алайда көп жылдық тәжірибе көрсеткендей, ЛТҰК бағдарламасының тұрақты болуы үшін бастама мен қолдаудың мектептің өзінен шығуы аса маңызды.

ЛТҰК бағдарламасын бастауға қажетті қолдаумен қамтамасыз ету

Бағдарламаны жүзеге асыруды бастағысы келетіндер жергілікті билік органдарының немесе басшылықтың келісімін алуы қажет және бұл әр елде әртүрлі жолмен іске асады. Мысалы, мектептері салыстырмалы түрде дербес болып табылатын Англияда бағдарламаны енгізу туралы шешімді көбінесе мектеп директорлары қабылдайды. Мәселен, директордың орынбасары ЛТҰК бағдарламасын мұғалімдердің кәсіби дамуының немесе мектепті жетілдірудің құралы ретінде пайдалануға ниетті болуы мүмкін. Олар әріптестердің қолдауына ие болуы үшін бастаманы мектеп басшылығының жиналысында талқыға салады. Егер мектеп «мультиакадемиялық траст» (MAT) сияқты ірі ұйымның құрамына кіретін болса, онда бағдарламаны іске қосу үшін Бас директордың (Chief Executive Officer) келісімі қажет болуы мүмкін. Бұл жағдайда келісім алу қиындау болуы ықтимал, әсіресе егер MAT-тың мұндай мәселелер бойынша жалпы стратегиясы мен бөлінген ресурстары болса. Сондықтан бастамашы бейресми кеңесулерге уақыт бөліп, 1 және 2-

тарауларда сипатталғандай, өз жағдайына сай келетін түрде ЛТҰК бағдарламасының артықшылықтарын дәлелдеп, негіздеуге дайын болуы тиіс.

Кейбір елдерде мектептердің мұндай бастамаларды өз бетінше жүзеге асыру еркіндігі болмауы мүмкін, сондықтан олар жергілікті мемлекеттік органдардан немесе тіпті министрлік деңгейінде рұқсат сұрауға мәжбүр болады. Бұл жағдайда да қойылатын талап жоғарыда сипатталған жағдайға ұқсас. Мұндай бағдарламалардың тиімділігін дәлелдеу қажет болуы мүмкін, ал ондай дәлелдер Frost et al. (2025) кітабында келтірілген.

Егер біреу мектеп директоры болмай-ақ өз мектебінде бағдарламаны бастағысы келсе, ол директормен және, мүмкін, басқа аға басшылармен келіссөздер жүргізуі қажет. Бұл жағдайда да нақты дәлелдерге сүйеніп, өз ұстанымын негіздеу маңызды. Мектеп директорларының арасында басшылыққа қатысты әртүрлі көзқарастар мен құндылықтар болуы мүмкін. Мұны бір континуум түрінде ұсыну пайдалырақ болуы ықтимал: бір шетінде бұл рөлді тек әкімшілік функция ретінде қарайтындар болса, екінші шетінде оны өзгерістерге бастайтын көшбасшылықпен тығыз байланысты деп санайтындар орналасқан. Білім беру саласындағы көшбасшылыққа арналған әдебиеттерде трансакциялық және трансформациялық көшбасшылықты қарсы қойып салыстыру жиі кездеседі. Біріншісі мектептің ұйым ретінде үздіксіз жұмыс істеуін қамтамасыз етуге бағытталған мәселелерді шешуге басымдық берсе, екіншісі мектепті ұйым ретінде өзгерту қажеттілігіне, кәсіби мәдениетін жаңартуға, мектеп қауымдастығының барлық мүшелерін жақсырақ болашақтың тұжырымдамасын жасауға, тартуға және осы көзқарасты іске асыруға бағытталған стратегиялық әрекеттерге жетекшілік етуге назар аударады. Мұның барлығы жоғарыда аталған кітапта (Frost et al., 2025) егжей-тегжейлі қарастырылған.

Кезінде ЛТҰК сияқты бағдарламаларды өздерінің ортақ трансформациялық көшбасшылық мақсаттарына сәйкес келетін стратегияларды іздеген мектеп директорлары қабылдаған. Кейбір жағдайларда мектеп директорлары бұл бағдарламаларды қабылдап, кейін трансформациялық тәсілдердің мүмкін әрі тиімді екенін байқаған (қараңыз: 2-тарау, ЛТҰК бағдарламасының нәтижелері). Қалай болғанда да, бастамашылар мен потенциалды фасилитаторларға мектеп директорымен және жоғарғы басшылықпен

үздіксіз диалог жүргізу өте маңызды, сонда ғана мектеп бағдарламадан барынша пайда алады.

Мектеп директоры тарапынан қажетті іс жүзіндегі қолдау

Мектеп директоры фасилитатор рөлін өз мойнына алуға дайын және қабілетті екі қызметкерді анықтауы қажет. Қолайлы тұлғалар:

- басқалардың құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту мақсатын түсіністікпен қабылдайды
- оқытушылық тәжірибесі айтарлықтай мол
- өзіне сенімді, бірақ рефлексия жасауға қабілетті
- әріптестеріне тәжірибесін дамытуға көмектесуге мүдделі
- жинақы және келісілген кесте бойынша жұмыс істей алады
- тұлғааралық қарым-қатынас дағдылары бар және эмоционалдық интеллекті жоғары
- директордың орынбасары секілді басшылық лауазымды формалды түрде атқара алады
- кәсіби даму бойынша іс-шараларды басқару сияқты әріптестерді қолдау тәжірибесі болуы мүмкін.

Мектеп директоры сондай-ақ семинарлар өткізуге қолайлы бөлме немесе орынмен қамтамасыз етуі қажет. Бұл бөлмеде дөңгелек үстел немесе жиналыс үлгісінде орналастыруға болатын, сонымен қатар шағын топтармен жұмыс істеуге ыңғайлап оңай ауыстырылатын жиһаз болуы тиіс. Кейбір елдерде жиһазы – еденге бұралып бекітілген парталар мен орындықтардан ғана тұратын сыныптарды кездестіреміз. Мұндай аудиторияларда семинар өткізуге қолайлы жағдай жасау өте қиын.

Есепке алуға тиісті тағы бір фактор – бұл кесте құру. Директорлар семинарлар мен кеңес беру сабақтарын мектептегі басқа шаралармен немесе іс-шаралармен қабаттасып қалмайтындай етіп жоспарлауға болатынына көз жеткізуі керек.

Мектеп директорлары мен олардың жоғары басшылықтағы әріптестері ұстаздардың көшбасшылығына қолайлы ахуал қалыптастыруы қажет. Бұл – аға басшылардың жігерлендіретін пікірлер айтып, көшбасшылықты жүзеге асырушы мұғалімдердің идеясын қолдайтынын білдіретін символикалық қолдауды қамтиды. Алайда мұғалімдер әзірлеген жаңа немесе жетілдірілген практикаларды күшейту және пайдалану бойынша директорлардың нақты қадамдар жасауы бұдан да тиімді. Мысалы, мектеп үшін барынша тиімді болатын кең таралған стратегия – мектеп директоры ұстаздар көшбасшылығы тобының мүшелерін әкімшілік жиналысына шақырып, олар іске асырып жатқан жобалары туралы баяндама жасауға мүмкіндік береді. Кейін бұл қатысушылар өз жобаларын бүкіл педагогикалық ұжым алдында таныстыруы мүмкін. Бұл кәсіби білімнің кеңеюіне және оны мектепте тиімді енгізуге ықпал етеді.

Сертификаттауға дайындық

Мұғалімдер сертификат алу мүмкіндігін өте пайдалы деп есептейді. Бұл олардың ұстаздар көшбасшылығы тобының мүшесі ретінде атқарған жұмысын мойындау және ынталандыру құралы. Бастапқы кезеңде бастамашылар бұл қалай жүзеге асырылатынын алдын ала ойластыруы керек. Мектепте жетістіктер үшін сертификаттар берудің өзіндік рәсімі болуы әбден мүмкін. Алайда бастамашылар мектепке қатысы жоқ ұйымдармен – университет, жергілікті басқару органдары немесе үкіметтік емес ұйымдармен (ҮЕҰ) – серіктестік орнату мүмкіндігін қарастыруды жөн санауы мүмкін. Балама ретінде олар ұжымдық көзқарас қалыптастыру үшін басқа мектептермен альянс құруды ұсынуы ықтимал.

ХертсКем кәсіби қоғамдастығы – бұл Англияның оңтүстігіндегі мектептердің бірлестігі, ол 2012 жылдан бастап өз сертификаттарын бере бастады. Сапа мен сенімділікті қамтамасыз ету үшін көптеген мектептерден келген фасилитаторлар бағалауға ортақ көзқарасты қолданды және бірыңғай

стандартты сақтау үшін модерация жүргізді. Бағалау мен сертификаттау туралы толық ақпарат: *6-тарауда – Бағалау және сертификаттау* тарауында берілген.

Бағдарламаның орнықтылығын қамтамасыз ету

ЛТҰК бағдарламасының мектептегі пайдасы уақыт өте келе жинақталып, тереңдей береді. Егер бағдарлама жыл сайын қайталанып отырса, өзгерістерді бастау мен көшбасшылық үйреншікті іске айналады, ал мектептің көптеген мұғалімдері оған қатысқан кезде, бұл мектептің кәсіби мәдениетінде айтарлықтай өзгерістер орын алуы мүмкін. Осы себепті, оны жыл сайын қолдап отырудың жолын іздеген дұрыс.

Бағдарлама мектептің **ішіндегі** адамдардың бастамасымен жүзеге асырылса, мектептен тыс адамдарға тәуелді болмаса оның тұрақты болу ықтималдығы жоғары. Сыртқы мамандардың уақыты мен күші көп шығынды талап етеді, сондықтан олар тұрақтылықты қамтамасыз ете алмауы мүмкін. Алайда, егер бастама жергілікті билік органдары, қоғамдық ұйымдар немесе университеттер сияқты сыртқы көздерден туындаса, онда басты назар мектеп ішіндегі әлеуетті қалыптастыруға аударылуы керек, осылайша қолдаудың орнықтылығы қамтамасыз етіледі.

Мысал

Гүлмира Қазақстанға ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығы идеясын енгізгісі келген аспирант еді. Ол бір қаладағы бірнеше мектепте семинарлар өткізуді ұсынды. Кейін Сорос қоры бұл бағдарламаны бүкіл ел бойынша кеңейтуге қаржылай қолдау көрсетті. ХертсКем кәсіби қоғамдастығы мектеп директоры орынбасарларынан құралған жұптарға кіріспе бағдарламасын өткізді, ал үкіметтік емес ұйым тұрақты қолдауды ұйымдастырды. Фасилитаторлар өз мектептерінде семинарлар өткізді, ал қаржыландыру тоқтағаннан кейін, олардың көпшілігі орталықтың қолдауынсыз немесе қаржыландырусыз бағдарламаны жалғастырды.

Мектепте бағдарламаны жыл сайын қолдап тұрудың негізгі шарты – фасилитаторлар қатарын мектеп қызметкерлерінен жасақтау.

Мысал

2004 жылы Джо мектеп әкімшілігі құрамына кірді. Ол «Ұстаз басқаруымен мектепті жетілдіру» (Frost, Durrant, Head & Holden, 2000) кітабын оқып, сол кітапта сипатталған бағдарламаны өз мектебінде қолдануға болады деген ойға келді. Джо мен университет өкілі Дэвид мұғалімдер тобымен бірге фасилитаторлар ретінде жұмыс істеді. Бұл топтың тағы бір мүшесі Мария бағдарламаның екінші жылында Джомен бірге фасилитатор қызметін атқарды. Ол өз фасилитатор рөлін портфолио түрінде ресімдеп, сертификат алды. Кейінгі жылдары бағдарламаны аяқтағандар арасынан жыл сайын екінші фасилитатор таңдалатын болды. Бұл жаңару процесі әлі де жалғасып келеді.

Бағдарламаға қатысқан мұғалімдер бұл тәжірибені бірнеше рет қайталағысы келуі мүмкін. Әдетте оқыту барысында олар өздерінің көшбасшылық қабілеттерінің артып келе жатқанын байқайды және кейіннен бұл мүмкіндікті басқа әріптестеріне де қолжетімді ету үшін фасилитатор рөлін атқаруға құлықты болады.

Мысал

Пол Хартфордширдегі мектепте мұғалім болып жұмыс істеді. Ол мектептегі ЛТҰК бағдарламасына қатысып, бұл тәжірибеден толық қанағаттанған еді; соның арқасында өз тәжірибесін үнемі жетілдіріп отыруға мүмкіндік алды. Ол 5 жыл қатарынан бағдарлама тобының құрамында болды. Жаңа мектепке ауысқан соң бағдарлама бастамашысы болып, бірнеше жылдан бері сол жерде фасилитатор қызметін атқарып келеді.

Бағдарлама екі фасилитатор бірлесіп жұмыс істеген кезде аса тиімді түрде іске асады. Бұл, бір жағынан, бір семинар шеңберінде жауапкершілікті бөлісуге көмектесетін көптеген іс-шаралар өткізілуіне байланысты. Фасилитатор А сабақ өткізіп жатқан кезде, фасилитатор В бақылап, қолдап және келесі сабаққа дайындала алады. Тағы бір маңызды себеп – бұл орнықтылықпен байланысты. Егер фасилитаторлардың бірі келесі жылы бұл рөлді атқара алмайтын болса, екіншісі, бұрын бағдарламаны табысты жүргізген мұғалімдер арасынан жаңа серіктес таба алады.

Фасилитаторларды тарту

Бағдарлама бастамашылары фасилитаторларды өз қызметіне қалай енгізетінін және олардың дайындалуына қандай қолдау қажет екенін алдын ала ойластыруы тиіс.

Фасилитатор қызметіне енгізудің негізгі құралы – осы ақпаратты нұсқаулық құжаты болуы тиіс. Бастамашылар құжатты жергілікті тілге аударма, әлде PowerPoint слайдтары сияқты өз материалдарын дайындай ма – оны өздері шешуі тиіс. Сондай-ақ бірнеше фасилитаторды дайындау үшін бірқатар семинарлар жоспарлағаны жөн. Егер бағдарламаны бір өңірдегі бірнеше мектеп бастайтын болса, осы нұсқаулықпен танысқан және бағдарламаның талаптарын жақсы түсінетін екі адам жетекшілік ететін ортақ кіріспе бағдарлама ұйымдастыру тиімді болмақ.

Сонымен, кіріспе бағдарлама аясындағы семинарларға не қосуға болады? Тақырыптар тізімі келесі мәселелерді қамтиды:

- ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығын негіздеу
- ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығын дамыту шарттарын жасау әдістемесі
- мектеп директорымен бірлескен жұмыс
- мектептегі қолдау тобын құру және басқару
- фасилитатор рөлі
- талдау, диалог құру және жоспарлау жұмыстарын жүргізуге мүмкіндік беретін құралдарды пайдалану
- жеке кеңес беру сабақтарының рөлі
- ЛТҰК бағдарламасының құрылымы
- қатысушылар тобын жинау тәсілдері
- желілік іс-шараны ұйымдастыру

Семинарлардың мазмұны туралы толық ақпарат осы нұсқаулықта және басқа да жүктелетін қосымша материалдарда кездеседі, бірақ оларды өткізу жолдары да өте маңызды. ЛТҰК бағдарламасының семинарларында қолданылатын фасилитация әдісінің үлгісі фасилитаторларға арналған кіріспе семинарларда жасалуы тиіс. Кіріспе нұсқау беру стилі бағдарламаның негізіндегі фасилитация принципіне сай болуы керек. Мысалы,

фасилитаторларға фасилитатор болуды лекция арқылы оқыту дұрыс емес. Сондай-ақ, фасилитаторлар кіріспе семинарларға өздеріне қолайлы уақытта, ыңғайлы жерге шақырылуы қажет. Кіріспе семинар өтетін орын да ыңғайлы болуы тиіс, мысалы, қатысушылар бір-бірімен сөйлесе алатындай орналасу керек.

Қызметкерлерді ЛТҰК бағдарламасына қатысуға шақыру

Мектеп директорларында ЛТҰК бағдарламасына өз ойынша лайықты адамды таңдап алу ниеті туындауы мүмкін, бірақ біздің тәжірибеміз мұндай жағдайда шақыру әдісін қолданған дұрыс екенін көрсетеді. Мұны жүзеге асырудың бірнеше жолы бар:

- Әр қызметкерге бағдарламаның жалпы идеясын, уақыт жағынан қандай міндеттемелер қажет болатынын, мұғалім мен мектепке беретін артықшылықтарын түсіндіретін парақша тарату.
- Бастамашы немесе фасилитатор бағдарламаны ұжым жиналысында таныстыруына болады. Бұл жерде билігі мен өкілеттігінің бар-жоғына қарамастан кез келген адам өзгерістерге бастамашы бола алатынын және бұл бағдарлама соған көмектесетінін негізгі ой ретінде жеткізу қажет. Әріптестерден ерікті ретінде қатысуды сұраңыз. Егер қатысуға ниеттілер жеткіліксіз болса, тағы бір рет тырысып көріңіз.
- ЛТҰК бағдарламасы туралы толығырақ айтып беріп, бұл бағдарлама оларға пайдалы болуы мүмкін екенін жеткізу үшін бірнеше адаммен жеке әңгімелесуге болады. Кейде қызметкерлерде өзіне деген сенім жетіспейді. Оларды бұл бағдарламаны меңгере алатынына сендіріп, өздерінде жетіспейді деп ойлайтын әлеуетті дамытуға көмектесетінін түсіндіріңіз.

