

**Ш. Х. КУРМАНАЛИНА, С.М.БАХИШЕВА.  
Н.Н. ДӘУЛЕТКАЛИЕВА, Н. Ж. АРХЫМАТАЕВА**

## **ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ**

*0105000 –«Бастауыш білім» мамандығы бойынша техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім жүйесі үшін өзектендірілген үлгілік оқу жоспарлары мен бағдарламалары бойынша оқу құралы ретінде әзірленген*

Астана 2018 г.

ӘОЖ 37.0 (075)  
КБЖ 74.00 я73  
П23

«Педагогикалық менеджмент» Ш.Х.Курманалина, С.М.Бахишева,  
Н.Н.Дәулеткалиева, Н.Ж.Архыматаева. Оқу құралы. – Астана 2018 ж.

ISBN 978-601-333-532-2

Оқу құралы «Бастауыш білім беру» мамандығына арналған типтік оқу жоспары, білім беру бағдарламасы бойынша, кәсіби құзыреттілік КҚ 10. Кәсіби қоғамдастық және білімнің барлық мүдделі тараптарымен өзара әрекеттесуді жүзеге асырады, кәсіби модуль КМ 10 . Кәсіби қоғамдастық және білімнің барлық мүдделі тараптарымен өзара әрекеттесу негізінде құрастырылған. 4 курс студенттеріне арналған.

Оқу құралы үш тараудан, қолданылған әдебиеттер, тестілер жинағынан тұрады.

Оқу құралы педагогика, психология, саясаттану, философия негіздері, құқық негіздері пәндерімен байланыстырылып оқытылады. Оқу құралының мазмұны техникалық және кәсіптік білім беру оқу орындарына жұмыс бағдарламасын жасау үшін негіз бола алады.

ӘОЖ 37.0 (075)  
КБЖ 74.00 я73

#### **Рецензенттер:**

Ергужиева Н.Д.. –№47 жалпы орта білім беретін мектептің директоры.

Иргалиев А.С. –Педагогика ғылымдарының кандидаты, доцент.

Кайболдиева Н.Ж..- директордың оқу әдістемелік жұмысы жөніндегі орынбасары.

«Кәсіпқор» Холдинг коммерциялық емес акционерлік қоғамының Ғылыми-әдістемелік кеңесімен мақұлданған 26.09.2018 ж. № 2 хаттама

©«Холдинг «Кәсіпқор» КЕАҚ, 2018 ж.

## МАЗМҰНЫ

Кіріспе	4
<b>I-ТАРАУ. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ - БІЛІМ БЕРУ МЕКЕМЕЛЕРІН БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ТӘЖІРИБЕЛІК НЕГІЗДЕРІ, БАСҚАРУДЫҢ ӘДІСНАМАСЫ</b>	
1 бөлім. Педагогикалық менеджмент негіздері	6
1.1.1. Білім беру жүйесін басқарудың қазіргі парадигмалары, құндылықтары. Менеджменттің ғылым ретінде пайда болуы, даму кезеңдері, тарихы, басқару концепциялары. Менеджмент, педагогикалық менеджмент ұғымдары.	6
1.1.2. Педагогикалық менеджмент мақсаты, міндеттері. Педагогикалық менеджменттің құрылымдары. Педагогикалық менеджмент жүйе ретінде. Оқыту үдерісін басқарудағы педменеджмент	15
1.1.3. Педагогикалық менеджмент ұстанымдары, басқару әдістері	23
2 бөлім. Басқару функциялары	31
1.2.1. Педагогикалық менеджменттің ерекшеліктері. Білім беру мекемелерін басқару. Басқару функциялары. Ақпараттық–талдау функциясы. Мақсат қою функциясы	31
1.2.2. Жоспарлау және шешім қабылдау функциялары	39
1.2.3. Ұйымдастыру және ынталандыру (уәж) функциялары	46
1.2.4. Бақылау– есеп, реттеу, түзету функциясы	55
<b>II-ТАРАУ. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТЕ БІЛІМ БЕРУ САПАСЫН БАСҚАРУ</b>	
2.1.1. Мектептің миссиясы, тұжырымдамасы, даму бағдарламасы, мақсаттық-бағдарлы жобалар	62
2.1.2. Мектептің Өсу картасын ендіру жобасы	73
<b>III –ТАРАУ. БАСҚАРУШЫЛЫҚ ІС-ӘРЕКЕТТЕР ЖҮЙЕСІ ЖӘНЕ ПЕДАГОГ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ДАМЫТУ</b>	
1 бөлім. Мектеп басшысының құзыреттілік сапалары.	80
3.1.1. Мектеп директорларының көшбасшылығын дамыту	80
3.1.2. Білім беру саласы менеджерінің көшбасшылық сапалары.	88
3.1.3. Мектептегі көшбасшылық және адам ресурстарын дамыту.	94
2 бөлім. Педагогикалық ұжымдағы қатынастар	106
Тақырып 3.2.1. Басқару этикасы, мәдениеті, стилі мен әдістері.	106
3.2.2. «Тұлғаралық қатынастар» ұғымы. Тұлғааралық қатынастардың педагогтар қызметіне, оқу –тәрбие үрдісіне әсері. Педагогикалық ұжымдағы түсініспеушіліктер және оны шешу...	113
3.2.3. Кәсіби желілік қауымдастық және білімнің барлық мүдделі тараптарымен, әр түрлі әлеуметтік топтармен әрекеттесу әдістері мен түрлері (сыртқы білім стейкхолдерлері) өзара әрекеттесу..	121
<b>ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ</b>	131

## Кіріспе

Педагогикалық менеджмент - мектеп жұмысын басқарудың мазмұны мен әдістері, оқу-тәрбие жұмысын тиімді ұйымдастыру туралы педагогика ғылымының бір бағыты ретінде, білім берудің жаңа парадигмасы мен басқару теориясының дамуына байланысты қайта жаңғыртылуда. Білім беру жүйесін жетілдіру, ең алдымен оның сапасын арттыру – мемлекеттің таяу онжылдықтағы басты басымдықтарының бірі болып табылады. Білім беру жүйесін дамытудың Мемлекеттік бағдарламасы, Назарбаев Зияткерлік мектептері негізінде әлемнің алдыңғы қатарлы тәжірибесін бойына жинақтаған білім берудің ұлттық моделі, білім сапасы мен оны бағалау өлшемдері, нәтижеге бағытталған басқарудың индикаторлары, критериалдық бағалау- әлемнің үздік тәжірибесі ғана емес- сапалы оқытудың бірден бір үлгісін дәлелдейді. Білім берудің түрлі деңгейлерінде оқыту мазмұны, әдістері мен құрылымдары жаңартылып, жаңа бағдарламалар мен оқулықтар, ақпараттық-коммуникативтік, интерактивтік, роботтық технологиялар кеңінен ендірілуде. Білім беру ұйымдарында білім сапасын дамытуды, мектеп басшылары мен педагогтардың сыни ойлау деңгейі мен педагогикалық көзқарастарының күтілетін нәтижеге бағытталған–жаңа өзгерістерге сай болуын қажет етеді. Оны қамтамасыз ету мектептанудың төмендегі бағыттарын:

- мектеп басқарудың дәстүрлі сипатын, құрылымы мен мазмұнын жаңарту;

- нәтижеге бағытталған білім беру мақсатына сай басқаруды ресурстық, әдістемелік, технологиялық қамтамасыз ету үшін мектеп басшыларының заманауи құзыреттіліктерін дамыту;

- оқытудың субъектаралық, коллобративтік, бірлесе оқыту түрлеріне сәйкес басқаруды корпоративтік, нәтижеге бағытталу түрінде ұйымдастыру;

- оқыту бағдарламалары мен әдістемелерінің өзгермелі жағдайында педагогтардың құзыреттілігін көтеру арқылы үнемі кәсіби-әдістемелік дамыту жолдарын қамтамасыз етуді айқындайды.

Мектеп басшылары өзгерістердің неліктен қажет екенін түсінуі үшін, біріншіден, білім берудің құндылықтары мен күтілетін нәтижелерін терең зерделей білуі тиіс, екіншіден, сол құндылықтар мен нәтижелерді қамтамасыз ету үшін мектепте нені өзгерту керек, ол үшін қандай әрекеттер мен жобаларды іске асыруға болатынын, үшіншіден, өзгерістерді жоспарлау және орындау барысында ол өзгерістер немен өлшенеді, оның тиімділігі қалай бағаланатынын алдын-ала айқындап, оны қадағалай білуі тиіс. Осы жүйелі өзгерістерді түсіну және оны орындау мектеп басшыларының өздерінің кәсіби құзыреттілігін дамытуды, олардың өз ұйымында қызмет ететін педагогтардың кәсіби шеберлігін дамытуға даярлығын талап етеді. Педагогикалық менеджментте басқару неғұрлым сапалы болса, соғұрлым үрдістің сапасы артады.

**Оқу құралының мақсаты:** болашақ мұғалімнің мектептің тұтас педагогикалық үдерісін басқарудағы педагогикалық менеджменті туралы теориялық білімі мен тәжірибелік дағдыларын қалыптастыру.

**Міндеттері:** болашақ мұғалімдерді білім берудегі менеджменттің теориялық-әдіснамалық негіздері мен тұтас педагогикалық үдеріс жөнінде біліммен қаруландыру; педагогикалық менеджменттің мәні және негізгі міндеттерімен таныстыру; педагогикалық менеджмент туралы саналы көзқарастарын қалыптастыру; менеджер қызметінің нысаны ретіндегі тұтас педагогикалық үдеріс тұрғысынан білім беру ұйымдарын басқару дағдыларын қалыптастыру.

Оқу құралының мазмұны «Педагогикалық менеджмент» пәніне және «Кәсіби қоғамдастық пен білімнің барлық мүдделі тараптарымен өзара әрекеттесу» кәсіби модуліне сай, 0105000 «Бастауыш білім беру» мамандығы білім алушыларына арнап жазылған. Ұсынылған оқу құралдың мазмұны мен құрылымы білім алушылар үшін ізденушілік пен инновациялыққа ұмтылуға, мектеп басшылары үшін қалыптасқан стереотипті түсініктерін өзгертуге белгілі бір дәрежеде ықпал етеді деп сенеміз.

# **I-ТАРАУ. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ - БІЛІМ БЕРУ МЕКЕМЕЛЕРІН БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ТӘЖІРИБЕЛІК НЕГІЗДЕРІ, БАСҚАРУДЫҢ ӘДІСНАМАСЫ**

## **1 бөлім. Педагогикалық менеджмент негіздері**

**Тақырып 1.1.1. Білім беру жүйесін басқарудың қазіргі парадигмалары, құндылықтары. Менеджменттің ғылым ретінде пайда болуы, даму кезеңдері, тарихы, басқару концепциялары. Менеджмент, педагогикалық менеджмент ұғымдары.**

**Мақсаты:** Менеджменттің ғылым ретінде пайда болуы, даму кезеңдері және тарихы, оның кәсіби білім беру жүйесіндегі түрленуі. Басқарудың парадигмалары, құндылықтарын, пәнін, ұғымын және әдіснамасын анықтау

**Негізгі ұғымдар:** басқару, парадигма, құндылықтар, менеджмент ұғымы, даму кезеңдері, педагогикалық менеджмент

### **Жоспары:**

1. Басқарудың парадигмалары, құндылықтары.
2. Менеджменттің ғылым ретінде пайда болуы, даму кезеңдері және тарихы, оның кәсіби білім беру жүйесіндегі түрленуі.
3. Ғылыми менеджмент мектептері.
4. «Менеджмент», педагогикалық менеджмент ұғымдары.

Қазақстандық білім жүйесі бәсекеге қабілетті, үш тілде еркін сөйлейтін, еуразиялық көпмәдениетті, әртүрлі ұлт арасында тіл табыса алатын және техника мүмкіндіктерін пайдалана алатын, базалық құзыреттіліктерді меңгерген, өзге халықтың мәдениеті мен дәстүрін қолдайтын тұлғаны қалыптастыруға бетбұрыс алды.

Қазіргі таңда жеке тұлғаның құзырлығын қалыптастыру мақсатында еліміздің білім беру жүйесі нәтижеге бағытталған білім беру моделіне көшті. Жаңа білім беру моделінің жекелеме элементтері нақты білім беру тәжірибесінде көрініс тапты, жаңа оқу орындары, жаңа бағдарламалар мен оқулықтар, білім берудің жаңа әдістері мен технологиялары пайда болды.[1]

Бүгінгі қоғамның талабының бірі – жалпы білім беретін, бастауыш мектептердің педагогикалық үрдісін *менеджмент* негізінде басқару. Осындай өзгерістерге орай білім беру жүйесін басқару парадигмалары да жаңғыртылуда.

**Басқару парадигмасы** (парадигма латынша *paradeigma* – үлгі)– ғылыми концепцияға негізделген негізгі идея, ғылым дамуының белгілі кезеңінде ғылыми қауымдастық тарапынан қабылданған болжамдардың мәнін түсіндіру және ғылыми тану үрдісінде пайда болатын мәселелерді шешу үшін үлгі, модель, стандарт (қалып) ретінде пайдаланылатын теориялық және әдіснамалық ережелердің жиынтығы. Басқару тәжірибесінің жинақталуына байланысты басқару парадигмалары өзгеріске ұшырап отырады. Соңғы жылдары басқару- ұйымдастыру мәдениетіне, басқарудың жаңа әдістері мен қағидаларына, менеджердің көшбасшылық сапаларына бағытталған. Қазіргі басқару парадигмасында тиімді (рационалды) басқару қағидасы басшылыққа алынады. Қазіргі басқару парадигмасы: «ашық

жүйенің» құрылуы; басқарудың әдістерін жетілдіру; басқаруды орталықсыздандыру; әкімшілік-орындаушылық командалардың тиімді түрлері, мақсатты - бағдарлы жобалау; жаңашыл-бейімді білім беру жүйесін басқару арқылы қарастырылады. «Ашық жүйенің» құрылуы негізінде, мектеп сыртқы ортаға сай бейімделіп, қаржылық, әлеуметтік, мәдени, саяси, ғылыми-техникалық өзгерістерге дайын болуы қажет. Мектептің сыртқы ортаға бейімделу жетістігі мұғалімдердің кәсіби біліктіліктеріне, шығармашылық қызметтеріне, ой- өрісінің тереңдігіне, қарым-қатынас мәдениетіне, билік құрылымына, басқару әдістері мен формаларына және басшының осы жұмыстарды ұйымдастыра алу құзыреттілігіне тікелей байланысты. Басқару әдістері ішкі және сыртқы орта жағдайларда таңдалып, жұмыстың тиімділігіне қарай қолданылады. Педагогикалық үрдіске қатысушылардың дербес таңдаулары арқылы шығармашылық өсуге жағдай жасалып, жұмыстың жаңа тәсілдері енгізілетін болады. Басқаруды орталықсыздандыру (децентрализация) арқылы басшы, өз міндеткерліктерін, әкімшілік кеңестің мүшелеріне жолдайды, ұжым боп шешім қабылдауға жағдай жасайды. Әкімшілік-орындаушылық командалар, қаржылық, әлеуметтік, психологиялық әдістерді қолдану арқылы, мектептің сыртқы және ішкі мәселелерін дербес шешетін болады. Мақсатты - бағдарлы жобалау қызметі маңызды мәселелер бойынша нақты іс-әрекеттерді ұйымдастыру және қалыптасқан жағдайды өзгертуді жүзеге асырады. Жобалау, нақты есептер, ғылыми негіздер бойынша болашақтың моделін қамтамасыз етеді, әсіресе ашық жүйелерде. Жобалық ойлау педагогикалық жүйелерді басқару парадигмасының өзгерісінде өзекті орында болып отыр.[1] Жаңашыл-бейімді білім беру жүйесін басқару-кәсіби саладағы, өмірде болып жатқан өзгерістерге, жағдайларға тез икемделу, білім беру жүйесінің бәсекеге қабілеттілігін арттыратын үздіксіз дамуды білдіреді.[2]

Қазіргі кезде оқушыға білім, білік, дағдыларды беру жеткіліксіз бола бастады. Бүгінгі басты **құндылық** оқушының білімі мен білігі ғана емес, оның ойлау қабілетін, ақпараттық және қарым-қатынастық мүмкіндіктерін дамыту, өзінің іс-әрекетін өзі басқару тәсілдерін меңгерту. Бұл білімнің ролін төмендетпейді, жаңа сапалары қалыптасқан ойлау деңгейі, өз мүмкіндіктерін сыни бағалай және дамыта білуге апаратын сатылы үдерісті құрайды. Білім, білік, дағдыдан жоғары нәтижелер бар, ол - тұлға ресурстарындағы өзгерістерге негізделген білім нәтижесі. Білім алушының тұлғалық ресурстарын *мотивациялық* (тұлғаның құндылықтық бағдарлары, қажеттіктері мен сұраныстары); *әрекеттік* (игерілген әрекет түрлері мен амалдары); *танымдық* (іс-әрекет барысында бағыт беруді қамтамасыз ететін білімі) деп ажыратуға болады. Мотивациялық ресурстары дамуының көрсеткіштері - оқушының тұлғалық сапалары, әрекеттік ресурстары дамуының көрсеткіштері – метапәндік (құзыреттілік) нәтижелері, ал танымдық ресурстар дамуының көрсеткіштері - пәндік нәтижелері деп қарастырады. *Тұлғалық нәтижелер* – оқушылардың білім беру үрдісінде қалыптасқан құндылықтар жүйесі, олар оқушының өзіне, өз біліміне сыни

көзқарасы, оқытудағы өз ролін бағалауы, танымдық зеректігі, т.б. анықтайды. *Метапәндік нәтижелерді* классификациялаудың бірнеше түрлері бар, білім алушының ізденушілік мәдениеті: жалпы оқу мәдениеті, ақпартпен жұмыс істеу мәдениеті, зерттеу жүргізу мәдениеті; жобалау мәдениеті: оған жобалау әрекетінің алгоритмін білу, жобалау және оны жүзеге асыра алу мәдениеті жатады; коммуникативтік мәдениет: өз пікірін білдіре алу, өзгелерді тыңдай алу, дискуссия жасай білу, конфликттерді шеше білу, бағалай білу жатады. *Пәндік білім нәтижелері* құрылымының компоненттері ретінде алынатындар: фактілер мен нақты мәліметтер; тірек ұғымдар; себеп–салдарлық байланыстар; заңдар мен заңдылықтар; ережелер мен қағидалар; идеялар мен теориялар; әдістер; мәдениеттанымдық мағлұматтар, құндылықтар мен дәстүрлер; проблемелар мен гипотезалар. Сонымен, пәндік нәтижелер– білім алушылардың оқылатын жеке пәндер деңгейінде игеретін әлеуметтік тәжірибенің нақты элементтері болып табылады.

Оқушының проблемаларды өз бетімен шешу қабілеттерін дамытуда аталған тұлғалық, метапәндік және пәндік нәтижелерін біріктіретін интергративтік нәтижелердің маңызы зор. Білім берудегі интегративтік нәтиже білім алушының *білімділік деңгейін* көрсетеді.

*Білімділік* – тұлғаның игерілген әлеуметтік тәжірибесін пайдалана отырып проблемалар класын, түрлерін өз бетімен шешуге қабілеттілігін көрсететін жалпы білім нәтижесі. *Білімділік деңгейі* тұлғаның өзі шешуге қабілеті жететін проблемалар класы, түрлері арқылы белгілінеді. Олар:

*Сауаттылық*–оқу әрекетіндегі проблемаларды шеше алу қабілеттілігімен сипатталатын білімділік деңгейі. Сонымен қатар, бұл деңгей өз әрекетін ұйымдастыра алу, өзге де білім үрдісіне қатысушылармен қарым–қатынас жасау проблемаларын шеше алуды да қамтиды;

*Функционалдық сауаттылық* – қоғамдық ортадағы әлеуметтік рөлдерді (оқушы, тұтынушы, қызметкер, клиент, азамат, отбасындағы, жолдастар арасындағы, қызмет бабындағы рөлдер, т.б.) жүзеге асыру проблемаларын шешуге қабілеттілігімен сипатталатын білімділік деңгейі.

*Күзіреттілік* – өмірлік және кәсіби жолын таңдаудағы проблемаларды шеше алу қабілеттілігімен сипатталатын білімділік деңгейі.

Білім берудің жаңа нәтижелеріне жету – ол білім нәтижелерінің жаңа компоненттері тұлғалық, метапәндік және пәндік нәтижелерді меңгеру негізінде жүзеге асырылады. Білім нәтижелері білім беру мақсатын айқындайды, М.Фулланның айтуынша «білім берудің нәтижеге бағытталған мақсатын нақты белгілеу арқылы оқыту мен бағалау үрдістеріне мақсатқа қол жеткізетін өзгерістер енгізуге болады».

XXI ғасырдың басынан бастап білім нәтижелерінің әлеуметтендіріле бастағаны байқалады. Егер, әлеуметтендіру үрдісін адамның өмірде кездесетін сан алуан проблемаларды шешуге қабілеттілігін дамыту деп қарастырсақ, бұл жағдайда білім беру мәні білім алушылардың әлеуметтік тәжірибесін, өз мүмкіндіктерін пайдалану негізінде проблемаларды шешуге қабілеттілігін арнайы дамыту болып табылады.



Жаңа білім парадигмалары жалпы білім беретін мектептерде білімнің жаңа мақсатын, міндеттерін, басымдылықтарын, келесі құндылықтарын: көпжылдық тарихы мен ұлттық тағылым, салт- дәстүрлер; педагогикалық шеберлік пен кәсібилікке негізделген білім бағдарламаларының сапасы; мектептегі қолайлы жағдай мен ұстаз беделінің кепілі болып табылатын білім беру жүйесінің мәдениеті; мектептің тұрақты дамуы, стратегиялық даму басымдықтары негізінде анықтайды. Бәсекелестік қағидасын басшылыққа ала отырып, мектептің Стратегиясында келесі бес басымдық анықталған: инновациялар, тұрақты даму, көптілділік, аймақтық инновациялық жүйеге ену және кәсіпкерлік ойлау, бұл оқу орнын сапалы өзгерту бағытындағы негізгі бағдар болады.

**Менеджменттің ғылым ретінде пайда болуы, дамуы және тарихы.** Адамдарды басқару өнері ежелгі заманнан қалыптасып, ғасырлар бойы жетілдіріліп, бүгінде заманауи түрге еніп отыр. Менеджменттің теориясы мен практикасының дамуы бірнеше кезеңдерге бөлінеді:

**I кезең – ежелгі кезең (б.з.д. 6-9 ғғ.- ХҮІІІ ғ. дейін)** Алғашқы қауымдық құрылыста ру басшысының, қауымдық жетекшінің көмегімен, басшылығымен бірігіп тіршілік еткен, кейіннен термешілік пен аң аулаудан өнеркәсіптік өндіріске ауысу менеджменттің қалыптасу бастамасы болды. Біздің заманымызға дейінгі басқару принципінің жан-жақтылығын зерттеп сипаттама берген адам **Сократ** (470-439 жж.) мемлекеттің билігі «үздіктерге» яғни тәжірибелі, адал, әділетті, ұқыпты, мемлекеттік басқару өнерін меңгерген адамға берілуі керек. **Платон** (б.з.д 428-348) мемлекеттік басқарудың түрлерін талдаумен бірге басқару органдарының функцияларын анықтаған, «Мінсіз мемлекет» азаматтардың тұрмыс-тіршілігіне қажеттіні жасайтын қолөнершілердің жер өңдеушілердің, қауіпсіздікті сақтайтын әскерилердің және ақылмен, әділетті түрде басқаратын философ-басқарушылардың бірлестігі болуы керектігін айтқан, ал **Александр Македонский** (б.з.д 356-323) әскерді басқарудың теориясы мен практикасын дамытты. Менеджмент туралы сөз болғанда біз ең бірінші Әбу Нәсір Әл-Фарабиді (870-950) еске аламыз. **Әл-Фараби** басқару мен патшалық құруға, жоғары өкіметтің негізі болып табылатын басқару саясатына зор мән берген. Оның ойынша басқару өнерінің басты бір ерекшелігі – адамдар мен әлеуметтік топтардың үйлесімдігіне жету, олардың мұң-мүддесін ескеру. Басқару теориясы жайлы алғашқылардың бірі болып 2,5 мың жылдықта жазған Ежелгі Қытай ойшылы **Конфуций** болды. Ол адамдарды заң арқылы басқару емес, моралдық қағидалар мен қалыптасқан дәстүрлерге байланысты басқару керектігін және қоғамның дамып, гүлденуі үшін басшының өзі моралдық жағынан көшбасшы- қайырымды, ұқыпты болуын, осы сапаларды басқаларда да дамыту керектігін және мемлекеттік қызметті атқаратын адамдардың сыпайылығы басқарудың негізгі, міндетті элементі болып табылады деген тұжырым айтты.[3]

**II кезең – индустрияның даму кезеңі (1776-1890 жж.).** Өкілдері: А. Смит, Р.Оуэн, Б. Бэббидж, Э. Юр т.б. Бұл кезеңде басқарудың теориялық

негіздерін іздеу бағытында өнеркәсіп иелері, ғалымдар түрлі эксперименттік сынамалар жүргізді. Шотланд экономисті *Адам Смит* (1723-1790 жж) менеджмент әдістерін мемлекеттік басқару саласында қолданып, мемлекет басшысының міндеттеріне анықтама берді және жұмыстың тиімділігі мен оны бақылау теориясының негізін қалады. Менеджменттегі реформаторлық идеялардың авторы *Роберт Оуэн* (1771 - 1858 жж.) басқа адамдардың еңбегінің көмегіне сүйеніп, ұйым мақсатына жету идеясын жасап, ынталандыру әдістерінің жұмысшылардың еңбек өнімділігін көтеру үшін қажеттілігін дәлелдеді. Басқару саласында алғашқылардың бірі болып басқару бұйрық беру емес, жеке тұлғалардың біріккен іс әрекеті, ұйым мақсатына жету үшін адам және басқа да ресурстарды қолдану екендігін анықтады. Ағылшын математигі, алғаш рет аналитикалық есептеу машинасын ойлап тапқан *Чарльз Беббидж* (1751-1871 жж) басқару теориясына ауқымды үлес қосқан, ол «Машиналар мен мануфактуралар экономикасы» (1832) еңбегінде еңбекті мамандыққа байланысты ақыл-ой және физикалық еңбек деп бөлу керектігін, жұмысшыға істеген еңбегіне қарай жалақы төлену керектігін айтты.

**III кезең – басқаруды бір жүйеге (систематизация) келтіру кезеңі (1856-1960 жж.)** Бұл кезеңде ғылыми басқару бір жүйеге келтіріліп, басқару мектептері, концепциялары қалыптасты. *Ғылыми басқару концепциясы*, негізін салушы Ф. Тейлор, оның еңбектері «Ғылыми менеджмент ұстанымдары» (1911), «Фабриkanı басқару» (1903). Ол менеджментті нақты заңдары мен ережелері, принциптері, жоспарлауы бар ғылым ретінде қарастырды. Ф. Тейлор еңбектерінің құндылығы сол оның теориясы бойынша өнеркәсіпті кеңейту, жұмысшылардың еңбегін ынталандыруды жетілдіру арқылы еңбек өнімділігін арттыру. Ф. Тейлор және оның қолдаушылары еңбек операцияларына талдау жасай отырып, оны жетілдірудің түрлі әдістерінің негізін қалады. [1] *Фредерик Уинслоу Тейлор* (1856-1915 жж) - американдық инженер, менеджмент пен еңбекті ұйымдастырудың ғылыми негізін қалаушы, еңбекті ғылыми басқару жүйесі кейіннен Тейлоризм деп аталды. **Ф. У. Тейлордың айтуы бойынша:** ғылыми басқарудың басты идеясы- әр адамның іс әрекеті ғылыми негізде құрылуы керек, соған сай әр қызметкерді қажетті дағдыларды меңгерту үшін оқыту керектігін айта отырып, ғылыми басқарудың келесі **принциптерін** ұсынады: орындалған әрбір жұмыс ғылыми тұрғыдан талданса, ондай жұмысты орындаудың ең озық әдісі анықталатын болады; кез келген жұмысты орындау үшін кәсіби маман керек, ол үшін қызметкерлердің білімін көтеру керек; қызметкер еңбегін ынталандыру арқылы еңбек өнімділігінің артуына, шығармашылықпен еңбек етуге, еңбекке деген құлшынысты, белсенділікті туғызуға жағдай жасалады; менеджерлер жеке адамдармен серіктес болғанда ғана жұмыс ғылыми негізде орындалады; менеджерлер мен қызметкерлердің жауапкершілігі жоғары болуы тиіс. Менеджер жұмыстың күрделі түрін орындайды: жоспарлау және бақылау, ал белгіленген мақсаттың жүзеге асуын қызметкерлер орындайтын болады.

Тейлор өз жүйесінің мәнін білім арқылы басқару, еңбектегі үйлесімділік, серіктестік, әр жұмысшының жағдайын жасау екендігін және өнеркәсіптегі билікті сол сала бойынша маманданған адам (менеджер) жүзеге асыру керектігін айтты. [4].

**Классикалық- әкімшілік басқару концепциясы**, ұйымды басқарудың жалпы мәселелері мен принциптерін жасауға бағытталды. Оның көрнекті өкілі «ғылыми менеджменттің атасы» **Анри Файоль** (1841 - 1925 жж.) — француздың тау-кен инженері, менеджмент теоретигі. Файоль теориясы бойынша басқару жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау функцияларынан тұратын үрдіс. [5] Сондай-ақ ол басқарудың 14 принципін ұсынды: еңбекті бөлу, билік және жауапкершілік; бір басшылықтың болуы; тәртіптілік, марапаттау; басқарудың орталықтан жүргізілуі; иерархия, тәртіп; әрекет бірлігі; ұйым қызығушылықтарын жоғары қою; әділеттілік; жұмысшылардың тұрақтылығы; инициатива; корпоративті рух; жұмысшылардың бірлігі, татулығы, үйлесімділік, күштің бірлігі.[6] **Г. Эмерсон** «Өнімділіктің он екі принципі» (1911) атты еңбегінде өнеркәсіпті басқарудың принциптерін құрастырып, ұсынады. Оның көзқарасы бойынша еңбек игілікті болуы керек.

**Адамдық қатынастар концепциясы**, адам ресурстарын көтеру, адамды ынталандыру, топтың жеке адамға ықпалы, әлеуметтік әсер етуге негізделеді.

**Джордж Элтон Мэйо** (1880-1949) —американдық психолог, өнеркәсіп басқаруды зерттеуші, менеджменттегі «адамдық қатынастар мектебінің» негізін салушы. Мэйо концепциясының негізгі қағидалары: топтық тәртіпке бағытталу, бағыныштылық пен бюрократиялық ұйымдастыру адамның табиғаты мен оның еркіндігімен үйлеспейді, басшылар өнімдерге емес, адамдарға назар аударуы керек. Э.Мэйо өнеркәсіптегі әлеуметтік құрылым мәнін анықтап берді. Американдық психолог, ізгілендіру психологиясының негізін салушы **Абрахам Маслоу** (1908-1970ж) қажеттілік пирамидасы моделін ұсынды. А. Маслоу тұжырымдамасы бойынша адам әрекетіне ықпал ететін оның қажеттіліктері дейді, яғни еңбек өнімділігі жұмысшының жалақысын көтеруден емес, оған деген басшылықтың, әріптестердің, жалпы ұжымның қарым-қатынасынан артады.

**Бихевиористік мінез-құлық концепциясы (1950 жылдан күні бүгінге дейін)**, адамдардың еңбек етуде ішкі потенциалды мүмкіндіктерін қолдану, ұйымды құру мен тиімді басқаруға негізделеді. **Бихевиоризм** - адамның сыртқы орта ықпалдарына қарсы жауап ретіндегі әрекет-қылығын қарастыратын психологиялық теория, оның негізгі формуласы: S-R ықпал-жауап (стимул-реакция). Басқарудағы бихевиористік концепция еңбек барысында адамдардың ішкі потенциалды мүмкіндіктеріне ықпал етуге сол арқылы жағымды мінез-құлықты қалыптастыруға бағытталған.[39] **Крис Арджирис** өз еңбегін ұйымдастыруды дамыту мен менеджерлерді оқытуға арнап, әрбір адамның бойындағы психологиялық энергия көзін дұрыс бағыттау керектігін айтады. 1960 ж. «Т-тобын» - тренинг тобы құрды.

Мақсаты: тұлғааралық қатынастар мен дағдыларға үйрету. Өлеуметтік психолог *Ренсис Лайкерт* (1903-1981)- «Жүйе-4» әзірледі, ол жүйе бойынша ұйым адамдарды ынталандыру негізінде құрылып, мына жағдайлар арқылы көрініс береді: мақсат белгілеу, шешім қабылдау, бақылау, орталықсыздандыру.

#### ***ІҮ кезең- Ақпараттар (сандық) кезеңі (1960 ж.- бүгінгіге дейін).***

Сандық концепциялар кибернетика мен сандық машиналардың шығуымен байланысты болды. Басқаруға сандық тәсілдерді енгізумен байланысты тұжырымдар Р. Акофф, Л. Берланфи, Э. Бир, А. Гольдбергер, Р. Каллиен, П. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер т.б. еңбектері мен зерттеулерінде тұжырымдалады. *Э.С.Бир* – кибернетиканы басқару саласында алғаш қолданушы болды. Ол басқаруды тиімді ұйымдастыру ғылымы деп атады. ***П. Ф. Друкер*** (1909-2005жж.) – ХХғ. менеджмент теоретигі, инновациялық экономика теориясы мен кәсіпкерлік қоғам теориясын қалыптастырды. Бұл теория жаңа ақпараттық қоғамның идеясына негізделген.

Қазіргі менеджмент ХІХ ғасырдағы өнеркәсіп революциясы кезінде туындаған. Өндірістің алғашқы түрлерінде, фабрикаларда адамдарды жұмыспен қамту және оларды біріктіріп, жұмысқа бағыттау қажеттілігі туындап, міне, сондай жағдайда қабілетті жұмысшыны үйретіп, оқытып, кәсіпорын иесінің мақсатын орындау үшін пайдаланған. Олар – алғашқы менеджерлер болатын.

**Менеджмент туралы түсінік.** Менеджмент ұғымы ғылымда «іс әрекет түрі» және «білім саласы» ретінде қарастырылып, қоғамдағы басқару салаларында қолданылады. «Ғылыми менеджменттің» негізін салушы Ф.Тейлор менеджмент және менеджер терминін алғаш рет қолданды, ол өзінің визит карточкасында бірінші болып «менеджмент мәселелері бойынша кеңесші» деп көрсеткен болатын. Менеджмент бойынша бірнеше кітаптардың авторы, кеңесші Т. А. Гибсон: «Менеджмент - шектеулі ресурстар жағдайында мақсаттарға қол жеткізудің өнері» десе, ХХ ғ. менеджмент теоретиктерінің ішіндегі танымалы, американдық ғалым П. Друкер Өзінің «Энциклопедия менеджмента» (2001) еңбегінде: менеджмент - тиімділік нәтижесі қол жеткізілген нәтижелермен өлшенетін қолданбалы пән, қазіргі менеджмент - басқару қызметінің арнайы түрі, ол адамдарға бағытталады және негізгі мақсаты адамдарды ортақ мақсатқа бірігіп әрекет етуге бағыттау, осы жолда олардың тиімді қызмет жасауына жағдай жасау, әлсіздіктерінің «тігісін жатқызу», сонда ғана адам қабілетінің қоғамға қосар үлесі, берері көп болатынын, бұның барлығы тиімді басқаруға байланысты екендігін айтады.

Педагогикалық менеджмент мәселелері бойынша қазақстандық зерттеушілер Баймолдаев Т. М., [1] Бахишева С.М. [61-68] , Қурманалина Ш.Х. Бөрібеков Қ.Қ. Катаев Е.С [39], Қазақстандағы білім беру жүйелерін басқару мен шетелдегі басқарушылық жүйелер жайлы Құлыбаева Д.Н. (2) Құсайынов А. Қ.(35) зерттеу еңбектерінде қарастырылады. Менеджмент, дамуы, функциялары Герчикова И. Н. (5), Веснин В. Р. (14), Глухов В. В.(22),

Гольдштейн Г. Я.(24), Виханский О. С., Наумов А. И. (29), педагогикалық менеджмент, мектеп басқару жайлы Конаржевский Ю.А.(8), Симонов В. П.(10), Третьяков П. И.(20), Сергеева В.П. (41), басқару стилдері мен әдістері жайлы Салахова Л.Р.(15), Громова Л. А (16), Коробкова С. Н. (17), көшбасшылық сапалар жайлы Шейнов, В.П. (31), Ли Якокка (32), Бендас Т. В. (28), ұйымда қызметкерлер жұмысын ұйымдастыру туралы Донцов С.(25), Исакулов Е. Б.(26),еңбек психологиясы Митина Л.М. (36), мектеп басқарудың психологиялық жақтары, тұлғааралық қатынастар, келіспеушіліктерді шешу, жайлы климат жасау Казаков В. Г., Кондратьева (39), Немов Р. С. (40), Рыбакова М. М. (42), Лутошкин А.Н. (46), Григорьев Т. Г., Линская Л. В., Усольцева Т. П. (47), К. Аверченко, Г. М. Залесов; Р. И. Мокшанцев (44) мұғалімдердің кәсіби қауымдастығы «Педагогикалық қоғамдастықтағы мұғалім көшбасшылығы» ҚР педагог қызметкерлердің біліктілігін арттыру бағдарламаларында (33, 48,49,50) әрекеттесу тәсілдері жайлы Әлімов А.(54), Айдосова Т., Айтпукешов А., Идришева З., Кусаинов Г., Сагинов К., Ултанбаева С.(55) еңбектерінде қарастырылған.

И. Н. Герчикова менеджментті шаруашылық қызметтің жетістігіне бағытталған материалды және еңбек ресурстарын, принциптері, функция, әдістерді қолдану арқылы кәсіби және іс-әрекетті қарастыратынын, алға қойған мақсаттарға жетуге бағытталған, кәсіби түрде іске асырылатын жеке қызмет түрі ретінде қарастырады.[5] Т. М. Баймолдаев менеджменттің тиімділігі индивид, топ және ұйымды басқарудың барлық деңгейлерінде ортақ мақсатқа, тиімді мақсатқа бағытталуға және мәселені шешумен анықталатынын жазады. [1] Л. Павлова менеджмент бірнеше экономикалық, саяси, әлеуметтік, қаржылық, философиялық, психологиялық, техникалық, ұйымдастырушылық аспектелерді қарастырып, олардың әрқайсысы жеке тұжырымдарға негізделетінін, тәжірибеде олармен түрлі мамандар айналысатынын айтады.[7]

**Менеджмент** (ағылшын тілінен аударғанда, *to manage, management* – басқару, *manager*- басқарушы, басшы,латын тілінен аударғанда *manus*-қол).

Менеджментке байланысты пікірлердің негізінде ұғымға анықтама беруге болады. **Менеджмент** ұғымын ғылыми тұрғыдан тұжырымдайтын болсақ: басқару туралы ғылым; адамдардың қызметіне кәсіби басшылық жасау түрі;басқару еңбегімен айналысатын адамдар тобы; зияткерлік, материалдық, қаржылық ресурстар жүзеге асыратын ғылым, өнер, іс әрекет; басқаруды жүзеге асыратын білім саласы; қазіргі қоғамың саясатына, өмір сүру салтына, кәсіпкерлікке ықпал ететін әлеуметтік- экономикалық институт; басқару саласының ұйымдастыру, әлеуметтік-техникалық аспектілерін оқытатын ғылыми пән; адамдардың еңбегін, зияткерлік дағдыларын, ынталарын қолдана отырып, белгіленген мақсатқа жету іскерлігі; ұйымды әлеуметтік басқару; ұйым деңгейінде басшылықтың қызметкерлерді басқаруынан тұратын қызмет түрі мен функциялары; адамдармен қарым-қатынасқа түсу тәсілдері мен өнерін меңгеру, ерекше әкімшілік дағды мен іскерліктер жүйесі; адамдар еңбегін жеделдету;

адамдармен қызметте нәзік (филигранды жұмыс) басқару; басқарудың адамға бағытталуы; басқарудағы көшбасшылық.

*Менеджменттік басқару* – ұйымның даму жоспарын жүзеге асыруға бағытталған еңбек өнімділігіне ықпал ететін, ұйымды тұрақты басқару жүйесін құруды қамтамасыз ететін және басшылықтың, қызметкерлердің қызмет етуіне қолайлы ортаны құру арқылы өзара ынтымақтасуы және алға қойған мақсатқа бірігіп әрекет ету арқылы тиімді жету негізіндегі басқару.

Ю.А. Конаржевский менеджментті басқарудың жаңа философиясы ретінде қарастырып, әкімшілік-бұйрықтық жүйе емес, басқарудың жұмсақ жүйесі, жетістік формуласы тұрғысында анықтама береді. [8] Психологиялық-педагогикалық сөздікте: «Педагогикалық менеджмент-басқару өнері, яғни басқарудың принциптерінің, әдістерінің, құралдарының және формаларының жиынтығы; оқу-тәрбие және оқу-танымдық процестердің пәрменділігін арттыруға бағытталған, оны басқарудың принциптерінің, әдістерінің, ұйымдастырушылық формаларының және техникалық тәсілдерінің комплексі»- деп анықтама береді. [9]

**Педагогикалық менеджмент** - білім беру жүйесінің тиімділігін көтеруге бағытталған басқару ұстанымдары, әдістері, ұйымдастыру формалары мен технологиялық тәсілдерінің кешені және педагогикалық жүйені басқару: жоспарлау, реттеу, бақылау, басшылық жасау, ұйымдастыру өнері. **Педагогикалық менеджмент** – бұл адамдардың ынтымақтастығы, адамдардың қарым – қатынас әдісі, өзін – өзі ұйымдастыру, өзін – өзі дамыту үрдісі. Ол келесі **болжау қағидаларына** негізделген: адамды сыйлау және оған сенімділікпен қарау; адамдарға тұлға ретінде қарау; ынтымақтастық әрекеті немесе басқарудан қарым - қатынасқа көшу; үздіксіз кәсіптік білімін көтеру; мұғалімге ықпал жасау; мұғалім жұмысын бағалау. Бұл қағидалар педагогикалық менеджментте бірқатар нақты **талаптар** қояды: адамның жеке басының беделін құрметтеу, құқығы мен мүмкіндіктерін мойындау; адамға сену, оның өзін – өзі тануы және мүмкіндіктерін ашып көрсету үшін жағдай жасау; өзара құрмет негізінде сенім ахуалын қалыптастыру; бастамашылдықты, шығармашылық бейімділікті, ұжымда өз орнын таба білуді қалыптастыру; жетістікті, мектеп ісіне әркімнің қосқан жеке үлесін мадақтау. Адамға құрмет және сенім – басқарудағы ізгіліктің ең жоғарғы көрінісі. Адамдарға тұлға ретінде қарау қағидасына сай менеджер педагогикалық ұжымның әр мүшесін жай ғана қызметкер, мұғалім деп емес, оны бүкіл қызмет кезеңіндегі қажеттіліктермен, мақсаттарымен, бастан кешіретін қобалжулармен бірге тұлға деп қарастырады.

### *Сұрақтар мен тапсырмалар*

#### **Тапсырма 1.** Менеджмент ұғымының мәнін торкөзде толықтырыңыз.

басқарудағы көшбасшылық		адамдардың қызметіне кәсіби басшылық жасау түрі	
басқару еңбегімен айналысатын адамдар тобы			ерекше әкімшілік дағды мен іскерліктер жүйесі
	адамдармен қызметте	басқару туралы ғылым	

	нәзік (филигранды жұмыс) басқару		
ұйымды әлеуметтік басқару		басқару саласының ұйымдастыру, әлеуметтік-техникалық аспектілерін оқытатын ғылыми пән.	адамдармен қарым-қатынасқа түсу тәсілдері мен өнерін меңгеру

**Тапсырма 2. Менеджменттің индустриялық кезеңі өкілдерінің теорияларын сәйкестендіріңіз**

Адам Смит		өнеркәсіп машиналарын енгізу керектігін, сол арқылы жұмысшылардың еңбегін жеңілдетуге
Роберт Оуэн		еңбекті мамандыққа байланысты ақыл-ой және физикалық еңбек деп бөлу
Чарльз Беббидж		жұмыстың тиімділігі мен оны бақылау теориясының негізін қалады.
Эндрю Юр		басқару бұйрық берушілік емес, жеке тұлғалардың біріккен іс әрекеті, ұйым мақсатына жету үшін адам және басқа да ресурстарды қолдану екендігін анықтап берді.

**Тапсырма 3. Идеялар матрициясын құрыңыз.**

автор	идеясы	ұқсастығы
Ф.Тейлор		
А. Файоль		
Э. Мэйо		
Г. Эмерсон		

**Тақырып 1.1.2. Педагогикалық менеджмент мақсаты, міндеттері. Педагогикалық менеджменттің құрылымдары. Педагогикалық менеджмент жүйе ретінде. Оқыту үдерісін басқарудағы педагогикалық менеджмент.**

**Мақсаты:** Педагогикалық менеджмент мақсаты, міндеттері. Педагогикалық менеджменттің құрылымдары. Педагогикалық менеджмент жүйе ретінде. Оқыту үдерісін басқарудағы педагогикалық менеджмент, әдістемелік жұмыс менеджментін анықтау

**Негізгі ұғымдар:** педагогикалық менеджмент мақсаты, объектісі, міндеттері, құрылымдары, педагогикалық жүйе, жағдаяттық тәсіл

**Жоспары:**

1. Педагогикалық менеджмент мақсаты, міндеттері.
2. Педагогикалық менеджменттің құрылымдары.
3. Педагогикалық менеджмент жүйе ретінде.
4. Оқыту үдерісін басқарудағы педагогикалық менеджмент. Әдістемелік жұмыс менеджменті.

Қазіргі қоғамда педагогикалық менеджменттің енуі білім беру саласындағы реформалар мен өзгерістердің тууымен, білім берудің вариативті қызмет көрсету, инновациялық үрдістердің енуімен байланысты. Қазіргі уақытта педагогикалық менеджмент әлеуметтік құбылыс ретінде

қарастырылады, ол басшының тәрбиелеу, оқыту, дамыту, қалыптастыруды ұйымдастыру құзыреттілігін меңгеруі. Педагогикалық менеджмент педагогика ғылымының бір саласы, оның зерттейтін пәні-білім беру мекемелеріндегі басқару. Мектеп басқару бойынша Ю. А. Конаржевский, В. П. Симонов, М. М. Поташник, К. М. Ушаков, П. И. Третьяков, А. А. Орлов т.б. зерттеген. В. П. Симонов педагогикалық менеджментке оқу-тәрбие процесін басқару принциптері, әдістері, ұйымдастыру және технологиялық амалдар кешені ретінде түсінік береді.[10]

**Педагогикалық менеджмент** білім беру жүйесінің тиімділігін көтеруге бағытталған басқару ұстанымдары, әдістері, ұйымдастыру формалары мен технологиялық тәсілдерінің кешенінен тұрады.

**Педагогикалық менеджмент мақсаты**-басқару ұстанымдары, әдістері мен функцияларына негізделген тиімді (рационалды) басқаруды қамтамасыз ету, ортақ мақсатқа ұжымды жұмылдыру, адами ресурстарды дамыту, еңбек өнімділігін арттыру, педагог қызметкерлердің ынталандыру белсенділігін туғызу, олардың ішкі, сыртқы мүмкіндіктерін еңбек әрекетінде өнімді қолдану, басқарудағы қарама-қайшылықтарды жеңу жолдарын табу, іздеу.

**Педагогикалық менеджменттің негізгі міндеттері:** адамдарды ортақ мақсатқа жұмылдыру; педагогикалық ұжымдағы әрбір қызметкердің қажеттіліктерін дамыту және оны мүмкіндігінше қанағаттандыру; адамдардың дамуын жетілдіру; педагог қызметкерлердің коммуникациялық дағдыларын, жеке жауапкершіліктерін дамыту; үрдісті жоспарлау, ресурстармен қамтамасыз ету; педагог қызметкерлердің жоғары ынталандыруын туғызу; үрдісті бақылау және түзету; оқыту үрдісін жетілдіру, оның тиімділігін арттыру; нәтижеге қол жеткізу, тиімді басқару.

Бұл міндеттер әр циклде қайталанып отырады. Келесі циклдарда өткен циклда орын алған келеңсіздіктер шешіліп, келесіде ескерілетін болады. Педагогикалық менеджмент міндеттерін жүзеге асыруда келесі шаралар жүзеге асырылады: ұйымдастырушылық, әдістемелік, дидактикалық, тәрбиелік, жоспарлық, қаржылық кадрлық, қамтамасыз ету, ақпараттық, имидждік, бақылау- мониторингтік т.б.

Осы іс шаралар кешені білім беру үрдісінің мазмұнын құрайды, оның нәтижелі орындалып, жүзеге асуы дұрыс ұйымдастырылатын басшылыққа, педагогикалық менеджментке байланысты. Басқарудың **негізгі объектісі:** педагогтардың іс әрекетін бағдарлау; іс әрекетін белсендіру арқылы ынталандыру ортасын құру.

Педагогикалық менеджменттің *құрылымдық* деңгейлеріне педагогикалық ұжымның қызметін басқару; педагогтың қызметін басқару; оқушылардың қызметін басқару жатады.

Педагогикалық менеджменттің негізгі *құрылымдары:* *білім беру компоненті*, оқу-тәрбие үрдісін ұйымдастыру, оның оқыту үрдісін басқарудың әдістері, тәсілдері, формалары, құралдары, ұстанымдарымен байланысын ұсынады; *мотивациялық компонент*, біріккен еңбек үрдісіне жекелеме қатысушыларға мақсат қоюды ұсынады; *когнитивті компонент*,



корпоративті ойлауды дамыту әдісі ретінде педагогикалық білімді танытып, түсіндіруді ұсынады; *әрекеттік компонент*, ғылыми педагогикалық тәсілдерді білім беру концепциялары мен адамдық фактор аясында қолдануды ұсынады; *шығармашылық компонент*, педагогикалық әрекет мақсат қойып, оған жету тәсілдерін таңдап, қолдануда шығармашылық сипатқа негізделетінін ұсынады; *ақпараттық (конативті) компонент*, ақпаратты педагогикалық әрекеттің пәні ретіндегі сипатта анықтауды ұсынады; *интегративті компонент*, оның көмегімен оқыту үрдісін басқару функциясы мақсат қою, оған қол жеткізу білім беру үрдісі субъектілерімен бірге жасалады. [10]

Сонымен, педагогикалық менеджмент еңбекті жаңаша ұйымдастыра отырып, білім беру үрдісінің тиімділігін жетілдіруге бағытталған басқару ісі болып табылады.

**Педагогикалық менеджмент жүйе ретінде.** Педагогикалық жүйелерді басқарудың екі негізгі бағыты бар: жүйелік және жағдаяттық. Педагогикалық менеджментке жүйелік сипат тән. Жүйені өзара белгілі байланыстар пайда болатын элементтер жиынтығы десек, педагогикалық жүйе бір бірімен өзара тығыз байланысқан иерархиялық құрылымдардан тұрады. Психологиялық-педагогикалық сөздікте: «Педагогикалық менеджмент іс әрекеттік жүйе ретінде оған мынадай құрылымдық-функционалдық және жүйе құрушылық факторлар енеді: іс-әрекеттің мақсаты (жоспарланған, күтілетін нәтиже), іс-әрекеттің субъектілері, (директор, оның орынбасарлары, оқытушылар, оқушылар және т.б.), іс-әрекеттің объектісі- жетекшінің жарлығын орындаушы (оқушы, оқытушы, директордың орынбасары т.б.), іс-әрекеттің мазмұны (оқу, басқару т.б.), іс-әрекет тәсілдері (оқытушылар мен оқушылардың, жетекшінің оқытушылар мен оқушылардың өзара іс-әрекетінің стильдері мен әдістері)»- деп анықтама береді.[9] Жүйелік басқаруда басқарудың мақсаты, міндеттері, технологиялары, адамдар, басқару құрылымы өзара байланыста, бірлікте қарастырылуы ескеріледі. Жағдаяттық басқаруда туындаған жағдаятқа байланысты оны шешуде ең тиімді деп қабылданатын әдіс, тәсіл ескеріледі.

Педагогикалық жүйелердің қызмет етуіне қажетті бірден бір фактор - белгілі бір кезеңде қалыптасқан қоғам талабына сай әлеуметтік сұраныс. Н.В.Кузьмина педагогикалық жүйелердің мақсатқа бағыттылығын төмендегі белгілеріне қарап ажыратуды ұсынады, олар:қоғамның белгілі бір қажеттіктерін қанағаттандыруы тиістігі; қоғам әрекеттерінің белгілі бір мақсатты көздейтіні және соған сәйкес қадағаланып отыратыны; белгіленген мақсаттың жүйенің барлық компоненттеріне қатыстылығы; мақсаттың басты иелері ретінде жүйе басшылары, педагогтар мен білім алушылар қажеттігі.

Педагогикалық жүйелер қоғамда адамдардың белгілі бір категориясын (балалар, жастар, ересектер) тәрбиелеу, оқыту, немесе, даярлауға *қажеттілік айқын байқалған жағдайда* құрылады. Педагогикалық жүйелер бір-бірінен мақсаты бойынша (балабақша, мектеп, кәсіби білім, оқыту процесі, т.б.) ажыратылады және олардың бәрін ортақ мақсат біріктіреді:

білімді, тәжірибені беру, тұлғаның белгілі бір жеке қасиеттерін, қарым-қатынасын тәрбиелеу. Сонымен, *педагогикалық мақсат* – кез-келген педагогикалық жүйенің құрылуының маңызды компоненті. Педагогикалық жүйе қоғамда адамдар меңгеруге тиісті белгілі бір ақпараттар жүйесі жинақталған жағдайда пайда болады. Осыған сай, білім алушыларға қажетті *оқу және ғылыми ақпарат*–педагогикалық жүйенің тағы бір маңызды компоненті. Педагогикалық жүйе мақсатқа жету тәсілдері, педагогикалық ықпал ету құралдары, түрлері және әдістері (педагогикалық коммуникация құралдары) айқындалып, педагогикалық жүйе алдында тұрған міндеттерді жүзеге асыруға мүмкіндік болған жағдайда пайда болады. Сондықтан, *педагогикалық коммуникацияның* болуы –педагогикалық жүйенің міндетті компоненті. Кез-келген педагогикалық жүйе белгілі-бір даярлау, білім беруді қажет ететін адамдар контингенті болған жағдайда пайда болады. *Білім алушылар* (оқушылар, студенттер) – педагогикалық жүйенің міндетті компоненті. Педагогикалық жүйе сол жүйенің мақсатына сәйкес, белгілі-бір ақпараттық коммуникациялық құралдарды меңгерген, педагогикалық, психологиялық білімді *педагогтар* болған жағдайда құрылады. Педагогикалық жүйенің нәтижелі қызметі ондағы педагогтар сапасымен анықталады. Педагогикалық жүйелердің нәтижелілігін қамтамасыз ету оны басқаруды *жүйелік пен тұтастық* тұрғылардан ұйымдастыруды қажет етеді. Ол туралы Ю.А.Конаржевский педагогикалық жүйені басқаруда «оның жүйелік мәнін терең ұғынбай, жүйе туралы білімдерден хабарсыз бола отырып, күрделі жүйе құрылымымен жұмыс істеу, оны дамыту, басқару, жобалау мүмкін емес» деген болатын. Әр жүйеде сол жүйені құратын, басқа құрылымдарды біріктіріп тұратын алдыңғы құрылым болады. Педагогикалық жүйеде ондай құрылымды ***коммуникациялық құрылым*** орындайды. Педагогикалық жүйе келесі компоненттерден тұрады: мақсаттың болуы - мазмұнының толықтығы - ұйымдастыру (әдістер, формалар)- ынталандыру (мотивация)- күтілетін нәтиже.

Педагогикалық жүйенің осы құрылымдары басқарудың жеке объектісі болып саналады. Педагогикалық менеджменттің басты мәні осы құрылымдарды өзара байланыста қарастыра отырып, оларды жоғары тиімді нәтижеге ортақ қол жеткізуге бағыттау. Әр жүйенің өзінің менеджменті бар: жүйе неғұрлым үлкен болса, басқару деңгейі де соғұрлым жоғары болады. Менеджер қызметінде жетістікке жету мүмкіндіктерін тежейтін факторлар : көп жағдайда өзін басқара алмауы, уақытын тиімді пайдалана алмайды, күш қуатын мардымсыз нәрселерге жұмсайды, бойындағы стресс жағдайларды жеңе алмайды, қарамағындағылармен жиі кикілжіңге келеді, кейде тіпті қызбалыққа салынады; жеке құндылықтарын жайып жіберу, өзінің жеке қасиеттері мен істің мақсатын дұрыс түсінбеу, жеке мақсаттарын жете түсінбеу, жеке басының ісіне, мақсатына деген түсінігінің жоқтығы; өзін-өзі дамытуды тоқтату, түрлі өзгерістерге құлқының жоқтығы, бейімделуге әрекеттенбеуі, мәселеге тірелу сәттерінде дұрыс шешім қабылдай алмауы, күрделі жағдаяттарда дұрыс шешім қабылдауға стратегиялық мүмкіндігінің

төмендігі, педагогикалық басшылық жасауда қабілетінің жетіспеуі;творчестволық мүмкіндігінің жетімсіздігі, жаңа идеяларды іске асырудағы қабілетінің жетпеуі, өздігінен жүзеге асыра алмауы;адамдармен тіл табысуы қиын, қоршаған адамдарға әсер ете алмайды, олардың шешімдеріне мән бергісі келмейді;басқару жұмысының ерекшеліктерін жеткілікті дәрежеде ұғынбауы, авторитарлық, өктемшіл әдіспен басқару шырмауынан шыға алмайтын, қарамағындағыларды жаңа жағдайда жұмыс істеуге жұмылдыруға қабілетсіздігі;басшылық дағдысының жеткіліксіздігі, қарамағындағылардың қызметі мен іс-әрекетін басқаруда тәжірибе мен икемділіктің жетіспеуі;үйретуге қабілетсіздігі, тиісті талап тұрғысында үйретуге, көмек беруге жоқтығы; ұжымды қалыптастыру қабілетінің төмендігі, педагогикалық ұжымды тиімді басқару мен дамытуға дәрменсіздігі; педагогикалық және әкімшілік басқару қабілетінің жоқтығы, басқару,оқыту мен тәрбиелеу ісінен мүлдем бейхабар, кездейсоқ тағайындалған қызметкер.

Басшының мақсаты басқалардың өзіне бекітілген жұмысты орындауына ықпал ету. Осы функциясын орындауы үшін, ол өзінің формальды өкілеттілігімен қоса, билігі болуы қажет. Билік – бұл басқалардың жүріс-тұрысына ықпал ету мүмкіндігі.