Бағдарламаның негізгі қағидаты – бұл ресми лауазымы қандай болса да кез келген мұғалімге немесе білім беру саласындағы маманға қолдау көрсету. Түсіндіре кетсек, бұл бағдарлама тек лауазымы жоқтарға арналған дегенді білдірмейді, керісінше мектепте жұмыс істейтін барлық қызметкерге

арналған. Бағдарлама ресми басшылық қызметтегі адамдарға да, ондай лауазымы жоқтарға да өзгерістерді тиімді басқаруға мүмкіндік береді.

Топқа неше адам мүше бола алады?

Семинарлардың сәтті өтуі үшін қатысушылар саны жеткілікті болуы қажет, бұл түрлі көзқарастарды қамтитын мазмұнды пікірталастар жүргізуге мүмкіндік береді. Сондықтан бағдарламаның тиімді жүзеге асуы үшін кемінде 8 адамнан тұратын топ қажет. Бұған дейін 12-16 адамнан құралған топтар сәтті жұмыс істеген. Алайда топ тым үлкен болса, мысалы, сенімсіздеу қатысушылардың ойы ескерусіз қалуы мүмкін.

Әлемнің кейбір елдерінде ЛТҰК бағдарламасына қатысқаны үшін мұғалімдерге қосымша ақы төленуі тиіс немесе сабақтан тыс бос уақыт берілуі керек деген пікір қалыптасуы мүмкін. Алайда тәжірибе көрсеткендей бұл аса орынды емес. Қызметкерлер бұл бағдарламаға өз еркімен, мектептің дамуына пайдалы үлес қосу мақсатында қатысуы маңызды. Бағдарламаны болжамды қатысушыларға таныстыру кезінде фасилитаторлар қатысудың артықшылықтарын ерекше атап көрсетуі тиіс. Мұндай бағдарламаға қатысқан мұғалімдер келесі пікірлерімен бөлісті:

Көшбасшы ұстаздарды дайындау бағдарламасына қатысу мен үшін шын мәнінде өзгеріс әкелді. Бұл менің кәсіби даму жолымдағы кез келген басқа тәжірибеден күштірек әсер етті.

Бұл бағдарлама бәрін өзгертті. Сабақ беру туралы ойым да, сабақ беру әдісім де, әріптестеріммен жұмыс істеу тәсілім де өзгерді.

Бұл бағдарлама үмітімді оятып, жұмысқа деген ынтамды арттырды.

Орта немесе жоғары мектептегі қатысушыларды анықтау

Егер мақсат – бағдарламаны орта немесе жоғары мектепте бастау болса, онда мектептегі қызметкерлер саны айтарлықтай көп болуы қажет, сонда жеткілікті көлемдегі топты жинауға болады. Бағдарламаны барынша пайдалы ету үшін қолдау тобы мектептің «шешуші бөлігін» құрауы тиіс – бұл бүкіл мектепке ықпал етуі мүмкін резонанстық әсер туғызады. Мысалы, 1000 оқушысы бар мектепте 70 мұғалім жұмыс істесе, солардың ішінен 12 мұғалім қолдау тобына кірсе, әрқайсысы өз жобасы аясында тағы үш әріптесімен

ынтымақтастық орната алады. Бұл жағдайда мектеп мұғалімдерінің жартысынан көбі тікелей бағдарламаға тартылған болады.

Бастауыш немесе негізгі мектептегі қатысушыларды анықтау

Егер мектептер шағындау болса, бастамашылар бірнеше мектепті қамтитын топ құруына алады. Шешуші көпшілік эффектісіне қол жеткізу үшін ең аз дегенде 8 мұғалімнен тұратын топ құру қажет: мысалы, екі мектептен төрт мұғалімнен немесе үш мектептен үш мұғалімнен. Олар біріккен топ болып, бір мектепте немесе кезектесіп әр мектепте жиналады. Фасилитатор әр мектептен болуы маңызды, себебі мектептің ерекшелігін түсіну дамыту жұмыстарын басқаруда шешуші рөл атқарады.

Басқа мекемелердегі қатысушыларды анықтау

Бұл бағдарлама ерекше білім беру қажеттіліктері бар балалар оқитын мектептерде және мінез-құлық мәселелері бойынша жалпы білім беретін мектептерден шығарылған балалар оқитын шағын топтарда жақсы нәтиже көрсетті.

4-тарау:

Ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығына қолайлы жағдай жасау

Бұл тарауда ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығы тұжырымдамасы қысқаша баяндалады. Жоғарыдағы 1-тарауда біз кез келген мұғалім «егер ол қажетті қолдауға қол жеткізсе», өзгерістердің бастамашысы бола алатынын атап өттік. Мұнда «әдіснама» деп отырғанымыз – дәл осындай қолдаудың түрі: ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығын қамтамасыз ету үшін қолданылатын қағидаттар мен стратегиялар, сондай-ақ мұғалімдердің мәртебесіне немесе лауазымына қарамастан, оларды өзгерістердің бастамашысы ретінде қолдауға бағытталған нақты бағдарлама.

Бұл тарауда төмендегі мәселелер бойынша ұсыныстар қамтылған:

- ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығының жалпы мақсаты
- даму бойынша жұмыс сипаты
- ұстаз жетекшілік еткен дамыту жобасы
- білім жинау
- ЛТҰК -ны қолдануға қажетті контекст
- осы мақсатқа жетуге мүмкіндік беретін негізгі қағидаттар мен стратегиялар

Дэвид Фрост мұғалімдер мен мектептерді дамытуға бағытталған бұл тәсілмен 1980-жылдардың соңында айналыса бастады (Frost, 1995). Кейінірек ол әріптестерімен бірге бұл тәсілді қайта қарап, оны «ұстаз жетекшілік еткен дамыту жұмысы» (Frost & Durrant, 2002) деп атады. Бұл тәсіл одан әрі ХертсКем кәсіби қоғамдастығы аясында дамытылды, ал 2008 жылдан бастап Ұстаздар көшбасшылығы жөніндегі халықаралық бастама (Frost, 2023) аясында іске қосылған кең ауқымды бағдарламалар негізінде жалғасын тапты.

Жалпы мақсат

Лауазымға тәуелсіз ұстаздардың көшбасшылығы бағдарламасының жалпы мақсаты – мұғалімдердің мәртебесіне немесе лауазымына қарамастан,

оларды өзгерістерге бастамашы бола алатын тұлғалар ретінде мүмкіндіктерін кеңейту. Біздің айтып отырғанымыз жай ғана рұқсат беру, қолдау көрсету немесе мақұлдау емес, нақты ұстанымдарға негізделген қолдаушы стратегияларды енгізу арқылы мұғалімдердің өзгерістерді басқаруына жағдай жасау. Фасилитативтік тәсіл мұғалімдерді оқыту мен олардың кәсіби дамуына, сондай-ақ білім беруді реформалауға негіз болатын үстемдік етуші модельге мүлдем қайшы келеді. Бұл тәсіл кейінірек осы тарауда баяндалатын өзге құндылықтар мен сенімдерге сүйенеді.

Даму жұмысының сипаты

Даму жұмысы – бұл кәсіби тәжірибені жақсартуға бағытталған стратегиялық, мақсатты және мұқият ойластырылған әрекеттер. «Даму» термині уақытқа созылатын, бейімделетін және қайталанатын процесті білдіреді. Бұл алдын ала анықталған тәжірибені белгілі бір нысан тәрізді бірден енгізуді меңзейтін «енгізу» ұғымына қарама-қайшы келеді. Даму жұмысы – кеңес беру, келіссөздер жүргізу, рефлексия, өзін-өзі бағалау және талқылау сияқты іс-әрекеттерден тұратын бірлескен процестер түрінде жүзеге асады және олар алдын ала жоспарланған реттілікпен өтеді. Даму жұмысы мәселе мен ортақ мақсаттардан басталады, бірақ бұл процестің нәтижесінде пайда болатын тәжірибедегі өзгерістер толықтай алдын ала болжанбайды. Мектептер, соның ішінде Ұлыбритания мектептері, әдетте бүкіл мектепті қамтитын стратегиялық жоспарлаумен айналысады, бұл идеалды жағдайда мұғалімдермен кеңесуді де қамтиды. Ал осы нұсқаулықта ұсынылатын ұстаз жетекшілік ететін өзгерістер мұғалімдердің тікелей қатысуын көздейді, және бұл тәсіл мектептің дамуына қайшы келмейді, керісінше, төменде көрсетілетіндей, оны толықтырады.

Әрбір даму жұмысы процесс ретінде қарастырылуы керек екенін атап өткен жөн, оны тек бір реттік іс-шара ретінде қабылдауға болмайды. Бұл, әсіресе, ұстаз жетекшілік ететін даму жұмысына қатысты. Бұл үдерісті әр мұғалім өтетін бірнеше кезеңдер жиынтығы ретінде қарастыруға болады:

1. Жеке тұлға ретінде өзіңіздің құндылықтарыңыз бен мәселелеріңіз туралы ойланыңыз.

2. Дамытқыңыз келетін тәжірибе аспектісін анықтаңыз.
3. Мектептегі әріптестеріңізбен сізді алаңдататын мәселелер мен даму бағыттары туралы кеңесіңіз.
4. Өзіңіздің өзгерістер бағдарламасын нақтылаңыз.
5. Дамыту жобасына арналған іс-қимыл жоспарын жасаңыз.
6. Іс-қимыл жоспарыңызды әріптестеріңізбен талқылап, қажетті түзетулер енгізіңіз.
7. Дамыту жобасын басқарыңыз.
8. Жобаны бағалап, оның жалғасын жоспарлаңыз.
9. Жобаңыз туралы өз мектебіңіздегі және басқа мектептердегі әріптестеріңізбен бөлісіңіз.
10. Сертификат алу үшін портфолио тапсыру қажет.

Мұндай процесске белгілі бір уақыт керек. Нақты өзгерістер бағдарламасын әзірлеп, жобаны жоспарлауға дайын болу үшін адамдарға бір апта, бір-екі ай қажет болуы мүмкін.

Ұстаз жетекшілігіндегі дамыту жобасы

ЛТҰК бағдарламасының негізінде қолдау тобының мүшелеріне даму жобасын әзірлеп, оны басқаруға мүмкіндік беру мақсаты жатыр. Бұл өте маңызды, себебі бағдарлама уақыт жағынан шектеулі – мысалы, бір оқу жылы ішінде жүзеге асады – және нақты мақсатқа бағытталған. Мұндай жобаларға қатысушылардан айырмашылығы, кейбір лауазымды көшбасшылардың өкілеттігі кеңірек болады, бұл оларға өзгерістерге шоғырлануға кедергі келтіреді. Лауазымды көшбасшылардың сонымен қатар басқарушылық міндеттері мен жауапкершіліктері бар, бұл олардың бар назарын талап етіп, өзгерістерге бастамашылық жасау мен оны қолдауға уақыт қалдырмауы мүмкін.

Жобалық тәсіл мұғалімдерге олардың ресми лауазымы бар-жоғына қарамастан қолайлы, себебі ол іске асыруға ыңғайлы және мұғалімдерді шын мәнінде толғандыратын мәселелерден басталады. Төменде ұстаздар жетекшілік еткен дамыту жобаларының бірнеше мысалы келтірілген.

Мысал

Анна Загребтегі гимназияда сабақ беріп жүргенде буллинг оқушылардың мектепке деген ынтасын төмендетуі мүмкін ғой деп алаңдайтын. Ол бұл туралы гимназия оқушыларымен сөйлесіп, анонимді пікірлер жинады. Бір таңғаларлығы балаларды өздерінің арасындағы буллингтен көрі, мұғалімдердің оқушыларды қудалауы көбірек алаңдататын болып шықты. Анна бұдан кейін әріптестерінің пікірін сұрап еді, олар өз тарапынан ешқандай қудалау болмағанын, кейбіреуі керісінше оқушыларының мазағына ұшырағанын айтты. Анна мектеп директорының рұқсаты мен қолдауына сүйеніп, мектеп психологымен ақылдаса келе, мұғалім мен оқушы арасындағы, сондай-ақ оқушылар арасындағы қарым-қатынасты реттейтін әдеп кодексін әзірледі. Бұл құжатты дайындау барысында олар әріптестерімен де, оқушылармен де кеңесті. Жобаның түпкі нұсқасы мектеп қызметкерлерінің ұжымдық жиналысында таныстырылып, келешектегі іс-әрекеттер талқыға салынды.

Жоғарыда келтірілген мысал педагогикаға тікелей қатысты болмаса да, мектеп өміріндегі оқу табыстылығын қалыптастыратын аспектілердің бірі болып табылады. Жоба ауқымы өте кең, себебі ол мектептегі барлық адамға әсер етуді көздейді. Кеңесу мен әріптестік – бұл процесстің негізгі элементтері.

Келесі мысал нақты оқу бағдарламасына бағытталған.

Мысал

Брюс Батыс Австралияның шалғайындағы ауылдық бастауыш мектепте мұғалім болып жұмыс істейтін еді. Ол оқушыларының тарих және жаратылыстану ғылымдары туралы білімдерін тереңдету үшін мұражайларға баратын мүмкіндігі жоқтығына алаңдайтын. Қаладағы Батыс Австралия мұражайы виртуалды экскурсия әзірлегенін естіген ол бұл жаңалықты оқушыларының кәдесіне жаратқысы келді. Ең бірінші

мәселе – Интернет байланысының нашарлығы. Ол мұны мектеп директорымен ақылдасты да, мәселенің шешімін табу үшін қоғамдастық жетекшілеріне жүгінді. Осы талқылаулардың нәтижесінде жақын жерде зауыты бар тау-кен компанияларының біріне танысу сапарын ұйымдастыруға өтініш жасау идеясы пайда болды. Компания көптеген компьютерлері бар ыңғайлы бөлме бөлді, сонымен қатар бір уақытта пайдалану үшін қосымша ноутбуктер берді. Осылайша, сыныптағы барлық оқушыны сыйғызу мүмкін болды. Екінші мәселе – бұл тәжірибені оқушылар тобымен жұмыс істегенде пайдалану. Брюс мектептегі бірнеше әріптестерінен оқу бағдарламасын виртуалды мұражай экскурсиясын барынша тиімді қолдануға болатындай етіп әзірлесуді сұрады.

Жоғарыда келтірілген мысал мұғалімнің мектеп ресурстары жетпейтін мәселенің шешімін мектептен тыс жерлерден тапқанымен қызықты.

Келесі мысал толықтай оқыту мен білім беруге бағытталған.

Мысал

Англиядағы орта мектептің жаратылыстану пәні мұғалімі Харминдерді оқушылардың жұмыс дәптерлерін тексеруді оңтайландыру жағы толғандыратын. Ол кері байланыстың оқушы үлгеріміне шынымен көмектесетініне күмәнданды. Сөйтіп осы мәселені ғылыми бөлімнің отырысында көтеріп, әріптестеріне өз тәжірибелерін қайта қарауды ұсынды. Алдымен олар өздері баға қойған дәптерлерді қарап шығып, ең жиі жазылатын пікірлерінің тізімін жасады. Әріптестердің бір тобы осы тізімдерді талдап, пікірлерді жіктейтін болды. Олар мұғалімдердің жиі жазатын пікірлеріне оқушылардың қалай жауап беретінін білу үшін арнайы құрал әзірлеп, олардың белгілі бір пікір түріне қалай әрекет ететінін сұрастырды. Содан кейін бағалаудағы кері байланыс жөніндегі әдебиеттерді зерттеп, оқушылардың оқуын жақсартуға көбірек көмектесетін пікірлердің тізімін жасады. Барлығы осы пікірлердің әртүрлі нұсқаларын дәптер тексеру кезінде қолданып көрді, кейін тағы да оқушылардың пікірін сұрады. Бұл әзірленген пікірлер тізімін жетілдіруге мүмкіндік берді.

Кейде мұғалім басқа мектептегі әріптестерімен байланыс орнатып, даму жобасы аясында бірлесіп жұмыс істей алады. Төменде соның мысалы келтірілген.

Мысал

Джанет өз мектебінде көптеген оқушылардың өзін-өзі төмен бағалауы олардың оқуына кедергі келтіретінін байқап, алаңдаушылық білдірді. Сөйтіп өзін-өзі бағалаудың оқу үдерісіндегі маңызы туралы оқып, оқушылардың өз оқу қабілетіне деген негатив сенімдеріне қарсы әрекет ету стратегиясын әзірлеуді ұйғарды. Сондай стратегияның бірінде оқушылар «Мен, мен және мен» атты өзін-өзі бағалау күнделігін жүргізуі тиіс еді. Бастапқыда ол осы жобаға өз еркімен қатысуға келісім берген оқушылардан құралған фокус-топпен жұмыс істеді. Кезекті желілік шара кезінде Джанетпен танысқан өзге мектептің бір мұғалімі осы идеяға қызығушылық танытқандай болды. Олар екі мектептегі бірдей оқушылар тобына дәл осы процессті қолданып, кейін нәтижелерін салыстыру үшін кездесетін болып уағдаласты.

Жоғарыда келтірілген төрт мысал жобалардың әртүрлі бағытта бола алатынын көрсетеді. Мұндай мысалдар мұғалімдерге өз жобаларын елестетуге көмектессе, фасилитаторлар өз мысалдарын жинақтағысы келуі мүмкін. Әсіресе, өзіңіз жұмыс істеп жатқан ұлттық немесе мәдени контекске нақты сәйкес келетін жоба тарихтарының болуы өте пайдалы. Бұл, мысалы Джанетті Джианнаға айналдырғандай, яғни мұғалімнің немесе мектептің атын өзгерткендей оңай шаруа болуы мүмкін.

Білім жинақтау

Әлемдегі барлық мұғалімдер мұғалімнің нені білуі керек екенін нұсқауға тырысатын мемлекеттік органдар әзірлеген тәртіппен жақсы таныс. Бұл сипаттамалар көбінесе қызметкерлерді бағалау негізі ретінде, кейде тіпті жалақы деңгейін анықтау үшін де пайдаланылады.

Мұнда біз осы нұсқаулықпен байланысты кітапта (Frost, Durrant, Hill & Holden & Roberts, 2025) егжей-тегжейлі қарастырылған кәсіби білім туралы мүлдем басқаша пайымды ұсынамыз. *2-тарау: ЛТҰК бағдарламасының нәтижелері тарауында* түсіндірілгендей кәсіби білім ұстаздардың жобалық жұмысы және желілік өзара әрекеттесу аясындағы нарративтермен бөлісу арқылы өсе алады. Егер жобалар сәтті жүзеге асса, тиімді оқыту туралы білім - институционалдық білім деп аталатын мектеп тәртібінің бір бөлігіне айналады.

ЛТҰК бағдарламасының негізгі мақсаты - өзгеріс бастамашылары ретінде мұғалімдердің мүмкіндігін кеңейту. Мұғалімнің мүмкіндігін қалай кеңейтуге болады? Бұл тәсілдің негізінде топтық сабақтарды жоспарлау және өткізу кезінде фасилитаторлардың назарында болуы тиіс екі негізгі қағида бар. Төменде олардың сипаттамасы берілген, одан кейін фасилитатор жұмысын сипаттайтын алты негізгі стратегия бар. Әрбір стратегия төменде сипатталған.

1-қағидат: Қатысушылардың тұлғасы ресурс ретінде танылуы және қарастырылуы тиіс

Фасилитаторлар әр қатысушының бірегей тұлғасының белгілі болуын және топта ашық мойындалуын қамтамасыз етуі керек. Әр адамның өз құндылықтары, нанымдары және процеске қатысты өмірлік тәжірибесі бар. Табысты фасилитация осы жеке сипаттамаларға қолдау көрсету тобының жұмысында және әрбір адамның рефлексиясы мен жоспарлау процесінде жұмылдырылуы мүмкін ресурстар ретінде құрметтелуін және оң көзбен қарауды талап етеді. Демек фасилитатор тыңдаушы болуға дайын болып қана қоймай, топ мүшелеріне бір-бірін тыңдауға мүмкіндік беруі керек.

2-қағидат: Қатысушылар арасындағы қарым-қатынас аса маңызды

Семинар іс-шаралары кейде екі немесе үш адам арасында, кейде бүкіл топ ішінде интерактивті қарым-қатынасты қамтамасыз ететіндей әзірленген. Бұл қатысушыларға өз идеяларын өңдеуге және өз құндылықтары мен сенімдері туралы ойлануға, сондай-ақ өзара тәжірибе алмасуға, оларды салыстырып, безбендеуге және өзара рефлексия жасауға мүмкіндік береді. Сындарлы диалог пен өзара қолдауды да, қиындықты да қамтитын «сыни достық» бар. Қатысушылар пікірталас барысында бір-біріне жоспарлау тұрғысынан қолдау көрсетіп, жобаларын жүзеге асырған сайын оларды ой елегінен өткізуге және бағалауға көмектеседі.

Бағдарламаны жүзеге асырудың негізгі стратегиялары

Жоғарыда көрсетілген қағидаттар төменде сипатталған алты негізгі стратегияны пайдалануды басшылыққа алуы керек.

1-стратегия: Қауымдастық сезімін тудырыңыз

Жоғарыда аталған қағидаларды жүзеге асыру үшін мұғалімдер мен ЛТҰК бағдарламасының басқа қатысушылары осы мақсат үшін арнайы құрылған қауымдастыққа деген сенім мен тиесілілігін сезінуі керек. Оны кәсіби оқу қауымдастығы деп атауыңызға болады, бірақ оның өзіндік ерекшеліктері бар, белгілі және тұрақты мүшелері бар. Ең басында қосылғандар жоспарланған уақыт кезеңінде, әдетте, оқу жылында қатысуға міндеттеме алуы керек. Қауымдастық сезімін күшейту үшін фасилитаторлар әрбір сессияның амандасу шайымен немесе соған ұқсас рәсіммен басталуын қамтамасыз етуі керек. Фасилитаторлар шеңберде қатысушылармен қатарласып отыруы керек, сонда барлығы бір-бірін көре алады және иерархия сезімі болмайды. Бірінші сессияда адамдар өзін таныстыра алатын кіріспе әңгіме болғаны жөн. Топтың құпиялылықты сақтау және нәтижелі талқылауға үлес қосу жолдарын анықтауға барлығы бірдей қатысуы үшін бірінші сабақта «негізгі ережелерді» немесе хаттамаларды талқылау маңызды.

2-стратегия: Рефлексия мен диалогты дамытуға барлық құралдарды қолданыңыз

Қатысушыларға өз ойларын айтуға мүмкіндік берген кезде, фасилитатордың әңгімені өзіне шоғырландырмауы өте маңызды. Мұғалімдер көбінесе өздерін әңгіме ортасына қоюға бейім, мысалы, оқушыларға: «Бұлттардың түрлері туралы ойланып көрейікші; кім маған бір мысал келтіре алады? Иә, Джеймс, «шарбы бұлттар» — бұлттардың кең таралған түрі» деп сөз саптауы мүмкін.

Ал фасилитативті тәсіл мүлдем өзгеше: фасилитатор әр қатысушыға өз білгенін, сенімдерін, мақсаттарын және т.б. айтуға көмектесетін құрылым мен кейбір нұсқаулар беретін құрал ұсынады. Бұл интерактивті диалог арқылы ойлануды ынталандыратын жанама әдіс.

3-стратегия: Қатысушылардың ойлауын шектейтін нормаларға қарсы тұратын тұжырымдамаларды ұсыныңыз

Бұл нұсқаулықта баяндалған бағдарлама процесске негізделгенімен, оның да белгілі бір мазмұны бар. Бұл мұғалімдердің идеологиялық ортада өмір сүруіне, онда олардың сенімдері мен болжамдары үстемдік ететін нормалардың ықпалымен қалыптасуына байланысты. Сондықтан мұғалімдерді тежейтін және олардың өзгерістерге бастамашы болуына кедергі келтіретін нормаларға қарсы ақпаратты ұсыну өте маңызды.

Сол себепті, осы нұсқаулықта ұсынылған кейбір құралдар «трансформациялық көшбасшылық» және «тәжірибе ретіндегі көшбасшылық» сияқты ұғымдарды енгізеді. Мақсат – көшбасшылықтың табиғаты туралы «көшбасшылық деген басқалардың атынан шешім қабылдау, көшбасшылықты ұйымдағы лауазымына сай өкілеттігі бар адамдар ғана жүзеге асыруы тиіс» деген секілді жалпылама пікірлерді жою.

4-стратегия: Ең қажетті кеңестерді ғана беріңіз

Бағдарламаның құрылымы әрбір қатысушымен жеке консультация-сабағын өткізуді көздейді (Терминдер глоссариін қараңыз). Бұл қатысушылардың рефлексиясына жол ашып, ойларын нақтылауға көмектеседі. Консультация-сабағы кезінде нұсқаудан гөрі кейбір ұсынымдарды берген пайдалырақ болуы мүмкін. Процестің әртүрлі кезеңдерінде қатысушылар өздерінің өзгеріс бағдарламасын немесе әрекет жоспарының мазмұнын түсіндіруге тырысады. Олар өз жобасын басқарғанда өздері үшін не ашқанын түсінуге көмек қажет болуы мүмкін. Сабақтар барысында фасилитатор мұғалімнің айтқанын тыңдап, қорытып алуы тиіс, содан кейін балама түсіндірмелерді немесе әрекеттерді ұсынуы керек. Мысалы, мұғалім толықтай өз сабағында болатын нәрсеге бағытталған әрекет жоспарын әзірлеуі мүмкін; ондайда фасилитатор былай деуі мүмкін: «Тамаша, бұл өте маңызды бағыт, сіз әріптестеріңізбен сөйлесіп, осы мәселеде бірлесіп жұмыс істеуге ынтасы бар-жоғын сұрап көрдіңіз бе?» Бұл нұсқау емес, бұл дұрыс бағытқа «итермелеу».

Кейбір құралдарда тікелей немесе жанама ұсыныстар да болады. Мысалы, бір құралда былай делінген: «Жобаның болашақтағы тәжірибеге әсерін ескеру маңызды. Мынау, сіз жасай алатын 4 түрлі нәрсе». Осыдан кейін жобаның жалғасын сақтау тәсілдері оңтайлы жолмен түсіндіріледі және адам өз ойларын қосуы үшін орын қалдырылады.

5-стратегия: Сертификаттау жолын әзірлеңіз

1-тарау: Ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығының негіздемесі тарауында айтылғандай және *6-тарауда* егжей-тегжейлі сипатталғандай: бағалау және сертификаттау жүйесін, сертификаттар беру тетіктері мен рәсімдерін жасау қажет. Олар жай ғана семинарға қатысқанға емес, даму жұмысына қатысу мен оны басқарудың дәлелдеріне негізделуі тиіс.

6-стратегия: Басқа жерлердегі фасилитаторлармен ынтымақтасып, желілік өзара әрекеттестік мүмкіндіктерін ұйымдастырыңыз.

ЛТҰК бағдарламасының қатысушылары мектеп тобына мүше болудан пайда көреді, бұл топ аясында олар өз тәжірибесі мен бірегейлігін ортаға сала алады және топтың басқа қатысушыларымен идеялар алмаса алады. Алайда, басқа мектептердегі әріптестерімен қарым-қатынас диалогқа анағұрлым кең тәжірибе мен көзқарастар аясын енгізеді. Сонымен қатар, бұл қатысушыларға білім қорын жинақтау ісіне тартылуға мүмкіндік береді. Бұл мәселе «Ұстаздар және көшбасшылық тәжірибесі: Өзгерістер мен әлеуметтік әділеттілік үшін трансформацияларды қамтамасыз ету» (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025) атты кітапта зерттелген.

ЛТҰК әдіснамасын қолдану контексі

ЛТҰК тәсілі – дамуға бағытталған жобалық тәсіл. Осы әдіснаманы қолданатын ЛТҰК бағдарламасының ерекшеліктеріне мыналар жатады:

- кемінде бір оқу жылына созылатын арнайы қолдау бағдарламалары
- бір мектепте 8–12 адамнан тұратын мектепішілік қолдау топтары
- алдын ала жоспарланған семинарлар бағдарламасы – әдетте жылына 2 сағаттан 8 сабақ
- тәжірибелі оқытушылардың жетекшілігімен өтетін семинарлар
- оқу күнінің соңында мектеп аумағында өткізілетін семинарлар
- жеке консультация сабақтары
- байланыс орнату мүмкіндіктері
- әр қатысушы өз даму жобасын әзірлеп, соны өзі басқарады

Айта кету керек, бұл әдіснама жеке немесе онлайн кәсіби даму бағдарламасы шеңберінде қолдануға **арналмаған**. Семинарлар өте маңызды, өйткені олар диалогқа, бірлесіп ой жүгіртуге және пікір таластыруға мүмкіндік береді. Олар сондай-ақ, мұғалімдер бір-бірімен еркін байланыса алатын қауіпсіз орта – кәсіби оқу қоғамдастығын қалыптастырады.

5-тарау: ЛТҰК бағдарламасының құрылымы

Бұл бөлімде келесі мәселелер бойынша ұсыныстар берілген:

- уақыт шкаласы
- семинарлар
- жеке консультация сабақтары
- желілік іс-шаралар
- бағдарламаны жоспарлау

Әдетте ЛТҰК бағдарламасы академиялық жылға жоспарланған және семинарлардан, жеке консультация сабақтарынан, сондай-ақ желілік іс-шаралардан тұрады. Дегенмен, бағдарламаны басқа мақсаттармен немесе талаптармен, мысалы, мектеп кестесімен жақсырақ үйлесуі үшін басқа уақытта ұйымдастыруға болады.

Уақыт шкаласы

4-бөлімде келтірілген жобалық тәсілдің негіздемесінде бұл тәсілдің шамаға шақ екені атап көрсетілген. Мұғалімдерге мақсатты және уақыт жағынан шектеулі жобаны әзірлеуге және оны басқаруға мүмкіндік беру – ұстаз көшбасшылығын жүзеге асыруды жеңілдетеді. Осы себепті бағдарламаны белгілі бір уақыт аралығында, мысалы, оқу жылы немесе сәл ұзақ мерзім шеңберінде жоспарлау ұсынылады. Жаңа оқу жылының басында мектеп өмірінің қарқыны жоғары: мұғалімдер әртүрлі сыныптарға бейімделеді, ал жаңа ұстаздар өз жолын іздейді. Сондықтан фасилитаторлар бағдарламаның басталуын, әдетте, бірінші тоқсан немесе семестр басталғаннан бірнеше апта кейін жоспарлайды.

Фасилитаторлар қатысушылардың қызығушылығын сақтап, зейінін шоғырландырып отыру үшін сабақтарды жеткілікті жиілікпен өткізу жолдарын ойластыруы керек, бірақ сонымен қатар шамадан тыс жүктеме салмауға да мән беруі қажет. Бағдарламаның басында семинарларды жиірек өткізуге құштарлық болуы мүмкін, алайда бұл тиімсіз. 4-тарауда түсіндірілгендей, бұл процесс белгілі бір уақыт аралығында топ ішінде өзара

қолдау мен диалогты қамтуы тиіс. Осы процесс барысында мәселелер, өзгеріс бағдарламалары мен жоба жоспарлары нақты әрі айқын бола түседі.

Семинарлар

4-тарауда қауымдастық сезімін тудырудың негізгі стратегиясы таныстырылды. Семинарларды жоспарлауда осыны ескеру қажет.

Үйлестіру

Соңғы отыз жыл ішінде біз ең тиімдісі екі сағаттық семинарлар екенін байқадық. Бұл үздіксіз ой жүгірту мен диалог жүргізуге мүмкіндік береді. Мұндай сабақтарды оқу күнінің соңында өткізу ұсынылады, өйткені бұл мектептің басты мақсаты – оқушыларды оқыту үшін бөлінген уақытқа әсер етпейді. Ұлыбритания мектептерінде сабақтар әдетте 9:00-де басталып, 15:30-да аяқталады, сондықтан семинарларды 16:00 мен 18:00 аралығында жоспарлауға болады. Бұл фасилитаторлар мектеп директорының келісімімен бағдарлама жоспарын талқылауы қажет екенін білдіреді, себебі семинарлар педагогтар ұжымының жиналыстарымен немесе басқа да міндетті іс-шаралармен қабаттаспауға тиіс. Бұл мектептер ауысыммен жұмыс істейтін немесе оқу күні кешке дейін созылатын кейбір білім беру жүйелерінде қиындық тудыруы мүмкін.

Орналасуы

Семинарларды қатысушылар оқитын мектептегі ыңғайлы бөлмеде өткізу де маңызды, өйткені бұл олардың сабақтарға қатысуын барынша жеңілдетеді. Егер бағдарлама бірнеше мектепті қамтыса, семинарлар кестесін әділ құрастыру жолын фасилитаторлармен талқылау қажет; әдетте, сабақтарды әртүрлі мектептерде кезекпен өткізу үшін.

Жоспарлау

Жоғарыда айтылғандай, семинарлар бағдарламаға берілген мерзім бойына біркелкі бөлінуі тиіс. Сабақтардың өткізу жиілігін де мұқият ойластыру қажет. Олар қатысушыларға серпін мен қозғалысты сезінуге мүмкіндік беретіндей, бірақ сонымен қатар жұмыс кестесіне үйлестіре алатындай шамада жиі өткізілуі қажет. Біз оқу жылы бойына тең бөлінген сегіз сабақ өткізуді ұсынамыз. Егер екі сағаттық сабақ өткізуге кедергі болатын себептер болса, фасилитаторлар уақыт жағынан қысқарақ, бірақ саны жағынан көбірек

сабақтар, мысалы, ұзақтығы 90 минуттан тұратын 9 сабақ өткізу мүмкіндігін қарастыруы мүмкін. Сонымен қатар, семинарларда өткізілген сағаттар саны сертификат алуда немесе мемлекеттік мекемелердің баллдық негіздегі аттестаттау немесе аккредитация схемасы бойынша танылуы үшін маңызды болуы мүмкін. Бұл туралы 6-бөлімде толығырақ айтылады.

Дәм беру

Фасилитаторлар қатысушылардың жайлылығы мен энергия деңгейін ескеруі керек. Күні бойы сабақ берген адам әл жинауы қажет болады.

Ұлыбританияда көбінесе сабақ басында шай, кофе және печенье ұсынылады да, сабақтың ортасындағы үзілісте бутерброд пен тағы да шай немесе кофе беріледі. Дәм беру – бұл сондай-ақ қатысушылардың өздерін маңызды сезінуіне ықпал ететін құрмет белгісі, бұл өз кезегінде олардың ынтасын арттыра түседі.

Бөлме / кеңістік

Сабақтар өтетін бөлмені жоспарлап алу маңызды рөл атқарады. 4-тарауда айтылған фасилитативтік тәсіл осындай сабақтар үшін жеткілікті құпиялылықты қамтамасыз ететін кеңістікті қажет етеді – яғни, адамдардың өтіп бара жатып кедергі келтіруі немесе бірдеңе алу үшін бөлмеге кіруі сияқты жағдайлар болмауы тиіс.