Басқару тиімділігін қиындататын басты себептің бірі, басшының айқын белгіленген билігі бола тұрса да, қол астындағылардың күш-жігерін дұрыс бағыттай алмайтын кездері болады, Осы проблемаларды шешу үшін басшының бірден-бір қолданатын құралы – билік жүргізу, ықпал ету және жетекшілік ету.Ықпал ету мен билік жүргізу ықпал ететін жеке адамдарға, нақты жағдайларға және басшының қабілетіне байланысты. Ұйымдастыру жағдайында, билік жүргізу қызмет лауазымдарының бір-біріне бағынуына қарай белгіленеді. Әлеуметтік мінез-құлық факторларына байланысты, адамдар басшыға неғұрлым тәуелді болса, оның билігі де соғұрлым көп болады. Бұл факторларға қоғамның өзгермелі үміті, қарым-қатынасы мен әдет-ғұрпы жатады. Қазіргі кездегі кейбір маңызды факторларға қоғамның кәсіпкерлерге деген сезім күйі, қоғамдағы әйелдердің рөлі, менеджерлердің әлеуметтік мақсаты және тұтынушылар мүддесін қорғау қозғалысы жатады. Ұйым үшін көбінесе әлеуметтік фактор, проблеманы туғызады, сондықтан, әлеуметтік факторлардың өзгеруіне қарай бейімделіп отыруы тиіс.

Сыртқы ортаны талдау арқылы ұйым болатын қауіп-қатерлерді пайымдап, соған қарсы күні бұрын әрекет ете алады. Жүргізілген талдаудан кейін басшы ұйымның күшті және осал жақтарына баға береді. Жоспарды ойдағыдай жүзеге асыру үшін басшы ұйымның ішкі мүмкіндіктері мен кемшіліктері туралы, сондай-ақ сыртқы проблемалардан толық хабардар болуы тиіс.

Жүйе құрайтын элементтеріне педагогикалық менеджменттің субъектілері мен объектілері жатады. **Субъектілеріне:** мектеп директоры, орынбасарлары, мектеп мұғалімдері ,мектеп оқушылары жатады. **Объектілеріне:** оқыту үрдісі және онымен байланыстылардың барлығы

жатады, мысалы педагогикалық кеңес. Оқыту үрдісі білім беру бағдарламаларын жүзеге асыратын үрдіс. Мектеп- басқаруда жүйелі тәсілді қажет ететін кешенді объект. Мектептің *жүйе* екендігінің негізгі белгілері: жүйе бірнеше *құрылымдардан* тұрады, ол сыныптар болып табылады. Ал егер мектепті коммуникативті жүйе ретінде қарасақ, онда ол жүйені құраушылар: оқушылар, мұғалімдер, мектеп басшылығы; жүйе бірнеше *компоненттердің арасындағы өзара байланыстан*, басшы мен бөлім меңгерушілері арасындағы, пәндер арасындағы байланыстардан тұрады; жүйе ретінде интерактивті, ол деген оқу-тәрбие міндеттері ұжыммен бірлесе, келісе отырып шешіледі; жүйеге иерархия тән, оған мектеп кеңесі, педагогикалық кеңес, қамқоршылық кеңес, әдістемелік кеңес, мұғалімдер жатады. Мектеп педагогикалық жүйе ретінде жүйе құраушы факторлар (мақсат, нәтиже) мен қызмет ету жағдайы (педагогикалық ұжым, оқушылар ұжымы, педагогикалық іс әрекеттің мазмұны, құралдары, формалары мен әдістері және функционалдық компоненттердің (басқару функциялары) бірлігінен тұрады. [11]. Мектеп-*әлеуметтік жүйе*, оның белгілері: оқыту мен тәрбиелеуде мұғалім, ата-ана, оқушылардың бірлігі; мектеп директоры- оқу ісінің меңгерушісі- әдістемелік бірлестік басшысы- мұғалім арасындағы міндеткерлік қарым-қатынастар мәдениеті; сыртқы ортамен байланыс (мектептен тыс ұйымдармен т.б. байланыс); мектептің дамуын басқарушылық шешімдер тізбегі деп қарастыруға болады, мектеп еркін, өзін-өзі басқара алады.

Басқарушы жүйе **құрылымы төрт деңгейге** бөлінеді:

**Бірінші деңгей** мектеп директоры, мектеп кеңесі, оқушылар комитеті, қоғамдық ұйымдар жетекшілерінен тұрады. Бұл деңгей мектепті дамытудың стратегиялық бағытын анықтайды.

**Екінші деңгей** – мектеп директорының орынбасарлары, мектеп психологы, әлеуметтік педагог, қоғамдық пайдалы еңбекті ұйымдастырушы.

**Үшінші деңгей** – мұғалімдер, тәрбиешілер, сынып жетекшілері.

**Төртінші деңгей** – оқушылар, сынып және жалпы мектеп оқушыларының өзін-өзі басқару органы. Бұл деңгейдің бөлінуі мұғалімдер мен оқушылардың арасындағы қатынастың субъект-субъектілік сипатын көрсетеді. Оқушы өзара әсерлесу объектісі бола отырып, өзінің дамуына субъект рөлін атқара алады.

Қазіргі заман жағдайында білім беру мекемелерінің педагогикалық жүйесін әрқайсысы өз алдына күрделі жүйе бөлімшелері болып есептелетін төмендегідей жүйешелер бірлігі ретінде қарастыру қабылданған:

1. дидактикалық, бұл жүйеше өз ішіне сабақ және сабақтан тыс оқу-тәрбие жұмыстарын; міндетті және факультатив дәрістерді; оқу процесін ұйымдастырудың негізгі формасы – сабақты (сабақтағы оқушы және мұғалімдердің жұмыс орындау әдістемелерін) -әрбірін өз алдына жүйе бірліктері ретінде қамтиды;

2. тәрбиелік – үлкен жүйе бола тұрып, келесідей сыныптан тыс және мектептен тыс тәрбие жұмыстары, отбасы тәрбиесі, қоғамдық мекемелердегі тәрбие және өзіндік тәрбие жүйешелерінен құралады;

3. оқушылардың өзіндік басқару жүйешесі (мұның құрамына енетіндер: сыныптағы өзіндік басқарым, әрқилы іс-әрекет бағыттары бойынша кіші жүйешелер);

4. мектептің әкімшілік жүйесі: оқу процесін басқару, тәрбие жұмыстарына жетекшілік, басқа да жұмыс түрлерін ұйымдастыру жүйешелерінен құралады.

Білім беру жүйесінде қалаған деңгейдегі басқару қатынастары тәрбиелік қызметті де атқарады, басшының, тәрбиешінің, мұғалімнің моральдық, әдептілік кейпіне жоғары талаптар қойылады. Кәсіби іс-әрекетті әрқилы деңгейде бірдей тең басқару – бұл да педагогикалық жүйелерді басқарудың өз алдына ерекшелігі. Білім алушының тұлғасын қалыптастыру барысындағы оқушы іс-әрекетін тәрбиешінің бір өзі басқармайды, бұған бірнеше пән мұғалімдері, сынып жетекшісі және басқа да күнделікті ықпал жасаушы мектептің барша қызметкерлері араласады. Сондай-ақ, мұғалімдердің, сынып басшыларының қызметтеріне мектеп директоры мен директордың оқу, тәрбие және сыныптан тыс жұмыстар бойынша орынбасарлары әкімшілік басқару жүргізеді. Мұғалімдер бір уақытта бірнеше қызмет атқарады. Ол – сынып жетекшісі, пән мұғалімі, әдістемелік бірлестік мүшесі. Мектептің жұмысы ата-аналармен, қоғамдық ұйымдармен, мемлекеттік мекемелермен қатынастар негізінде атқарылады. Мұғалімнің басқаруымен жүргізілетін жұмыстардың негізі- білім беру мазмұнын жаңарту жағдайында **бастауыш білім берудің келесі мақсаттарын орындау:**

-кең ауқымды дағдылардың негіздерін меңгерген оқушы тұлғасының үйлесімді қалыптасып дамуына қолайлы білім беру ортасын құру;

- оқу-тәрбие үрдісін ұйымдастырудың жаңа әдістері мен түрлерін білу;

- жинақтаған іс-тәжірибе негізінде инновациялық технологияларды пайдалана отырып, баланың білімге деген құлшынысын арттырып, өздігінен ізденуге бағыт беретін әдіс-тәсілдердің жаңа формаларын оқу-тәрбие үрдісінде қолдануға жағдай жасау.

Қазіргі заман оқушыларынан **келесі дағдылар** талап етіліп отыр:

1. білімді функционалдықпен және шығармашылықпен қолдану;

2. сыни тұрғысынан ойлау;

3. зерттеу жұмысын жүргізу;

4. ақпараттық-коммуникациялық технологияларды қолдану;

5. коммуникативті қарым-қатынас тәсілдерін, оның ішінде тілдік дағдыларды пайдалану;

6. топпен, жұппен және жеке жұмыс жасай білу.

Бұл дағдыларды қалыптастырудағы **мұғалімнің басты міндеттері:**

- оқыту материалын дайын күйде көрсету емес, оқушымен бірлесіп, алға қойған міндеттерді түсіндіру;

- оларды шешудің тәсілдерін, жолдарын қарастыру;

- өз ойын, пікірін айтқысы келген оқушыны тыңдау;
- ой пікір білдірушінің жағына шығып, оның логикасын түсіну;
- қате пікірді жоққа бірден шығармай, бағыт-бағдар беру арқылы, оқушылардың өзара пікір алысуы барысында елеусіз түзету;
- оқушының ойын еркін айтуға мүмкіндік туғызу.

Орта мерзімді жоспарды әзірлеп болған соң, мұғалім әрбір жеке сабақтың жоспарын (қысқа мерзімді жоспар) дайындайды. Сабақты жоспарлауды бастағанда мұғалім бұл сабақтың мақсаты қандай болатынын біледі. Сабақтың мақсаты оқу бағдарламасында баяндалған оқу мақсатына сәйкес келуі керек, бірақ оқу мақсаттарының барлық тармақтарын қамтымауы мүмкін. Сабақ мақсаттарын тұжырымдау барысында олар оқушылардың сабақ соңында не істей алу керектігі тұрғысынан белгілі бір нәтижелерді сипаттауы керек екенін есте ұстау қажет. Қысқа мерзімді жоспарлау барысында сабақта мұғалімнің не істейтініне емес, оқушылардың немен айналысатынына назар аударылады, сабақты жоспарлауды жеңілдетеді, оқуды бағалауды, оқыту мен оқуды болжамдауды жеңілдетуге көмектеседі. Сонымен бірге, білім беру деңгейлері аралығында пән бойынша сабақтастықты ескеруге мүмкіндік беретін толық оқу курсы бойынша педагогикалық мақсат қойылады. Бастауыш сынып оқушыларын көбірек ойынға, бірлескен жұмысқа бағыттағанда ғана балада креативті ойлау дағдысы дамып, шығармашылықпен жұмыс істеуге дағдыланады. Шығармашылық тапсырмалар оқушыларға зақым келмейтіндей және мәжбүрлемей, оқушының шынайы білімінің тереңдігін көрсетеді. Олар оқушының креативті ой-санасын дамытып ойлануды үйретеді. Сондықтан сабақ барысында «ойлап табыңыз», «құрастырыңыз», «салыстырыңыз», «түзетіңіз», «дәлелденіз», «жинақтаңыз», «мағынасына қарай бөліңіз» деген тапсырмаларды ұсыну қажет болады. Бағдарламаның басым бөлігі сындарлы оқыту теориясы негіздерін қамтиды. Бұл теория оқушылардың ойлауын дамыту, олардың бұрынғы алған білімдері мен жаңа немесе сыныптағы түрлі дерек көздерінен, мұғалімнен, оқулықтан және достарынан алған білімдерімен өзара әрекеттесуі жағдайында жүзеге асады деген тұжырымға негізделеді.

Д.Карнегидің басқара білудің (әлеуметтік-психологиялық болып табылатын) 10 ережесін үнемі назарда ұстау қажет:

1. Адамдардың ерекшелігін ықыласпен мойындаңыз және мақтаудан бастаңыз.
2. Кемшілікті жанама түрде көрсетіңіз, тура сынау пайда келтірмейді.
3. Алдымен өз қатеңіз туралы айтудан бастаңыз, сонан соң сынаңыз.
4. Бұйрық беруден бұрын сұрақ койыңыз.
5. Адамға өз жетістіктерін қорғауға мүмкіндік беріңіз.
6. Мақтауға сараң болмаңыз.
7. Адамның үмітін ақтау және сақтау үшін мүмкіндік туғызыңыз.
8. Мадақтаңыз. Кемшілікті оңай түзетуге болатындай, ол қиындық келтірмейтіндей үміт туғызыңыз.

9. Өз қалауынша, адам қызығушылықпен орындайтын күйге қол жеткізіңіз.

10. Адамның өз бейнесін сақтауға мүмкіндік беріңіз.

Д.Карнегидің ұсынып отырған ережесі қарауындағы адамға сыйластықпен қарауға үйретеді. Менеджменттік басқару әдісінде жеке тұлғаға сенімділікпен қарау негізі қаланған. Менеджменттің басты мақсаты — жетістік. Ал жетістікке ұмтылу адамды дамытуға бастайтын үлкен күш. Тиімді басқару арқылы педагогикалық қызметтің сапалы нәтижесі үшін атқарылған жұмыстың жемісін көруге болады. Басқарудың педагогикалық менеджмент негіздерін меңгере отырып кез келген деңгейдегі педагогтердің біліктілігін көтерудегі негізгі міндет — әдістемелік сауаттылықты меңгере алуы (ағартушылық, құзырлылық, зерттеушілік мәдениеті).

Педагогикалық менеджмент мектеп басшысы мен мұғалімдердің құзырлылық пен белсенділігін және өзін дамыту үшін жағдай туғызудағы дамытушылықты басқару болып табылады.

### **Сұрақтар мен тапсырмалар**

1. Педагогикалық менеджменттің негізгі құрылымдарының жүйесі қандай?

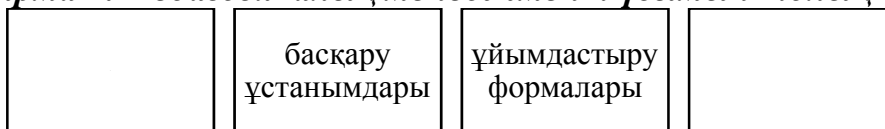
2. Педагогикалық менеджмент неге жүйе ретінде анықталады? Белгілері қандай? Түсіндіріңіз.

3. Қазіргі қоғамда білім беру мекемелерінде педагогикалық менеджменттің енуі немен байланысты?

### **Тапсырма 1. Менеджмент тәсілдеріне салыстырмалы талдау жааңыз:**

<i>тәсілдер</i>	<i>ерекшелігі</i>	<i>талдау</i>
жүйелік		
жағдаяттық		

### **Тапсырма 2. Педагогикалық менеджмент ұғымын толықтырыңыз.**



### **Тақырып 1.1.3. Педагогикалық менеджмент ұстанымдары, басқару әдістері**

**Мақсаты:** Педагогикалық менеджмент ұстанымдары (принциптері), инновациялық үрдістер, білім беру мекемелерін басқару әдістеріне сипаттама беру

**Негізгі ұғымдар:** басқару ұстанымдары (принциптері), инновациялық үрдістер, басқару әдістері

### **Жоспары:**

1. Педагогикалық жүйелерді басқару қызметін жүзеге асыруда жүйелілік пен тұтастық, синергетикалық, мақсаттық - бағдарлылық, технологиялық, құзыреттілік, нәтижелілік, кері байланыстық ұстанымдар.

2. Басқару ұстанымдарына (Ю.А. Конаржевский) сипаттама

3. Басқару әдістері. Әлеуметтік-психологиялық басқару әдістері. Басқарудағы ұйымдастыру және әкімшілік әдістер. Экономикалық басқару әдістері.

Педагогикалық жүйелерді басқару оның жүйелілік, синергетикалық қасиеттерін, жүйенің өмір сүру және дамуы жағдайлары туралы түсініктерді ұғынуды қажет етеді. Ю.А. Конаржевский ұсынған басқарудағы демократиялық пен ізгіліктік заңдылықтарын орындау түрлі деңгейдегі жүйелерді басқарушылардың, педагогтар мен білім алушылардың, ата - аналар белсенділіктерін жүйе құрылымында пайдалануға ықпал етеді. Осылайша, жүйенің компоненттері мен құрылымы, олардың байланыстары, жүйе құраушылық (жүйені жаңа сапаға өткізуге қабілетті ішкі механизм) факторы және қоршаған ортамен байланысы терең қамтылып, белгілі бір принциптерге сүйенеді. Педагогикалық жүйелерді басқару қызметін жүзеге асыруда жүйелілік пен тұтастық, синергетикалық, мақсаттық - бағдарлылық, технологиялық, құзыреттілік, нәтижелілік, кері байланыстық ұстанымдар жүйесін басшылыққа алуды көздейді. Басқарудағы жүйелік пен тұтастық ұстанымы. Педагогикалық үрдістің жүйелік және тұтастық табиғатын басшылыққа алу оны тиімді басқарудың алғышарттарын құрауға негіз болады. Басқарудағы жүйелік тұрғы педагогикалық үрдісті тұтас жүйе ретінде қарастырып, оның негізгі қасиеттеріне сүйенуге мүмкіндік береді. Бұл ұстаным барлық деңгейлердегі педагогикалық жүйелердің құрамы, құрылымы, жүйе құраушы факторлары мен қызметтік компоненттері мен өзара байланыстарының түгел қамтылуын қамтамасыз етеді. Синергетикалық ұстаным. Әлеуметтік жүйелер ашық және өзгертін, сыртқы ортамен қарым-қатынас арқылы өзін-өзі дамытуға мүмкіндігі бар жүйелер. Осындай сапаларына сай педагогикалық жүйенің барлық деңгейлерінің де синергиялық қасиеті көрінеді. Синергетикалық принциптің сақталуы педагогикалық жүйе субъектілерінің өзін-өзі басқару негізінде өзіндік дамуын қамтамасыз етеді. Бұл өзгерістер тұтас жүйенің және оның компоненттерінің дамуына, өзгеруіне, белсенділігін арттыруға жағдай туғызып, жүйенің жаңа сапаға өтуін қамтамасыз етеді.

Мақсаттық – бағдарлылық ұстаным белгілі бір мақсатқа қол жеткізуге бағытталуын, сонымен қатар жүйенің барлық компоненттеріндегі, кіші жүйелердегі өзгерістер жалпы жүйе мақсатына сәйкес ұйымдастырылуын қамтамасыз етуді қажет етеді. Бұл принцип сонымен қатар мақсат қою барысындағы ізденушілік пен зерттеушілік әрекеттер негізінде талдау мен шешім қабылдау қызметін де қамтиды. Технологиялық ұстаным жүйенің алдына қойылған міндеттерді орындаудың технологиялық алгоритмі құрастырылып, қажетті ресурстардың алдын - ала анықталуын қамтамасыз етеді. Технология талаптарына сай қатысушылардың



қызметтерін бөлісу және оларды үйлестіріп отыру ұйымның мақсатына қарай жылжуын қамтамасыз етеді, бұл принцип қатысушы адамдардың мақсаты мен жүйенің даму мақсатын сәйкестендіріп отыруға мүмкіндік береді.

*Құзыреттілік ұстанымы* жүйенің өзгерістерін ұйымдастырушы субъектілердің мақсатты орындауға қажетті құзыреттіліктері болуын талап етеді. Басқару – ақпараттық, коммуникативтік, рефлексиялық әрекеттер арқылы жүзеге асырылады, өйткені, қызмет барысында қамтылатын педагогикалық талдаулар мен шешімдер, болжау мен жоспарлау әрекеттері негізінен оған қатысушылардың құзыреттіліктеріне тығыз байланысты.

*Кері байланыс ұстанымы.* Жүйені басқаруда мақсат-міндеттермен қатар күтілетін нәтижелер белгіленеді. Педагогикалық немесе басқару процесінде нәтиженің орындалу барысы, жолдары мен тәсілдері талданып, объективті баға беріледі. Кез келген педагогикалық жүйе – ашық әлеуметтік жүйе ретінде ортамен, ата-аналармен, түрлі қоғамдық, ұйымдарымен, ұжым ішіндегі адамдармен диалогтық қатынаста болады.

*Нәтижелілік ұстанымы* күтілетін нәтижелердің алдын - ала нақты сипатталуы мен оған қол жеткізуге бағытталған технологиялар мен тиімді әдіс - тәсілдердің, ресурстардың таңдалуымен қамтамасыз етіледі, сонымен қатар, нәтижелердің мақсатқа сәйкестілігі сараптамалар арқылы анықталады. Күтілетін нәтижелер соңғы кезеңде ғана емес, жұмыс барысын бағалау үшін бірнеше кезеңдер бойынша аралық нәтижелер ретінде де жасала алады. **Басқару ұстанымдары**-басқаруда басшылыққа алатын жетекші идея, қағида. Басқару ұстанымдары іс әрекет пен шешім қабылдауға жалпы нұсқау береді. [12] Педагогикалық менеджмент тұрғысынан Ю.А. Конаржевский «Менеджмент және мектепшілік басқару» (2000) еңбегінде [13] басқарудың мынадай ұстанымдарды бөліп қарастырады, осы ұстанымдарға қойылатын талаптарға сипаттама беріп өтсек,

*Қазіргі этикалық құндылықтарға деген терең сенім ұстанымы* – құндылық бағдарды қалыптастыру, басқарушының және педагогикалық ұжымның негізге алатын ұстанымы, оның негізінде әр педагогтың, жалпы ұжымның іс әрекетін, мінез-құлқын ынталандыру жатыр.

*Талаптары:* әр адамның жеке басына деген құрмет, құқықтарын қорғау, мүмкіндіктерін мойындау; адамдарға адам ретінде құрмет көрсету; адамдарға деген сенім; жеке тұлғалардың таңдау жасауына мүмкіндік беру;

*Мықты ішкі корпоративтік мәдениет*-ұйым ішіндегі этика мен ұйым мәдениетін қарастырады. *Талаптары:* басқару этикасы талаптарын сақтау; ұйым ішінде ішкі мәдениетті сақтау; педагогикалық ұжымды қалыптастыру, жүйе құру; өзара құрмет, сенімді туғызу;

*Адамға деген біртұтас көзқарас ұстанымы* – басшы педагогикалық ұжымдағы әрбір қызметкерді кәсіби қызмет түрін атқаратын жұмысшы ретінде емес, педагогикалық үрдіс барысында өзіндік қажеттілігі, өзіндік мақсаттары, мотивтері бар жеке тұлға ретінде қарастырады. *Талаптары:* педагогтармен қызмет саласында ғана емес, жеке өмірі, ішкі жан дүниесіне ене отырып қарым-қатынасқа түсу (қызмет барысында ғана емес жеке басы,

жеке өмірі жайлы сөйлесу); педагог өмірінің көп бөлігін оның жұмысы кұрайды, сондықтан оның жұмыстағы орны оған қуаныш сыйлайтындай болуы керек;

*Педагог жұмысын байыту және мансаптық өсу ұстанымы* – басшылықтың педагогтың кәсіби қызметін әртүрлі етіп ұйымдастыруға тырысуы, сол арқылы кәсіби қызығушылығын ояту және оның кәсіби сенімділігіне қолдау жасау. *Талаптары:* педагогтарды жаңашылдық іс әрекет түрлеріне тартуға барынша жағдай жасау; педагогтардың біліктілік деңгейін көтеруін қадағалап отыру т.б.

*Жеке тұлғаларды еңбекке ынталандыру ұстанымы* - педагогтың жұмысқа деген жеке қызығушылығы, оның білім беру мекемесі мен педагогикалық ұжым алдындағы белгілі бір міндеткерліктерді қабылдап атқаруға ықпал етеді. *Талаптары:* әр басшының ынталандыру жүйесі болуы тиіс: моралдық және материалдық; басшы адамдарға деген ілтипат, ерекше назар аудару, зейін қою, жағымды қарым-қатынас техникаларын меңгеруі тиіс; өзара келісімде болу, өзара қолдау т.б.;

*Консенсус (ортақ, біріккен келісімге келу) ұстанымы* - басшының педагогтардың жеке көзқарастарын ескере отырып, ұжымды өзара келісімге, ынтымақтастыққа әкелу. *Талаптары:* ұжым мүшелерінің мәселені талқылауда немесе шешім қабылдауда шынайы баға беруі; ұжым алдында өз көзқарасы мен пікірін нақты, дәлелдермен айта білуі тиіс т.б.;

*Барлық қызметкерлер үшін ортақ статус ұстанымы* – қызметкерлермен тиімді қарым-қатынасты қамтамасыз етеді. *Талаптары:* қызметкерлердің құқықтарын сақтау; барлығын тең көру; «педагог» мәртебесіне лайықты қарым-қатынасқа түсу; педагогикалық этика нормаларын сақтау; педагогтардың қоғамдағы беделін көтеру.

*Барлық қызметкерлерді дайындау мен қайта даярлауды кеңейту ұстанымы* – кәсіби білімді үздіксіз жетілдіру, арнайы білім беру бағдарламаларынан өту, қызмет түрлерін орындауға бағыттауға негізделеді.

*Талаптары:* кәсіби мамандарды дұрыс іріктеу; «педагогикалық өнімнің» сапалығын қамтамасыз ету; басқару билігін төмендегілерге (мұғалім) беру; жұмысты толықтыру, жұмысқа қажетті жағдайды жасау; жаңа білім беру мазмұны талаптарына сай мұғалімдердің білімдерін көтеру: курстардан өту т.б. желілік қауымдастықтардың жұмысын жетілдіру; педагогтардың кәсіби өсуіне қолдау көрсету, бағыттау.

*Толық жұмыспен қамту саясаты ұстанымы.* *Талаптары:* қазіргі нарықтық қоғам заңдылықтарына сай сапалы кәсіби білімді мамандармен қамтамасыз ету; негізгі моралдық міндеткерліктерді орындауы; жақсы даярлықтан өткен мамандармен 5 жылда бір рет мамандардың құзыреттілігін жаңартып отыруға жағдай жасау.

*Сапаға бағыттылық ұстанымы* – сапа менеджменті талаптарына сай нәтижеге бағытталған білім беруді ұйымдастыруды, басшылық етуді анықтайды. *Талаптары:* нәтижеге бағытталған білім беру ортасын ұйымдастыру; білім алушылардың құзыреттілік сапаларын қалыптастыру

ортасын құру; мектеп-оқушы-ата-ана байланыстарын жетілдіру; басқаруды ақпараттық қамтамасыз ету; білім сапасын арттыру; жоғары сапалы «педагогикалық өнімдерді» шығару; басқаруға ұжым мүшелерін қатыстыру.

*Жанама бақылау ұстанымы*-ашықтық, шынайылық, дәлдік негізінде бақылауды жүйелі, бірізді, жүргізу, тиімді бақылау. *Талаптары*: қызметкерлерге деген құрмет пен сенімнің болуы; барлық қызметкерлерге тең қарау; қызметкерлердің шығармашылық еңбегі мен идеяларын қолдау; бақылау арқылы дер кезінде түзетулер енгізуді жүзеге асыру.

*Ұжым боп шешім қабылдау ұстанымы* - демократиялық басшылық етудің негізгі құралының бірі, ортақ шешім қабылдау. Ол басқару ақпаратының ашықтық жағдайында ғана мүмкін болады. *Талаптары*: ұжым болып шешім қабылданатын ақпаратпен сол ұжымның әрбір мүшесі таныс болуы тиіс; педагогтардың қабылданатын шешімнің жасалуына белсенді қатысуы, ұжымның белсенді қолдануына ие болады; т.б.

*Міндетерліктерді жолдау ұстанымы*-басқаруға педагог қызметкерлерді қатыстыру, бұл ұстаным «төменнен жоғарыға» қағидасына сай әрекет етеді.

*Талаптары*: педагог жұмысын байыту және мансаптық өсуді тәжірибеде жүзеге асыру; басқаруды автоматтандыру т.б.

*Көлденең байланыс ұстанымы* – барлық педагогикалық ұжым мүшелерімен өзара байланысты туғызу, ақпарат, іс тәжірибе алмасуды қамтамасыз етеді. *Талаптары*: ұйымның нақты мақсатына жетуі үшін басшы өзінің кейбір міндеткерліктерін беру (делегирлеу), ұжым болып шешім қабылдау арқылы жүзеге асырылады; ұзақ уақытқа арналған бағдарламалар негізінде көлденеңнен байланыстар мақсатты түрде қалыптастырылады; педагогтар арасындағы формальды емес байланыстар ескеріледі. [13]

Қазіргі педагогикалық менеджментте қоғамдағы, жүйедегі болып жатқан өзгерістерге байланысты басқарудың келесі ұстанымдары ұсынылады: ынтымақтастық, демократиялық, ізгілендіру, мақсатқа сай үйлесімділік, үнемі жаңғырып отыру, тиімді басқару (рационалистік), басқарудың ғылымилық ұстанымдары. Аталған басқару ұстанымдары өзара бір-бірімен тығыз байланыста, бір жүйеде қарастырылады, олардың негізінде адамға деген сенім мен құрмет жатыр. Басқару ұстанымдарын бірлікте қарастырғанда ғана нақты жетістіктерге қол жеткізуге және олардың жүзеге асырылуы осы байланысты сақтағанда ғана тиімді болады.