Жиһаз

Сонымен қатар, жиһаздың түрі мен олардың орналасу тәртібі рефлексия мен диалог процесіне қолайлы болуы маңызды. Қатысушыларға айтылған ойлар мен пікірлерді жүйелеуге қолданылатын құралдарды жазу үшін үстел немесе басқа да ыңғайлы жазу беті қажет. Сондай-ақ, қатысушылардың бір-бірін көре алуы маңызды, ол үшін үстелдер немесе парталар адамдар ортаға қарап отыратындай шеңбер, төртбұрыш немесе тікбұрыш жасап қойылуы керек. Яғни, біреу біреудің арқасына қарап отырмауы тиіс. Топтық талқылау кезінде фасилитаторлар қатысушылармен бір қатарда отырғаны жөн. Сабақ барысында белгілі бір тапсырма түрлеріне байланысты жиһазды басқаша қою қажет болуы мүмкін. Мысалы, 1-сабақта үш адамнан құралған топпен жұмыс істеуді талап ететін жаттығу бар, сондықтан орындықтарды үштік етіп орналастырып, қатысушылардың бір-біріне тура қарап, жеке немесе нәзік тақырыптарды еркін талқылауына мүмкіндік беру қажет.

Фасилитаторлардың орыны

Фасилитатордың рөлі нұсқаушы немесе жаттықтырушының рөлінен айтарлықтай ерекшеленеді, және бұл айырмашылық семинарлар кезінде олардың орнынан да көрініс табуы тиіс. Фасилитаторлар әдеттегі мұғалім сияқты аудиторияда жүріп-тұрмай, қатысушылармен бірге отыруы тиіс.

Жеке консультация сабақтары

Бағдарлама барысында фасилитаторлар әрбір қатысушы үшін үш жеке консультация сабағын ұйымдастырғаны жөн. Консультация сабақтары – бұл жекелей өткізілетін сабақтар, олардың мақсаты – қатысушыға өз жобасы мен соған байланысты бастамаларын ой елегінен өткізуге көмектесу. Мұндай сабақтар жекелей қолдауға мүмкіндік береді. Оқыту барысында сіз қатысушының ілгерілеу деңгейін диалог арқылы білесіз. Белсенді тыңдау, өткір сұрақтар қою және айтылған ойларын қостау арқылы сіз оларға келесі қадамдарын анықтауға көмектесе аласыз. Кейде қатысушылар өз күшіне сенімсіз болып, әрі қарай не істеу керектігін сіз айтады деп күтуі мүмкін; сіз мұндай жағдайға жол бермей, керісінше, олардың даму жобасына қатысты шешімді өз бетімен қабылдауына көмектесуіңіз керек.

Консультация сабақтары әдетте шамамен 20 минутқа созылады. Сол себепті әр топқа екі фасилитатор қажет болады. Мысалы, 10 адамдық топта әр фасилитатор 5 қатысушыдан алса тиімдірек болады. Консультация сабақтарының қашан өткізілетінін алдын ала жоспарлап қойған жөн. Төменде әрбір консультация сабағының болжалды бағыттары көрсетілген.

Бірінші консультация сабағы

Алғашқы екі семинардан кейін қатысушылар өздерінің кәсіби мәселелерін және өзгеріс бағдарламаларын анықтап үлгеруі ықтимал. Олар сондай-ақ іс-қимыл жоспарын құруды бастауы керек. Сондықтан бұл бірінші жеке консультация сабағының негізгі тақырыбы бола алады.

Екінші консультация сабағы

Бұл сабақты даму жұмысы басталғаннан кейін өткізуге болады, сонда басты назар қатысушыда туындаған көшбасшылық мәселелеріне аударылады.

Үшінші консультация сабағы

Бұл сабақты қатысушылар өз жобаларының тарихын жазуға және осы процесті портфолиоларында қаншалықты тиімді құжаттай алғанына назар аудару қажет болатын уақытпен сәйкестендіріп жоспарлауға болады. Фасилитаторлар сабақ өткізуге қолайлы орынды таңдауға мән беруі керек. Бұл әр қатысушымен оңаша, еш кедергісіз сөйлесуге мүмкіндік беретін бөлме болуы тиіс. Ішетін су болуын да ескеріңіз. Фасилитатор мен қатысушылар арасында сенімді қарым-қатынас орнату маңызды — қажет болса, бұл кездесудің құпия және қолдау көрсетуге бағытталғанын ескертіп өткен жөн. Әр қатысушыны өз жобасының дамуын ашық және шынайы түрде ой елегінен өткізуге болатынына сендіріңіз. Ешқандай айыптаудан немесе айтқан пікірінің басқа жерде қайталануынан қауіптенбеуі керек екенін түсіндіріңіз. Қатысушылар консультация сабағын сынақ немесе тергеу емес, таныстыру сұхбаты ретінде қабылдауы өте маңызды. Фасилитатор қатысушыны бағыттауға, нұсқау беруге немесе сынауға тырыспауы керек, әйтсе де кері байланыс ұсынып, сұрақтар қоя білуі тиіс.

Консультация сабақтарында басты назар мұғалімнің кәсіби дамуына бағытталуы керек, алайда қатысушылардың жалпы немесе жанама тақырыптарда, мысалы, жеке ахуалы немесе мансап жолы туралы сөйлескісі келетін жағдайлар да болуы мүмкін. Қатысушы консультация сабағы туралы жазба қалдыруы маңызды, бұл жазбаны кейін портфолиоға дәлел ретінде қосуға болады.

Желілік іс-шаралар

ЛТҰК қатысушыларына басқа мектептердің мұғалімдерімен желілік байланыс орнату мүмкіндігі қажет. Бұл оларға өз жобаларының негізгі тарихына назар аударуға, сол контекспен таныс емес адамдармен бөлісуге және олармен диалог жүргізу арқылы білімдерін бірлесе дамытуға мүмкіндік береді. Жақын таныстық жылы шыраймен амандасудан және ұйымдастырылған іс-шаралар арасындағы үзілістерде дастархан басындағы бейресми әңгімемен басталады. Мұндай сәттер қатыстылық пен қауымдастық сезімін қалыптастырады, бұл өз кезегінде әлеуметтік капиталды нығайтып, диалог пен «сыни достықтың» алғышарттарын жасайды.

Мұндай іс-шаралар мұғалімдерге бір-бірінен үйреніп қана қоймай, бір-бірін шабыттандыруға да мүмкіндік береді. Қатысушылардың өнегелік мақсат

сезімі әсіресе басқа әріптестерінің әлеуметтік әділеттілік мәселелерімен айналысуына не түрткі болғаны туралы әңгімелерін естіген кезде арта түседі.

Мысал

Джули Хартфордшир қаласындағы орта мектепте діни тәрбие пәнінің мұғалімі болды. Бұл мектеп әлеуметтік жағынан осал ауданда орналасқан еді және ондағы үлгерім деңгейі елдегі орташа көрсеткіштен төмен болды. Джули 14 жастағы оқушылармен жұмыс істей бастағанда, мектептің аға басшылары оған министрліктің статистикалық әдістемесіне сәйкес бұл сыныптағы оқушылардың тек 30%-ы ғана емтиханды сәтті тапсырады деп болжанғанын айтты және бұл көрсеткіш мақсатты деңгей ретінде қабылдануы тиіс екенін ескертті. Джули мұндай енжар мақсатқа қатты таңғалып, өзіне әлдеқайда жоғары межені қойды. Ол осындай оқушылар үшін жаңа оқыту стратегияларын әзірлеп, табысқа жетуге бел байлады. Нәтижесінде, оқушылардың нақты жетістіктері бастапқы болжамдардан едәуір асып түсті.

Мұндай әңгімелер басқа адамдардың өнегелік мақсаттарын нығайтуға көмектеседі. Бұл ұстаз басшылығымен іске асқан өзгерістер туралы бір-біріне айту арқылы әріптестердің ұжымдық өзіндік тиімділік сенімдерін күшейту идеясымен байланысты. Олар «өздерінің дәл осындай жетістікке жете алатын адам екеніне» сенеді.

Желілік әрекеттестікке дайындық

Желілік іс-шараларға қатысар алдында, қатысушыларға қарым-қатынасқа дайындалуға көмек көрсетіледі. Алғаш рет іс-шараға келген кезде олар өздерін толғандырған бастапқы кәсіби мәселелер туралы, өзгерістер бағдарламасы туралы және әзірлейтін жобалары туралы не айтатынын біліп келуі тиіс. Жыл соңына қарай олар іске асырылып жатқан жобасы, көшбасшылықта туындаған мәселелер мен айқын артықшылықтар туралы не айтатынын ойластырады.

Олардың әңгімесі желілік іс-шара кезінде процестің қай кезеңінде тұрғанына байланысты болады. Мысалы, жобалары әлі басталмаған ерте кезеңдерде олар жобаны қалай елестететінін және нені көздеп отырғанын түсіндіргісі келуі мүмкін. Мұндай жағдайда желілік іс-шара әртүрлі тәжірибесі мен көзқарасы бар әріптестерден пікір алып, кеңес сұрауға мүмкіндік береді. Жыл

соңындағы іс-шараға қатысқанда, қатысушылар жобаның жүзеге асырылу барысы туралы айтып бере алады. Бұл жағдайда олар өздері тап болған кейбір көшбасшылық мәселелерімен бөлісіп, сондай қиындықтарды өз мектептерінде бастан өткерген әріптестерден идеялар мен кеңестер ала алады.

Желілік іс-шара ұстаздарға өз оқиғаларымен бөлісуге әртүрлі мүмкіндіктер ұсынуы керек. Мысалы, қатысушыларға өз жобасын бейнелейтін постер іліп қою немесе даму жобасына арналған семинар өткізу ұсынылады. Пікір алмасуға арналған бейресми мүмкіндіктер қатысушыларға дәм беру кезінде пайда болады. Ұйымдастырушылар сонымен қатар әр қатысушыны бұрын таныс емес адаммен бір минут әңгімелесіп, өз жобасының мәнін айтуға шақыратын «жылдам кездесу» сияқты стратегияларды қолдана алады.

Бағдарламаны жоспарлау

Фасилитаторлар мектеп директорымен және ЛТҰК тобына қосылуы мүмкін мұғалімдермен кеңесіп, келесі мәселелерді шешуі қажет:

- семинарлар өткізілетін бөлме/кеңістік
- семинарлар өтетін уақыт
- семинар сабақтарының саны
- сабақтар өтетін апта күні
- семинарлардың күндері
- жеке консультация сабақтарының күндері
- консультация сабақтарының өтетін орны мен уақыты
- консультация сабақтарына қатысатын қатысушылар арасында фасилитаторларды бөлу
- желілік іс-шаралардың өтетін күндері
- желілік іс-шаралардың өтетін орындары

Біз фасилитаторларға бағдарламаны бірнеше апта бұрын жоспарлап, мектеп директорымен және ықтимал қатысушылармен мұқият кеңесуді ұсынамыз. Бұл барлық сабақтар мен іс-шаралардың өткізілетініне сенімді болуға мүмкіндік береді. Бағдарламаның элементтері бір оқу жылына төменде келтірілген схемаға сәйкес біркелкі бөлінуі керек.

1-семинар

2-семинар

Бірінші консультация сабағы

3-семинар

4-семинар

Екінші консультация сабағы

5-семинар

Бірінші желілік іс-шара

6-семинар

7-семинар

Үшінші консультация сабағы

Екінші желілік іс-шара

8-семинар

Портфолио тапсыру

Портфолионы бағалау

Күндер келісілгеннен кейін, фасилитаторлар барлық қатысушылардың сол күндерден хабардар екеніне және барлық іс-шараларға толық қатысуға дайын екеніне көз жеткізуі керек. Егер кейбір қатысушылар бағдарламаға тек жартылай қатысатын болса, ол сәтті болмайды.

6-тарау: **Бағалау және сертификаттау**

Бұл тарауда келесі мәселелер бойынша ұсыныстар қамтылған:

- сертификаттауға қажетті негіздеме
- портфолио бойынша бағалау
- дәлел болып есептелетін айғақтар
- портфолио
- портфолионы бағалау
- сертификаттарды тапсыру

Тәжірибемізге сүйенсек, ұстаздар сертификат түріндегі мойындау оларды ынталандырып, жігерлендіреді деп санайды. Бұл сонымен қатар мансаптық өсуге пайдалы көмек құралы бола алады.

Сертификаттауға қажетті негіздеме

ХертсКем кәсіби қоғамдастығы жүргізетін бағдарламалар аясында табысқа жеткен қатысушылар ұстаздар арасындағы көшбасшылық саласы бойынша кейбір университеттерде магистратура бағдарламасының 30 кредитіне тең деп танылған сертификат алған. Кейбір елдерде мұндай сертификат мемлекеттік балдық жүйе аясында есептік құжат ретінде қабылданады.

Болашақта фасилитаторлар сенімді әрі құнды сертификатты қамтамасыз етудің жолдарын іздеуі қажет болады. Жоғары деңгейдегі сенімділікке қол жеткізу үшін қатысушы мектептердің барлығында бірдей стандарттардың сақталуын қамтамасыз ететін рәсімдерді алдын ала ойластыру қажет. Мұны басқа мектептердегі бағдарлама ұйымдастырушыларымен келісе отырып жүзеге асыруға болады. Сонымен қатар, жергілікті университетпен, мұғалімдердің жетістіктерін университет беретін сертификаттармен шендес деп тану туралы келісім жасасуға болады. Алайда, кейбір елдерде университеттердің мұндай келісімдер жасауға құқығы болмауы мүмкін және олар, әдетте, оқу үшін ақы алуы тиіс болғандықтан қиындықтар туындауы ықтимал. Сондықтан, сертификат мектептер тобының атынан берілетін

нұсқаға басымдық берген жөн. Кез келген сертификаттың шынайылығы оның негізінде жатқан бағалау процесінің әділдігіне байланысты.

Портфолио бойынша бағалау

Сертификат беруге негіз болатын шарт – әрбір қатысушының портфолио тапсыруы және оның қатысушыларға алдын ала таныстырылған критерийлер тізімі бойынша бағалануы болуы тиіс. Ұсынылатын критерийлер тізімі осы тарауда келтірілген.

Жобаға қатысу тәжірибесін портфолио түрінде құжаттап көрсету бірнеше мақсатты көздейді:

- ұстазға өз әрекетін ой елегінен өткізуге, болған оқиғаларды еске түсіруге, өз жоспарлары мен ниеттерін нақтылауға мүмкіндік береді
- өзінің оқуын, жетістіктері мен көшбасшылық қабілетінің дамуын жақсырақ түсінуге көмектеседі
- фасилитатор мен қатысушы арасындағы жеке сабақ кезінде талқыланатын материал бола алады
- сертификаттау үшін сенімді негізі бар, себебі оны қатаң бағалау процесінен өткізуге болады
- басқа мұғалімдерге өз тәжірибесін дамытуға көмектесетін нарративтер мен есептер дайындауға пайдалануға болатын фактілер қоры бола алады

Дәлел болып есептелетін айғақтар

Бағдарламаға қатысатын ұстаздарға екі түрлі дәлелді сақтап қою ұсынылады:

- а) бағдарламаға қатысқаны туралы айғақ
- б) даму жобасына жетекшілік еткені туралы айғақ

Бағдарламаға қатысқанын дәлелдейтін айғақтарды оңай тіркеуге болады — бұл үшін қатысушылар әр семинардың соңында «Қатысу жазбасын» толтыруы тиіс. Мұндай құралдар семинар барысында таратылып, ой елегінен өткізу үшін немесе пікірталас үшін қолданылады. Қатысушыларға жазбалар үшін арнайы орындар қарастырылған. Егер олар өз ойларын сол құралдағы белгіленген жерлерге жазған болса, бұл жазбаларды семинарға қатысқанын растайтын дәлел ретінде сақтау қажет.

Ұстаздар даму жобаларын жүзеге асырған сайын, олардың жұмысын растайтын айғақтар да жинала береді. Мысалы, мұғалім бір-екі әріптесімен кездесіп, белгілі бір оқыту стратегиясын қолданып, бірін-бірі бақылау тәсілдерін талқылауды жоспарлауы мүмкін. Бұл кездесу туралы жазба — жақсы айғақ бола алады. Сондай-ақ, әрекет жоспары немесе жобаға қатысты кездесу өткізу туралы әріптестерге жіберілген электрондық хат та айғақ ретінде жарамды. Сыныпты бақылау барысында жасалған конспектiлер де жақсы дәлел болып саналады. Кейде фотосуреттер де түсірілген болуы мүмкін. Ұстаздар енгізген жаңа тәжірибе туралы пікір білдіру үшін оқушыларына постерлер жасатқан болуы мүмкін. Мұндай постерлердің фотосуреттері де жақсы дәлел бола алады. 1-семинарды өткізу жөніндегі Нұсқаулықтан түсінікті болғандай, қатысушыларға дәлелдемелердің ең құнды түрі — өңделмеген немесе түпнұсқа материалдар екенін түсіндіру маңызды. Олар дәлелдерді теріп жазып немесе басқа түрде қайта жасап шығару керек деп ойламауы тиіс — бұл қажетсіз және пайдасыз.

Балаларға зиян тигізбеу және деректерді қорғау бойынша мектептің хаттамалары мен құпиялылық ережелеріне тиісті назар аудару қажет.

Портфолио

Портфолио — бұл, негізінен, әрбір қатысушының өзіне ғана тиесілі жеке құжат. Ол мектеп ішінде таратылуға немесе мектеп директорына ұсынылуға арналмаған. Бұл ұстаздардың өз жобаларын басқаруын, мектептегі кедергілерді еңсеру жолдарын және кәсіби дамуын ой елегінен өткізуіне кедергі келтірер еді. ЛТҰК бағдарламасындағы портфолиоға деген көзқарасымыз эссе мен баяндама жазуды меңгеріп үлгергендер әлі

меңгермегендерге қарағанда көбірек табысқа жететін академиялық бәсекеден аулақ болу жолы ретінде пайда болды. Портфолио тәсілі қатысушыларға өздерінің даму жобаларына назар аударуға мүмкіндік береді.