**Басқару әдістері.** Білім беру мекемесін басқару ұжымға, оның жеке бөліктеріне, қызметкерлер мен оқушыларға ықпал ету әдістері мен тәсілдерін анықтаумен байланысты. Басқару әдіснамасы басқару әдістерін зерттеуді қарастырады. Әдіс (грек тілінен аударғанда «methodos»- жол) - мақсатқа жету жолы деген ұғымды білдіреді. Басқару әдістерінің көмегімен басқарушылық қызметтің негізгі мазмұны жүзеге асырылады. Басқару әдістерінің жеке мәні мен өзіндік даму жолдары бар.[7] **Басқару әдістері** –бір жағынан, басқару функцияларын жүзеге асыру үдерісі, ал екінші жағынан, өз жұмысын

жандандыру және оны шығармашылық, мүдделі, белсенді сипатқа ие ету мақсатында ұйым қызметкерлеріне әсер ету процесі. В. Веснин басқару әдістері басқару стилдерін қалыптастыратын негізгі факторлардың бірі, соның нәтижесінде басшы мен қызметкерлер арасында өзара байланыс қалыптасатынын және басқару стиліне негіз салатын орындаушылардың қызметін ұйымдастыру әдістері екенін айтады. [14] Басқару әдістері сипатына қарай мынадай топтарға бөлінеді: әлеуметтік-психологиялық, ұйымдастыру және әкімшілік әдістер, экономикалық әдістер.

**1) Әлеуметтік-психологиялық басқару әдістері** - адамның және ұжымның мінез-құлқына ықпал ету жолдары, ұйымның күйі мен көңіл-күйі туралы, жоғары моральдық мәдениет негізінде ұйымда жағымды климатты жандандыру, адам мен ұжымға терең құрмет көрсету тәсілдерін қарастырады. Әлеуметтік-психологиялық әдістер жақсылық және қатыгездік, өмірдің мәні, қоғамдағы моральдық қағидаттар, жеке адаммен қарым-қатынас және т.б. сияқты әлеуметтік және жеке маңызды моральдық құндылықтар бойынша қоғамдық пікір қалыптастыру мен дамытуға негізделген. Олар жеке тұлғаларға әсер етудің нақты жолдарының еңбек ұжымында туындайтын қатынастар мен байланыстарын қарастырады. *Әлеуметтік-психологиялық әдістер* – білім беру мен тәрбие құралы ретінде оқыту мақсатына жетуге бағытталған педагогтар мен оқушылар іс әрекетінің өзара байланысын, тиімді қарым-қатынасын анықтау тәсілдері, педагогикалық ұжым мүшелерінің жауапкершілігін көтеру және белгіленген міндеттерді орындауға дайындау, ұйымдастыру мақсатында қолданылады. *Әлеуметтік әдістер* қызметкердің ұжымдағы орны мен рөлін, бейресми көшбасшыларды анықтау және қолдау көрсету, еңбектің соңғы нәтижесіне жету үшін қызметкерлерді ынталандыру, тиімді қарым-қатынасты қамтамасыз ету және топтағы адамдар арасындағы қақтығыстарды болдырмауға мүмкіндік береді. Әлеуметтік басқару әдістерінің ішіне: әлеуметтік жоспарлау, әлеуметтік зерттеулер, жеке қасиеттерін бағалау, мораль, серіктестік, бәсекелестік, жанжалды жағдайларды басқару кіреді.

**2) Басқарудағы ұйымдастыру және әкімшілік әдістер.** Басқару субъектілерінің мемлекеттік, жарлықтар, заңдар, ережелер, бұйрықтар, өкімдер, нұсқаулықтар негізінде объектілерге ықпал ету тәсілдерін анықтайды, әр басшы мен атқарушылардың міндеттерін, құқықтарын, жауапкершіліктерін тағайындайды. Ұйымдастыру және әкімшілік әдістер басқару мен басқарудың барлық деңгейлеріндегі адамдардың құқықтары мен міндеттеріне, басшының өз билігін жүргізуіне, бағыныштылардың жауапкершілігіне және ұйымдастырушылық қатынастар жүйесін құруға негізделген. Мұндай әдістер үш топқа бөлінеді:

*1. Ұйымдастыру тұрақтандыру* - адамдар арасында басқару жүйелерінде ұзақ мерзімді қарым-қатынас орнату (ұйымды басқару тұжырымдамасы, басқару құрылымының құрылымы, қызметкерлер, нұсқаулық, рационализация, реттеу, бақылау және қадағалау).

2. *Ұйымдастырушылық-әкімшілік* – адамдар мен бөлімдердің бірлескен қызметін жедел басқаруды қамтамасыз етеді. (бұл әдістер келісімшарттар, бұйрықтар, нұсқаулар, шешімдер түрінде жүзеге асырылады).

3. *Ұйымдастыру және тәртіптік* - ұйымдастырушылық қатынастар мен қарым-қатынастардың тұрақтылығын қамтамасыз ету, қызметкерлердің міндеттерді орындау үшін жауапкершілігі.

*Ұйымдастыру әсерлері* қызметкерлердің қызметін реттейтін ішкі нормативтік құжаттар: ұйымның жарғысы, бөлімшелердің ережелері, ұжымдық шарт, лауазымдық нұсқаулықтар, ішкі ережелерге негізделеді. Бұл құжаттар ұйым басшысының міндетті бұйрығымен жүзеге асырылады.

Бұл топқа жататын *әдістер*: *директива* (өткізілетін іс-шаралардың мақсаты, міндеттері, тәртібі, реті және орындалу мерзімі көрсетілетін, жазбаша түрдегі қызметтік құжат); тәртіпті белгілеу, міндеттерді бөлу, реттеу, нұсқау беру, бұйрық, қаулы, жалпыға бірдей талап қою, жауапкершілік жүктеу, тапсырмалар беру және оны орындау критерийлерін анықтау. *Бұйрық* - бағыныштыларды өз уақытында қабылданған шешімдерді нақты орындау үшін міндеттейді. *Тапсырыстар* ұйым басшысының атынан беріледі. *Жарлық* бұйрыққа қарағанда ұйымның барлық функцияларын қамтымайды, ол басшылықтың және құрылымдық бөлімшенің нақты функциялары шеңберінде орындау үшін міндетті болып табылады. *Жарлықтарды*, әдетте, ұйым басшысының орынбасары атынан беріледі. *Нұсқаулықтар мен нұсқаулар* басқару процесін жедел түрде реттеуге және қызметкерлердің шектеулі санына бағытталған. *Тәртіптік жауапкершілік пен айыппұлдар*. Тәртіп Еңбек кодексiне, басқа заңдарға, ұжымдық шартқа, келiсiмдерге, еңбек шартына және ұйымның жергiлiктi нормативтiк актiлерiне сәйкес айқындалған тәртіп ережелеріне бағынатын барлық қызметкерлер үшін міндетті болып табылады. Жұмыс беруші қызметкерлерге еңбек тәртібін сақтауға қажетті жағдайларды жасауға міндетті. Мектептің жұмыс тәртібі ішкі еңбек нормаларының ережелерімен анықталады. Тәртіптік құқық бұзушылық жасағаны үшін, яғни, жұмыс берушінің өз міндеттеріне жүктелген кінәсінен қызметкер орындамаған немесе тиісінше орындамағаны үшін жұмыс беруші келесі тәртіптік жазаларды қолдануға құқылы: ескерту, сөгіс, тиісті негіздер бойынша жұмыстан босату. Бұл әдістердің негізгі *механизмдері*: ықпал ету, жауапкершілік, талап қою. Аталған әдістер нақты атқарушылардың, орындау мерзімін көрсетеді және орындау талап етіледі. Ұйымдастырушылық-реттеушілік әдістерді қолдану білім беру мекемесі қызметінің жағдайына, басшының кәсіби құзыреттілігіне байланысты.

**Экономикалық әдістер** – педагог мамандар мен білім алушылардың еңбектерін бағалауға негізделген, іс әрекет нәтижелерін материалдық ынталандыру тәсілдері, экономикалық ынталар мен жетістіктер жиынтығы, жанама әсер етеді, қажетті бағытта қызметкерлердің қызметін ұйымдастыру.

Экономикалық әдіс- ұйымның қызмет етуі мен дамуына жағымды жағдайды құруға мақсатты түрде ықпал ететін құралдар мен тәсілдердің жиынтығы. [5]

Бұл топқа жататын *әдістер*: экономикалық есеп, жоспарлау, болжау, экономикалық талдау, экономикалық негіздеме, қаржыландыру, экономикалық ынталандыру: сыйақы, еңбекақы, марапаттау, материалды көмек. Ал міндеттемелерді бұзушыларға айыппұл әдістері (қызмет лауазымын төмендету, жұмыстан босату т.б.) қолданылады. *Қорытынды нәтиже үшін марапаттау әдісі* топтың мүдделерін ынталандырады, ұжымдастыруды көтермелейді және жекелеген құрылымдық бөлімшелердің белгілі бір нәтижелерге қол жеткізу үшін жалақы қорынан төленеді: еңбек өнімділігін арттыру; өнімдердің, жұмыстардың және қызметтердің сапасын арттыру; ресурстарды үнемдеу және т.б.

Басқару әдістері бір-бірімен тығыз байланысты. Мысалы, қызметкердің лауазымы өсетін болса, соған сай оның еңбекақысы да өседі. Басқарудың барлық әдістері бір-бірінен оқшауланбайды, өйткені олар белгілі бір мақсатқа жету үшін басқару жүйесіне ықпал ету жолдарын білдіреді. Белгілі мақсаттарды, сондай-ақ басқару функцияларын жүзеге асыру үшін жоғарыда аталған басқару әдістері қолданылады.

### ***Сұрақтар мен тапсырмалар***

1. Құндылық бағдарды қалыптастыруға негізделген ұстанымдарға талдау жасаңыз
2. Жеке тұлғаларды еңбекке ынталандыру ұстанымы талаптарына сай басшының іс әрекет жүйесінің болжамдық үлгісін ұсыныңыз.
3. Барлық қызметкерлерді дайындау мен қайта даярлауды кеңейту ұстанымының жаңартылған білім беру жүйесіндегі орнын тәжірибелік дәлелдермен қарастырыңыз.
4. Басқару әдістерінің өзара байланысын сипаттаңыз.
5. Басқару ұстанымдарының өзара байланысының алгоритмін құрыңыз.

### ***Тапсырма.1* Басқарудағы психологиялық әсер ету әдістерінің механизімін толықтырыңыз.**

<i>әдіс</i>	<i>механизмі</i>	<i>әдіс</i>	<i>механизмі</i>
Сендіру әдісі		Еліктеу	
Ықпал ету		Мәжбүрлеу	
Талап қою		Тыйым салу	
Өтініш		Бұйрық	
Мақтау		Кеңес	

### ***Тапсырма.2* Басқарудағы ұйымдастыру және әкімшілік әдістерін анықтап, ортақ механизімін көрсетіңіз**

<i>әдіс</i>	<i>анықтамасы</i>	<i>ортақ механизімі</i>
Нұсқау беру		
Қаулы		

Тәртіпті белгілеу		
Директива		
Жарлық		

## 2 бөлім. Басқару функциялары

**Тақырып 1.2.1.Педагогикалық менеджменттің ерекшеліктері. Білім беру мекемелерін басқару. Басқару функциялары. Ақпараттық–талдау функциясы. Мақсат қою функциясы**

**Мақсаты:** Басқару функцияларына анықтама беру, басқарудың ақпараттық–талдау және мақсат қою функцияларына сипаттама беру.

**Негізгі ұғымдар:** басқару функциясы, басқару, ақпараттық-талдау, педагогикалық талдау, SWOT-талдау, басқарудағы триангуляция, мақсат қою, Smart мақсат қою.

### **Жоспары:**

1. Педагогикалық менеджменттің ерекшеліктері.
2. Білім беру мекемелерін басқару.
3. Басқару функциялары.
4. Ақпараттық–талдау функциясы.
5. Мақсат қою функциясы

Педагогтардың шығармашылық әрекеттеріне байланысты педагогикалық менеджменттің өзіне тән *ерекшеліктері* бар. Әр оқытушы өзінің қарамағындағы білім алушының оқу-таным үдерісінің менеджері болып табылады, ал ұйым басшысы–оқу орнының тұтас оқу-тәрбие үдерісінің менеджері. Педагогикалық менеджменттің өзіне ғана тән **зандылықтарының** бірі-менеджер еңбегінің пәні, өнімі, құрамы және нәтижесінің ерекшелігі. Білім беру үдерісінде менеджердің еңбегінің пәні - басқарылатын нысанның (субъекттің) іс-әрекеті, еңбек өнімі-ақпарат, еңбек құралы - тіл, сөз, сөйлеу, еңбек нәтижесі - білім алушылардың білім, тәрбие, даму деңгейлері. Оқу орнының педагогикалық жүйесі бірнеше жүйенің жиынтығынан тұратын күрделі құрылым: оқу, тәрбие, материалдық-техникалық, ақпараттық қамтамасыз ету, өзін-өзі басқару, әкімшілік басқару.

Оқу орны жүйесінің тиімділігі жүйенің құрамды бөліктерінің бір бағытта жұмыс істеуіне, бір бағыттағы іс-әрекеттеріне байланысты. Осыған орай менеджментте ұйымның ішкі ортасы деген түсінік бар. Ұйымның ішкі ортасы – мақсаттарға тиімді жету үшін құрылған бөлімдер. Білім беру ұйымының **ішкі ортасын** әкімшілік, оқытушылар, білім алушылар, қаржылық бөлім, техникалық қызметкерлер, кітапхана, т.б. құрайды. Педагогикалық менеджменттің бір **ерекшелігі:** басқаруға ішкі ортаның әр құрылымы, яғни, басқару субъекттері қатысады: сынып жетекшісі, бөлім меңгерушісі, тәрбиеші, оқытушы. Бұл ерекшелік жалпы білім беру мекемесін басқару мазмұнына, нәтижесіне маңызды ықпал етеді. Менеджмент ғылымында басқарушылық еңбек функцияларының бірнеше классификациялары бар.

Менеджмент функциялары — түрлі тәсілдер, әдістер, жұмысты ұйымдастыру және бақылау арқылы жүзеге асырылатын басқару іс әрекетінің түрі.

**Басқару функциясы** - басқарудың бөлінуі мен ынтымақтастығына негізделген және басқару органының объектінің объектіге әсер етуінің белгілі бір бірлігі, күрделілігі мен тұрақтылығы сипатталатын қызмет түрі болып табылады. Алғаш рет басқару функцияларын XIX ғ. А. Файоль жоспарлау, ұйымдастыру, үйлестіру, реттеу, ынталандыру, бақылау деп анықтаған болатын. Содан бастап басқару функциялары түрліше жіктеліп келеді. Басқару функцияларын зерттеуші, ғалым И. К. Шалаев басқарудың мазмұнын тәртіпке келтіру негізінде ұсынып, барлық педагогикалық үрдіске қатысушылардың жұмысын келісу және реттеу функцияларын белгіледі. П.И. Третьяков «Нәтижелер бойынша мектепті басқару» (1997) кітабында басқарудың келесі функцияларын бөлді: ақпараттық –талдау, ынталандыру (уәж) –мақсаттық, жоспарлы –болжамдық, ұйымдастырушылық–атқарушы, бақылау –диагностикалық, реттеу-түзету. [20] Қазіргі уақытта А. И. Китова, Б. Ф. Ломова, Ю. А. Конаржевский, В. Г. Афанасьева, Р. Х. Шакурова, В. А. Якунина т.б. өз жіктеулерінде басқарудың: мақсат қою, жоспарлау немесе шешім қабылдау, ұйымдастыру, бақылау, үйлестіру, реттеу, түзету функцияларын ұсынады. Басқару функцияларының жіктеулеріне сүйене отырып, қазіргі педагогикалық менеджменттегі басқару функцияларын былайша топтауға болады: ақпараттық -талдау, мақсат қою, жоспарлау, шешім қабылдау, ұйымдастыру, ынталандыру (уәж), бақылау, есеп, реттеу, түзету. Басқару функциялары өзара байланысты тізбектен тұрады, оның жүзеге асырылу *механизмі* мынадай алгоритм бойынша орындалады:

1. мектептің білім беру жүйесінің алғашқы жай-күйіне есеп жүргізу;
2. мектептің ішкі, сыртқы жағдайларына талдау жасау, жағдайына баға беру;
3. алдағы даму перспективаларын болжау;
4. мақсат белгілеу;
5. белгіленген мақсаттарға сай жоспарлау;
6. жоспарлау нәтижесі арқылы уәждеу: ресурстарды бөлу, қаржылық, кадрлық, ақпараттық қамтамасыз ету;
7. жоспар бойынша орындалатын жұмыстарды ұйымдастыру;
8. жұмыс барысына бақылау жасау, қажеттілік жағдайына, ағымдағы жағдайларға байланысты өзгертулер мен толықтырулар енгізу, бақылау нәтижелері бойынша мониторингілеу;
9. алынған нәтижелерге талдау жасау (ол арқылы басқару стратегиясын, тактикасын анықтау жүзеге асырылады), даму тәжірибесін анықтау.

Аталған басқару функциялары білім беру мекемесінің ерекшеліктеріне қарай жүзеге асырылады. Олардың біртұтастығы басқару үрдісінің мазмұнын құрайды. Білім беру үрдісін басқару циклы талдаумен басталып, талдаумен аяқталады.



**Ақпараттық -талдау функциясы** – әр бөлімшенің оқу іс-әрекеттерінің нәтижелерін, іс жүзіндегі жағдайын талдау және пайдаланылатын әдістердің орындылығы мен тиімділігін, білім беру ақпаратын басқару әдістерін негіздеуге мүмкіндік береді. Л. Павлова ақпараттық қамтамасыз ету пікір алмасулар және мақсатқа жетудің тиімді альтернативаларын таңдауды ескере отырып шешім қабылдауға мүмкіндік беретінін айтады.[7] И. Н. Герчикова ақпараттың басқарушылық шешім қабылдауға қажетті баяндама, есеп, ұсыныс беруге негіз болатынын және ақпарат нақты, қысқа, өз уақытында, басқарушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыратын, дәл және шынайы, мәліметтерді дұрыс жинақтаған, тиімді жүйеленген болу керектігін айтады. [6] Білім беру ұйымындағы басқарудың ақпараттық жүйесінің қызметінің мазмұндық көрсеткіштері білім алушылардың білім сапасы, оның өсу, төмендеу динамикасы, шығармашылық-ізденіс жұмыстарының көрсеткіштері, педагогтардың жетістік көрсеткіштері т.б. болып табылады. Жинақталған ақпараттар арқылы ағымдағы жағдайларға баға беріледі, талдау жасалады, ішкі, сыртқы мәні анықталады соның нәтижесінде шешімдер бағдарланады.Талдауға қажетті ақпаратты жыл барысында жинақтау керек. Ақпарат арналары: қызметкерлермен жеке әңгімелесулер, педагогикалық ұжыммен әңгімелесу, пікіралмасу, БАҚ құралдары, Интернет желісі, жазбаша ақпараттық хаттар, электронды пошта, диагностика және мониторинг деректері, педагогикалық, психологиялық, әлеуметтік зерттеулер нәтижелері, бақылау нәтижелері, құжаттар, статистикалық мәліметтер, саулнамалар (ата-аналардан, білім алушылардан т.б.) алынған т.б. Ақпараттық функция үш деңгейде келетін ақпараттарды көздейді: әкімшілік кеңес(мектеп директоры, директордың орынбасарлары); ұжымдық алқалық ұйымдар (педагогикалық кеңес, әдістемелік кеңес, қамқоршылық кеңесі, қоғамдық ұйымдар); оқушылардың өзін-өзі басқару кеңесі. Мекеме басшысы ақпараттың маңыздылығын түсінуі, келген, естіген ақпаратты есте сақтауы, бірнеше дерек көздерінен ақпараттарды алып, салыстыруы қажет. Басшылық қызметкерлерге дер кезінде ақпаратты беруі тиіс. Мектепішілік басқару саласында педагог қызметкерлермен қарым-қатынас жасау өзара түсінушілік пен құрметке негізделуі тиіс.

**Талдау** – педагогтар мен білім алушылардың бірлескен жұмысының тиімділігінің себептері туралы мәлімет алу тәсілі. Ол педагогикалық менеджменттегі бақылау әдісінің бірі болып табылады. Қазіргі педагогикалық менеджмент талаптарына сай, талдау көрсеткіштері мониторинг арқылы жүзеге асырылып, табысқа жету деңгейін тексеру эволюция (қандай да бір үрдістің құрылымдық өзгерістерге ұшырауы) арқылы анықталады. Эволюциялық өзгерісте мынадай сұрақтарға жауап алынады: «Не өзгерді?», «Ол өзгерістер немен байланысты?», «Мектеп басқару жүйесінде қандай өзгерістер орын алды?», «Өзгерістер табысқа жетудің көрсеткіші бола ала ма?». Қазіргі басқару сапасы талаптарына сай аудит –триангуляция негізіндегі өзіндік талдау, бағалау жүзеге асырылуы тиіс. Ол бойынша оқушылар, ата-аналар, қызметкерлер пікірлерінің

триангуляциясы негізінде ұйымның ішкі және сыртқы жағдайларына талдау жасау жүзеге асырылады. *Басқарудағы триангуляция* – қабылданатын шешімге жан-жақты келу: педагогикалық ұжым, оқушылар, ата-аналар, басшылық, бірігіп қабылданған шешімнің дұрыстығын тексеру, сенімділікті арттыру, нәтижеге қол жеткізудің кумулятивті бағасы. Осылай жинақталған ақпараттар негізінде педагогикалық үрдістің жалпы жағдайына, қызмет түрлерінің орындалуына байланысты педагогикалық талдаулар жүргізіледі.

**Педагогикалық талдау**- даму бағыттарын, жүйенің жалпы жағдайын, оқу-тәрбие үрдісінің нәтижелеріне шынайы баға бере отырып, соның негізінде оны жетілдіруге нұсқаулар беру немесе жоғары сапаға жеткізуді қарастыратын білім берудегі менеджерлердің негізгі қызметтерінің бірі.

Ю. А. Конаржевский педагогикалық талдау функциясының негізінде мектепті басқару, мектептің жағдайы, даму ағымы, педагогикалық үрдістің нәтижелеріне шынайы баға беру және соның негізінде жүйені жақсартуға кеңес немесе оны жоғары сапаға ауыстыруға ықпал ететін функция екенін айтады. [21] Педагогикалық талдаудың *мақсаты* - педагогикалық үрдісті басқарудың танымдық аспектілерін тереңнен қамтамасыз ету және соның негізінде мектептің, оның құрылымдық бөліктерінің, білім алушының педагогтың, ата-аналардың дамуына ықпал ету. Педагогикалық талдаудың *мазмұны*: жағдайды құру, қамтамасыз ету. Педагогикалық талдаудың негізгі *объектілері*: мектеп ішлік жүргізілетін шаралар: оқыту және тәрбие үрдісі, оқыту үрдісінің жалпы жағдайы, педагогикалық ұжым оның педагогикалық мәдениетінің деңгейі, білім сапасы, оқу-тәрбие үрдісін материалды қамтамасыз ету, жүргізілген оқу сабақтарының жалпы қорытындысы т.б. Күнделікті талдау объектілеріне: мұғалімнің сабағына қатысу, оған педагогикалық талдау жасау жатады. Осы ретте мектеп басшысы сабаққа талдау жасаудың түрлерін (параметрлік, аспектілік, тақырыптық, қорытынды) және оның мазмұнын, кезеңдерін жетік білуі шарт.

Педагогикалық талдау *кезеңдері*:

1 кезең- бағдарламасын құру, оқу-тәрбие үрдісінің ең маңызды аспектілерін айқындау. Бұл кезеңде оқу жылы барысындағы оқу-тәрбие үрдісінің жағдайы жайлы ақпараттар жинақталып, өңделеді, нәтижесінде ықпал етуші жағдайлар, әдістер мен құралдар, жағымды, жағымсыз әсерлер анықталады.

2 кезең - талдаудың субъектісінің құрылымдық және функционалдық сипаттамасы. Іс әрекет нәтижелері.

3 кезең – себеп-салдарлық байланысты талдау. Бұл кезеңде жетістіктің немесе сәтсіздіктің себептерін, оған ықпал етуші факторларды айқындау жүзеге асады.

4 кезең – мақсатқа жету деңгейін анықтау, педагогикалық кеңеске қажетті талдау материалдарын әзірлеу.

Қазіргі педагогикалық менеджментте мектеп ішлік талдау жасауда

**SWOT-талдау** әдісі жиі қолданылады. *SWOT* : S – күш, W – әлсіздік, O – мүмкіндіктер, T – қауіп-қатер. SWOT-талдауды жүргізу *кезеңдері*:

1 Кезең- анықтау кезеңі. Онда білім беру мекемесінің дамуына сыртқы ортаның ықпал етуші факторларын, сыртқы ортаның мүмкіндіктерін, сыртқы ортадан келетін қауіп-қатерлер анықталады;

2 Кезең – талдау кезеңі. Бұл кезеңде жоғарыда анықталған факторлар бойынша білім беру мекемесінің мүмкіндіктеріне талдау жасалады. Ол бойынша мектептің мүмкіндіктерінің күшті жақтары, содан кейін әлсіз жақтары анықталады.

3 Кезең – SWOT – матрица құру. Бұл кезеңде анықталған факторларды жұп-жұбымен салыстырып кестеге қою орындалады.

Мысалы (үлгі)

<b>S (Strenght) – күшті жақтары</b>	<b>W (weakness) – әлсіз жақтары</b>
1. Педагогикалық ұжымның бірлігі 2. Оқу-материалдық базаның қамтамасыз етілуі ➤ 3. Педагогтардың педагогикалық-психологиялық, ақпараттық-коммуникациялық біліктіліктерін арттыру деңгейінің жоғарылығы; ➤ 4. Мектепшілік роботтехника орталығы жұмысы. ➤ 5. Оқытушыларды ынталандыру мен марапаттау жүйесінің жариялылығы мен ашықтығы т.б.	1. Білім сапасының төмендеуі 2. Қаржыландырудың аздығы 3. On-line сабақтардың жеткілікті дәрежеде жүргізілмеуі 4. Оқытушылардың ғылыми-зерттеу жұмыстарының нәтижелерін оқу процесіне енгізудің төмендігі т.б.
<b>O(opportunity)–мүмкіндіктер</b>	<b>T (treat) – қауіптер</b>
1. Басқа мектептермен байланыс 2. Мұғалімдердің біліктіліктерін көтеруге қолдау көрсету: оқытушылық семинарлар, педагогикалық оқулар ұйымдастыру. 3. Оқу-әдістемелік құралдар, нұсқаулар шығару. 4. Жаңа оқыту технологияларын оқыту үрдісіне енгізу (АКТ, СТО) т.б.	1. Тәжірибелік оқыту алаң базаларының әлсіздігі 2. Мектептің ескіруі: оқушылардың денсаулығына кері әсер тигізу 3. Бәсекелестіктің артуы 4. Педагогтың әлеуметтік мәртебесінің төмендеуі т.б

**SWOT** – талдау арқылы сыртқы ортаның мектеп жұмысына әсері, білім беру ұйымының ресурстарын анықтау және білім мектеп жұмысын жетілдіру шараларын жасау жүзеге асырылады. SWOT – талдау нәтижесі бойынша ағымдағы жағдайды түзету, ретке келтірудің жоспарлары жасалып, келеңсіздіктерді жою, жетістіктерді одан ары дамыту, жетілдіру шаралары жүргізіледі. SWOT – талдау әдісі тиімді әрі жағдайға алгоритмдік ретпен, жүйелі, бірізді, визуалды сипаттама беру түрінде орындалады. Орын алған мәселелер бір реттілікпен біріктіріліп, салыстырмалы талдау жасауға негіз болады. Бүгінде SWOT – талдау педагогикалық менеджментте қолданылатын негізгі талдау әдісі болып отыр. Педагогикалық талдау функциясы басқарушылық қызметтің келесі функциясы мақсат қоюды жүзеге асыруға негіз болады. [21]

**Мақсат қою функциясы** - педагогикалық үрдіске қатысушыларды ортақ мақсатты түсінуге және оған жетуге соған лайықты саналы әрекет етуге әсер етеді. Мақсат- іс әрекет жетістігін ойша көру, қою.[22] Бұл функцияның басты мақсаты - педагогикалық процестің барлық қатысушылары өз міндеттеріне, және оларға берілген жоспарларға сәйкес, сондай-ақ нақты білім жағдайында өздерінің және ұжымдық мақсаттарына қол жеткізу қажеттілігіне сәйкес жұмыстарды нақты орындауын қамтамасыз

ету. Мақсат қою- стратегиялық міндеттерді талап ететін шешім қабылдау деңгейі, бір мақсатқа жетуге бағытталған стратегия. [5] Қандай ұйым болса да белгілі бір мақсатты орындау үшін құрылады. Мемлекет білім беру ұйымына - мектеп, балабақша, колледж, т.б. - ашылған кезден бастап білім беру қызметін сапалы ұйымдастыруға тапсырыс береді, және жылма-жыл оларды жеткілікті түрде қаржыландырып отырады. Осыған орай әрбір білім беру ұйымы мемлекеттің сұранысы, жергілікті мүмкіндіктер, өз ерекшеліктері, ата-аналардың қалауы, т.б. факторларды ескере отырып, өз қызметінің мақсатын айқындайды.

**Мақсат қою** – педагогикалық үрдіске қатысушыларды ортақ мақсатты түсінуге және оған жетуге, лайықты саналы әрекет етуге әсер етеді. Бұл функцияның басты мақсаты - педагогикалық үрдістің барлық қатысушылары өз міндеттеріне, және оларға берілген жоспарларға сәйкес, нақты білім жағдайында жеке және ұжымдық мақсаттарына қол жеткізу қажеттілігіне сәйкес жұмыстарды нақты орындауын қамтамасыз ету. «Мақсат қою», «мақсаттылық» - білім беру ұйымының белгілі бір уақыт аралығында орындалуы тиіс жұмыстарының нәтижесін алдын ала анықтай білуі. *Мақсат қою дегеніміз* ұйымды белгілі бір кезең аралығында дамытудың нәтижесін алдын ала көре білу, немесе жобалай білу, сол *нәтижеге жету барысын нақты үрдіс ретінде көре білу*. *Мақсат қою күтілетін нәтижені және оған жету жолдарын анықтаудан* тұрады. Үрдіс жобалау барысындағы түрлі жағдайларға байланысты өзгерістерге де түсе алады. Сондықтан ұйым дамуының 3-5 жылға арналған түпкі стратегиялық мақсаты да, оған жету жолдарын қадағалап отыратын аралық мақсаттары да (жылдық, жартыжылдық, тоқсандық) жасалуы тиіс. Мақсат қоюдың нақтылығы оның күтілетін нәтижелері арқылы орындалғанын өлшеуге, тексеруге келетін сипатта болуынан көрінеді.

*Мақсатқа ұмтылушылық* ұйымның тиімді қызмет етуіне қажетті, жалпыға ортақ және міндетті болуы тиіс. Белгілі бір ұйымның, мекеменің құрамындағы барлық құрылымдық бөлімшелер *тұтас ұйымның алдында тұрған басты мақсатқа қызмет етеді*. Мектептің құрылымдық бөлімшелеріне бастауыш сыныптар, негізгі сыныптар, жоғары сыныптар бөлімдерін қамтитын оқу құрылымдары, пәндер бойынша әдістемелік бірлестіктер, тәрбие жұмысы бөлімі, оқушылар ұйымдары, т.б.. жатады. Олардың әрқайсысының *мектептің негізгі мақсатынан туындайтын, оны қамтамасыз ететін арнайы мақсаттары анықталады*. Атап айтқанда, мақсат қою мектептің болашақ нәтижесін ғана анықтаумен шектелмейді. Басты *мақсатты тарату (декомпозициялау)*, яғни, ондағы бөлімдердің қызметін, өзара байланыстарын ескере отырып, басты мақсатты орындауға бағытталған арнайы *мақсаттарын* анықтауды да қамтиды.

Білім беру ұйымдары әлеуметтік жүйелердің ішіндегі болашақпен тығыз байланысты маңызды құрылым болғандықтан оның қызметі мен мазмұны әлеуметтік *өзгерістерді басқаруға* ықпал етеді. *Мақсат қою* - жобаланатын нысанды өзгерткеннен кейінгі *нәтижесін алдын ала көре білу*

және сонымен қатар, сол нәтижеге жету барысын да *нақты үрдіс ретінде көре білу*. Мақсат қою күтілетін нәтижеден және оған жету жолдарынан тұрады. Түпкі мақсат та, оған жету жолдарын қадағалап отыратын күтілетін нәтижелер ретіндегі аралық мақсаттар да жасалуы тиіс және олардың нәтижелері негізінде мақсаттың орындалғанын, берілген проблеманың шешілгенін өлшеуге, тексеруге келетін болуы қажет. Сонда басқару қызметінің мәні жалпы жүйе ретіндегі ұйымды дамыту қызметіне сәйкес болады. Мектеп басшысы талдау нәтижелері бойынша мақсаттың бірнеше нұсқаларын жасайды. Заманауи менеджмент талаптарына сай басымдықтарды белгілеу- стратегияны анықтау болып табылады. Мақсат белгілеуде мына *талаптар* сақталуы тиіс: мақсат нақты болуы тиіс, сапалық, сандық сипаттамалардың болуы, шынайы болуы, ұйымның жағдайларына байланысты өзгерістерге сай түзетіліп отыруы тиіс, мақсатты орындаушы адамдар мойындауы керек, тексерілген болуы керек, білім беру мекемесіндегі құрылымдық бөлімшелердің мақсаттарының өзара келісімде, байланыста болуы керек [14], айқын тұжырымдалуы тиіс, белгіленген мақсаттың қандай уақыт аралығында орындалатынын белгілі болуы, орындаушыларға түсінікті, қолда бар мүмкіндіктерді ескере отырып қою [22], өзекті болуы, қол жетімді болуы, мақсатты жүзеге асырудың әдістерін ойластыру, материалдық ресурстар ескерілуі керек;

Мақсатты құрастыру үрдісі, логикалық-құрастырушылық жұмыс, ол келесі алгоритм бойынша орындалады: қалыптасқан жағдайды талдау; қажетті нормативтік құжаттарды реттеу; қанағаттандырылуы тиіс сұраныстар мен қажеттіктерді зерделеу; оларды қанағаттандыруға мүмкіндік беретін ресурстарды анықтау; қол жетер мүмкіндіктер арқылы орындалатын сұраныстарды нақтылау; мақсат құрастыру- нақты мақсат қою. Педагогикалық менеджмент жүйесінде мақсаттар бойынша басқару технологиялары қолданылады. Соның бірі *Smart-мақсаттар* қою. Smart-мақсаттар қоюда -мақсаттар нақты, уақытымен белгіленген, шынайы, орындалатын, қолжетімді, өлшенетіндігімен ерекшеленеді.

Басшылардың ұйымдастыруымен әрбір оқу жылының аяғындағы педагогикалық кеңеске үлкен даярлық жасалады. Барлық буын басшылары, пәндік әдістемелік бірлестіктер, өзін-өзі басқару ұйымдары т.б. құрылымдық бөлімшелер өз отырыстарында жыл бойы атқарылған жұмыстарын талдайды, мектептің тұжырымдамалық бағыттарына сәйкес өзіндік баға береді. Біздің тәжірибемізде бұл үдеріс аталған құрылым мүшелерінің барлығы қатыса отырып, қарапайым үш сұраққа шынайы жауап беруінен тұрады. Олар интерактивті тақтаға не флип-чартқа жазылады:

– Биыл қандай жетістіктерге қол жеткіздік? Олар неден көрініп тұр?

– Биылғы мақсатты орындауда қандай кемшіліктерге жол берілді?

Олар неден көрініп тұр?

– Алдағы уақытта осы кемшіліктерді болдырмау үшін не істеледі?

Оның нәтижесін неден, қашан және қалай көре аламыз?

Сұрақтарға жауап ашық, шынайы, сыни тұрғыдан беріледі, көппен талқыланады, содан кейін қағазға түседі. Бұл дискуссия өзінің шарықтау шегіне 3-сұраққа келгенде жетеді. Өйткені, осы жерде тек алдағы жылдары істелуі қажет жұмыстарды санамалау ғана емес, оның қашан орындалатыны, оған кім жауап беретіні, қандай нәтиже күтілетіні – бәрі де нақты іс-шара ретінде қағазға түсіріледі. Міне, осы күтілетін нәтижелердің түйіні мен мектептің тұжырымдамалық бағыттары әрбір құрылымдық бөлімшенің *алдағы жылдарға қоятын мақсат -міндеттерін* айқындайды. Осылайша, барлық құрылымдық бөлімдердің алдағы жылы атқарылатын жұмыстарының мақсаты, күтілетін нәтижелері, одан туындайтын даму жоспарына енгізетін ұсыныстар жинақталып, педкеңестің жұмыс тобына ұсынылады. Мектеп басшылары, бөлімше жетекшілері, оқушылар мен ата-аналардан тұратын *Жұмыс тобы* ұсынған тұжырымдарды мұқият сараптайды. Соның негізінде жалпы білім беру ұйымының мақсаты мен тұжырымдамасына сай алдағы жылдары күтілетін нәтижелерінің жобасын, одан туындайтын іс-әрекеттер жобасын жасайды. Қорытынды педагогикалық кеңесте бұл жоба талқыланып, жана ұсыныстармен бекітіледі. Осылайша, біздің тәжірибемізде қалыптасқан жағдайды талдау да, мақсат қою да ұйымның түгел қатысуымен жүзеге асырылады. Ұйымның өзгерістерін жоспарлау мен оларды орындауға әр адам өзінің тікелей қатысы барын ұғынуының, одан әрі жұмысты жетілдірге, дамытуға өз көзқарастарын ұсынуының маңызы зор.

Кез келген мектептің қызметі белгілі бір білім беру уақыты аралығында жетуге болатын, қоғамдық қажеттіктерге сәйкес белгілі бір мақсаттарға бағытталады. Мақсатқа қол жеткізу, ол үшін бар ресурстарды тиімді пайдалану басқару әрекетімен анықталады. Алдын – ала белгіленген мақсатты алдағы айқын бағдар ретінде пайдалану ұйымның өзін-өзі ұйымдастыруын, оның барлық құрылымдық бөлімдеріндегі іс – әрекеттердің өзара үйлесімділігін қамтамасыз етеді. Басқарудағы мақсатқа бағдарлылықтың мәнісі әрбір құрылымының дербес мақсаты мен міндеттері болуында, ал бұл мақсат - міндеттердің реттелген жиынтығы ұйымның мақсатын жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

### ***Сұрақтар мен тапсырмалар***

1. Өзіңіздің кәсіби даму деңгейіңіздің SWOT – талдау матрициасын құрыңыз.

2. Бір сабаққа педагогикалық талдау жасаңыз.

3. Іс тәжірибе барысында білім беру ұйымының мақсат қою, мақсатты анықтау жұмысын талдаңыз:

- Мақсатты анықтауды кім және қалай жүзеге асырады?

- Ұжым мүшелерінің мақсат қоюға қатысу деңгейін талдаңыз.

- Мақсаттың нақтылығы мен қолжетімділігіне назар аударыңыз.

- Күтілетін нәтижелері бар ма, болса, оның мақсатқа қаншалықты сәйкестігін анықтаңыз.

- Ұйымның құрылымдық бөлімдерінің мақсаттарымен танысып, оның ұйымның мақсатына сәйкестігіне баға беріңіз.

- Басқару теориясында ұсынылған жеті ұстанымның қаншалықты сақталғанын талдаңыз.

4. Болашақ ұйым басшысы ретінде ұйымның тактикалық мақсатын қойыңыз.

5. «Мақсат қою» ұғымына байланысты өз тұжырымдамаңызды ұсыныңыз.

6. Үлгіні басшылыққа алып мектеп жоспарының жобасын жасаңыз.

7. Стратегиялық даму жоспарын құрастырыңыз.

### **Тақырып 1.2.2. Жоспарлау және шешім қабылдау функциялары**

**Мақсаты:** Басқарудың жоспарлау және шешім қабылдау функцияларына сипаттама беру.

**Негізгі ұғымдар:** жоспарлау, жоспарлау кезеңдері, даму жоспары, стратегиялық жоспар, тактикалық жоспар, жедел жоспар, шешім қабылдау, тәуекелді басқару

#### **Жоспары:**

1. Жоспарлау функциясы

2. Стратегиялық даму бағдарламасы

3. Шешім қабылдау функциясы.

Қазіргі менеджмент жүйесінде басымдықтарды белгілеу арқылы стратегиялық бейнеде өзгерістерді ойластыру маңызды буын. Білім беруді басқару қызметі білім беру ұйымының стратегиясы, миссиясы, көрінісі және құндылықтарымен міндетті түрде келісуі тиіс. Білім беру ұйымының басшылығының қабылданатын шешімдері стратегиялық құжаттарымен сәйкес болуы тиіс. Ол білім беру ұйымының бір бағытта дамуы үшін және ресурстарының стратегиялық мақсаттарына сай келмейтін мақсаттарға жұмсалмауы және қайшы келмеуі үшін қажет. Егер ол орындалмаса білім беру ұйымының дамуы, қызметі тиімсіз болады.

**Жоспарлау функциясы**-алға қойған мақсаттарды тәжірибелік әрекетте жүзеге асыру үрдісі, ол нақты шешімдерді қабылдаудан тұрады және олмақсаттарды болжау, таңдау, оларға қол жеткізудің жобасын жасауға негізделетін қызмет түрі. Жоспар құру функциясы басқарудың ұйымдастыру құрылымы шеңберінде міндеткерліктерді бөлу арқылы мақсаттарды қою және оған жету жолдарын таңдау.[7] Белгіленген мақсатты жүзеге асыру үшін жоспар құрылады. Жоспар алдағы және жақын арадағы жұмысқа нақты бағыт береді және оны жүзеге асырудың үздіксіз процесі болып саналады. Жоспарлау ұжымның жұмысына талдау жасау негізінде жүзеге асырылады және оны орындау уақыты мен мерзімі, орындау барысы, жауапты адамдар белгіленген жұмыс сызбалары құрылады. Жоспарды жүзеге асыруға барлық ұжым белсенді қатысуы тиіс, бұл функция мектептің өзекті мәселелерін шешуге бағытталған кешендік шаралар жүйесін құрайды. Қазіргі менеджмент талаптарына сай іс –әрекетті жоспарлау – мақсаттар мен міндеттерді қою, табыс критерийін анықтау, келісу және эволюция әдістерін жоспарлау деген сөз. *Табыс критерийін анықтауда ескерілетін талаптар:* қызмет нәтижелігінің бағалану өлшемдерін, индикаторларын (көрсеткіш) анықтау, даму

мақсаттары мен нәтижені айқындау, тәуекелдерді бағалау, талдау, анықтау, тәуекелдердің ықпалын төмендету шараларын белгілеу.

**Жоспарлау міндеттері:**

- қоғамдық сұраныс талаптарына сай, атқарылатын қызметтің сапалы болуы;
- орындауға жеңіл, ыңғайлы, бастамаларды қолдау, алдын ала болжау;
- интеграцияны жүзеге асыру, басқарудың қауіпсіздігін қамтамасыз ету;
- реттеу, бақылауды жүзеге асыру, оқыту мен тәрбиелеуге ықпал ету;
- білім беру ұйымын дамытуды жүйелі ұйымдастыру;
- педагогикалық ұжым қызметін бөлшектерге бөлу;
- нақты іс –шараларды белгілеу, орындаушылар мен орындау мерзімін қою;
- педагогикалық ұжым мүшелерін жауапкершілікке тәрбиелеу, бірігіп еңбек

ету мен ұжымдық сапаларын қалыптастыру.

**Жоспарлау кезеңдері:** мүмкіндіктерді бағалау; болжау (ұйымның болашақ жағдайын); мақсат, міндеттерді белгілеу; орындайтын іс шаралардың баламаларын (альтернативаларын) анықтау; іс әрекет бағдарламасын құру (жоба); қажетті ресурстарды анықтау; жауаптыларды анықтау, оларды жоспармен таныстыру; негізгі жоспарды құру; жоспарлау нәтижелерін қағаз жүзінде шығару, ұсыну; жоспарды мектеп басшысының бекітуі; жоспардың орындалуына бақылау жасаудан тұрады. Заманауи менеджмент талаптарына сай іске асыру тәсілдерін жоспарлау- іс шаралар кешенін құру және эволюция әдістерін жоспарлау – деректер жинау, әдістерді, өзгерістерді бағалау болып табылады.

Жоспарлаудың қалыптасуы мектептің және мектептегі әрбір жекелеген басқару бөлімдерінің даму барысындағы мақсаттарын нақтылап, негізгі міндеттерді, орындау мерзімін, оған қажетті еңбек, қаржы, материалдық ресурстарды анықтау болып табылады. Жоспарлау қызметі ауқымы бойынша: стратегиялық жоспар, тактикалық жоспар, жедел жоспар, қызмет салалары бойынша: тәрбие жұмысы жоспары, әдістемелік жұмыс жоспары, оқушылардың өзін-өзі басқару ұйымының жоспары т.б. болып бөлінеді.

**Білім беруді дамыту жоспары-** мүдделі тұлғалар, білім алушылар және мемлекеттің қажеттілігін қанағаттандыруға бағытталады.

**Даму жоспарын әзірлеуге және жүзеге асыруға қойылатын талаптар:**

қызметке ықпал ететін ақпараттарды бағдарламаның барлық мүдделі тұлғаларын тарту арқылы талдау; ішкі және сыртқы органы талдау, ақпарат жинау; педагогикалық ұжымның және білім алушылар жайлы ақпараттарды талдау; қызметкерлердің қанағаттанушылығын талдау; қолжетімді ресурстарды талдау; талдау нәтижелері стратегиялық жоспарлау мақсатында қолданылуы тиіс; даму жоспары мен мақсаттар барлық мүдделі тұлғалар үшін ашық, қолжетімдік қағидаларына сай болуы тиіс; жоспарлау кезінде қызмет түрлеріне қажетті тұлғаларды қамтуы тиіс; даму жоспарын құрастыру үшін негіз болатын тегіктер анықталуы тиіс; барлық қызмет түрлері ҚР заңнамаларына толық сәйкес болуы тиіс; даму жоспарын дайындауда педагогикалық ұжыммен, білім алушылармен, ата-аналармен сұхбат жүргізіледі, сауалнама алынады; даму жоспары қолда бар ресурстарға (қаржылық, кадрлар құрамы, ақпараттық, материалдық-техникалық база), білім беру саясатына сүйенуі, сәйкестендірілуі тиіс; даму жоспары барлық



мүдделі тұлғалардың ашық қатысуымен талқылаудан өтіп, берілген ұсыныстар мен түзетулер негізінде білім беру ұйымының өкілетті алқа органы жобаға өзгертулер енгізуі тиіс; жоспарды бекіту кезінде барлық мүдделі тұлғалар дауыс беруі тиіс; барлық мүдделі тұлғалар даму жоспары мазмұнымен танысып, негізгі ережелерін білуі тиіс; даму жоспарын жүзеге асыру туралы ақпараттар білім беру ұйымының арнайы ақпараттық ресурстарында (стенд, веб сайт т.б.) таратылуы тиіс; даму жоспарын жүзеге асыруда мониторинг тетіктерін анықтау қажет; білім беру ұйымындағы барлық жоспарлау үдерістері (стратегиялық, тактикалық, оперативтік жоспарлау, ресурстарды бөлу) мен шешімдері даму жоспарына сай келуі тиіс;

**Стратегиялық жоспарлау**- оқу орнының басым бағытын нұсқаушы, үлкен, негізгі мақсатқа жетуге бағытталған, ұзақ уақытқа межелеген, жетекшілік әрекеттер бағдарламасы. Стратегиялық менеджмент- мақсатпен келісуді, өнеркәсіптің мүмкіндіктері мен қызметкерлердің қызығушылықтарын қамтамасыз ететін басқару мен ойлау тәсілдерінің бағдарламасы.[12] Стратегиялар арқылы негізгі мақсаттарға жетудің ережелері мен тәсілдері, басқарушылық және ұйымдастырушылық әрекеттер жинақталады. Стратегиялық жоспар соңғы жылдардағы мектеп жұмысына терең талдау жасап, білім беру жүйесінің даму беталыстарының негізінде жасалады. Стратегиялық жоспарлаудың негізгі *мақсаты*: ұйым міндетін, негізгі мақсатын жүзеге асыру. *Жоспарлау мерзімі*: ұзақ уақытқа арналады, 2-10 жыл. *Мәселелер сипаты*: сирек қайталанатын мәселелер мен міндеттер шешіледі. *Тактика*- стратегияның негізгі мақсатын жүзеге асыру құралы болып табылады.

*Стратегиялық жоспар үлгісі:*

жылдар	20..-20..	20..-20..	20..-20..	20..-20..	20..-20..
<i>бағыттары</i>					
Мектептің міндеттері					
Жылдар бойынша білім алушылар контингенті/сыныптар					
Оқу-тәрбие үрдісін жаңарту болжамдары					
Педагогикалық жаңашылдықты енгізу					
Мектептің материалды-техникалық базасы					
Оқу-әдістемелік қамтамасыз ету					
Педагогикалық кадрлар қажеттілігі					
Педагогтардың біліктіліктерін көтеру жұмыстары					
Педагогтарды әлеуметтік қорғау					
Білім алушылардың даму перспективалары т.б.					

**Стратегиялық бағдарлама** – негізгі бөлімдері миссия, стратегиялық бағыттар, бағдарламалар мен жобалар болып табылатын құжат.

## Стратегиялық даму бағдарламасы

### Мазмұны

**Терминдер және анықтамалар**- бұл бөлікте жоспарда кездесетін негізгі ұғымдар мен терминдерге түсініктеме беріледі.

**Кіріспе**- бұл бөлімде қазіргі білім беру кеңістігінің жағдайына, өзекті мәселелеріне сипаттама беріледі.

**Заңнамалық негізі**- жоспарды жасауда қандай нормативті құжаттарды басшылыққа алынып жасалғаны көрсетіледі.

**Миссия**, көрінісі, мақсаты мен міндеттері

**Мақсаттық индикаторлар**- бірнеше мақсаттар көрсеткіші.

**Мақсаттық индикаторларын іске асыру миссиясы** – мақсатты жүзеге асыру бағыттары, мүмкіндіктері мен жағдайын сипаттау

**Қаржыландыру көздері**- қандай қаржылық көздер пайдаланылады.

**Іске асыру мерзімі** (жылдар)

**Жоспар бөлімдері.**

1 бөлім. Оқу-тәрбие және оқу-әдістемелік жұмыс

2 бөлім. Мектептің материалдық-техникалық базасын жетілдіру және инфрақұрылым жүйесін дамыту жұмысы

<i>Р/с</i>	<i>Атқарылатын жұмыс мазмұны</i>	<i>Қаржыландыру көзі</i>	<i>Мерзімі</i>	<i>Жауаптылар</i>

**Тактикалық жоспарлау** – стратегиялық жоспарлаумен тығыз байланысты, стратегияларды нақтылап, түзетулер мен қосымшалар енгізу арқылы стратегиялық мақсаттарға жету тиімділігін нақтылайтын, әр жұмыс түрін жіктеп белгілейтін жоспар түрі. Тактика – өнеркәсіп қызметін дайындау мен жүргізу үрдісінің теориясы мен тәжірибесі.[12] Оған мектептің жылдық жоспары, жарты жылдық жоспар, сабақ кестесі, мектеп ішілік бақылау кестесі жатады. Стратегия мен тактика қатар жүреді, олар ұйымның белгіленген мақсаттарға қол жеткізуіне қажетті құралдарды анықтайды.

Тактикалық жоспарлаудың негізгі *мақсаты*: ұйым қызметін дамыту, жетілдіру.

*Жоспарлау мерзімі*: орта мерзімде.

Тактикалық жоспарлау үрдісі екі кезеңнен тұрады: жоспар жасау және оны қабылдау. Жоспар жасау *мазмұны*: білім беру ұйымы қызметі туралы түрлі ақпараттарды жинақтау; алынған мәліметтерді жүйеге келтіру; алынған мәліметтерді талдау; менеджердің жоспарды жасау бойынша жекелеме құрылымдық, қызметкерлерге міндеттерді жүктеуі; жоспарлау шараларын анықтау; қабылданған жоспар міндетті түрде құжаттамалық түрде рәсімделіп, білім беру мекемесі басшылығымен бекітілуі тиіс;

**Жылдық жоспар** тұтас бір жылға жасалады (ағымдағы жылдың 1 қыркүйегінен келесі жылдың 31 тамызына дейін, мамыр айында жасалып, педагогикалық кеңесте бекітіледі), оны дайындау оқу жылының барысында жүзеге асады және оның кезеңдері оқу тоқсанына бағытталып құрылады:

**1 кезең-** мектеп басшысы мен оның орынбасарлары жаңа нормативті құжаттармен, білім беру мен тәрбие үрдісі мәселелеріне қатысты жаңалықтармен, нормативтермен танысады.

**2 кезең** – ақпарат жинаудың формалары мен көздері анықталады, жоспар құрылымына өзгерістер мен түзетулер енгізіледі (арнайы құрылған шығармашылық топ жасайды).

**3 кезең** – жинақталған ақпараттар талданады, комиссия мүшелерінің орындалған жұмыстар туралы есебі тыңдалады, кездескен қиыншылықтардың туындау себептері анықталып, оны болашақта жою жолдары қарастырылады.

**4 кезең-** жоспардың жобасы дайындалады, жоспар бөлімдерін ұжымдық талдау, жаңа оқу жылының бірінші отырысында ол бекітіледі.

### **Жылдық жоспар үлгісі**

#### *Мазмұны*

- Мектеп туралы ақпараттық анықтама
- Өткен оқу жылына талдау
- Жаңа оқу жылындағы мектептің мақсаты мен міндеттері
- Педагогикалық ұжымның нәтижеге жетуге бағытталған әрекеттерінің бағыттары

<i>p/c</i>	<i>жұмыс мазмұны</i>	<i>мерзімі</i>	<i>жауаптылар</i>

**Жедел жоспарлау** – күнделікті, тез арада орындалатын істерді қамтитын жоспар түрі. Оған аз уақыт ішінде: күнделікті, аптада, ай, тоқсандық көлемінде орындалатын шаралар жатады. Ол білім беру ұйымының стратегиялық және тактикалық мақсатына тәуелді. Жедел жоспарлау ең алдымен білім беру ұйымының басқару бөлімдерінде қамтылады: өткізуді жоспарлау, шығын көлемін анықтау, оқушылардың білім сапасы, оқуға түсу көрсеткіштері, қызметкерлердің жұмыс мерзімі, еңбекақысы және қаржыны жоспарлау, мұғалімнің сабақ жоспары, сынып жетекшісінің жоспары.

Жедел жоспарлау мынадай *кезеңдерден* тұрады: мәселелерді анықтау; мүмкіндіктерді анықтау; анықталған іс әрекет мүмкіндіктеріне таңдау жасау; туындайтын нәтижелерге талдау жасау; іс әрекеттің соңғы таңдауы. Жедел жоспарлаудың негізгі *мақсаты*: ұйым қызметінің берік, тұрақты болуы. *Жоспарлау мерзімі*: қысқа мерзімде. Білім беру ұйымының басшысы ағымдағы сәтті ғана емес, алдағы уақыттағы шешімге ықпал ету мүмкіндіктерін де алдын ала көре білуі тиіс және ол стратегиялық,

тактикалық және жедел жоспарларды жасауды білуі тиіс. Жоспарлау жұмыс тобының құрамына басшылық аппараты, педагогтар, мектеп психологы, әлеуметтік педагог, кітапханашы т.б. енеді. Жоспарлауды жобалау кезеңінде мектептегі істердің жағдайы, қол жеткізген мақсат, міндеттер, шешілмеген мәселелер, мектеп қызметінің бөлімдері, келелі мәселелерді бірыңғай біріктіреді, жауаптыларды белгілейді. Жоспар үлгісі көпшілік талдауына ұсынылады. Көпшілік (педагогтар, білім алушылар, ата-ана) талдау барысында ұсыныс, пікірлер айтылады. Айтылған ұсыныс, пікірлерді ескере отырып, жоспар қайта қаралып, жасалады, бекітуге мектеп басшысына ұсынылады. Жоспарлардың қай түрі болмасын мектеп жұмысын ата-аналармен қызметін үйлестіруге ықпал етеді. Мектеп жоспарының негізінде педагогтардың жеке әдістемелік жұмыстарының жоспары, сынып жетекшісінің тәрбие жоспары жасалады.

**Шешім қабылдау функциясы.** Шешім қабылдау барлық басқару үрдісінің негізгі бөлігі, себебі басқарушы қызметінің өзегінің өзі де шешім қабылдаудан тұрады. Басқару шешімдері- келелі мәселелерді шешуге бағытталу, оған шығармашылықпен келу, менеджмент жүйесіне сай әдіс, тәсілдерді таңдау жүйесі. Шешім қабылдау- ұйымды басқару бөлігі, ұйымдастырудың жүйелі үрдісі. [12, 9] Шешім қабылдау ұғымы шешімді дайындау жоспарлау яғни альтернативаларды таңдаумен анықталады. Стратегиялық жоспар жасауда «не істеу керек?» деген, ал тактикалық, ағымдағы жоспарлауда «қалай істеу керек?» деген үлгіде шешім қабылдайды. Шешім қабылдау ісінде шешім қабылдау үшін қажетті ақпараттың аздығы, шешім қабылдау тәсілдерінің әлсіздігі, уақыттың қысқалығы, шешім қабылдайтын жақтардың өзара келіспеушіліктері- шешімнің сәтсіз қабылдауына ықпал ететін мәселелер. Сол себепті шешім қабылдау ісіне қатысушылардың барлығы жауапкершілік, ортақ мақсатқа бағытталу, жұмыстың уақытында орындалуы, кәсіби құзыреттілік тұрғысынан келуі керек. Г. Я. Гольдштейн басқару саласындағы шешім қабылдау үрдісін бірнеше белгілер бойынша топтастырады: шешім объектісі бойынша (жағдайға негіз болатын мақсаттар мен құралдарға бағытталатын шешімдер), жоспарлау жүйесіне байланысты (стратегиялық, тактикалық, жедел шешім қабылдау), қайталау жиілігіне қарай (кездейсоқ, қайталанатын, күнделікті, әдеттегі шешім), басшылық бойынша (жеке тұлғалардың, менеджерлердің, орындаушылардың тарапынан шығарылатын шешімдер) [24].

**Шешім қабылдау үрдісі** – басқару субъектілерінің жағдайға баға беріп, ұйымның мәселелерін шешуге бағытталған, ең озық нұсқаларды іріктеп қарап, шешім қабылдау іс әрекеті. Басқарушылық шешім қабылдауға қойылатын *талаптар*: анық мақсаттар қоя білу, шынайы және ғылыми негізделген, шынайы ақпарат пен шынайы жағдайды ескеру, бірнеше баламаларды қарастыру, барлық жағдайды ескеру, шешімнің уақытында қабылдануы, орындау мерзімі мен жауаптылардың болуы, кімдердің ол шешімді, қашан жүзеге асыратыны туралы бағдардың болуы, құқықтық

актілерге, нормативті құжаттарға сүйену, орындаушылардың құқықтарын сақтау, тиімді, нақты болу, үздік шешімді табу, қалай, қашан, не істеу керектігіне жауап бере алатындай болу, заманауи, уақытылы болу, қабылданатын шешім белгіленген мақсатқа, күтілетін нәтижеге жеткізуі тиіс. Шешім қабылдау үрдісінің *құрылымдық бөліктері*: мақсат- тәуекелдік- альтернативалар- күтілетін нәтижелер- шешімдерден тұрады.