Портфолио — бұл бірінші күннен бастап, бүкіл бағдарлама барысында жиналатын дәлелдер жиынтығы. Қатысушыларда осы дәлелдерді сақтайтын папка немесе сақиналы құжат папкасы секілді ыңғайлы құрал болуы керек. Оларға әрбір сабаққа, оқу курсына және іс-шараға осы портфолионы алып жүруі қажет екені ескертіліп тұруы тиіс. Төменде түсіндірілгендей, портфолио әртүрлі форматтарда дайындалуы мүмкін: альбом түрінде, А4 парақтарынан тұратын жинақ немесе веб-сайттағы цифрлық нұсқада. Форматына қарамастан, бағдарламаның алғашқы сабағынан бастап қатысушылар портфолио жасауды бастап, оны бағдарлама соңына дейін толықтырып отыруы маңызды.

Дәлелдердің әрқайсысы белгіленіп, ретімен орналасуы керек. Әрбір дәлелге бұл қандай дәлел екенін түсіндіретін қысқаша түсініктеме жазылуы тиіс, мысалы:

«Төменде өзімнің жобама әріптестердің қызығушылығын тудыру үшін қызметкерлер бөлмесіндегі хабарландыру тақтасына ілген плакатымның фотосуреті берілген».

Бұл негізгі түсініктеме, бірақ кейде оны дәлелдерге негіз болған іс-шаралар мен активизмдер туралы ой-толғамдармен байытып отырған жөн.

Бағдарламаның кейінгі кезеңдерінде қатысушыларға өз портфолиосын ұсыну әдістерін түсіндіру қажет болады. Олар портфолионы бағалайтын фасилитаторлар оңай түсіне алатынына сенімді болуы тиіс.

Портфолионы бағалау

Портфолионы бағалау — фасилитатордың жауапкершілігінің бір бөлігі, алайда егер стандарт басқа елдердегі бағдарламаларда қол жеткізілген стандартпен шамалас болса, сертификаттауға деген сенім артады. Бұл әдетте модерация арқылы жүзеге асырылады.

Сертификат алу бағдарлама аяқталғаннан кейін оқытушылар бағалайтын портфолионың ұсынылуына байланысты. Бұрын бағалау критерийлері мынадай болған:

Бағалау критерийлері

Қатысу

Бағдарламаға толықтай қатысқанын дәлелдейтін айғақ бар ма? Қандай дәрежеде?

Даму саласындағы жұмысы

Адамның қандай да бір тәжірибе аспектісін дамытуға бағытталған процессті басқарғанына дәлел бар ма? Жоба қандай мақсатты көздеді? Әрекет жоспары жарамды болып көрінді ме? Қатысушы көшбасшылық қасиеттерін көрсете алды ма?

Әсері

Осы мектепте қандай да бір тәжірибе аспектісінің дамығанына дәлел бар ма? Жобаның ұстаздың өзіне, әріптестеріне, оқушыларға, мектепке және мектептен тыс ортаға әсер еткеніне не дәлел бола алады?

Талдау және рефлексия

Даму жұмысына жетекшілік ету және көшбасшылық пен педагогиканы түсіну бойынша рефлексияның болғанына дәлел бар ма? Жоба аясында болған оқиғалар туралы хабарлау немесе оларды жария ету мақсатында дайындалған материалдардың (мақалалар, есептер және т.б.) болғанына дәлел бар ма?

Таныстырым

Портфолионы оқу және түсіну оңай ма? Ол жақсы ұйымдастырылған ба, түсіндірмелерде ұғынықты әрі нақты тіл қолданылған ба? Әдебиеттерге нақты сілтемелер бар ма? Бастапқы рефлексивті мәлімдеме қамтылған ба? Жобаның тарихы баяндалған ба? Ол рефлексивті түсініктемемен аяқтала ма?

Топтық сабақтар сериясы аяқталғаннан кейін қатысушылар портфолиоларын фасилитаторлармен келісілген күні, әдетте соңғы сабақтан кейін шамамен екі апта ішінде тапсыруы керек. Фасилитаторлар портфолио тапсыру тәртібі

туралы оларды мектеп кеңсесіне тапсыра ма, әлде тікелей фасилитаторлардың өзіне бере ме - келісіп алуы тиіс.

Осыдан кейін фасилитаторлар портфолиоарды бағалау міндетін өзара бөлісуі керек. Қосымша жүктелетін материалдарда толтырылған бағалау парағының факсимилесі мен әрбір критерийдің тақырыбы астына түсініктеме жазуға арналған орны бар бағалау парағының шаблону сияқты құралдар бар. Бір портфолионы қарап шығуға және бағалау парағына түсініктеме жазуға 15–20 минут уақыт жұмсаған орынды болып саналады. Фасилитаторлар портфолионың кемшіліктерін көрсетумен қатар, жағымды пікірлер айтуға да тырысуы қажет.

Егер фасилитатор портфолионың талап етілетін стандартқа сай емес екенін анықтаса, бұл туралы айтуға тартынбауы керек. Мысалы, портфолиода қатысуды растайтын жеткілікті дәлелдер болмауы мүмкін. Фасилитаторлар бұл дәлелдердің жоқтығы әшейін ұмытып кетуден болғанын немесе қатысушының шынымен де барлық қажетті сабақтарға қатыспағанын өз жазбаларынан тексере алады. Критерийлердің басқа элементтері онша айқын болмауы мүмкін. Мысалы, біреудің даму жобасы сәтсіз болып, нақты өзгерістерге әкелмейтін жағдайлар болады. Бұл қанша көңілге ауыр тигенімен, соншалықты қайырсыз болмауы да мүмкін. Адам көшбасшылық туралы көп нәрсе үйреніп, ненің және неліктен дұрыс болмағанын жақсы түсіндіріп бере алса, бұл көптеген критерийлердің орындалғанын білдіреді және портфолионы қанағаттанарлық деп тануға болады.

Бағалау парағына пікір жазуды аяқтағаннан кейін фасилитатор портфолионың сапасы сертификат беруге жеткілікті ме, соны анықтауы керек. Парақтың төменгі жағына фасилитатор келесі екі тұжырымның бірін жазуы тиіс:

- Бұл портфолио сертификат беруге негіз болады.
- Бұл портфолио әзірге сертификат беруге негіз бола алмайды.

Фасилитаторлар портфолиоарды бағалап болғаннан кейін, модерация процессі өткізілгені жөн. Бұл процесс барысында фасилитаторлар бір жерге жиналып, бір портфолио үлгісін қарастырып, барлық қатысушы топтар үшін бірыңғай стандартты қамтамасыз етуі қажет. Бұл бірдей бағдарламалардың ұйымдастырушыларымен ынтымақтастықты білдіреді.

Модерация процессіне әдетте әртүрлі бағдарламалардан фасилитаторлар қатысып, бір-біріне өз бағдарламаларындағы портфолио үлгілерін көрсетіп, стандартты талқылайды. Ең тиімді әдіс — ең жақсы портфолионы және бағалау критерийлеріне сәйкес келмейді деп есептелген портфолиоларды таңдап алу. Бұл жұмыс барлық фасилитаторларға өз пікірлерінің дұрыстығына сенімді болуға мүмкіндік беруі тиіс.

Толтырылған бағалау парағын әрбір қатысушыға мүмкіндігінше тезірек жіберу маңызды. Фасилитаторлардың пікірлері ерекше құнды болады.

Сертификат табыстау

Қосымша жүктелетін материалдардың ішінде сертификаттың факсимилесі де болады. Сертификатта көзге көрінетін жерде сертификат алушы адамның аты-жөні мен мектептің атауы көрсетілуі тиіс. Осы шаблондағы тұжырым жетістікті сипаттайды:

Ұстаздар арасындағы көшбасшылық саласындағы сертификат
Ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылық бағдарламасына толық қатысқанын және даму жобасына тиісті түрде жетекшілік еткенін дәлелдейтін портфолионы сәтті тапсырғанының айғағы ретінде табысталады.

Бұл сертификатты алу жеке кәсіби білімін, соның ішінде көшбасшылық қасиеттердің дамуын растайды. Сертификат иегері мектеп жұмысын жақсарту мақсатында басқалармен ынтымақтастықта жұмыс істей отырып, тәжірибені дамытуға елеулі үлес қосты.

Ұйымдастырушылар сертификаттың сыртқы көрінісін қалауынша өзгерте алады, бірақ егер олар жеке мектептен гөрі ауқымдырақ ұйым атынан сертификат бергісі келсе, онда бірыңғай стандартты қолдануы тиіс.

Сертификаттарды сапалы қағазға басып шығарып, салтанатты жағдайда тапсырған дұрыс. Мысалы, фасилитаторлар мектеп директорының келесі оқу жылының басында ұжым жиналысында сертификаттарды тапсыруын сұрай алады. Директор құттықтау ретінде жылы лебізін арнап, мектеп жұмысының

тиімділігін арттыруға үлес қосқан бағдарлама қатысушыларына әріптестерімен бірге қол соғып, қошемет көрсетуіне болады.

7-тарау:

Семинарларға шолу

Бағдарлама 2 сағаттық семинарлар тізбегінен құралуы тиіс. Бұл семинарлар жеке консультация сабақтарымен және негізгі кезеңдерде өтетін желілік іс-шаралармен үйлестіріледі. Бағдарламаны әзірлеу кезінде фасилитаторлар жалпы сессия саны мен жиілігін анықтап, шамадан тыс жүктемеге жол бермей, оңтайлы қарқын мен серпін қалыптастыруы қажет. Төменде берілген қысқаша шолу 8 семинарға лайықталған, алайда дәл осы мазмұнды қамтитын сессиялар саны фасилитаторлардың ұйғарымына қарай бұдан көбірек, не азырақ болуы мүмкін.

Бұл тарауда ұстаздар мен ЛТҰК мектеп топтарына кіретін басқа да тұлғалар қатысушылар деп аталады. Әрбір сессияның қандай бағытқа назар аударуы керектігін көрсету үшін 8 семинарға шолу беріледі. Семинар сабақтарды өткізуге арналған нұсқаулықтарда семинарлар аясындағы іс-әрекеттер мен қолданылатын құралдар жан-жақты сипатталған. Сабақтарға арналған нұсқаулықтар (1-8) мен тиісті құралдар жеке құжаттар түрінде берілген және осы сайттан жүктеп алуға болады, дегенмен олар тек ағылшын тілінде қолжетімді.

Жоғарыда айтылғандай, фасилитаторлар әрбір сессияның нақты жоспарланғанына, оның қолайлы жиһазбен жабдықталған лайықты бөлмеде өткізілетініне және сессияның басында әрі соңында қатысушыларға дәм ұсынылатынына көз жеткізуі керек.

Бағдарламаны бейімдеу

Фасилитаторлар бағдарлама құрылымын, төменде сипатталған іс-шаралар мен семинар құралдарын бейімдеуге ерікті екенін атап өту қажет. Бұл нұсқаулық құжат – сарапшылардың ЛТҰК тәсілін бірнеше жыл бойы қолданып, жетілдіруі нәтижесінде әзірлеген құрал. Дегенмен, фасилитаторлар нақты жағдайға сәйкес іс-шаралар мен құралдарға өзгерістер енгізуге құқылы. Жалғыз-ақ, сертификаттау стандартына қатысты бір шарт бар. Сертификатқа деген сенімді сақтау үшін бір мектептегі қатысушылардың

тәжірибесі мен күш-жігері басқа мектептегімен шамалас болуы маңызды. Ол үшін семинарлардың саны мен ұзақтығы бойынша келісіп алу қажет. Портфолионы бағалаудың бірыңғай стандартын сақтау үшін модерация процесі (6-тарауды қараңыз) қолданылады.

Қандай өзгерістер енгізілсе де, фасилитаторлар осы Нұсқаулықтың 4-тарауында көрсетілген негізгі қағидаттар мен құндылықтарды ескереді деп үміттенеміз:

1. Қатысушылардың тұлғасы мойындалып, ресурс ретінде қарастырылуы тиіс.
2. Қатысушылардың қарым-қатынасы бірінші кезектегі маңызға ие.

Сабақтар арасында

Фасилитаторлар мектеп директоры немесе басқа да тағайындалған басшылық құрам өкілімен тұрақты диалог жүргізуі тиіс. Бұл бағдарламаның тұрақтылығын қамтамасыз етуге көмектеседі. Мектеп директоры бағдарламаның жоспар бойынша өтіп жатқанынан хабардар болуы маңызды. Кейін бұл диалог қатысушылардың өз жұмыстарын мектеп деңгейінде, мысалы, педагогтар жиналысында кеңірек таныстыруына жол ашуы мүмкін.

Әр сессияның алдында фасилитаторлар сессия өтетін бөлмені алдын ала қарап шығуы тиіс – оның таза екеніне, желдетілетініне және қажетті жиһазбен жабдықталғанына мән берілуі тиіс. Егер слайдтар көрсетілетін болса, компьютер мен проектордың жұмыс істеп тұрғанына көз жеткізген жөн.

Фасилитаторлар сондай-ақ ас-судың қалай ұйымдастырылғанын тексеруі керек. Мысалы, су қайнатқыш немесе шәйнек толтырылған ба және қосулы ма? Берілетін тағамдар – печенье / тәттілер, бутербродтар / жемістер дайын ба?

Фасилитаторлар қатысушыларға екі апта бұрын, содан кейін бір апта қалғанда:

- семинардың өтетін күні мен уақыты туралы

- өздерімен бірге портфолионы алып келу туралы
- соңғы сабақтан кейін жұмыс істеуге тиіс болған барлық материалдарды алып келу туралы

еске салу хабарламасы жіберілгеніне көз жеткізуі тиіс.

Төменде 8 семинар сабақтың мазмұны мен іс-шараларына қатысты қысқаша нұсқаулық берілген.

1-семинарға нұсқаулық: Жұмысты бастау

Төменде 1-семинардың мазмұны мен негізгі талқыланатын тақырыптарының қысқаша сипаттамасы берілген. Бұл сабақты қолдау үшін қолданылатын іс-әрекеттер мен құралдар туралы толығырақ ақпарат семинар өткізу жөніндегі жеке нұсқаулықта келтірілген.

Танысу

Бірінші кезекте – танысуға жағдай жасау қажет. Барлығы бірін-бірі бұрыннан таниды деп ойлауыңыз мүмкін, дегенмен әр адамға кезекпен назар аударылатын құрылымды іс-шара өткізу маңызды. Әр қатысушының өз ойын айтуына және мойындалуына тең мүмкіндік болуы тиіс (қараңыз: 4-тараудағы 1-стратегия, Қауымдастық сезімін тудырыңыз).

ЛТҰК бағдарламасын таныстыру

Қатысушылар бағдарлама құрылымын жақсы білетініне және өздеріне қандай міндеттемелер алатынын түсінетініне көз жеткізу маңызды. Фасилитаторлар толық қатысу міндетті екенін ерекше атап көрсетуі керек.

Топтағы жұмыс

Фасилитаторлар «сыни достықты» қамтамасыз ету үшін сенім мен ізгі ниетке негізделген күшті қауымдастық сезімін қалыптастыруы керек. Әсіресе құпиялылыққа қатысты негізгі ережелер мен хаттамаларды бірге қарап, келісу маңызды. Бұл сенімді нығайтып, топты ашық пікірталас үшін қауіпсіз орта ретінде сезінуге көмектеседі.

Портфолио

Портфолио таныстырылып, түсіндірілуі тиіс. Қатысушылар оның мақсатын ұғынуы керек:

- Процессті құжаттау қатысушыларға бағдар алып, жобаны іске асыру барысында өз әрекеттерін тереңірек түсінуге және соның нәтижесінде көшбасшылықты жақсырақ ұғынуға көмектеседі.
- Портфолио сертификатты бағалаудың негізі болып табылады.

Енгізілетін дәлелдердің сипатын анықтап алу қажет.

Даму жұмысының сипаты

Кейбір қатысушылар «даму жұмысы» деген ұғымға үйренбеген болуы мүмкін. Оларға уақыт өте келе тәжірибе де дамуы тиіс екенін түсіндіру маңызды. Бұл – бір реттік шара емес, тұтас процесс. Сол сияқты, жобамен жұмыс істеу барысында дәлелдер портфолиоға соңында ғана жазыла салмай үнемі жинақталып отыруы керек.

Даму саласындағы жұмыстың кезеңдері

Бұл даму жұмысы туралы жоғарыда айтылған талқылаумен үндеседі. Сабақтың осы бөлігі ЛТҰК бағдарламасының кезеңдеріне арналуы қажет – 4-тарауды қараңыз.

Құндылықтар мен мәселелерді зерттеу

Бұл шынымен әрбір қатысушы үшін процесстің бастауы. Өзгеріс бағдарламасын анықтау үшін фасилитаторлар сабақ аясында қатысушыларға өздерінің құндылықтары, тәжірибесі, міндеттері және т.б. туралы ойлануға мүмкіндік беретін жаттығуды қолдануы керек. Осы процесстің нәтижесінде әр адам өзінің толғандыратын нақты мәселесіне назар аударады.

Бастапқы рефлексивті мәлімдеме

Бұл қатысушылардың өз құндылықтары мен мәселелерін зерттеу арқылы алған маңызды нәтижесі. Осы жерде процесстің басындағы олардың ой-толғаныстары жазылуы керек.

Қатысу туралы жазба

Бұл өте оңай. Әрбір қатысушы семинардың не туралы болғанын және соның нәтижесінде не істеуге шешім қабылдағанын қысқаша жазуға бірнеше минут уақыт бөлуі керек. Ол үшін бағдарлама аясында ұсынылатын стандартты құралды пайдалануға болады.

Портфолиоға қажетті басқа да дәлелдер

Семинар барысында қатысушылар рефлексия мен талқылауға арналған әртүрлі құралдарды қолданады. Фасилитаторлар қатысушылардың бұл құралдарды өздерінің портфолиосына енгізу қажеттігін түсінгеніне сенімді болуы тиіс.