Шешім қабылдау үрдісінің *кезеңдері*: мәселелік жағдайды анықтау, талдау; мақсат қою; бірнеше баламалы (альтернативті) нұсқалардың тізбегін жасау; соның ішінен қажетті баламаларды таңдау; баламаларға баға беру; баламаларды сынамадан (эксперимент) өткізу; бір шешімді таңдау; қабылданған шешімді орындау мерзімін, орындауға жауаптыларды анықтау; шешімді орындау жұмысын қамтамасыз ету; шешімдердің орындалуы [14].

**Тәуекел**- жақсы аяқталуға үміттенетін, сәттілікке жасалатын іс-әрекет, ресурстар мен пайданы жоғалтып алу қаупі; белгісіздік жағдайында менеджердің жайы, немесе нәтижесінде болатын сәтсіздікке сандық баға беру. [22] Барлық шешім қабылдау барысы тәуекелмен байланысты, себебі болашақта не болатыны, нәтижеге жете ала ма, жоқ па оның бәрі белгісіз, тек болжамды нұсқадан ғана тұратыны белгілі, осы бағытта тәуекелділіктің орны ерекше. Тәуекелділік- негізгі мәселелерге (қаржылық, әлеуметтік, білім беру жағдайы, ортасы т.б.) байланысты шешім қабылдау үрдісі. *Тәуекелді басқару* – тәуекел факторларын бейтараптандыру, басқаруда қате шешім қабылдау қаупін азайту, алдын ала болжау шараларын іске асыру үрдісі.

**Тәуекелді басқару сатылары**: мақсатты анықтау, даму болашағын болжау; тәуекелді, табысты айқындау; тәуекелді бағалау, сақтандыру жүйесін құру; тәуекелді басқару әдістерін таңдау арқылы тәуекелді жағдайлардың теріс салдарын жою шараларын дайындау; таңдалған әдісті қолдану, табысты жұмысты қамтамасыз ету; нәтижелерді бағалау.

**Тәуекелді басқару кезінде басшылыққа алынатын ережелер**: тәуекел салдары туралы алдын ала ойлау, шешімнің бірнеше нұсқаларын қарастыру, тәуекелге баруда сенімділік тұрғысынан қарау, тәуекелді шешім қабылдауға ықпал ететін ішкі және сыртқы ортаның жағдайына талдау жасап барып, тәуекел ету керек.

### ***Сұрақтар мен тапсырмалар***

1. Болашақ ұйым басшысы ретінде ұйымның миссиясын анықтаңыз.
2. Үлгіні басшылыққа алып мектеп жоспарының жобасын жасаңыз.
3. Жоспарлауда қандай қағидаларды басшылыққа алар едіңіз? Неге?

Ойыңызды тұжырымдаңыз.

4. Төмендегі тұжырымдарды оқып, өзіңізге ұнаған тұжырымға талдау жасаңыз.

➤ П. Друкер: «Нәтижелі ұйым құру үшін билікті жауапкершілікпен алмастыру керек»

➤ У. Джеймс: «Кез келген жобада маңызды фактор жетістікке деген сенім. Сенімсіз жетістік те болмайды»

➤ Билл Гейтс: «Жұмысты бірнеше жеке бөлімдерге бөлу және оларды көптеген жеке қызметкерлерге тағайындау арқылы, сіздің алысқа кетуіңіз сондай ешкім ешқашан процесті тұтастай елестете алмайды, сосын дөңгелектер бос айнала бастайды»

➤ Чак Таннер: «Басқарудың үш құпиясы бар. Бірінші құпия-шыдамды меңгеру, екінші- шыдамды болу, үшінші, ең басты құпия- ол шыдамдылық».

### **Тақырып 1.2.3. Ұйымдастыру және ынталандыру (уәж) функциялары.**

**Мақсаты:** Басқарудың ұйымдастыру және ынталандыру (уәж) функцияларының негіздерін сипаттау.

**Негізгі ұғымдар:** ұйымдастыру, ынталандыру, мотивация, ынталандыру концепциялары

#### **Жоспары:**

1. Басқарудың ұйымдастыру функциясы

2. Басқарудың ынталандыру (уәж) функциясы

*Ұйымдастыру* - әзірленген жоспарды іске асыру үшін негізгі элементтер мен компоненттердің күш-жігерін үйлестіруге бағытталады. *Ұйымдастырушылық* - бұл жұмыстарды жобалау, ұйымдық құрылымды және бөлімшелер арасындағы қарым-қатынас жүйесін құру және оларды басқару. *Ұйымдастыру функциясы* - басшылықтың ұйымдастыру-әкімшілік қызметі тәртіптілік, ағымдағы жұмыстарды орындау, мәселелерді тез жылдам шешу, түрлі қызмет салалары жұмыстарын үйлестіру, құжаттарды құру т.б. алға қойған мақсаттарға сай жоспар бойынша орындалуға тиісті жұмыс түрлерін жүзеге асыру, жауаптыларды белгілеу, қызметкерлер арасындағы байланысты қалыптастыру арқылы жұмыс сапасына ықпал ететін қызмет. Л. Павлова ұйымдастырушылық функциясы басқару объектілерін міндеткерліктер мен құқықтарын және жекелеме құрылымдық бөлімдердің міндеттерін анықтау арқылы басқару деп түсіндіреді. [7, 52] Ұйымдастыру білім беру ұйымының қалаған нәтижесін (мақсаттарын) ең тиімді түрде қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін осындай ұйымдастырушылық жағдайларды жасау үшін басқару персоналының әрекеттерінің жиынтығын қамтиды. С. Донцов: еңбекті ғылыми ұйымдастыру- ғылымның даму жетістігі мен озат тәжірибеге негізделген, оны жүйелі түрді өнеркәсіпке енгізгізе отырып адам мен техниканы тиімді біріктіру арқылы еңбек өнімділігін көтеру мен адам денсаулығын сақтауды қамтамасыз ететін ұйымдастыру екендігін айтады. [25,17]

Ұйымдастырушылық функцияны іске асыру *механизмі*: *біріншіден*, жұмыстарды ұйымдастыру (жобалау), яғни, егжей-тегжейлі мақсаттар мен нақты орындаушылар үшін барлық жұмыс түрлерін анықтауды, *екіншіден*, барлық ұйым үшін құрылымды (жобалау), оның функционалдық және мақсатты бағдарлануын (орталықсыздандыруды) есепке ала отырып, нақты

жұмысты орындау үшін адам ресурстарын бағалау және оларды бірлікпен топтастыруды, *үшіншіден*, бірліктердің өзара әрекеттесу және басқару жүйесін құру, сондай-ақ қабылданған ұйымдық құрылымды ескере отырып, басқарушы персоналдардың жауапкершілігі дәрежесін анықтау қамтамасыз етіледі.

#### ***Ұйымдастыру функциясының элементтері:***

**1. Еңбекті бөлу** басқарманың тиімділігін арттырудың маңызды факторы болып табылады және қызметтің жекелеген түрлерін (функцияларын) орындауда, олардың өкілеттіктерін, құқықтары мен міндеттерін анықтауда мамандандыруды қарастырады.

**2. Ұйымдастыру функциясының екінші элементі– бөлімдерді (топтау) құру**, қалыптастыру және олардың арасындағы байланыстарды орнату, яғни. орталықсыздандыру үдерісі. Жұмысты блімдерге бөлу арқылы ұйымдастыру бірнеше бағыттар бойынша жүзеге асуы мүмкін: функционалды (өзінің міндеткерлігі бойынша), дивизиялық (санына қарай, жабдықталуына қарай, уақытына қарай бөлу), инновациялық (жаңалықтардың енгізілуіне байланысты жұмыс барысында жедел өзгеруге бағытталады), аралас (жоғарыдағылардың бірнешеуінің белгілері қайталанғанда).

**3. Ұйымдастыру функциясының үшінші элементі міндеткерліктерді бөлу.**

Міндеткерліктерді бөлгенде басшылар бір басшылық қағидасын басшылыққа алады, ол бойынша әрбір құрылымдық бөлімшеде билік ету мен шешім қабылдау құқығына ие бір адам ұйымдастырып отыруы тиіс және қызметкер сол басшыға тікелей бағынатын болады.

**4. Ұйымдастыру функциясының төртінші элементі** -басқарушылық қызметтің әртүрлі деңгейлері мен түрлері бойынша басқарылатын нормаларды анықтау. Басқару нормасы еңбекті орындаушылардың санымен (менеджмент бойынша төмен деңгейде деп санағанда мөлшермен 15-25 адам), оларды басқару аясымен және мынадай факторлармен анықталады: менеджердің мүмкіндіктері, оның көмекшілері саны, орындалатын жұмыстардың түрлері т.б. Басқарудың нормативін анықтайтын ең маңызды факторлар менеджердің білімі, тәжірибесі және ноу-хау болып табылады. Жұмысты орындау барысында менеджер тапсырманы және өкілеттігін оны жүзеге асыруға жауапты адамға бере алады (делигирлеу), жауапкершілік пен ұйымдастыру міндеткерліктерін бөлу ұғымдарына негізделеді. Басқарудың ұйымдастырушылық функциясы екі құрылымды: басқару мен ұйымды жобалау және құру процесі болып табылады. Бұл құрылымдар тығыз өзара байланысты. Басқару құрылымы басқару процесін қамтамасыз етуге, ұйымдағы бақылауды үйлестіруге тиіс. Ұйым құрылымы жоспарланған міндеттер, тапсырмалар бойынша жұмыс сапасын қамтамасыз етіп, еңбек үрдісін қамтамасыз (технология, жабдықтар, тиісті біліктілік деңгейі бар адамдар) етуі керек. Ұйымдастыру арқылы педагогикалық ұжым мен оқушылар ұжымы қалыптасатын болады.

Білім беру мекемесінің менеджері педагогикалық, оқушылар, қызмет көрсету саласы қызметкерлерінің жұмыстарын ұйымдастырады, кадрларды тағайындайды, олардың қызметтерін бөледі, өзара қарым-қатынастарын жақсартуға ықпал етеді, шығармашылық өсулеріне ықпал жасап, еңбек тәртібінің сақталуын бақылауда ұстайды, еңбек өнімділігін арттыру үшін материалдық – техникалық жағдайды жасайды. Еңбек әрекетін орындауда жұмыс орны қызметкерлер үшін маңызды орта. Жұмыс орны жеке немесе топпен атқаратын орындаушылар үшін еңбек етуге қажетті техникалық жабдықтармен жабдықталған болуы керек.[25, 21] Қазіргі уақытта білім беру саласында оқуға қажетті ортаны құру, қажетті материалды-техникалық жабдықтармен қамтамасыз ету- басшының алдында тұрған негізгі міндеттердің бірі. Осындай қажетті жұмыс ортасы құрылған жерде ғана сұраныс пен талап, сапалы жұмыс пен өнімді нәтиже бола алады. Бұл әр мектеп басшысының негізгі ережесіне айналуы тиіс. Ұйымдастыру қызметін білім беру ұйымының келесі құрылымдары жүзеге асырады: білім беру ұйымының әкімшілік құрылымдары, мектепті басқарудың негізгі құрылымдары: педагогикалық кеңес, әдістемелік кеңес, қамқоршылық кеңес, директор жанындағы кеңес, пәндік әдістемелік комиссия отырыстары, жедел кеңестер, директор орынбасарлары жанындағы кеңестер. Ұйымдастырушылық құрылым арқылы ұйымның негізгі қызметі, міндеттері, бизнес-үрдістер ұйымның ішінде бөлімдер құру арқылы, қандай да бір қызметтерді жүзеге асыруға жауаптыларды тағайындау арқылы жүзеге асырылады.[26,107] Басқарудың функционалды құрылымында әр басқару бөлімшесінің өзіндік басқару объектілері мен бөліктері бар.

### **Білім беру ұйымы менеджерінің ұйымдастырушылық қызметінің негізгі бағыттары:**

1. *Оқу-тәрбие үрдісін ұйымдастыру қызметі.* Ұйым ішінде ортақ құндылықтық бағдарды қалыптастыру, адам ресурстарын дамытуды жүзеге асыру, өзін-өзі тәрбиелеу ортасын құру. Сапалы, нәтижеге бағытталған білім беру жүйесін құру.

2. *Қоғамдық-ұйымдастыру қызметі.* Педагогикалық кеңес, әдістемелік кеңес, мектеп кеңесінің жұмысын үйлестіру.

3. *Әдістемелік қызмет.* Педагогтардың кәсіби өсулеріне жағдай жасайды, қажетті нормативті құжаттармен таныстырады, әдістемелік тұрғыдан көмек, қолдау көрсетеді.

4. *Педагогикалық қызмет.* Білім алушыларды мақсатты тәрбиелеу ортасын құрады, оған басшылық етеді, педагогтарды сол мақсатқа қызмет етуге бағыттайды.

5. *Әкімшілік қызмет.* Ол мектептің әкімшілік ісін жүргізуші болып тағайындалғандықтан билік ету құқығына ие болады және оқу-тәрбие үрдісінің сапасы мен жағдайына жауапты. Басқарушылық шешімдер қабылдау, кадрларды жұмысқа алу, мектептің мақсаты мен міндеттерін



белгілеу, оның дамуына болжам жасап, оқу-тәрбие үрдісін ұйымдастыру жолдарын жетілдіреді.

6. *Қаржы-шаруашылық қызмет.* Қаржы-шаруашылық мәселелерді шешуде қызмет көрсету саласы қызметкерлерімен жұмысты ұйымдастыруды жүзеге асырады.

7. *Қызмет ету үшін оқу-әдістемелік, материалды-техникалық базаны қалыптастыру.* Заманауи талаптарға сай мектепті жабдықтау, қажетті құралдармен (интербелсенді тақта, компьютер сыныптары, мультимедиялық орталық, Интернет желісіне қосылу, заманауи жиһаздар т.б.) қамтамасыз ету-еңбек өнімділігінің артуына ықпал етуші фактор.

Мектепшілік осы ұжымдарға кіретін қызметкерлердің, білім алушылардың еңбегін құқықтық нормаларға сай бөлу арқылы жұмыс ұйымдастырылып, орындалады. Жұмысты ұйымдастыру барысында ескерілетін жайттар: педагогтардың біліктілік деңгейлері, ресми қарым-қатынас ортасы, формальды емес қарым-қатынастары, психологиялық ахуал.

**Ынталандыру (уәж) -функциясы-** педагогикалық ұжымның, жекелеме қызметкерлердің, қоғамдық ұйымдардың іс әрекетін келістіру, жағымсыз құбылыстардың әсерін жою, жұмысты түзету, ретке келтіру және басқарылатын нысандардың ерекшелігіне сай жедел тәсілдер, құралдар, ықпал ету құралдарының көмегімен түзетулерді енгізу қызметі. Қазіргі менеджмент жүйесінде іске белсенділік танытқандарды ынталандыру, қолдау маңызды функция болып табылады. Егер қызметкерлер өз жұмысына қанағаттанатын болса: еңбегінің еленгенін байқаса, жетістіктерінің марапатқа ие болғанын көрсе, қаржылай немесе рухани қолдау көрсе, еңбегі арқылы өзінің қажеттіліктерін өтесе оның еңбек етуге деген құлшынысы, белсенділігі пайда болады. Сондықтан, ынталандырудың еңбек ісіндегі алатын орны ерекше. Исакулов Е. Б.: Мотивация мен ынталандыру екі түрлі ұғым. Мотив-адамның ішінде болатын, өз мүмкіндігін жүзеге асыруға түрткі болады. Ынталандыру- сыртта болады. Ұйымның мақсатына жету үшін, қандай да бір мәселені шешу үшін адамды немесе адамдар тобын немесе қандай да бір іс әрекетті ынталандыру- басшының күнделікті атқаратын қызметі екенін айтады. [26,157] Уәж- мақсаттарға жету үшін қызмет етуге түрткі болу.

**Ынталандыру** - адамды еңбек етуге құштар ететін, еңбекке қатысты қызмет түрлерінің шегін белгілейтін, бағдарлап, бағыттап отыратын ішкі және сыртқы күштердің жиынтығын құрайтын уәж арқылы адамдарға тәртіп пен қызмет етуге ықпал ету жүйесі. Ынталандыру ұғымының **категорияларына** жататындар: қажеттілік, дәлел, құлшыныс, уәж, ықпал етуші күш. Ынталандыру арқылы еңбек адамында: қайсарлық, қажырлылық, күш-жігер механизмі, жауапкершілік, іске берілгендік, адалдық, қуаныш т.б. пайда болады. Қызметкерлердің қажеттіліктері қызмет түріне, жасына, жынысына, ұлттық ерекшелігіне, отбасы, денсаулық жағдайына, мінез ерекшелігіне т.б. байланысты болуы мүмкін.

Ұйым қызметкерлерін ынталандыру **көздері:**

1. Нәтижелі жұмыс, ақылды басшылық, жақсы еңбекақы, ұйымдасқан ұжым;
2. Еңбек етуге ыңғайлы ортаның қалыптасуы, жұмыс орнының әдемі жабдықталуы т.б.;
3. Жұмыс нәтижелері бойынша сыйақылардың болуы;
4. Әлеуметтік жағдайдың жасалуы, тұрғын үйінің болуы, балабақша, мәдени демалыс, санаторийлер;
5. Қауіпсіздік, әріптестер тарапынан қолдау мен құрметке ие болу, өзін ұжымның бір мүшесі ретінде санау, жеке шығармашылық өсуі;
6. Ортақ жұмысқа қатыстылығын сезіну, ұйымның мақсаты, жоспары, болашақ бастамалары туралы ақпаратты білу, бюірігіп шешім қабылдауға қатысу, өз жұмысының пайдасын сезіну;
7. Өзін әр салада жетілдіру, еңбек етуге позитивті құлшыныспен келу, өзінің шығармашылық шеберлігін жетілдіру, жауапкершілікті сезіну, бәсекелестікке дайын болу, кәсіби құзыреттілігін жетілдіру.

Ынталандыру үрдісінің **кезеңдері**: қажеттіліктің пайда болуы; қажеттілікті жою жолдарын іздеу-әрекет; бағыттарын анықтау; іс-әрекет арқылы жетістігін бағалау (марапат, мадақтау т.б.); қажеттіліктің жойылуы. XX ғ. 20 жылдарында менеджмент саласында зерттеулер жүргізіліп, еңбек өнімділігінің артуына ақпал ететін: топтық мінез-құлық, қажеттілік, әлеуметтік ықпал ету т.б факторлар анықталды.

**Ынталандыру концепциялары.** Адамды алға қойған мақсатына жетуге қалай ынталандыруға болатындығын анықтауда бірнеше ынталандыру теориялары туындады. Ынталандыру теорияларын екі топқа бөліп қарастыруға болады: ынталандырудың мазмұндық теориялары және ынталандырудың процессуалдық теориялары. Американдық психолог **А.Маслоу** концепциясында адам қажеттіліктерін алдымен төменгі қажеттілікті өтеуден сосын біртіндеп жоғары қажеттіліктерді өтеу сатысына көтеріліп, сол арқылы тұлғалық даму сатысына көтерілетінін айтады. Маслоу пікірі бойынша қанағаттандырылмаған қажеттіліктер адамдардың белсенді әрекеттерін оятады, ал қанағаттандырылғандар ынталандыруын тоқтататынын, оның орнын басқа қанағаттандырылмаған қажеттіліктер басатынын және еңбек барысында адамның өз қажеттіліктерін қанағаттандыруға мүмкіндік беріп, оған басшылық тарапынан қолдау көрсетілуі керектігін айтады [14,288]. Маслоу ұсынған адам қажеттіліктерінің пирамидасы (сатысы) мынадай деңгейлерден тұрады:

1) Физиологиялық қажеттіліктер (тағамға, суға, оттегіне, ыңғайлы температураға, жыныстық қажеттілік, денсаулық т.б.).

2) Қауіпсіздік қажеттіліктері (қоршаған ортаға деген сенімділік, тәртіп болуды қажетсіну, қорғаныш қажеттілігі, жайлылық, қайғыдан ада болу, ауру-сырқаудан аулақ болу т.б.).

3) Әлеуметтік топқа кіру қажеттіліктері (достық, махаббат, ұжымдық байланыс, туыстық қарым-қатынас т.б.).

4) Басқаларды құрметтеу мен өзін-өзі құрметтеуге байланысты қажеттіліктер (табысқа, жетістікке жету, мәртебенің өсуі, атақ, даңқ, өзін басқалардың мойындауы т.б.)

5) Өзін-өзі өзектендіру, танытуға байланысты қажеттіліктер, адамның барлық сала бойынша қол жеткізуге тырысатын ішкі потенциалды мүмкіндігі, өзін әр сала бойынша дамыту, жетілдіру сатысы, адамның өзіне рухани деңгейде жоғары талап қоюы. Американдық психологы **Д. К. МакКлелландтың** табыс қажеттілігі теориясы бойынша қажеттіліктер 3 үлкен топқа бөлініп қарастырылады: *билік қажеттілігі, табыстылық қажеттілігі, қатыстылық (бірлесу) қажеттілігі* [27]. Американдық психологы **Джон Аткинсон** табыстылық қажеттілігін сәтсіздікке жол бермеу қажеттілігімен бірлестікте қарастырады. Американдық психологы **Клейтон ПолАльдерфердің** қажеттілік теориясының мазмұны: өмір сүру қажеттілігі, басқа адамдармен байланыс қажеттілігі, өсу, даму қажеттілігі; Американдық әлеуметтік психолог, еңбек мәселелерінің маманы **Фредерик Герцбергтің екі факторлы ынталандыру теориясы** 1959 жылы әзірленді. Гигиеналық фактор жұмыс орындалатын сыртқы ортамен байланысты, ынталандыру факторы жұмыстың сипатына байланысты. *Гигиеналық фактор*-денсаулыққа қолдау көрсетуге көмектесетін, алғашқы қызмет ететін, жұмыстың орындау ортасына байланысты жүзеге асырылатын фактор. Олар: әкімшіліктің саясаты, еңбектің қауіпсіздігі, еңбекті орындауға жағдайдың жасалуы, жылу мен жарықтың дұрыс берілуі, жұмыс кестесі, еңбекақы және әлеуметтік статус, мереке күндеріне еңбекақыны сақтау, ауырған күндерге еңбекақыны сақтау, денсаулық сақтау, әлеуметтік қамтуға байланысты іс шаралар өткізу, әріптестермен және әкімшілікпен байланыс, жұмысқа тікелей бақылау жасау деңгейі. *Ынталандыру факторы* - қызмет түрінің өзіне, оның сипатына байланысты, ол адамды жұмысты жақсы орындауға және жұмысты орындауда қанағаттану деңгейін көтеруге ықпал ететін, кәсіби өсу қажеттілігін қарастыратын фактор. Олар: жетістік, іс әрекеттің мазмұнының қызықтығы, кәсіби және шығармашылық өсу, қызмет көрсету жағдайы, орны, жауапкершіліктің жоғары деңгейі, қоғамдық тану, қызмет нәтижелерін қолдау, қызметте көтерілу. **Ричард Хакман мен Грегор Олдхемнің жұмыс сипаты теориясы** - жұмысқа ынталандыруды өлшеудің 5 сипатын ұсынды: жұмыстың әртүрлілігі, жұмыстың аяқталу нәтижесі, жұмыстың мәнділігі, автономдығы (жекелігі), жұмыстың кері байланысы. Оның алғашқы үшеуі жұмыстың маңыздылығының өлшемі, ал соңғылары жауапкершілік сезімі мен нәтижелілік өлшемі болып табылады. Американдық психолог **В.Врум** 1964 ж. өзінің "Жұмыс және Шабыт" еңбегінде «**Үміт теориясын**» ұсынады— жағдайға негізделеді, белсенділік қажеттілігінің болуы ынталандыру көзі ғана емес, адам дұрыс мінез-құлық типін таңдау арқылы да қанағаттандыруға болатынына үміттенуі тиіс. **Портер-Лоулердың әділеттілік теориясын** 1968 ж. Лайман Портер мен Эдвард Лоулер ұсынды. Бұл теория бойынша адамның қол жеткізген жетістігі оның жұмыс барысындағы күш салуынан, оның сипатының ерекшелігіне және өзінің еңбек ету барысындағы ролін сезінуге

байланысты. **Дуглас МакГрегордың «Х» және «Ү» теориясы**- ол адамды ынталандырудың екі қарсы жағын қарастыратын теория. **«Х» теориясы**- көпшілік адамдар басшылықтың қысымынан қорыққандықтан, немесе ақша үшін жұмыс істейді, жауапсыздық басым: адамдар еңбек етуден қашады, кез келген жағдайда тыс қалуға, жалтаруға тырысады, адамдар өздеріне басшылық жасағанды қалайды т.б. Осы ерекшеліктерді негізге ала отырып басшы билік мүмкіндіктерін кеңейтеді, басқарудың авторитарлы стилін қолданады. Егер менеджмент осы тәсілді негізге алса, онда ол қазіргі талаптарға сәйкес келмеген болатын еді, осы мәселеге байланысты **«Ү» теориясы** туындады. **«Ү» теориясы** – адамдар жұмыс барысында өздерін басқарып, шығармашылықпен еңбек етіп, дұрыс бағытта ынталанатын болса онда олар жауапсыз немесе жалқау болмайды. «Ү» теориясы бойынша басшы ықпал етудің мынадай механизмдерін қолданады: жоғары мақсаттар, өзін-өзі жетілдіру, еркіндік беру. «Ү» теориясын негізге алған басшының басқару стилі- демократиялық. **Адамстың әділдік теориясы.** Мәні: күш салу, сыйақы. Адамдар өзінің алған сыйақысын әділ деп анықтамайынша олар еңбек өнімділігінің сапасы мен тиімділігін төмендетін болады. Сол себепті басшы қызметкерлерге сыйақы еңбек өнімділігінің нәтижесіне тәуелді екендігін және болашақта кәсіби өсуін түсіндіруі тиіс.

Аталған ынталандыру концепцияларын басшылыққа ала отырып басшы жұмысты ұйымдастыруда қызметкерлерді ынталандыру жүйесін құруы тиіс. Ынталандыру факторларындағы қоғамдық тану, қызмет нәтижелерін қолдау адамның өзін-өзі құрметтеу сезімін туғызады, сондықтан басшы үнемі еңбек нәтижелері бойынша адамдарға жұмысты қаншалықты жақсы орындағаны жайлы айтып отыруы тиіс. Шығармашылық еңбек қызметкерлердің қанағаттану сезімдерін туғызады, кәсіби өсуін ынталандырады. Көптеген адамдар үшін қызметтік өсу мен қосымша жауапкершілік істерді орындау ынталандыру көздері болып табылады.

Қазіргі уақытта жеке адамдарды басқарудың менеджментте 3 концепциясы бар: **ізгілікке бағытталған**, адам ұйымның басты субъектісі ретінде қарастырылады. Бұл теорияның негізгі мақсаты- адамның өзін-өзі жетілдіруіне мүмкіндік беру; **әлеуметтік-ұйымдастырушылық**, адам ресурстарын сауатты басқаруды қарастырады. Адамның ішкі мүмкіндіктерін қолдану, еңбек етуге жағдай жасау. Бұл тұжырымдамада адам ұйымның негізгі ресурсы ретінде қарастырылып, одан өз қызметіне сай міндеткерліктерді орындау мен ұйымдағы ұжымдық рухты көтеруді талап етеді; **әкімшілік-ұйымдастыру**, қызметкерлердің жеке және еңбекке қатысты мүмкіндіктерін пайдалану. Құзыретті мамандарды қызметке алу. Жеке адамдарды басқару мақсаты қызметкерлердің қабілеттерін өнімді, жылдам еңбек ету үшін дамыту, ояту.[5, 379] Еңбекке ынталандыруда қызметкерлердің жоспарлауға қатысуы, инновациялаық жобаларды құруға қатысу, жауапкершілік алу, командада бірігіп еңбек ету, еңбектегі белсенділік, іс әрекеттің қай түрін болмасын шығармашылықпен орындау, ізденіс, жаңашылдық бастамалар, озық ойларды ескеру т.б. маңызды буын.

Жалпы еңбектің еленуі, істеген еңбегіне қарай сыйақылар алу, еңбегінің жемісін көру қызметкерлер үшін еңбеке деген құлшынысты, сүйіспеншілікті арттырса, ұйым үшін еңбек өнімділігінің артуына ықпал етеді. Е. Б. Исакулов материалды емес мотивация қызметкерлерді марапаттау жүйесі дей келе, оған түрлі моралды ынталандырулар жататынын айтады:

- *Құттықтау*. Басшының жеке құттықтауы маңызды, әріптестер мен басшылық тарапынан құттықтаулар қызметкерді ынталандырады.

- *«Жетістіктер витринасы» немесе «Құрмет тақтасы»*. Ақпараттық тақтада жетістікке жеткен қызметкердің рейтингісі мен көрсеткіші ілінеді.

- *«Карьералық саты»*, тігінен және көлденеңнен қызметтік (карьера) критерийлері мен кезеңдері жазылып, қызметкерлерге беріледі. Ол қызметкерлердің өсуіне жол ашады, ынталандырады.

- *Кадрларды бейімдеу жүйесі*. Қызметкер ұйымда қала ма, қалса қанша уақытқа дейін жұмысқа қабылданғанын алғаш күннен-ақ шешу, ол кадрлардың бейімделу жүйесіне ықпал етеді.