2-семинарға нұсқаулық: Өзгерістерді жоспарлау

Төменде 2-семинардың мазмұны мен негізгі талқыланатын тақырыптарының қысқаша сипаттамасы берілген. Бұл сабақты қолдау үшін қолданылатын іс-әрекеттер мен құралдар туралы толығырақ ақпарат семинар өткізу жөніндегі жеке нұсқаулықта келтірілген.

Өзгеріс жоспарын нақтылау

Әріптестерімен кеңескеннен кейін қатысушылар өздерін толғандыратын алғашқы мәселелер мен бірнеше әріптеспен кеңесулер негізінде құрылатын өзгерістер бағдарламасын нақтылай алуы керек.

Оқу арқылы ақпарат алу

Өзгерістер бағдарламасын анықтағаннан кейін, қатысушыларға өз мәселелерін тереңірек түсінуге көмектесетін үкіметтің жетекшілік құжаттары немесе ұстаздардың бұрынғы даму жобалары туралы есептері мен зерттеулері секілді әдебиетті іздеу жөнінде ұсыныстар берілуі керек. Бұл ақпараттың көп бөлігі Интернетте қолжетімді болуы тиіс.

Даму процессінің элементтері

Сабақтарды өткізу жөніндегі нұсқаулықтағы құралдар қатысушыларға әріптестермен кездесу немесе сыныпта жаңа тәжірибені қолдану секілді даму жобасының типтік іс-әрекеттерін зерттеуге мүмкіндік береді.

Әсерді максимизациялау

Әдетте қатысушылардың өз жобаларынан күтетін әсерлері шектеулі болады. Бұл ретте фасилитаторлар қатысушыларға ықтимал әсерлердің кеңірек ауқымын зерттеуге мүмкіндік беретін құралдарды қолдана алады. Бұл олардың іс-әрекет жоспарлары туралы түсініктерін кеңейтеді.

Іс-әрекетті жоспарлау

Бұл сабақтың мәні – қатысушыларға мұғалімдердің бір немесе бірнеше іс-әрекет жоспары мысалдарын көрсету және өз жоспарларын құру үшін шаблонды қолдануға мүмкіндік беру. Бұл семинар барысында рефлексия мен талқылау жұмысына ынталандырады. Шаблондағы атауларды қатаң талап емес, нұсқаулық ретінде қарастырған жөн.

Әріптестермен кеңесу

Қатысушылар өздерін мазалаған мәселелерді анықтап, іс-әрекет жоспарын жасағаннан кейін, олар бірқатар әріптестерімен кеңесуі қажет. Бұл бірлескен байланыстарды нығайтуға, мәселелерді нақтылауға және жоба жоспарларының тиімділігін талдауға көмектеседі. Семинар барысында олар кіммен кеңескені жөн екенін, өзін алаңдатқан мәселені қандай тәсілмен және қалай жеткізуге болатынын ойлануы керек.

Консультация сабағына дайындық

Алғашқы консультация сабақтары осы және келесі семинарлардың арасында өтеді, сондықтан фасилитаторлар бұл семинарлар туралы және консультация сабақтарында негізінен қандай мәселеге назар аударылатынына түсіндіруі керек. Бұл туралы толық мәлімет осы құжаттың 5-тарауында келтірілген.

Қатысу туралы жазба

Бұл өте оңай. Әрбір қатысушы семинардың не туралы болғанын және соның нәтижесінде не істеуге шешім қабылдағанын қысқаша жазуға бірнеше минут уақыт бөлуі керек. Ол үшін бағдарлама аясында ұсынылатын стандартты құралды пайдалануға болады.

Портфолиоға қажетті басқа да дәлелдер

Семинар барысында қатысушылар рефлексия мен талқылауға арналған әртүрлі құралдарды қолданады. Фасилитаторлар қатысушылардың бұл

құралдарды өздерінің портфолиосына енгізу қажеттігін түсінгеніне сенімді болуы тиіс.

Бірінші консультация сабағы

Бұл осы нұсқаулықтың 5-тарауында сипатталған жеке сабақтардың біріншісі. Оған дейін қатысушылар іс-әрекет жоспарын жасап, жоспар жөнінде әріптестерімен кеңесуі тиіс (4-тараудағы ЛТҰК процессінің кезеңдерін қараңыз). Бұл консультация сабағы – фасилитаторлардың бірі кері байланыс беріп, қажет болса, ынтымақтастықты кеңейту арқылы қатысушыны өз жобасының әсерін арттыру жолдарын ойлауға ынталандыратын жақсы мүмкіндік. Сондықтан келесі кездесуге дейін қатысушылар өз іс-әрекет жоспарларын түсіндіріп бере алуы керек. Фасилитаторлар қатысушының осы консультация сабағына байланысты шағын жазбаша есепті портфолиосына енгізуін қадағалауы тиіс. Бұл үшін бағдарлама ұсынған құралды пайдалануға болады.

3-семинар нұсқаулығы: Өзгерістер саласындағы көшбасшылық мәселелерін зерттеу

Төменде 3-семинардың мазмұны мен негізгі талқыланатын тақырыптарының қысқаша сипаттамасы берілген. Бұл сабақты қолдау үшін қолданылатын іс-әрекеттер мен құралдар туралы толығырақ ақпарат семинар өткізу жөніндегі жеке нұсқаулықта келтірілген.

Консультация сабағының қорытындысы бойынша рефлексия

Егер сабақтар өткізілген болса, қатысушыларға олардың қаншалықты тиімді болғанын талдап, талқылауға мүмкіндік беру қажет. Мысалы, егер қатысушылар консультация сабағы пайдалы болмады десе, бұл жағдайды зерттеп, нені өзгерту қажет екенін анықтау керек.

Әрекеттер жоспарымен алмасу

Бұл кезге дейін қатысушылардың жоба жоспарлары жақсы пысықталған болуы керек, сондықтан олар бұл жоспарларды бір-бірімен талқылауға мүмкіндік алуы тиіс. Бұл бірлескен, бейтарап процесс болғаны жөн.

Фасилитаторлар қатысушыларды бір-біріне сұрақтар қоюға, сындарлы ұсыныстар енгізуге ынталандыруы қажет. Жалпы талқылау бөлімі фасилитаторларға ортақ мәселелерді атап көрсетуге мүмкіндік береді.

Көшбасшылық табиғаты

Бұл тұжырымдама көбіне қате түсіндіріледі. Осы бағдарламаның алғышарты болып табылатын көшбасшылық — бұл тәжірибе, яғни мінез-құлық пен әрекеттер жиынтығы. Сол себепті оны адамдар ресми басшылық қызмет атқарса да, атқармаса да жүзеге асыра алады.

Көшбасшылыққа қатысты мәселелерді болжау

Іс-қимыл жоспарларын талқылау өзгерістер саласындағы көшбасшылық мәселелері туралы хабардарлықты арттырады. Бұл пікірталас қатысушыларға осы мәселелер туралы ойлануға және оларды шешудің тактикасы мен стратегияларын қарастыруға көмектеседі.

Даму процессінде дәлелдерді қолдану

«Дәлел» сөзі көбіне қате түсіндіріледі. Сабақтың осы бөлігінде дәлел ұғымын, сондай-ақ оларды жинау мен дамыту жұмысына пайдалану тәсілдерін қарастыруға болады. Мысалы, оқушылардан жаңа тәжірибе туралы кері байланыс сұрау — дәлел жинаудың бір әдісі.

Көшбасшылық туралы не біле аламын?

Егер бұл сабақтардағы талқылаулар сәтті өтсе, қатысушылар оқу процессін — оның қалай жүзеге асатынын және оқытудың оған қалай ықпал ететінін тереңірек түсіне бастайды. Сонымен қатар, олар көшбасшылық туралы — оның қалай жүзеге асатынын және соған байланысты қиындықтарды қалай жеңуге болатынын — кеңірек ұғынады. Осы бөлімде фасилитаторлар бағдарлама аясында ұсынылған стандартты құралды қолданып, қатысушыларға осы екі негізгі қызмет түрі туралы түсініктерін ой елегінен өткізуге көмектесе алады.

Қатысу туралы жазба

Бұл өте оңай. Әрбір қатысушы семинардың не туралы болғанын және соның нәтижесінде не істеуге шешім қабылдағанын қысқаша жазуға бірнеше минут уақыт бөлуі керек. Ол үшін бағдарлама аясында ұсынылатын стандартты құралды пайдалануға болады.

Портфолиоға қажетті басқа да дәлелдер

Семинар барысында қатысушылар рефлексия мен талқылауға арналған әртүрлі құралдарды қолданады. Фасилитаторлар қатысушылардың бұл құралдарды өздерінің портфолиосына енгізу қажеттігін түсінгеніне сенімді болуы тиіс.

4-семинар нұсқаулығы: Алғашқы қадам тәжірибесін талдау және жоспарларды түзету.

Төменде 4-семинардың мазмұны мен негізгі талқыланатын тақырыптарының қысқаша сипаттамасы берілген. Бұл сабақты қолдау үшін қолданылатын іс-әрекеттер мен құралдар туралы толығырақ ақпарат семинар өткізу жөніндегі жеке нұсқаулықта келтірілген.

Алғашқы қадамдар мен кедергілер

Осы уақытқа қарай қатысушылардың жобалары іске аса бастауы тиіс, сондықтан олар өз жобаларын басқару тәжірибесі туралы бір-бірімен пікір алмасуға мүмкіндік алуы қажет.

Жинақталған тәжірибені ескере отырып, жоба дизайнын түзету

Жобаның бастапқы қадамдары туралы алдыңғы талқылаудан кейін, жинақталған тәжірибеге сүйене отырып, іс-қимыл жоспарын нақтылау немесе түзету мүмкіндігі туындайды. Ұсынылған құралдарда мұндай түзетулердің мысалдары келтірілген.

Әсерді бағалау

Бұл 2-семинар барысында талқыланған әсер мәселесіне негізделеді. Енді қатысушылардың әсер ету туралы ақпаратты беруде қандай тәсілдерді қолданатынына назар аударылуы тиіс. Бұл тек тест нәтижелеріне сүйену туралы пікірлерден бас тартып, табыстылықтың әлдеқайда кең көрсеткіштер аясын, оқушылардың үлгерімін бағалау әдістерін және сыныптағы тәжірибеде болған өзгерістерді анықтау тәсілдерін қарастыруды білдіреді.

Желілік әрекеттестікпен таныстыру

Сабақтың бұл бөлімінде фасилитаторлар қатысушыларды әртүрлі мектептерден келген әріптестерімен диалог арқылы оқыту секілді желілік әрекеттестік мақсаттарымен таныстыруы керек. Сондай-ақ, желілік әрекеттестікке қатысудың әртүрлі әдістері ұсынылуы мүмкін. Қатысушыларды өз жобасының тарихын қолдау көрсететін әріптестерімен ашық бөлісуге ынталандыру қажет

Оқу мен көшбасшылық туралы не біле аламын?

Егер бұл сабақтардағы талқылаулар сәтті өтсе, қатысушылар оқу процессін — оның қалай жүзеге асатынын және оқытудың оған қалай ықпал ететінін тереңірек түсіне бастайды. Сонымен қатар, олар көшбасшылық туралы — оның қалай жүзеге асатынын және соған байланысты қиындықтарды қалай жеңуге болатынын — кеңірек ұғынады. Осы бөлімде фасилитаторлар бағдарлама аясында ұсынылған стандартты құралды қолданып, қатысушыларға осы екі негізгі қызмет түрі туралы түсініктерін ой елегінен өткізуге көмектесе алады.

Қатысу туралы жазба

Бұл өте оңай. Әрбір қатысушы семинардың не туралы болғанын және соның нәтижесінде не істеуге шешім қабылдағанын қысқаша жазуға бірнеше минут уақыт бөлуі керек. Ол үшін бағдарлама аясында ұсынылатын стандартты құралды пайдалануға болады.

Портфолиоға қажетті басқа да дәлелдер

Семинар барысында қатысушылар рефлексия мен талқылауға арналған әртүрлі құралдарды қолданады. Фасилитаторлар қатысушылардың бұл құралдарды өздерінің портфолиосына енгізу қажеттігін түсінгеніне сенімді болуы тиіс.

Екінші консультация сабақ

Осы кезеңге дейін қатысушылардың жобалары іске асырылып жатқан болу керек, сондықтан әңгіме жобаның қалай ілгерілеп жатқанына бағытталуы мүмкін. Осы диалог арқылы фасилитаторлар қатысушыға тереңірек ойлануға мүмкіндік береді. Бұл кезде сондай-ақ қатысушының портфолиосын қарап,

оған қатысты кез келген сұрақтар мен қиындықтарды талқылауға болады. Фасилитаторлар қатысушының ұсынылған құралды пайдаланып осы консультация сабағына байланысты шағын жазбаша есепті портфолиосына енгізуін қадағалауы тиіс.

5-семинар нұсқаулығы: Даму жұмысын басқару тәжірибесімен бөлісу

Төменде 5-семинардың мазмұны мен негізгі талқыланатын тақырыптарының қысқаша сипаттамасы берілген. Бұл сабақты қолдау үшін қолданылатын іс-әрекеттер мен құралдар туралы толығырақ ақпарат семинар өткізу жөніндегі жеке нұсқаулықта келтірілген.

Консультация сабағының қорытындысы бойынша рефлексия

Егер сабақтар өткізілген болса, қатысушыларға қажетті түзетулерді енгізу үшін олардың қаншалықты тиімді болғанын талдап, талқылауға мүмкіндік беру қажет.

Өзгерістер саласындағы көшбасшылық

Егер қатысушылардың жобалары жүзеге асу сатысында деп есептесек, өзгерістерді басқарудағы көшбасшылық туралы мазмұнды пікірталас өткізуге дәл осы сәт қолайлы, ол топ мүшелеріне даму жобаларын басқару тәжірибесімен бөлісуге мүмкіндік береді.

Желілік іс-шараға дайындық

Осы кезеңде желілік іс-шараны өткізу жоспарланады деп санаймыз, сондықтан қатысушыларға оған қатысуға дайындалуға көмек қажет. Бұл іс-шарада олар өз жобаларының бастауы туралы, оның әзірлену барысы туралы және ең бастысы, көшбасшылық мәселелері туралы айтуға мүмкіндік табады. Берілген құралдар фасилитаторларға іс-шараға қатысудың әртүрлі тәсілдерін, соның ішінде семинарлар өткізу, постерлер жасау және бейресми қарым-қатынас ұйымдастыруды түсіндіруге көмектеседі.

Оқу мен көшбасшылық туралы не біле аламын?

Егер бұл сабақтардағы талқылаулар сәтті өтсе, қатысушылар оқу процессін — оның қалай жүзеге асатынын және оқытудың оған қалай ықпал ететіні туралы түсінігін кеңейтеді. Сонымен қатар, олар көшбасшылық туралы — оның қалай

жүзеге асатынын және соған байланысты қиындықтарды қалай жеңуге болатынын — кеңірек ұғынады. Осы бөлімде фасилитаторлар бағдарлама аясында ұсынылған стандартты құралды қолданып, қатысушыларға осы екі негізгі процесс туралы түсініктерін ой елегінен өткізуге көмектесе алады.

Қатысу туралы жазба

Бұл өте оңай. Әрбір қатысушы семинардың не туралы болғанын және соның нәтижесінде не істеуге шешім қабылдағанын қысқаша жазуға бірнеше минут уақыт бөлуі керек. Ол үшін бағдарлама аясында ұсынылатын стандартты құралды пайдалануға болады.

Портфолиоға қажетті басқа да дәлелдер

Семинар барысында қатысушылар рефлексия мен талқылауға арналған әртүрлі құралдарды қолданады. Фасилитаторлар қатысушылардың бұл құралдарды өздерінің портфолиосына енгізу қажеттігін түсінгеніне сенімді болуы тиіс.

1-желілік іс-шара

Фасилитаторлар басқа мектептердегі бағдарлама фасилитаторларымен байланысып, мұғалімдер әртүрлі мектептерден жиналып, идеялармен алмасып, бір-біріне «сыни достық қарым-қатынас» ұсына алатын (8-тарауды қараңыз) қолайлы іс-шараны ұйымдастырады деп болжанады. Фасилитаторлар қатысушыларға түрлі қатысу түрлерін тіркеуге көмектесетін құрал ұсына алады. Бұл дайын құрал олардың портфолиесіне енгізіледі.

6-семинар нұсқаулығы: Әсерді күшейту және ынтымақтастықты кеңейту

Төменде 6-семинардың мазмұны мен негізгі талқыланатын тақырыптарының қысқаша сипаттамасы берілген. Бұл сабақты қолдау үшін қолданылатын іс-әрекеттер мен құралдар туралы толығырақ ақпарат семинар өткізу жөніндегі жеке нұсқаулықта келтірілген.

Желілік әрекеттестік тәжірибесі туралы ой-пікір

Егер топ мүшелері желілік іс-шараға қатысып, оған белсене атсалысқан болса, олар өздерінің қандай үлес қосқаны және бұл тәжірибеден не үйренгені туралы әңгімелесуі қажет. Бұл келесі осындай мүмкіндіктерге тиімдірек дайындалуға көмектеседі.

Жобалар әсерін талдау

Әсер ету мәселесі 2-семинарда көтеріліп, қатысушыларға өз жобаларының жоспарын жетілдіруге көмектесті. 4-семинарда олар өздерінің даму жұмыстарының нақты әсерінен хабардар ету әдістерін анықтайды. Енді қатысушылар өздерінің байқаған ықпал түрлерімен бөлісе алуы керек.

Ынтымақтастықты кеңейту

Енді ықпал ету мәселесі қатысушылардың санасында ойып орын алған кезде, фасилитаторлар оларға ынтымақтастықты кеңейту арқылы жобаларының ықпалын арттыру жолдарын ойлануды ұсынуы керек. Мысалы, егер қатысушы өз сыныбында жаңа оқыту стратегиясын сынап көріп, әріптесін соған қосылуға көндірсе, бұл сәтте тағы бірнеше мұғалімге бұл бастаманы ұсына алады.

Оқу мен көшбасшылық туралы не біле аламын?

Егер бұл сабақтардағы талқылаулар сәтті өтсе, қатысушылар оқу процессін — оның қалай жүзеге асатынын және оқытудың оған қалай ықпал ететіні туралы түсінігін кеңейтеді. Сонымен қатар, олар көшбасшылық туралы — оның қалай жүзеге асатынын және соған байланысты қиындықтарды қалай жеңуге болатынын — кеңірек ұғынады. Осы бөлімде фасилитаторлар бағдарлама аясында ұсынылған стандартты құралды қолданып, қатысушыларға осы екі негізгі процесс туралы түсініктерін ой елегінен өткізуге көмектесе алады.

Қатысу туралы жазба

Бұл өте оңай. Әрбір қатысушы семинардың не туралы болғанын және соның нәтижесінде не істеуге шешім қабылдағанын қысқаша жазуға бірнеше минут уақыт бөлуі керек. Ол үшін бағдарлама аясында ұсынылатын стандартты құралды пайдалануға болады.

Портфолиоға қажетті басқа да дәлелдер

Семинар барысында қатысушылар рефлексия мен талқылауға арналған әртүрлі құралдарды қолданады. Фасилитаторлар қатысушылардың бұл құралдарды өздерінің портфолиосына енгізу қажеттігін түсінгеніне сенімді болуы тиіс.

7-семинар нұсқаулығы: Жоба тарихын жасау

Төменде 7-семинардың мазмұны мен негізгі талқыланатын тақырыптарының қысқаша сипаттамасы берілген. Бұл сабақты қолдау үшін қолданылатын іс-әрекеттер мен құралдар туралы толығырақ ақпарат семинар өткізу жөніндегі жеке нұсқаулықта келтірілген.

Жобаны жаңарту

Осы кезеңде қатысушылар өз жобаларының қалай ілгерілеп жатқанын және өткен жолғы ықпал мен ынтымақтастықты талқылағаннан кейін қандай өзгерістер болғанын айтып бере алуы керек. Олар алдағы әрекеттер үшін басты басымдықтарды айқындауы тиіс.

Жобаның жалғасын жоспарлау

Бұл алдыңғы сабақтағы ынтымақтастықты кеңейту туралы талқылаудың бір бөлігі болуы мүмкін. Енді қатысушылар өздерінің даму жұмыстарының нәтижелері болашақта да сақталуы үшін не істеуге болатынына назар аудара алады.

Жоба тарихы

Фасилитаторлар қатысушылардан жобаның бастауы, басқарылуы, әсері немесе пайдасы туралы қысқаша әңгіме (500–700 сөз) түріндегі «жоба тарихын» дайындауды сұрауы қажет. Мұндай тарих қатысушыларға қол жеткізген нәтижелерін нақты түсінуге көмектеседі және мектеп ішінде де, одан тыс жерлерде де кәсіби білімнің дамуына ықпал етеді, себебі ол тәжірибемен бөлісу ыңғайлы.

Портфолионы қарап шығу

Қатысушылар портфолионы бағдарламаның басынан бастап жүргізіп, әрбір семинардан кейін оны толықтырып, құрамдас бөліктерін анық белгілеуі,

қажет болған жағдайда түсіндірме пікірлер қосып отыруы тиіс болатын. Қалған уақыт ішінде өткізіп алған немесе толық емес тұстарын түзетуге мүмкіндік бар.

Консультация сабағына дайындық

Үшінші және соңғы консультация сабағы осы семинардан кейін көп ұзамай өтуі тиіс, сондықтан қатысушылар оған дайындалуы қажет. Бұл жерде оқытушының басты назары қатысушының өз жобасы туралы әңгімесіне және оның портфолиосының сапасына аударылады.

Желілік іс-шараға дайындық – жоба тарихын қалыптастыру

Жақын арада екінші желілік іс-шара өткізілуі тиіс, сондықтан қатысушылар қандай үлес қоса алатынын ойластыруы қажет. Бұл кезеңде олардың жоба туралы әңгімелері біршама толық болуы тиіс. Бұл – жобаның тарихын қалыптастыруға, яғни нарратив құруға тамаша мүмкіндік.

Қатысу туралы жазба

Бұл өте оңай. Әрбір қатысушы семинардың не туралы болғанын және соның нәтижесінде не істеуге шешім қабылдағанын қысқаша жазуға бірнеше минут уақыт бөлуі керек. Ол үшін бағдарлама аясында ұсынылатын стандартты құралды пайдалануға болады.

Портфолиоға қажетті басқа да дәлелдер

Семинар барысында қатысушылар рефлексия мен талқылауға арналған әртүрлі құралдарды қолданады. Фасилитаторлар қатысушылардың бұл құралдарды өздерінің портфолиосына енгізу қажеттігін түсінгеніне сенімді болуы тиіс.

Үшінші консультация сабағы

Бағдарламаға аяқталуға жақын, сондықтан консультация сабағында қатысушының жоба тарихы мен портфолиосын алдағы бірнеше апта ішінде тапсыруға дайын екеніне көз жеткізу үшін оларды тексеруге көңіл бөлінуі тиіс.

2-желілік іс-шара

Екінші желілік кездесу басқа мектепте өтеді және бірнеше мектептің фасилитаторлары дайындық жұмыстарын бірлесе жүргізеді деген үміт бар. Бұл шара жоба тарихын сынақтан өткізуге, сондай-ақ жобаның педагогикалық қырларын және көшбасшылық өлшемін тереңірек түсінуге жақсы мүмкіндік болмақ.

8-семинар нұсқаулығы: Портфолио тапсыруға дайындық

Төменде 8-семинардың мазмұны мен негізгі талқыланатын тақырыптарының қысқаша сипаттамасы берілген. Бұл сабақты қолдау үшін қолданылатын іс-әрекеттер мен құралдар туралы толығырақ ақпарат семинар өткізу жөніндегі жеке нұсқаулықта келтірілген.

Желілік әрекеттестік тәжірибесі туралы ой-пікірлер

Бұл жолы да егер топ мүшелері желілік іс-шараға келіп, қатыса алған болса, олар өздерінің қосқан үлестері және осы тәжірибенің пайдасы туралы өзара әңгімелесуі қажет. Бұл болашақта да дәл осындай мүмкіндіктерге дайындалуына көмектеседі.

Жоба тарихтары

Жоба тарихы идеясы 7-ші семинарда ұсынылды, және осы сәтке дейін қатысушылар өздерінің жоба тарихын жасап, оны үшінші консультациялық сабақта талқылауы керек болатын. Желілік іс-шара басқа әріптестерге жобаны таныстыруға мүмкіндік беріп, тарихты өзгертуге септесуі мүмкін. Қазір бастапқы нұсқаны әлі де жақсартуға болады.

Портфолионы бағалау

Портфолио сертификаттау мақсатында бағаланады. Егер қатысушылар портфолиоары қалай бағаланатынын білсе, бұл бағалау портфолионың жарамдылығы туралы ойлануға көмектеседі.

Портфолиоға шолу

7-семинарда қатысушылар портфолиоларындағы кемшіліктерді түзету үшін шолу құралы ұсынылған болатын. Портфолиолар жақын арада бағалауға ұсынылатынын ескерсек, дәл қазір – қатысушылардың бір-бірінен кері байланыс алып, қалған барлық олқылықтарды жоюына таптырмас уақыт.

Кәсіби оқу

Фасилитаторлар қатысушыларға өздерінің кәсіби дамуы туралы ойлануға мүмкіндік беру үшін қысқаша сауалнаманы пайдалана алады. Бұл – олардың қатысуының әсерін бағалаудағы маңызды өлшемдердің бірі.

Қорытынды рефлексивті пікір

Портфолионы аяқтау үшін қатысушыларға қорытынды рефлексивті пікір қосу ұсынылады. Бұл міндетті түрде мектепте бөлісетін нәрсе емес, керісінше олардың жеке ой-толғауы болуы керек.

Портфолионы тапсыру және бағалау тәртібі

Осы кезеңде портфолионы тапсыру тәртібін талқылап, келісу қажет. Портфолионы модерациялау процесі ұйымдастырылуы мүмкін немесе ұйымдастырылмауы да ықтимал (қараңыз: 6-тарау). Фасилитаторлар бағалау жұмысына қолайлы уақытты алдын ала ойластыруы керек. Сонымен қатар портфолионы тапсыру рәсімі де нақты белгіленуі тиіс.

Жоба тарихтарын бірге жинаймыз

Фасилитаторлар мен мектеп директоры барлық жоба тарихтарын біріктіріп, оларды кіріспе немесе түсініктемемен бірге бір құжатқа жинауды қош көруі мүмкін. Бұл құжат мектеп ішінде таратылып, бағдарламаның нәтижелерін көрсету арқылы басқа ұстаздарды даму жұмысына қатысуға ынталандыра алады. Мұндай құжатты дайындау барысында жоба тарихтарымен мұқият танысып, олардың ішінде әріптестерге қатысты жағымсыз әсер қалдыратын немесе директорды мектеп беделіне алаңдататындай ештеңе жоқ екеніне көз жеткізу қажет.

Қатысу туралы жазба

Бұл өте оңай. Әрбір қатысушы семинардың не туралы болғанын және соның нәтижесінде не істеуге шешім қабылдағанын қысқаша жазуға бірнеше минут уақыт бөлуі керек. Ол үшін бағдарлама аясында ұсынылатын стандартты құралды пайдалануға болады.

Портфолиоға қажетті басқа да дәлелдер

Семинар барысында қатысушылар рефлексия мен талқылауға арналған әртүрлі құралдарды қолданады. Фасилитаторлар қатысушылардың бұл құралдарды өздерінің портфолиосына енгізу қажеттігін түсінгеніне сенімді болуы тиіс.

8-тарау:

Желілік іс-шараларды ұйымдастыру

Бұл тарауда келесі мәселелер бойынша ұсыныстар қамтылған:

- желілік әрекеттестіктің қажеттігін негіздеу
- басқа фасилитаторлармен ынтымақтастық
- ескерілуі тиіс факторлар
- егер сіздің мектеп аудандағы ЛТҰК бағдарламасы бар жалғыз мектеп болса не істеу керек

Фасилитаторлар қатысушыларға басқа мектептердің мұғалімдерімен желілік әрекеттестік орнатуға мүмкіндік беруі керек. Олар ұқсас бағдарламаларға қатысып жатқан ұстаздар болса құба-құп. Алайда, егер бұл мүмкін болмаса, басқа мүмкіндіктерді қарастыру қажет.

Желілік әрекеттестіктің қажеттігін негіздеу

Бір ғана мектеп аясында жүзеге асырылатын бағдарламаның теріс жақтарының бірі – оқшаулану қаупі. Мұндай жағдайда адамдар өз мектептеріндегі қалыпты жағдайды өзгермейтін нәрсе деп қабылдауы мүмкін. Топ ішіндегі пікірталастар көбіне сол мектепте басым көзқарастарды ғана көрсетеді. Ал желілік әрекеттестік кең ауқымдағы ой-пікірлерді, тәжірибелерді, білімдерді талқылауға мүмкіндік береді. Сондай-ақ, бұл мектептің контексінен хабарсыз әріптестердің көтерген мәселелері мен сұрақтары өте құнды болуы мүмкін. Сондықтан желілік әрекеттестікке әртүрлі типтегі мектептердің мұғалімдерін тарту маңызды. Мысалы, кішкентай балаларды оқытатын мұғалімдер 17 жастағы оқушыларға сабақ беретін әріптестерімен пікір алмасқанда, көбіне әдеттегі, дағдылы деп саналатын тұжырымдардың өзі қайта саралануы мүмкін. Бұл әсіресе саяси және мәдени ахуалдары мүлде өзгеше болуы мүмкін халықаралық желілік әрекеттестік үшін өзекті.

Желілік іс-шаралар — бұл жұмысбасты практиктер үшін бір-бірімен қорғалған ортада кездесіп, идеялармен алмасуға, бір-біріне «сындарлы достық»

ұсынуға және шабыт алуға берілетін сирек мүмкіндік. Қатысушылар әдеттегі ұйымдастырушылық контекстен тыс болғандықтан, өз ойларын ашық айтып, кәсіби мәртебесіне зиян келеді деп қорықпай, еркін сезінетін болады.

Желілік іс-шараға ұстаздардың көшбасшылық бағдарламасына әлі қатыспаған әріптестерді шақыру туралы ойлану керек. Бұл тәжірибе баршаға кәсіби оқудың көзі бола алады, ал адамдар болашақта бағдарламаға қатысуға ынта білдіруі мүмкін.

Ұсынылатын тәсіл — өте үнемді нұсқа. Бұл үкіметтік ғимараттарда немесе қонақүйлерде өткізілетін іс-шаралардан айтарлықтай ерекшеленеді. Әдетте мұндай шараларға мұғалімдердің жол жүруі қажет болады, ал арақашықтық үлкен болса, түнейтін орын керек болуы мүмкін. Сонымен қатар, мұғалімдер өздерінің негізгі сабақ беру міндеттерінен босатылған кезде шығындар туындайды, әрі ең маңызды кемшілігі – мұғалімдер сабақта жоқ болғанда оқушылардың оқу процесі бұзылады. Желілік іс-шаралар мектеп өмірінің тұрақты бөлігі болу үшін олар үнемді және оқу күнінің соңында, мысалы, сағат 17:00-ден 18:30-ға дейін қысқа мерзімде өткізілуі керек, әрі мектептер тарапынан ұйымдастырылуы тиіс.

Басқа фасилитаторлармен ынтымақтастық

Егер аймақта ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығын қолдайтын басқа бағдарламалар болса, фасилитаторлар бұл мектептердегі әріптестерімен байланысып, желілік іс-шараларды қалай ұйымдастыруға болатынын талқылауы керек. Іс-шараның нақты бағдарламасын құрастыру үшін оған қанша адамның қатысатынын алдын ала болжау маңызды. Фасилитаторлар өз топтарының мүшелері қатысуға әзір екеніне және сөз сөйлеуге жақсы дайындалғанына көз жеткізсе жөн болады. Топ мүшелері қандай үлес қосатыны туралы ақпаратты іс-шара бағдарламасын құрастыратын адамға жеткізуі қажет. Мұндай бағдарлама — өте маңызды элемент, себебі ол барлық мүдделі тараптарға не күтілетінін білуге және уақытты тиімді бөлуге мүмкіндік береді.

Ескерілуі тиіс факторлар

Желілік іс-шараларды жоспарлау кезінде фасилитаторлар келесі факторларды ескеруі тиіс:

Іс-шара орны мен бөлмесі

Іс-шараға қажетті орын әдетте мектептің өзінде болады. Көбіне оларда автотұрақ, вестибюль немесе қабылдау аймағы, үлкен зал және оқу сыныптары бар. Әрине, мұндай іс-шараны өткізу үшін мектеп ғимаратын пайдалануға директор келісім беруі керек және ол басқа іс-шараларға кедергі келтірмейтініне көз жеткізу қажет. Іс-шараны өткізуге ерікті түрде ниет білдірген фасилитаторлар директордың келісімін алдын ала алуы тиіс. Сонымен қатар бұл — коменданттарға, күзетшілерге, техникалық қызметкерлер мен тазалаушыларға, яғни қауіпсіздік пен тазалыққа жауапты адамдарға арналған нұсқаулықтарды қажет етеді.

Іс-шараны өткізу уақыты

Біздің тәжірибеміз көрсеткендей, егер жақсы ұйымдастырылса, желілік іс-шаралар небәрі 90 минутқа созылса да өте тиімді бола алады. Бұл оларды оқу күнінің соңында өткізуге мүмкіндік береді. Мысалы, ХертсКем кәсіби қоғамдастығы мұндай іс-шаралар әрқашан 16:30 бен 18:00 аралығында өткізілетін. Мұғалімдер күні бойы жұмыс істеген соң, қатты шаршап, іс-шараға қатысуға құлықсыз болады деп уайымдауыңыз мүмкін, бірақ біздің тәжірибемізге сүйенсек, олар келген кезде, жылы қарсы алып, шай мен торт ұсынып, оларды қайта сергітуге болады. Кездесу барысында туған қуаныш пен шабыт барлық қатысушыларды 18:00-ге дейін сергек ұстайды, ал кештің қалған бөлігі өзге істерге арналады.

Кейбір елдерде әріптестер желілік іс-шараны сабақ өтпейтін күні ұйымдастырып, оған бүтін бір күн арнағанды жөн көреді. Алайда, біз мұны орынды деп санамаймыз, себебі бұл мұғалімдердің уақыт бөлуін негізсіз талап етеді және ұзақ мерзімді тұрақты тәжірибе ретінде жарамсыз.

Әртүрлі іс-шараларды 90 минутқа сыйғызу үшін уақытты тиімді ұйымдастыру қажет. Мысалы, оқушылар тобынан көмек сұрауыңызға болады, олар

аудиторияларға кіріп, уақыт аяқталғанын ескертіп, семинар жүргізушілерін келесі бөлімге көшуге шақырады. Сондай-ақ, семинар жүргізушілеріне таймер орнатып, уақытында аяқтауды ескертуге болады.

Бағдарламаны жоспарлау

90 минуттық уақыт шеңберіне сыйғызу үшін әрбір бөлігі нақты белгіленіп, уақыт межесі көрсетілген нақты бағдарлама жасау қажет. Мұндай бағдарламаның бір мысалы жүктеп алуға болатын қосымша материалдарда келтірілген.