- *Іс тәжірибе алмасу және ұйым ішінде оқыту*. Ұйым ішінде қызметкерлердің бірін-бірі оқытуы еш шығын әкелмейді, керісінше бір ұжым болып еңбек етуін, қалыптасуын, команда боп құрылуын, кәсіби өсуін ынталандырады.

- *Қызметкерді шешім қабылдау үрдісіне қатыстыру* – оның өз пікірі мен көзқарасын көтерудің күшті құралы. Ол әртүрлі формада болуы мүмкін: сұрау, анкета алу, стратегиялық жоспарларды талдау, олардың ұсыныстарын қарау, кәсіподақ бірлестіктерінің түрлі шешімдері. [26, 166-167]

Білім беру ұйымының басшысы қызметкерлерді ынталандыруда келесі әрекеттерді орындау шараларын жүргізуі қажет: педагогтардың бастамашылық идеяларына, жаңа жобаларына қолдау көрсету; ұсыныс, пікірлерін қабылдау; еңбегіне қарай сыйақылар тағайындау (марапаттау, алғыс хат, наградалар беру, ақшалай, бағалы заттар арқылы т.б.); кәсіподақ ұйымымен бірлесе отырып, отбасы жағдайына байланысты көмек көрсету; қызметін көтеру; оқу кабинетін жабдықтау; қызметкердің еңбегі жайлы БАҚ құралдарына мақалалар беру; құрмет тақтасына фотосын қою; қызметкерлердің отбасымен демалыс ұйымдастыру; білім жетілдіру курстарына жолдамалар беру; педагогикалық ұжым мүшелерімен бірігіп түрлі деңгейдегі (халықаралық, республикалық, облыстық, қалалық) педагогикалық іс-шараларға (ғылыми-практикалық конференциялар, семинарлар, педагогикалық оқуларға т.б.) қатыстыру; мереке күндеріне, туған күнге байланысты құттықтау хаттарын жіберу; педагогикалық ұжым алдында еңбек жетістіктерінің көрмесін ұйымдастыру, сапа белгісімен марапаттау т.б.

Ынталандыру еңбек өнімділігін арттырудың негізгі шарты ретінде қандай жағдайда болмасын маңызды қызмет түрі болып табылады.

Қорыта келе, басшының қызметкерлерді жұмысқа ынталандыратын бірнеше ережелерін келтіруге болады: бар мүмкіндіктерді жеке тұлға мен ұйымның қажеттіктерін біріктіруге ұмтылу; мотивация сұлулық сияқты

адамның қандай көзбен қарауына байланысты, сондықтан да, мотивация, басқару стилі, әдістерімен тиімді үйлесімде болса ғана нәтиже береді; мотивациялау - адамдарды еліктету, ол үшін басшының ойы, сөзі, ісі бір жерден шығу міндеті тұр; адамдар робот емес, қажеттіліктер тізімі мен оларды қанағаттандыратын факторлар тізімі арасында толық сәйкестік орнату мүмкін емес; қызметкерлер барлық қажеттіліктерін бірдей қанағаттануға ұмтылады, сондықтан басшы, барлық қажеттіліктерді қанағаттандыратын кең факторлар жиынтығын қарастыру керек; қызметкерлерді толық ынталандыру үшін ұйым құрылымы мен әкімшілік нұсқауларын өзгерту қажет. Егер мектеп педагогтардың өсуі мен жетілуіне жағдай жасамаса, басшы нұсқауы тиімсіз болса, онда ынталандыру механизмі нәтижесіз болып қалады, күшпен ынталандыру тиімсіз; басшы әр түрлі тәсілдерді қолданып, беделді адамдар ұсынысын тындап, қызметкерлер ерекшеліктерін ескеріп, жұмыс барысында тиімдісін таңдау қажет. қызметкерлердің өзін еркін ұстауына мүмкіндік туғызбаса, ынталандыру қиын, олардың ойына және іс-әрекетіне қолайлы ықпал етуге жағдай жасау қажет.

### ***Сұрақтар мен тапсырмалар***

1) Егер сіз төмендегі тұжырымдармен келіссеңіз немесе сауалға оң жауап беруіңіз керек деп ойласаңыз, жауапты «иә» деп, келіспесеңіз «жоқ» деп жауап беріңіз. Өз таңдауыңызды дәлелдеп, негіздеңіз.

- Басқару үрдісінің бір циклында шешім бір- ақ рет қабылданады.

- Күйзеліс және қысым жағдайында шешімдер орташа күрделілік шешімдеріне жатады.

- Есептеу арқылы нақты құрылымдалған шешім алуға болады.

- Шешім қабылдауға өкілетті делегирлеуді қызметкерлер ұнатпауы мүмкін.

- Өкілетті делегирлеу қызметкерлердің құзыреттілігінің өсуіне ықпал етеді.

- Кез келген шешім тәуекелмен байланысты.

- Шешім қабылдау үшін берілген ақпарат дұрыс болуы керек.

2) Ынталандыру не үшін қажет? Жауабыңызды өмірлік тәжірибемен байланыста қарастырыңыз.

3) Ынталандыру концепцияларын өзара салыстырыңыз:

<i>автор</i>	<i>концепция</i>	<i>мәні</i>	<i>ұқсастықтары</i>
А. Маслоу			
Д. МакКлелланд			
Клейтон Пол Альдерфер			
Дуглас МакГрегорд			
Ф. И. Герцберг			
Портер-Лоулер			

#### **Тақырып 1.2.4. Бақылау– есеп, реттеу, түзету функциясы.**

**Мақсаты:** басқарудағы бақылау–есеп, реттеу, түзету функциясының құрылымдық элементтеріне сипаттама беру.

**Негізгі ұғымдар:** бақылау–есеп, реттеу, түзету

##### **Жоспары:**

1. Бақылау функциясы
2. Мектепішілік бақылау, мақсаты, мазмұны
3. Мектепішілік бақылау түрлері
4. Мектепішілік бақылау әдістері
5. Есепке алу, реттеу, түзету функциялары

**Бақылау–есеп, реттеу, түзету функциясы** – диагностикалық негізде мектептің, ұжымның барлық қызметінің жағдайын талдау, нәтижесіне баға беру, қабылданған шешімдердің орындалуын тексеру, құжаттардың талапқа сай рәсімделуін бақылау, ұжым жұмысының сандық және сапалық нәтижелерін шығару, алынған нәтижелерді белгіленген мақсаттармен салыстыру арқылы олардың мемлекеттік талаптарға сәйкестігін анықтау, кемшіліктерді жою, жұмысты ретке келтіру, түзету бойынша мектеп басшылары мен қоғамдық ұйым мүшелерінің қызмет түрлері. [20,25] Л. Павлова бақылау функциясы белгіленген мақсаттың жүзеге асырылуына қатысуды қарастыратынын айтады. [7,52] Аралық бақылаусыз, кері байланыссыз басқару мүмкін емес, сол себепті бақылау кері байланысты жүзеге асыратын үрдіс. Бақылау арқылы нәтижелерді талдау жүзеге асады. Диагностикалау нәтижелерді қандай да бір жолдар, оған жету тәсілдері, оқу-тәрбие өнімділігінің динамикасын, ағымдарын қарастырады. Диагностикаға жататындар: бақылау, тексеру және бағалау, статистикалық мәліметтерді жинақтау, оған талдау жасау, қозғалыстарды анықтау, оқу-тәрбие үрдісін болжау, оның сапасының артуын анықтау.

*Мектепішілік бақылау-* мектептің оқу-тәрбие жұмысының бүкіл жүйесінің қызмет етуі мен дамуының мемлекеттік нормативтерге, даму жоспарына сәйкестігін анықтайтын басшылықтың қызмет түрі болып табылады. Мектепішілік бақылау- мектептің жалпы жағдайына талдау жасауға, оқу-тәрбие үрдістеріне қатысушылардың жалпы іскерлік, дағдыларының қалыптасу нәтижесін көруге бақытталған ақпарат көзі. Мектепішілік бақылауды білім беру ұйымы басшылық аппараты жүзеге асырады. Бақылау барысында кері байланыс жүзеге асырылады. Алынған ақпараттар негізінде жаңа шешімдер қабылданып, мақсаттар анықталады, жоспарлар жасалады. Бақылау- нақты жеткен нәтижелерді өлшеуден және оларға түзету жүргізуден тұратын үрдіс. Бақылау жүргізудің маңыздылығы-табысты қолдау және сәтсіздіктерді болдырмау. Бақылау педагогикалық үрдістің тиімділігін арттыру үшін, педагогикалық ұжым мүшелеріне қолдау көрсету үшін керек. Ю. А. Конаржевский: «мектепішілік бақылау «не?», «қалай?» деген сұрақтарға жауап бере отырып мектепішілік ақпарат жинаудың негізгі арнасы болып табылады. Бақылау- таным үрдісін жүзеге асыруға алғышарт болатын функция», - дейді. [21,128] Педагогикалық

бақылаудың негізгі **мақсаты** – басқарушылық органдардың шешімдерін орындауды және құзырлы органдардың нормативті құжаттарын тексеру, оқу-тәрбие үрдісінің жағдайы бойынша мәліметтер жинақтау, үрдіске баға беру, кездескен кемшіліктерді дер кезінде түзету, реттеу, басқарушылық сала менеджерлерінің кәсіби басқарушылық құзыреттіліктерін жетілдіру болып табылады.

Мектепшілік педагогикалық бақылаудың **объектілері**: оқу-тәрбие үрдісі, сапасы, нәтижеге бағытталған білім, оқу-материалдық қамтамасыз ету, педагогикалық ұжымдағы ахуал, әдістемелік жұмыс, мектептің жалпы жағдайы (қаржылық, әлеуметтік, мәдени), білім алушылардың оқу үлгерім сапалары, мұғалімдердің оқу қызметін ұйымдастыруы, еңбектің қорғалуы мен қауіпсіздігі т.б.

Мектепшілік педагогикалық бақылаудың негізгі **қызметі**: аналитикалық талдау, бұрынғы жағдай мен қазіргі жағдайды салыстыру; кері байланысты жужүзеге асыру; педагог қызметін ынталандыру.

Мектепшілік педагогикалық бақылау **мазмұны**: білім беру бағдарламалары мен мемлекеттік стандарттың орындалуы; оқушылар білімінің сапасы; оқушылардың тәрбиелік деңгейлері; оқыту қызметінің орындалуы; педагогикалық кадрлармен жұмыс; біріккен жұмыс, өзара ынтымақтастық (мұғалімдер, ата-ана, оқушы, қоғамдық ұйымдар); мектепшілік ұйымдастыру шаралары (тәрбиелік, оқу-әдістемелік); ата-аналармен байланыс; қабылданған шешімдердің орындалуы.

Мектепшілік бақылауды жүргізуге қойылатын **талаптар**:

бақылауд ұйымдастыруда нормативті-құқықтық актілерді, құжаттарды басшылыққа алу (ҚР «Білім туралы заңы», ҚР жалпы орта білім беру стандарттары т.б.); білім беру ұйымында бақылауды жүргізу мерзімдерін алдын-ала белгілеу, заңдастыру; мектепшілік бақылау ережесін жасау, педагогикалық кеңесте бекіту; бақылауды жүйелі, бірізді жүргізу; бақылау реттеу, түзету нысаны екенін ескеру; бақылау кезінде бақылау критерийлерін, іскерлікті бағалау өлшемдерін алдын-ала анықтау; бақылау барысында педагогикалық үрдіске қатысушылардың құқықтары мен бостандығын қорғау, сақтау; мемлекеттік білім стандартын басшылыққа алу; білім беру сапасын арттыру механизімін дамыту, жетілдіру; жалпы педагогикалық үрдісті дамытуды болжау. Мектеп ішілік педагогикалық бақылау **кезеңдері**:

1) Мектепшілік бақылау жоспары оқу жылының басында әзірленеді. Жоспарға сай жыл барысында бақылау жүзеге асырылады. (*кесте 1, 2*)

2) Бақылауға дайындық кезеңі. Бұл кезеңде бақылау критерийлерін анықтау, белгілеу жүргізіледі, бақылау нысандары қандай өлшемдерге сай болу керектігі белгіленеді. Бақылау тобы құрылады. Не бақыланатыны және қандай критерийлер бойынша бақыланатыны жайлы ұжымға хабардар етіледі.;

3) Бақылауды жүргізу. Бұл кезеңде бақылау тобы бақылау нысандарының жұмысымен танысады: өзара сабаққа қатысу, құжаттар тексеру т.б.



4) Бақылау нәтижесінде алынған мәліметтерді жинақтау, талдау. Бақылау нәтижесінде алынған ақпараттарды критерийлермен нақты нәтижелермен салыстыру (жеткен нәтиже күткенмен қаншалықты сәйкес) - бұл кезеңде бақылау нәтижелері бойынша бақылау нысандарының белгіленген өлшемдерге қаншалықты сай екендігі анықталып, бағаланады, салыстырылады, мәліметтер бойынша диагностикалық карта жасалады, сызба, кесте диаграмма арқылы нәтиже шығарылады, анықтама жазылады, анықтамамен бақылау нысандары таныстырылады;

5) Түзету шараларын жүргізу. Бұл кезеңде анықтамада жазылған ұсыныстар мен пікірлер ескеріле отырып, жұмысты алға қою үшін түзету шаралары белгіленеді.

Мектепішілік бақылауды жүргізу кезінде менеджер әділетті қарау, әр мұғалімнің потенциалды мүмкіндігін ескеру, оның кәсіби өсу алғышарттарын қарау, білікті, сол саладағы құзыретті маманға бақылау міндеткерліктерін бөлу (делигирлеу) және бақылауды жоспарға сай жүзеге асыруы тиіс. Оқу - тәрбие үрдістеріне басшылық жасаудың тиімділігі басшының оқу үрдісінің жағдайын қаншалықты деңгейде білетініне байланысты. Тәжірибеде басқарушылық бақылаудың үш негізгі түрі бар: алдын -ала, ағымдық және қорытынды. [14,199] *Алдын-ала бақылау*, немесе *ұйымдастырушылық* бақылау деп те атауға болады – білім беру ұйымының белсенді қызмет жасауына негіз болатын, қызметкерлердің жұмысқа дайындығын алдын ала қарастыратын бақылау түрі. *Ағымдық бақылау*, күнделікті орындалатын істердің барысы, ресурстарды пайдалану, сапалық сипаттар жатады. *Қорытынды бақылау*, ол бекітілген даму жоспарының орындалу нәтижесін бағалау, әлді және әлсіз жақтарын айқындайды. Мектепішілік бақылау *формалары*:

*Тақырыптық тексеру* – жыл барысында жүзеге асырылады, қандай да бір нақты мәселені терең зерттеу мақсатында жүргізіледі. Мысалы, пән бойынша білім сапасын анықтау немесе оқытудың интербелсенді әдістерін қолдану мүмкіндіктерін бақылау мақсатында т.б. бақылаушы пән сабақтарына қатысады (3-6 сабаққа), бақылау нәтижелері педагогикалық ұжым алдында жария етіледі. Бұл тексеру түрі мұғалімдер жұмысының жетістіктері мен кемшіліктерін анықтауға мүмкіндік береді, нәтижесінде біліктілікті, әдістемелік білімді жетілдіру шаралары ұсынылатын болады.

*Фронталды бақылау*- барлық қызмет түрлерін (оқу-тәрбие, әдістемелік, жеке оқытушылық) жаппай тексеру түрі. Мысалы, оқу үрдісін тексерудің жан-жақтылығы: білім сапасы, үлгерім көрсеткіштері, жеке оқушылармен жұмыс, сабақты ұйымдастыру, оқытудың әдістерін қолдану, жаңа оқыту технологиялары бойынша оқытуды ұйымдастыру т.б, немесе жеке оқытушы қызметін бақылау: пән оқытушылық қызметі, сынып жетекшілік қызмет, қоғамдық қызметі т.б.

*Жеке бақылау* – бір мұғалімнің жұмысын бақылау, тексеру.

*Кешенді бақылау* – бір сыныпта жұмыс жасайтын мұғалімдердің жұмысын тексеру, бір сыныптың бір күндік сабақтарына жүйелі қатысу,

сынып құжаттарымен танысу арқылы сыныптың оқу-үлгерім сапаларына баға беру жүзеге асырылады.

**Пәндік бақылау**– бір пәннен сабақ беретін мұғалімдердің жұмысы тексеріледі. Мұғалімнің білімді беру, оқыту әдістерін қолдану, пәннің негізгі мәнін түсіну, ғылымилық ұстанымды басшылыққа алу, беретін пәнін жетік білуі мен құзыреттілік сапалары бақыланады.

**Жекелеме таңдау бойынша бақылау**- әкімшілік қызметкер (топ менеджерлер) өзінің жеке жоспары бойынша ескертусіз мұғалімнің сабағына қатысады. Бұл тексеру күнделікті мұғалім жұмысына баға беруге бағытталады. Бақылау нәтижесінде сабаққа өзіндік және өзара талдау жасалады.

**Қосымша бақылау**- жас мұғалімдермен, педагогикалық тәжірибелері аз мұғалімдермен жұмыс. Бақылау барысында ескерілетін *жайттар*: нені бақылайтынын, негізгі критерийлерінің мәнін білу; ішкі және сыртқы байланыстарды ажырата алу; бақылау шараларын жүргізуде жағымды атмосфера құру; тиімді қарым-қатынасқа түсу; бақылауды шамадан тыс, артық жүргізбеу;

Мектепшілік бақылау **әдістері**:

1. Тікелей бақылау әдісі. Пән мұғалімдері мен сынып жетекшілерінің іс әрекетін бақылау: өзара сабаққа қатысу, сыныптан тыс шараларға қатысу, тәрбие жұмыстарын тексеру т.б.

2. Құжаттарды тексеру әдісі – хаттамалар, тәрбиелік іс шара жоспарлары, қысқа мерзімді (ҚМЖ), орта мерзімді жоспарлар (ОМЖ), сынып журналдары, есептер оқушы дәптерлері, ата-аналармен байланыс жұмыстары т.б.

3. Мүдделі топ өкілдерімен (оқушылар, мұғалімдер, ата-аналар) әңгімелесу. Ағымдағы жағдайлар бойынша толқсан сайын әңгімелесулер, пікіралмасулар жүргізіліп отырылуы тиіс.

4. Кешенді тексеру әдісі – жекелеме сыныптар тексеріледі. Тексеруші бір сыныптың күні бойғы барлық сабақтарына қатысады. Тексеру мақсаты-әр жағдайда оқушылардың жұмысқа қабілеттіліктері, белсенділіктері, шығармашылық еркіндіктері, талаптарды орындауларын анықтау.

5. Арнайы мамандарды шақыртумен мақсатты тексеру әдісі- мектеп басшысы белгілі пән мұғалімдерін маман ретінде бақылауға қосу арқылы жекелеме мұғалім жұмысына немесе үрдіске әділетті баға беруін ұйымдастырады.

6. Ауызша бақылау әдісі – мұғалімдермен оқыту немесе тәрбие үрдісі жайлы сөйлесе отырып, оқушылармен өтілген тақырыптар бойынша әңгімелесе отырып, бақылау жүргізіледі.

7. Аралас бақылау әдісі – ауызша және жазбаша әдістерді біріктіре отырып жүргізілетін бақылау әдісі.

8. Озат педагогикалық тәжірибелерді зерттеу әдісі

9. Әлеуметтік тексеру әдістері – сауалнамалар, сұхбат, әңгімелесу.

10. Диагностикалық әдістер- жинақталған мәліметтерді сараптау.

11. Мектеп құжаттарын тексеру әдісі- оқушының жеке бас құжаттары, үлгерім табелдері, сынып журналдары, хаттамалар жинағы, бұйрықтар жинағы, факультатив журналы, мектеп бітіру аттестатын тіркеу кітабы т.б. Бақылау үшін қажетті ақпараттарды сондай-ақ мектеп мұрағатынан да алуға болады, онда құжаттар 5 жыл көлемінде сақталады.

Қазіргі уақытта фотоесеп әдісі де қолданылады. Фотоесеп – еңбекке кеткен уақытты тұтастай өлшеуде қолданылатын нормативті бақылау түрі.[25, 33] Фотоесеп орындалған жұмыс түрінің жүру барыс жайлы визуалды ақпарат береді. Мысалы, жүргізілген іс-шара, сабақтың барысынан түсірілген суреттер т.б.

Бақылау әдістерін таңдау бақылау мақсаты мен нысанына, уақытқа байланысты. Бақылауды тым асыра жүргізу қызметкерлердің тыныштығын бұзып, ішкі күйзеліс, психологиялық қысымға әкелуі мүмкін. Бақылаусыз оқу-тәрбие үрдісінің жалпы сапасы түсіп кетуі де мүмкін, сол себепті басшылық тарапынан бақылау жүйелі, бірізді, жоспарлы ұйымдастырылып отыруы тиіс. Бақылау стратегиялық бағытта, белгілі нәтижелерге бағдарланған, іске сай, уақытымен жүргізілген, икемді, уақыт үнемділігін сақтайтындай негізде жүргізілуі тиіс. Қазіргі менеджмент талаптарына сай іс-шараларды іске асыру үдерісті қадағалау – үдерісті бақылау, кеңес беру, түзету болып табылады. Білім беру ұйымында кері байланыс жүйесі болады және ол тиімді қызмет етуі тиіс. Кері байланыс тетіктері: электронды журнал, оқу орнының веб сайты, мектеп басшылығына арналған «шағымдар мен ұсыныс жәшігі» т.б. Мектеп басшылығынан келіп түсетін шағымдар мен ұсыныстар, өтініштерге уақытында жауап беріліп, орындалуына басшылық кепілдік беруі тиіс.

*Кесте 1. Мектепшілік бақылау жоспары үлгісі*

№	Бақылау мазмұны	нысаны	мақсаты	түрі	бақыл ау әдісі	мерзімі	жауапты	Бақылау қорытындысы
1	Қауіпсіздік шаралары	Кабинет паспорттары, қауіпсіздік дәптерлері	Қауіпсіздік (Техникалық, жеке т.б.) талаптарының сақталуы, оқу жылына дайындық	Жек е	Құжаттарды тексеру	Қыркүйек	Бақылау тобы мүшесі	Анықтама
2	Бастауыш сынып мұғалімдерінің әдістемелік оқу құралдарын шығаруы	Бастауыш сынып мұғалімдерінің әдістемелік құралдары	Мұғалімдердің ғылыми-шығармашылық әлеуетін дамыту	Жек е	Аралас - бақылау	Қараша	Мектеп әдіскері	Анықтама
3	Бастауыш сынып	Бастауыш сынып	Педагогикалық	кешенді	Әлеуметтік	желтоқсан	әдіскер	Професс

мұғалімдерінен педагогикалық техника, жұмыс әдісімен тәртібіне байланысты сауалнама	мұғалімдері	шеберліктерін бақылау		тексеру, диагностика	сан		иограмма Анықтама-есеп
---	-------------	-----------------------	--	----------------------	-----	--	------------------------

*Кесте 2.Бастауыш сыныпта пәндердің берілуін мектепшілік бақылаудың жоспар-үлгісі*

№	Бақылау мазмұны	Бақылау нысаны	Бақылау түрі	Бақылау мерзімі	Жауапты	Бақылау қорытындысы
1	Оқу журналдарын тексеру	3-4 сыныптар	ағымдық	Қыркүйек-қазан	Оқу ісінің орынбасары	анықтама
2	Дүниетану пәні бойынша білім кесіндісін алу, қорытындылары	2 сынып	ағымдық	қараша	Бақылау тобы	анықтама
3	Білім алушылардың үлгерімі және сабаққа қатысуы.	1-4 сыныптар	қорытынды	қаңтар	Пән оқытушысы	есеп

**Есепке алу** - жоспарда белгіленген мәселелердің орындалғанын есепке алады, есепке алу үшін қажетті құжаттар: актілер, отырыс, жиналыс хаттамалары, педагогтардың біліктіліктен өту бойынша құжаттары, педагогтар жұмысын талдау журналы, атаулы кітаптар, оқу журналдар.

**Реттеу-түзету** – мектептің басқару жүйесінің жалпы үрдісті қолдауы, жедел тәсіл, құрал және ықпал ету арқылы өзгерістер енгізу қызметі болып табылады. Бақылау нәтижесінде алынған мәліметтерді реттеп, қажетінше түзетулер енгізіледі. Сол арқылы шолу және қайта қарау жаңа деректермен біріктіру жүзеге асырылады.

Басқару функциялары тек әкімшілік- ұйымдастырушылық қана емес, әлеуметтік-психологиялық сипат алады. Басқару функциялары арқылы білім беру ұйымын басқару жүзеге асырылады, көреген басшы өз жұмысын жүйелі, басқару талаптарын сақтай отырып ұйымдастыруды үнемі алға қойып отыруы тиіс.

### **Сұрақтар мен тапсырмалар**

1. Бақылау қандай қызмет атқарады?
2. Мектепшілік бақылауды кімдер жүзеге асырады?
2. Бақылауды жүргізу қандай кезеңдерден тұрады?
3. Мектепшілік бақылау мазмұнына сипаттама беріңіз.
4. Мектепшілік бақылаудың қандай түрлері бар?

5. Фронталды бақылау қалай жүргізіледі?
6. Мектепшілік бақылаудың қандай әдістері тиімді деп санайсыз? Неге? Жауабыңызды дәлелдеңіз.
7. Ішкі және сыртқы бақылау ұғымдарына анықтама беріңіз.
8. Бақылау, есепке алу, реттеу, түзету ұғымдарының өзара байланысын ашып қарастырыңыз.

## II-ТАРАУ. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТЕ БІЛІМ БЕРУ САПАСЫН БАСҚАРУ

### Тақырып 2.1.1. Мектептің миссиясы, тұжырымдамасы, даму бағдарламасы, мақсаттық-бағдарлы жобалар

**Мақсаты:** ұйым миссиясы, мектептің даму бағдарламасы, мақсаттық - бағдарлы жобаларды құру жайлы түсінік беру

**Негізгі ұғымдар:** миссия, ұйым миссиясы, даму бағдарламасы, мектептердің ресурстық базасы, мақсаттық –бағдарлы жобалау

#### **Жоспары:**

1. Ұйым миссиясы, түрлері
2. Мектептің даму бағдарламасы
3. Мақсаттық - бағдарлы жобалау

Қазіргі менеджмент жүйесінде басымдықтарды белгілеу арқылы стратегиялық бейнеде өзгерістерді ойластыру маңызды буын. Білім беруді басқару қызметі білім беру ұйымының стратегиясы, миссиясы, көрінісі және құндылықтарымен міндетті түрде келісуі тиіс. Білім беру ұйымы қабылдайтын шешімдері стратегиялық құжаттарымен сәйкес болуы тиіс. Ол білім беру ұйымының бір бағытта дамуы үшін және ресурстарының стратегиялық мақсаттарына сай келмейтін мақсаттарға жұмсалмауы және қайшы келмеуі үшін қажет. Егер ол орындалмаса білім беру ұйымының дамуы, қызметі тиімсіз болады. Стратегиялық тетіктер әртүрлі болуы мүмкін, мектеп басшысы сол тетіктер мен оның нәтижелігін белгілеуі тиіс. Педагогикалық менеджментте мақсатпен бірге миссия ұғымы да қолданылады.

**Миссия-** ұйымның ұзақ уақытқа мақсат қою тұжырымдамасы. Ұйым миссиясы- оның өмір сүру мәні мен философиясының көрініс беруі, ол ұйымның атауын, жұмыс қағидаларын, басшылықтың ниетін хабарлайды және ұжым қолдайтын, іс-әрекетке ынталандыратын оқу орнын нақты бағыттайтын, қоғамдағы орнын анықтайды. Миссияның ұйым басшылығы белгілейді және оның орындалуына толық жауапкершілік алады. Ұйым миссиясында құндылықтар, қанағаттандыруға бағытталған қажеттіліктер, нарыққа шығу тәсілі қарастырылады. Сатыбалдыұлы С., Байтанаева Б. дұрыс тұжырымдалған миссияның қашан да жалпы философиялық мәні болғанымен, ол өзінде міндетті түрде оны ерекше ететін, нақты осы ұйымды сипаттайтын ерекшелігін сақтайтынын жазады.[23] Миссия ұйымның атауы, статусы, жұмыс қағидалары, басшылықтың өтініші мен жұмыс бағытына анықтама береді. Миссия ұйымның ағымдағы жағдайына тәуелді болмауы керек, керісінше ол ұйымның болашақта күш салуға тиісті жақтарын, қандай құндылықтарға басымдық беру керектігіне бағытталуы тиіс. Миссия ұйымның басты мақсатын көрсетеді. Миссияны басшылық құрастырады және оның мақсат қою арқылы өмірде жүзеге асуына жауапкершілік алады.

#### **Ұйым миссиясының түрлері:**

- стратегиялық миссия – ұзақ уақыт аралығындағы ұйым қызметінің түрлерін қарастырады;

- тағайындалған миссия- ұйымның бағытының (іс әрекет түрі, «педагогикалық өнімнің» сипаты, шығу себептері, оның не үшін керектігі т.б.) мәнін көрсетеді

- бағдарлық миссия- ұйым қызметінің негізгі бағыттарын көрсетеді.

- стратегиялық болжамдық миссия- болашақта ұйымды қандай бағытта көретінін айқындайды.