Типтік бағдарлама мыналарды қамтиды:

- қысқа уақыт ішінде қатысушыларды тіркеу сияқты алдын ала рәсімдерді өткізу
- қонақтарды қарсы алуға, бағдарламаны нақтылауға арналған пленарлық отырыс
- «галереядағы серуен – анықтамасы төменде келтірілген
- параллель семинарлар (2-3) сериясы
- қорытынды пленарлық отырыс

Егер сіз қатысушыларға қандай семинарларға қатысқысы келетінін таңдауды ұсынсаңыз, бағдарламада көрсетілетін семинар атауына зер салу маңызды. Кейбір атаулар басқаларына қарағанда тартымдырақ көрінуі мүмкін. Адамдардан өздері дамытып жатқан тәжірибе аспектісін көрсетуін сұраңыз. Жақсы атау мынадай болуы мүмкін: *Әлеуметтік жағдайы төмен және қабілеті төмен оқушыларға арналған қолдау топтарындағы тәжірибені дамыту*. Жіберілген семинар атауларын түсінікті әрі тартымды болатындай етіп өңдеуге дайын болыңыз. Кейбір семинарларға тым көп адам жазылмауы үшін арнайы әдістерді қолдануға тура келуі мүмкін. Соның бір жолы – әр семинар үшін шектеулі орын саны көрсетілген тізім дайындау. Қатысушылар іс-шараға келген кезде тізімге өз аттарын жазып, тізім толған соң оны алып тастауға болады.

Алдын-ала әрекеттер

Қонақтар келгенде, оларды сайтта тіркеліп, таңдаған семинарларына жазылуға бағыттау керек. Қажет болса, бұл тапсырманы орындауға оқушыларды тартуға болады. Содан кейін, қонақтарды шай ішіп, бейресми

жағдайда танысуға шақырыңыз. Осы уақытта постерлерін әкелгендерді постер ілуге арналған орынға бағыттайды. Қабылдаушы мектеп түйреуіштермен, тақталармен және т.б. қамтамасыз етуі керек немесе баяндамашылардың өзіне алдыруы тиіс.

Бірінші пленарлық отырыс

Бағдарламада көрсетілген кез келген уақытта барлық қатысушыларды акт залындағы орындарына отыруға шақырады. Іс-шараны ұйымдастырушылар қысқаша сәлемдесу сөздерін айтып, одан кейін мектеп директоры барша қатысушыларға алғы сөзін арнауға шығады. Содан кейін фасилитаторлар желілік іс-шара бағдарламасын түсіндіріп, барлығын уақыт кестесіне сәйкес жүруге үндейді.

Галереядағы серуен

«Галереядағы серуен» термині бұл жерде постерлермен танысудың ерекше тәсілін білдіреді. Кең бөлмеде, әдетте акт залының артқы бөлігінде, постер алып келген қатысушылар өз постерлерінің қасында тұруы тиіс. Қалған қатысушыларды 3-4 адамнан тұратын шағын топтарға бөліңіз – мұны олардың бағдарламада көрсетілген нөмірлері арқылы жасауға болады. Барлық топтарға өз нөмірлеріне сәйкес постерден бастап, барлық постерлерді кезекпен аралап көру ұсынылады. Топтар постерлерді белгілі бір уақыт аралығында ретімен ауысып қарап шығуы қажет.

Қатысушылар постер иесімен пікірлесуі керек, сұрақтар қойып, ұсыныстар беріп және т.б. әрекеттер жасауы тиіс. Постерде белгілі бір сұраққа жауапты қағазға жазып, оны постерге жапсыру ұсынылуы мүмкін. Егер сессия 20 минутқа созылып, әр 5 минут сайын келесі постерге ауысып отырса, әрбір адам 4 постерге толық назар аудара алады. Постерлер саны одан да көп болуы мүмкін, бірақ бұл тәсіл қатысушыларға кейбіреуімен тереңірек әрекеттесуге мүмкіндік береді және әрбір постер иесімен біреу міндетті түрде танысады.

Ұстаздар өткізетін семинарлар

Бағдарлама аясында әдетте ЛТҰК бағдарламасына қатысатын ұстаздардың жетекшілігімен семинарлар өткізіледі. Семинар жүргізуге ниетті қатысушыларға семинар кезінде нұсқаулық парағы беріледі. Нұсқаулықта семинарды әртүрлі әрекеттерден тұратындай етіп жоспарлау керектігі

айтылады: мысалы, 10 минуттық таныстырылым, 10 минуттық талқылау, 5 минуттық жалпы пікір алмасу. Семинар жетекшісі өз жобасындағы мәселелер мен оның қалай жүзеге асырылып жатқаны туралы айтады. Олар, әдетте, бір мәселе немесе дилемма ұсынады және қатысушыларға ұсыныс білдіріп, өз тәжірибесімен бөлісуге мүмкіндік беретін іс-шара ұйымдастырады.

Семинар жетекшісінен мұны екі рет – қатарынан өтетін екі семинарда – жүргізу сұралуы мүмкін. Алайда, егер семинар жүргізгісі келетіндер көп болса, екі семинар тобы мүлде әртүрлі болуы мүмкін. Мақсат – 90 минуттық шара аясында қатысушылардың мүмкіндігінше көп жобамен танысуына мүмкіндік беру.

Фасилитаторлар әр семинарға қатысушылардың саны орынды шекте болуын қамтамасыз етуі керек. Мысалы, семинарда кем дегенде 8 адам болса, талқылау мазмұнды өтеді. Сондықтан жалпы қанша адам қатысатынын есептеп, семинар жүргізуге ниет білдірген адамдар санына бөліп жоспарлау маңызды. Мысалы, егер шараға 50 адам қатысса, және әр топта 5 семинар болса, әр семинарға шамамен 10 адамнан келеді. Тағы бір маңызды мәселе – қатысушылардың семинар таңдау процесін реттеуі. Бұл туралы жоғарыдағы «Бағдарламаны жоспарлау» бөлімінде толығырақ айтылған.

Бағалау

Бұл желілік іс-шараның соңында өте қысқа түрде жүргізілуі керек. Мұны жүзеге асырудың бір жолы – қатысушылар тарқамай тұрып, басты залға 5 минутқа жинау. Барлық қатысушыларға алғыс айтып, әрқайсысына парақшалар таратыңыз. Олар парақты толтырып, шығаберісте тұрған фасилитаторлардың біріне тапсыруы тиіс. Парақшада келесідей сұрақтар болуы мүмкін: *Бүгінгі іс-шарада сізге ерекше қызықты болып көрінген нәрсе туралы айтып беріңізші. Біздің желілік іс-шараны қалай жақсартуға болады деп ойлайсыз?* Мұндай парақшаны толтыруға небары бір-екі минут кетеді.

Тағы бір әдіс – барлық қатысушыларға екі парақ қағаз таратып беру. Біреуіне: «Маған ең ұнағаны...», екіншісіне: «Желілік іс-шараны жақсарту үшін...» деген жазбалар қойылады. Қатысушылар осы жазбаларға өз ойларын жазып, залдың әр бөлігіне қойылған екі түрлі тақтаға іліп қояды.

Желілік іс-шараны ұйымдастырушы қатысушылардың пікірлерін жинақтап, келесі ұйымдастырушыларға ұсынып бергені пайдалы болады.

Мектебіңіз аудандағы ЛТҰК бағдарламасы бар жалғыз мектеп болса не істеу керек

Көршілес мектептерде ЛТҰК топтары болмауы мүмкін. Сондықтан сізге желілік әрекеттестік мүмкіндіктерін ұсынудың басқа жолдарын қарастыру қажет болады. Төменде кейбір ұсыныстар берілген.

Желілік іс-шараларды онлайн ұйымдастыру

Ковид пандемиясы басталған кезде біз бәріміз Zoom сияқты платформаларды қолданып, онлайн кездесулер өткізуге болатынын білдік. Бұл мектептегі бетпе-бет іс-шаралар сияқты ыңғайлы болмауы мүмкін, бірақ тиімді бола алады. Сонымен қатар, оның халықаралық желіні дамыту мүмкіндігі сияқты қосымша артықшылықтары да бар. Zoom платформасында демалыс бөлмелерін (breakout rooms) құруға және оларды басқаруға, сондай-ақ пікірталас өткізуге арналған цифрлық құралдарды қолдануға болады.

Бағдарламаға қатыспайтын әріптестеріңізді шақырыңыз

Іс-шараны өткізгісі келетін фасилитаторлар Ұстаздардың көшбасшылығы бағдарламасына қатыспайтын әріптестерін шақыру мүмкіндігін қарастыра алады. Семинарлар кәсіби білім көзіне айналуы мүмкін. Оларға семинарлардың «оқыту» емес, өзара талқылау мен зерттеу мүмкіндігі ретінде қарастырылуы керектігін түсіндіру маңызды.

Басқа мектептердегі әріптестеріңізді шақырыңыз

Сондай-ақ, өз аймағыңыздағы басқа мектептермен байланысып, олардың қызметкерлерін желілік іс-шараңызға қатысуға жібергісі келе ме, жоқ па білу орынды. Олар дәл осындай бағдарламаға қатыспаса да, кейбіреулері өз мектептерінде практиканы дамыту процесіне тартылған болуы мүмкін және сіздің іс-шараңызда постер орналастыру немесе семинар өткізу пайдалы деп санауы ықтимал.

Қатысушыларға басқа да мүмкіндіктерді ұсыныңыз

Бәлкім, сіз өз ЛТҰК қатысушыларыңыз басқа мектептердің мұғалімдерімен кездесе алатын конференциялар немесе бір күндік курстар сияқты іс-шараларды тауып қаларсыз.

9-тарау: Желі құру

Осы уақытқа дейін нұсқаулық ЛТҰК бағдарламасын қолдауға бағытталған болатын. Бұл тарауда фасилитаторлардың болашақта осындай бағдарламаларды қолдауға көмектесетін белгілі бір ұйымдастырушылық құрылымды құру мүмкіндіктері қарастырылады. Ұйымдастырушылық құрылым құру ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығын нығайтуға және өзгерістер қозғалысын қалыптастыруға көмектесуі мүмкін.

Мұнда біз ХертсКем кәсіби қоғамдастығы тәжірибесін пайдалана аламыз. Бұл желі келесі мәселелер бойынша қолдау көрсету қажеттілігінен өсіп-жетілген:

- фасилитаторларға арналған кіріспе бағдарламаларды қамтамасыз ету
- ақпараттық бюллетеньдерді немесе фасилитаторларға арналған бюллетеньдерді әрдайым шығарып тұру
- бағдарламаға қатысушыларды тарту
- семинарларға арналған әдістемелік материалдар мен нұсқаулықтарды қайта қарау, жаңарту, тарату
- желілік іс-шараларды ұйымдастыру
- портфолионы бағалау процесін үйлестіру
- сертификаттар табыстау
- білім қорын жинақтау мақсатында мұғалімдердің жоба тарихтарын жариялау
- ұстаздардың лауазымға тәуелсіз көшбасшылығының мүдделерін қорғау

ХертсКем кәсіби қоғамдастығы Кембридж университетінің білім факультеті мен Hertfordshire Education Services – жергілікті білім беру басқармасының бірлескен ынтымақтастығы нәтижесінде пайда болды. Алайда желіні қолдау үшін оның басқару комитеті 2011 жылы тәуелсіз қайырымдылық ұйымына айналу туралы шешім қабылдады. Ұлыбританияда қайырымдылық ұйымы мемлекеттік органда тіркеліп, оның мақсаттары мен қаржылары қоғамдық бақылауға ашық болады. Басқа елдерде бұл ұйым ҰЕҰ (үкіметтік емес ұйым) ретінде қарастырылуы мүмкін. Бұл ұйым құрудың бір жолы. Мұндай құрылым желіге мектептерден немесе қатысушылардан ақы алуға мүмкіндік береді.

Англияда көптеген мектеп директорлары өз бюджеттерін басқара алады және өз мектептерінде ХертсКем бағдарламасын қаржыландыра алады. Әрине, мұның белгілі бір қиындықтары да бар. ХертсКем мысалында айтсақ, ол 2012 жылдан бастап тәуелсіз ұйым ретінде жұмыс істегеніне қарамастан, мектептерден алынатын төлемдер ұйымның жұмысын толық қаржыландыру үшін жеткіліксіз болды. Көптеген елдерде мұндай қажетті қолдауды қаржыландыруға қаражат табу мүмкін болмай жатады.

Тағы бір тәсіл – қолданыстағы ұйымның аясында жаңа қолдау тобы ретінде арнайы бөлім құру. Мысалы, жергілікті мемлекеттік мекеме немесе ҰЕҰ-мен келіссөздер жүргізуге болады. Англияда кейбір мектептер «мультиакадемиялық траст» деп аталатын жартылай автономды мектептер кластеріне бірігеді. Осындай ұйым жоғарыда аталған қолдау түрлерін қамтамасыз ету міндетін өз мойнына ала алады.

Біз бұл нұсқаулық мектептерге өздерінің ЛТҰК бағдарламаларын іске қосып, үлкен шығынсыз-ақ желілік әрекеттесу мүмкіндіктерін жасау үшін қажетті барлық мәліметтерді бере алды деп үміттенеміз. Алайда, болашақта фасилитаторларға қажетті қолдауды басқару үшін қандай да бір ұйымдық құрылым құру мүмкіндігін қарастыру пайдалы болуы мүмкін. Мұндай мүмкіндік қарастырылатын болса, әріптестер осы құрылымды ұстаудың құнын шынайы бағалауы қажет болады.

10-тарау

Қорытынды ескертпелер

Осы нұсқаулықтың 2-тарауында сипатталған ЛТҰК бағдарламасының болжамды артықшылықтары мен күтілетін нәтижелері осы нұсқаулықпен бірге шығарылған кітапта толығырақ қарастырылады (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025).

Біз ЛТҰК бағдарламасын іске қосуды жоспарлап отырған жандар осы кітапты оқиды деп үміттенеміз, себебі дәл осы еңбекте ЛТҰК бағдарламасының негіздемесі толық баяндалған.

ЛТҰК бағдарламасына қатысу нәтижесінде мұғалімдер шабыт алып, 2-тарауда сипатталғандай «Қоғамдық мүддені қорғау және активизм» бағытына бет бұруы мүмкін. Жоғарыда аталған кітапта келтірілген деректер ұстаздардың тек өзгерістерді тиімді жүзеге асырушы тұлғалар ғана емес, сонымен қатар фасилитаторлар мен ұйымдастырушылар болуға әлеуеті бар екенін көрсетеді. Осылайша, бағдарлама біртіндеп дамып, әлеуметтік өзгерістерге жетелейтін қозғалысқа айналуы мүмкін.

Біз осы нұсқаулықты оқығандар ЛТҰК бағдарламасын бастауға шешім қабылдайды деп үміттенеміз және сол себепті фасилитаторларға арналған негізгі сұрақтар, семинар сессияларын өткізу бойынша нұсқаулықтар мен қажетті құралдар сияқты қосымша материалдарды жүктеп алуға ниетті болады деп сенеміз. Осы құжат пен семинар өткізу нұсқаулықтары нұсқау емес, тек бағыт-бағдар ретінде қарастырылуы тиіс екенін атап өткен жөн. Бастамашылар мен фасилитаторлар бағдарламаның және семинар іс-шараларының сипаттамасын жергілікті жағдайға сәйкес бейімдей алады. Бұл нұсқаулық ағылшын, орыс, испан және араб тілдерінде қолжетімді, алайда семинар өткізу нұсқаулықтары мен қосымша құралдар тек ағылшын тілінде ғана беріледі. Егер сіз әріптестеріңізбен немесе қызметтестеріңізбен бірге ЛТҰК бағдарламасын ұйымдастыруды қолға алғыңыз келсе, бірақ ағылшын тілінде сөйлемейтін елде болсаңыз, материалдарды өз тіліңізге аудару жолдарын қарастыру қажет.

Біз бұл нұсқаулық кейбір мұғалімдер фасилитация міндетін өз мойнына алған кезде мүмкіндіктер тізбегін кеңейтуге негіз болады деп үміттенеміз. Бұл

өзгерістер қозғаушысы болатын ұстаздар тобының мүмкіндіктерін арттырады. Жаңа әлеуеттерге ие болған мұғалімдер кейін даму жобаларында бірге жұмыс істеуге көндірген әріптестеріне осы мүмкіндіктерді береді. Сіздердің ЛТҰК бағдарламасына қатысу тәжірибелеріңіз шынымен де өзгерістерге алып келеді деп сенеміз.

Әдебиеттер

Frost, D. (1995) Reflective Action Planning: A Model for Continuing Professional Development, in D. Frost, A. Edwards and H. Reynolds (eds.) *Careers Education and Guidance*. London: Kogan Page. pp. 93-104.

Frost, D. (2011) *Supporting teacher leadership in 15 countries: the International Teacher Leadership project, Phase 1 - A report*. Кембридж: Leadership for Learning University of Cambridge Faculty of Education.

Frost, D. (2023) Teacher Leadership, in P. Woods, A. Roberts, M. Tian and H. Youngs (Eds.) *Handbook on Leadership in Education*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. pp. 89-101.

Frost, D. (2025) *In pursuit of enhanced teacher professionalism: a story of praxis*. Letchworth Garden City: HertsCam Publications. www.non-positionalteacherleadership.com.

Frost, D. и Durrant, J. (2002) Teachers as Leaders: Exploring the Impact of Teacher Led Development Work, *School Leadership and Management*, 22 (2),143-161.

Frost, D., Durrant, J., Head, M. и Holden, G. (2000) *Teacher-led School Improvement*, London: RoutledgeFalmer.

Frost, D., Durrant, J., Hill, V., Holden, G. и Roberts, A. (2025) *Teachers and the practice of leadership: enabling change for transformation and social justice*. London: Routledge.