Педагогикалық менеджмент мектеп ұжымының нәтижеге бағытталған жүйелі, жоспарлы қызметін жүзеге асыру үшін мектептің миссиясын, ортақ құндылықтарын, стратегиялық міндеттері мен даму бағдарламасын анықтайды. Бүгінгі мектептің миссиясында заман, қоғам талабына сай білім беру арқылы оқушылардың бойында адамзаттық, ұлттық құндылықтарды меңгерту, мәдениеттілік, адамгершілік, шығармашылық, бәсекеге қабілеттілік сапалары белгіленеді және мектеп бітірушілердің табысты болу, өмірде өзіне қажетті шешім таба алу, топта жұмыс істей алу, өзін – өзі үнемі дамыта алу сияқты дағдыларды қалыптастыру көзделеді.

Мектеп миссиясымен қатар тұжырымдамалары да жасалуы мүмкін, олар жалпы құндылықтар мен көзқарастарды білдіреді; мектеп мәдениетімен байланысты болады, жалпы ұжымның қолдауына негізделеді; оқытудың мазмұны мен ұйымдастырудың жаңа жолдарын қалыптастырады; мектептегі шешім қабылдауға байланысты іс-әрекетті бағыттайды. Ғылыми зерттеулерде «тұжырымдама» нақты үрдістерді ендіру немесе дамыту туралы негізгі көзқарас, басты идея деп түсіндіріледі.

Мектептің көріністік тұжырымдамасы - сол ұйымның өз мүмкіндіктерін қарастыруы, яғни, сапалы білім беруді қамтамасыз ету үшін қандай өз ресурстарымыз бар және олардың қолжетімділігі қандай деген сұрақтарға жауап беру деген сөз. Тұжырымдамада мектепті дамытудың стратегиялық бағдары мен ондағы үрдістерді жетілдірудің нақты бағыттары айқындалады. Ол нормативтік құжат міндетін атқармаса да қазіргі заманғы білім берудің тиімді деген инновациялық идеяларын мектеп мүмкіндігіне сай игерудің, іске асырудың жобалық көрінісін береді.

Білім беру ұжымының даму бағдарламасын құрастыру мен оны жүзеге асыру мектепті тиімді басқарға мүмкіндік береді. Мектеп даму бағдарламасының сипатын (қысқа мерзімдік, орташа мерзімдік, ұзақ мерзімдік) анықтай алады, өзінің бағыттары мен басқару механизмдерін таңдай алады, бағдарламаны құрастыру, оны талқылау және бекіту процедуралары мектеп деңгейінде шешіледі. Мектептің даму бағдарламасы әкімшіліктің, педагогикалық ұжымның, оқушылар мен ата - аналардың, әлеуметтік серіктестердің белгілі мерзімге жоспарланатын бірлескен әрекеттерінің мазмұндық, ұйымдастырушылық және нәтижелік өзгерістердің құжаттық көрінісі. Ол мектептегі күнделікті өмірді, атқарылатын істерді бейнелейді.

Мектептің даму бағдарламасын құрастырудың ішкі және сыртқы шарттары бар, мысалы, сыртқы шарт ретінде білім беру саясатына сай болуы, білім беру саласындағы стратегиялық бағыттар мен оларды жүзеге асыру

туралы түсініктері болуы қажет. Оған, ішкі шарттарға қалыптасқан ұжымдық позицияның болуы және басшылардың стратегиялық шешімдер қабылдауға қабілетті болуы жатады. Бағдарламаны құрастыру белгілі бір *жобалық және талдау* міндеттерінің орындалуын көздейді. Соған орай, білім беру үрдісін немесе ата - аналармен жұмысты жетілдіру, педагог кадрлар біліктілігін арттыру, материалдық базаны нығайту шараларын жоспарлау барысында міндетті түрде осы белгіленген шаралардың күтілетін нәтижесі, олардың білім беру үрдісіне қатысушылардың қарым - қатынасына жасайтын ықпалын алдын ала белгілеп алған жөн.

Даму бағдарламасын құрастырмас бұрын төмендегі сұрақтарға жауап беру қажет болады:

- 1) Бағдарлама құрастырушылар тобына кімдер кіреді?
- 2) Бағдарламаға енетін проблемаларды қалай диагностикалауға болады?
- 3) Бағдарламаның құрылымдық логикасы, бөлімдері қандай болмақ?
- 4) Осыған қатысты іс - әрекеттер жоспары қандай болмақ?
- 5) Бағдарламаны жүзеге асыру қалай жүргізіледі?
- 6) Бағдарламаның орындалуын көрсететін индикаторлар қандай?

Бағдарлама құрастыру жұмысының негізгі өнімі – құжат ретіндегі даму бағдарламасының мәтіні. Мәтін құрастыру белгілі талаптарға сәйкес жасалады. Олар: құжаттың статусын анықтау, яғни, оны кім бекітеді? (педагогикалық кеңес, басқару кеңесі, жалпы жиналыс, білім басқармасы т.б.); даму бағдарламасы қандай басқа құжаттардың негізі бола алады? (жылдық жоспарлар, басқа құрылымдар жоспарлары, кейбір мектепшілік нормативтік актілер); құжат кімге арналатынын, оны кім оқитынын анықтап алу (мектеп әкімшілігі үшін, барлық мұғалімдер үшін, ата-аналар үшін, білім басқармалары қызметкерлері үшін, тексерушілер үшін т.б.)

Міне, осы сұрақтарға жауап беру негізінде құжаттың жазылу стилі, құрылымы, саны, сақталатын орны анықталады. Бұлар бір қараған көзге формальды болып көрінгенімен, олардың астарында мектептің ұстанған бағытын айқындау жатыр. Егер құжат бір дана болып шығарылып директордың сейфінде сақталатын болса, ол мектептің дамуына да, білім беру сапасын арттыруға да ықпал етпейтіні белгілі. Бағдарламаның мәтін түріндегі мазмұнын төмендегі бөліктер құрайды:

1. Қалыптасқан жағдайға сипаттама беру;
2. Болашақта күтілетін нәтижеге сипаттама беру;
3. Қалыптасқан жағдайдан күтілетін жағдайға өтудің стратегиясы мен тактикасы.

Бағдарламаның құрылымы оның идеясы, ойға алған мақсаты, таңдаған даму бағдарын көрсетеді, жалпы алғанда, даму бағдарламасын құрастыру барысында төмендегі міндеттер орындалады:

- мектептің негізгі жетістіктері талданып, проблемалары айқындалады;
- мектептің тұжырымдамасын орындау шаралары нақтыланады;
- мектеп дамуының ішкі ресурстарына баға беріледі;



- мектептің білім беру қызметінің басым мақсаттары мен даму міндеттері анықталады;

- даму міндеттеріне сәйкес жобалар құрастырылады;

- бағдарламаны орындау кестесі жасалады.

Мектептің даму бағдарламасын жасауда білім беру ұйымының жалпы әлеуетіне баға беру, оны көтеру мүмкіндіктерін анықтау және жүзеге асыру шараларын белгілеу қажет. Мектеп әлеуеті оның өзі жете алатын, жетуге болатын білім нәтижелерімен және қолда бар ресурстарымен айқындалады. Ресурстармен қамтамасыз етілу деңгейі белгілі бір мөлшерде— білім саласындағы жалпы саясатқа, енді бір белгілі бір мөлшерде—мектептің орналасқан жеріне (ауыл, аудан, қала), сонымен қатар, белгілі бір мөлшерде — мектептің өзіне, оның қажет ресурстарды тарта білу қабілетіне де байланысты болып келеді.

Мектептердің ресурстық базасын құрайтын қаржылық, материалдық және кадрлық деңгейлері бірдей болып келмейді, сонымен қатар, оқушылар құрамы, әлеуметтік ортасы, ата-аналар деңгейі, т.б. бірдей бола бермейді. Олардан басқа тиімді пайдалану негізінде мектептердегі білім беру сапасын қамтамасыз етуде қолданылатын ресурстар да бар. Олар:

*Ақпараттық ресурстар* - бұлар білім саласынағы жетістіктер, мектептер мен мұғалімдердің озық тәжірибелері туралы мәліметтер. Білім беру ұйымдарында ішкі мүмкіндіктер туралы ақпараттар алуға шексіз мүмкіндіктер бар, бірақ мұғалімдер мен мектеп басшыларының ақпараттық күзіреттіліктің қалыптасу деңгейі бірдей болмағандықтан оны жинақтау, сұрыптау және пайдалану жағдайлары бірдей емес. *Ұйымдастырушылық-әдістемелік ресурстар*- бұлар білім беру процесін ұйымдастыруға түбегейлі өзгерістер ендіруге мүмкіндік береді. Бұл - білім беру үрдісіндегі, әдістемелік қызметтегі қалыптасқан жағдайларды талдау нормативтік актілер); құжат кімге арналатынын, оны кім оқитынын анықтап алу (мектеп әкімшілігі үшін, барлық мұғалімдер үшін, ата-аналар үшін, білім басқармалары қызметкерлері үшін, тексерушілер үшін т.б.)

Міне, осы сұрақтарға жауап беру негізінде құжаттың жазылу стилі, құрылымы, саны, сақталатын орны анықталады. Бұлар бір қараған көзге формальды болып көрінгенімен, олардың астарында мектептің ұстанған бағытын айқындау жатыр. Егер құжат бір дана болып шығарылып директордың сейфінде сақталатын болса, ол мектептің дамуына да, білім беру сапасын арттыруға да ықпал етпейтіні белгілі. Бағдарламаның мәтін түріндегі мазмұнын төмендегі бөліктер құрайды:

4. Қалыптасқан жағдайға сипаттама беру;

5. Болашақта күтілетін нәтижеге сипаттама беру;

6. Қалыптасқан жағдайдан күтілетін жағдайға өтудің стратегиясы мен тактикасы.

Бағдарламаның құрылымы оның идеясы, ойға алған мақсаты, таңдаған даму бағдарын көрсетеді, жалпы алғанда, даму бағдарламасын құрастыру барысында төмендегі міндеттер орындалады:

- мектептің негізгі жетістіктері талданып, проблемалары айқындалады;
- мектептің тұжырымдамасын орындау шаралары нақтыланады;
- мектеп дамуының ішкі ресурстарына баға беріледі;
- мектептің білім беру қызметінің басым мақсаттары мен даму міндеттері анықталады;
- даму міндеттеріне сәйкес жобалар құрастырылады;
- бағдарламаны орындау кестесі жасалады.

Мектептің даму бағдарламасын жасауда білім беру ұйымының жалпы әлеуетіне баға беру, оны көтеру мүмкіндіктерін анықтау және жүзеге асыру шараларын белгілеу қажет. Мектеп әлеуеті оның өзі жете алатын, жетуге болатын білім нәтижелерімен және қолда бар ресурстарымен айқындалады. Ресурстармен қамтамасыз етілу деңгейі белгілі бір мөлшерде— білім саласындағы жалпы саясатқа, енді бір белгілі бір мөлшерде—мектептің орналасқан жеріне (ауыл, аудан, қала), сонымен қатар, белгілі бір мөлшерде — мектептің өзіне, оның қажет ресурстарды тарта білу қабілетіне де байланысты болып келеді.

Мектептердің ресурстық базасын құрайтын қаржылық, материалдық және кадрлық деңгейлері бірдей болып келмейді, сонымен қатар, оқушылар құрамы, әлеуметтік ортасы, ата-аналар деңгейі, т.б. бірдей бола бермейды. Олардан басқа тиімді пайдалану негізінде мектептердегі білім беру сапасын қамтамасыз етуде қолданылатын ресурстар да бар. Олар:

*Ақпараттық ресурстар*- бұлар білім саласынағы жетістіктер, мектептер мен мұғалімдердің озық тәжірибелері туралы мәліметтер. Білім беру ұйымдарында ішкі мүмкіндіктер туралы ақпараттар алуға шексіз мүмкіндіктер бар, бірақ мұғалімдер мен мектеп басшыларының ақпараттық құзіреттіліктің қалыптасу деңгейі бірдей болмағандықтан оны жинақтау, сұрыптау және пайдалану жағдайлары бірдей емес. *Ұйымдастырушылық-әдістемелік ресурстар*- бұлар білім беру процесін ұйымдастыруға түбегейлі өзгерістер ендіруге мүмкіндік береді. Бұл - білім беру үрдісіндегі, әдістемелік қызметтегі қалыптасқан жағдайларды талдау

*Мектептегі білім беру ортасы*

Өзін - өзі басқару ұйымдары.

Басқа мекемелерімен - мектепке дейінгі білім беру, қосымша білім беру, кәсіптік және техникалық білім беру ұйымдарымен, мәдениет, спорт ұйымдармен өзара байланысы.

Ата- аналармен серіктестік тұрғысындағы қарым- қатынасы.

Қоғамды ұйымдармен қарым- қатынасы.

Мемлекеттік мекемелермен және түрлі меншік иелеріндегі өнеркәсіптермен, мекемелермен қарым- қатынасы.

*Педагогтарды инновациялық міндеттерін орындауға даярлау*

Педагогикалық мақсат қою жүйесін құрастыру.

Кәсіби жетілдірудің түрлері мен әдістері (тренинг, коучинг, т.б.).

Педагогтардың құзыреттілігін дамыту жобалары

Педагогикалық ұйым мүшелерінің өзара қарым - қатынастары.

Осылайша, мектептің даму бағдарламасы өзінде бар мүмкіндіктерге сай оқыту процесіне өзгерістерді енгізуді, оны қажетті ресурспен қамтамасыз етуді жоспарлайды. Оқытудағы өзгерістер ретінде оқушылардың мүмкіндіктерін айта аламыз, олар – *білім беру нәтижелері, оған жету үшін жолдары мен білім үрдісін ұйымдастыруда жасалатын жағдайлар.*

Бағдарламаның білім стандарттарын орындау іс-шаралары төмендегілерді әрекеттерді көздейді:

1. Білім бағдарламасын Мемлекеттік стандарттар талаптары деңгейінде игеруді;

2. білім бағдарламасын олимпиада, ғылыми жобалар бағыттары бойынша арнайы өткізілетін конкурстар талаптары деңгейінде игеруді;

3. Қосымша білім беру бағдарламасын игеруді;

4. Білім бағдарламасын нақты тірек құзіреттіліктері немесе нақты функционалдық дағды қалыптастыру талаптары деңгейінде игеруді;

5. Белгілі бір бағыттағы әлеуметтік шығармашылық тәжірибелерін қалыптастыруы деңгейінде игеруді;

6. Белгілі бір таңдаған бейіні (профилі) бойынша элективтік, факультативтік, жеке шығармашылық тапсырмалар деңгейінде игеруді;

7. Қажеттікке қарай жеке кеңес беру, қосымша педагогикалық көмек көрсету деңгейінде;

8. Оқушылардың қауіпсіздігін қамтамасыз ету, олардың жеке құқықтарының сақталуын қамтамасыз ету.

Мектеп жағдайында қамтамасыз етілетін осы мүмкіндіктер қатары оқушылардың жас ерекшеліктері, оқу сатыларына сай өзгертіліп, толықтырылып, нақтыланып отырады. Бұл жерде *мүмкіндіктер* түсінігін әдейі алынады, өйткені, *нақты нәтижелер* осы туғызылып отырған мүмкіндіктерді оқушылардың қалай пайдаланы алатынына, оған ата–аналарының қалайша ықпал ете алатындықтарына тығыз байланысты.

Білім беру ұйымының дамуы – оқушыларды дамыту үшін, соның ішінде, дербес ерекшеліктері ескеру арқылы, кейбір проблемалық сұраныстардың да қанағаттандырылуы үшін жасалып отырған мүмкіндіктердің мол болуынан көрінеді.

*Даму бағдарламасындағы жоспарлы өзгерістер* – қолда бар ресурстарды пайдалану барысында енгізілетін өзгерістер, олардың қатарына білім беру үрдісін ұйымдастырудағы өзгерістер, педагогтарды басқарудағы өзгерістер, ата–аналармен және жұртшылық қоғаммен жұмыстағы өзгерістер, мектепшілік басқаруағы өзгерістер және т.б. Ал, бұл өзгерістерді жоспарлау –білім беруді жаңартуды жобалау болып табылады.

Бағдарлама мазмұнына сай өзгерістердің бірнеше кезеңдері белгіленді:

1. Қазіргі жағдайды талдау – қалыптасқан мақсат, міндеттер жүйесіне, оны жүзеге асыру құралдарына, білім беру әрекеттерінің жағдайына, нәтижелері мен бағалау жүйесіне сипаттама беру;

2. Білім беру үрдісіне ендірілетін өзгерістерді және оның нәтижелерінің ала анықтау;

3. Педагогтарды оқыту процесіне ендірілетін өзгерістерге теориялық, әдістемелік және психологиялық даярлау, өзгерістер *туралы келісімге келу*;

4. Жобаланатын өзгерістерді, ендірілетін жаңалықтарды нормативтік, ұйымдастырушылық, материалдық және қаржылық қамтамасыз ету;

5. Білім беру үрдісіне шағын өзгерістер ендіру (білім жүйесінің белгілі сатыларына ғана, немесе, жеке пәндерді оқыту көлемінде, т.б.)

6. Білім беру үрдісіне жүйелі өзгерістер ендіруге көшу;

7. Белгілі кезеңдерде қол жеткен нәтижелерді талдау, басқару және әдістемелік шараларға түзетулер мен толықтырулар ендіру, педагогикалық процестің сапасын өзгертудегі перспективалық бағыттарды анықтау.

8. Бұл кезеңдер де өзгертіле алады, әр кезеңнің ұзақтығы да әр түрлі болу мүмкін, сонымен қатар әрекеттер түрлі болатыны сөзсіз.

Даму бағдарламасының жүзеге асырылуы бірнеше жылдарды қамтитын болғандықтан, оның орындалу кезеңдерін белгілеген жөн, әдетте оқу жылдарын кезең ретінде алып отыру қолайлы деп есептеледі. Бұл жағдайда әр кезеңнің мақсаты мен міндеттері, күтілетін нәтижелері, орындалу әдістері мен нәтижені бағалау көрсеткіштері, оны өлшеу құралдары айқындалады. Одан әрі, белгілі кезеңдерде қол жеткен нәтижелерді талдау, басқару және әдістемелік шараларға түзетулер мен толықтырулар ендірілуі де мүмкін.

Мектеп бағдарламасын жасаудың пайдасы:

Мұғалімдердің, ата – аналардың, оқушылар ұжымының оны құрастыруға атсалысуына, аталған бағдарламаның шын мәнінде мектептің дамуын басқару құралына айналуына мүмкіндік береді;

1. Бағдарламаның жүйелелігі, оның мақсат міндеттері мен жүзеге асырылу құралдарының өзара байланыста болуы оның тиімділігіне негіз болады;

2. Даму бағдарламасының орындалу барысы туралы мектеп ұжымын, ата– аналар және оқушыларды, басқа да жұртшылықты ұдайы хабардар етіп отыруды реттейді. Оның формасы тәжірибеде бар есеп беру баяндамасын құрастыру және оны мектепке қатысы бар көпшілікке арналып жинақ ретінде, не оның электрондық нұсқасы күйінде ұсыну тәжірибесін пайдалануға болады.

Даму бағдарламасының өміршеңдігіне *біріншіден*, педагогтардың, ата - аналардың, білім алушылардың оны құрастыруға және орындауға қатысуы; *екіншіден*, бағдарламаның жүйелі болуы, оның мақсаты мен жүзеге асыру құралдарының өзара байланысы; *үшіншіден*, оның орындалу барысы туралы ұжымды, ата - аналар және білім алушыларды, сыртқы ортаны жүйелі түрде хабардар етіп отыру оң ықпал етеді

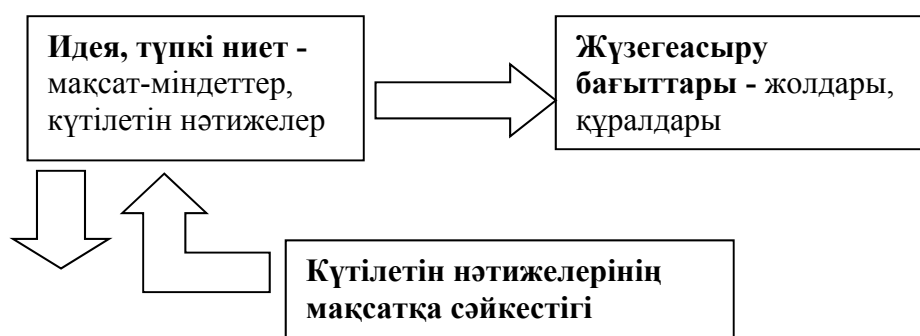
Мектеп қызметін талдау барысында анықталған маңызды проблемалар бойынша нақты іс-әрекеттерді ұйымдастыру және қалыптасқан жағдайды өзгерту үшін *мақсатты - бағдарлы* жобалау қызметін ұйымдастыруға болады. Оны ұйымдастыруға негіз болатын білім беруде жүйелі түрде орын алып келе жатқан бірнеше проблемалар болуы мүмкін. Мысалы, 1) *мектепте*

математика пәнінен оқушылардың білім жетістіктері төмен болу проблемасы; 2) бастауыш сыныптағы білім көрсеткіштерінің орта буында төмендеу проблемасы; 3) ата-аналардың белсенділігін көтеру проблемасы; 4) педагогтардың инновациялық жаңалықтарды меңгеру деңгейі проблемасы, т.б.. Осындай проблемаларды шешу үшін ұйымдастырылатын мақсатты - бағдарлы жобалардың басты қызметі – қалыптасқан жағдайды өзгерту, сол арқылы нәтижені көтеру.

Нақты өзгерістерді қамтамасыз ететін мақсаттық-бағдарлы жобаларды таңдай білудің, оның қажеттігін негіздей білу, орындау және бар мүмкіндіктерді бағалай білудің маңызы зор.

Даму бағдарламасына сай ұйымдастырылатын мақсатты жобалардың идеядан – жүзеге асыру жолдарына дейін – одан алынған нәтижелердің мақсатқа сай болуын қамтамасыз ету 1- суреттегі құрылымдық модельге сәйкес болады. Жүзеге асыру бағыттары бойынша атқарылатын қызметтер кесте негізінде құрастырылады, ол еркін түрде құрылады, қатаң құрылымы болуы мүмкін емес. Әр ұйым өзінің басым бағыттарына сәйкес құрылымын жасай алады. Дегенмен, логикасы бойынша даму міндеттеріне сәйкес орындалатын жобалар бағыттары болуы; іс-әрекеттер мазмұны, орындауға жауапты адамдар анықталуы, бағдарламаны орындау мерзімі болуы қажет.

*Сызба 1. Даму бағдарламасына сай жобалаудың құрылымдық моделі*



Берілген құрылымға сай білім беру ұйымдарында нақты проблеманы шешуге бағытталған жаңа идеялар таңдалып, түпкі ниет - мақсат-міндеттер, күтілетін нәтижелері айқындалды. Одан кейін жобаны жүзеге асыру бағыттары, жолдары, құралдары белгіленеді, жоба аяқталғаннан кейінгі нәтижелердің күтілетін нәтижелерге сәйкестігі алдын - ала бағаланады.

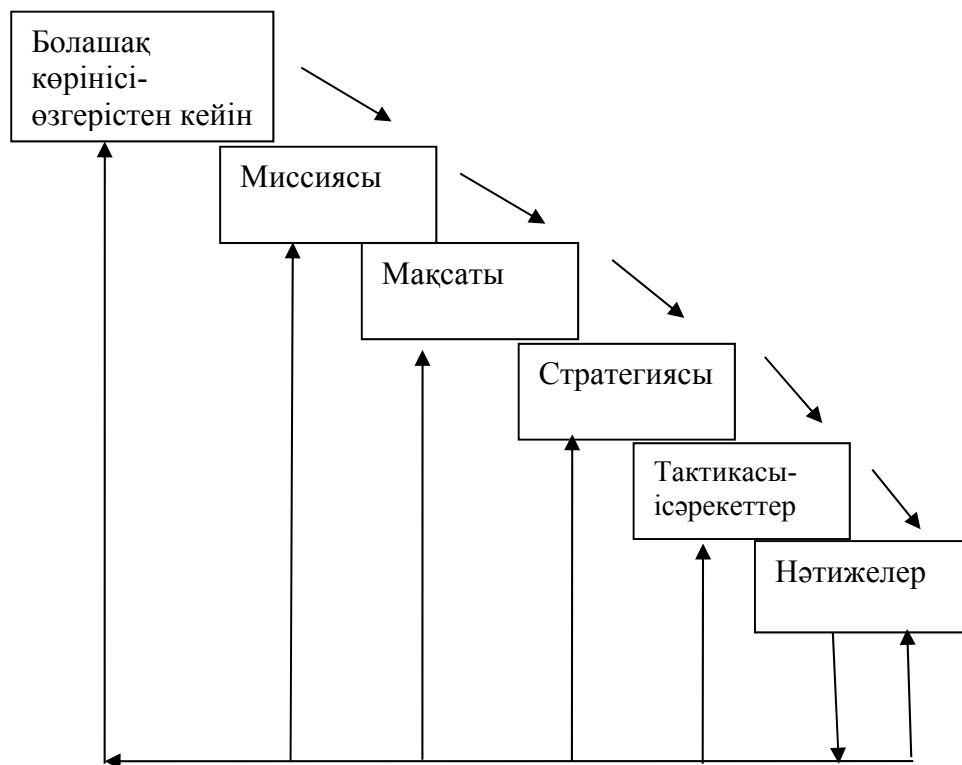
Даму бағдарламасына сай өзгерістерді жобалау қажеттілікті анықтаудан-жүзеге асыруға дейінгі нақты кезеңдерден өтеді. (сызба -7):

Ол үшін:

- біріншіден, «нені жасау керек?» деген сұраққа сай, мақсатты – бағдарлы жоба нәтижесінде көрінетін күтілетін нәтижелері құрастырылады. Олар ішкі және сыртқы өзгерістерге, ұйымның мүмкіндіктері мен ресурстарына сай жасалады;

- екіншіден, «неге олай жасау керек?» сұраққа сай атқарылатын әрекеттердің мақсаты мен міндеттерін анықталады. Ол педагогтардың мақсаттар жүйесіндегі өз міндеттерін ұғынуға мүмкіндік береді;

- үшіншіден, «қалай жасау керек?» деген сұраққа сай, яғни, мақсат пен міндеттерді жүзеге асыруға кімдер тартылады, қандай әдіс - тәсілдер мен құралдар пайдаланатыны белгіленеді.



*Немі өзгерту керек?*

*Неліктен өзгерту керек?*

*Ол үшін не істеледі?*

*Ол қалай істеледі?*

*Іс-әрекет жоспары*

*Не күтіледі?*

*Берілген құрылымға сай*

Жүйелік теориясына сәйкес ұйымның түпкі мақсатына байланысты оның жалпы және құрылымдық бөлімшелерінің жұмысы жоспарланады. Бұл күтілетін нәтижені нақтылау, оның мазмұнын, құралдарын, әдіс - тәсілдерін қамтитын *жоба* түрінде болады.

Мақсатты бағдарлы жобалау негізінде бірнеше шарттары сақталуы тиіс:

- *біріншісі*, білім беру ұйымын дамытуға қажетті өзгерістерді қамтамасыз ететін нақты жобаларды анықтау;

- *екіншісі*, жобалау қызметін тиімді ұйымдастыру үшін жоба жетекшілерін белгілеу, оларды *даярлау*. Бұл арнайы ұйымдастырылған және тұрақты *семинарлар, оқу-тәжірибелік алаңдар мен зертханаларды* ұйымдастыру арқылы іске асырылады;

- үшіншісі, жаңа идеялар тудыратын және ұжымның басқа мүшелеріне түрткі болатын *«белсенді топтар»* құру және оларды уақытша жұмыс топтары ретінде ұйымдастырып, жоба аяқталғанда таратып отыру;

- төртіншісі, жобалар қатаң құрылымданбаған *матрицалық, немесе иерархиялық - матрицалық* болуы тиіс, өйткені, мақсатты бағдарлы жобалау технологиясы құрылымы қозғалмалы болады, яғни, әртүрлі деңгейлердегі жобалау уақытша басқару құрылымдары арқылы жүргізілуі мүмкін.

Аталған шарттардың орындалуы педагогикалық ұйымның жаңа сапасын, бірлесіп үйрену мен бірлесіп білім алуға бағытталған қарым-қатынастар мен құрылымдарды дамытатын, мақсат қою және оны жүзеге асырудағы жаңа әрекеттерді тудыратын *жобалаудың* тиімді орындалуына негіз болады.

Тәжірибе барысында бірнеше педагогикалық бағыттарды қатарынан жобалау негізінде *ұйымның жаңа «көрінісі» қалыптаса бастайды және осы жаңа «көрініс»* ұйымның өзін-өзі қайта құру субъектісі ретінде жаңа қажеттіктерін тудырады. Осыған сай, білім беру ұйымының жаңа құндылықтары мен жаңа қатынастары, қызметтік құрылымдары мен байланыстары, жаңа қызметтер бағыты пайда болып, тәжірибеде бекітіле береді.

Жобалау негізінде шығармашылық топтар, шағын топтар, белсенді топтар құрылуы мен олардың өзара байланыстарын көлденең, немесе желілік сипатта болып, дәстүрлі қызметтер матрицалық құрылым арқылы үйлестіріле қолданылады. Бұл иерархиялық түрдегі жоғарыдан төмен қарай басқарудың орнына, басқарылатын кіші жүйелердің, немесе элементтердің әрқайсысының мақсатын орындауды көздейтін жүйеаралық *«көлденең»* байланыстардың болуына негізделеді.

Матрицалық құрылым өзара байланыстардың жаңа түрі болып табылады. Оның басты ерекшелігі - басқарудағы дәстүрлі қызметтік элементтер мен жобалық міндеттерді мақсатқа сай үйлестіру.

Мақсаттық - бағдарлы жобалардың алдымен дәстүрлі басқарудың: жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, есептеу, реттеу, талдау - қызметіне негізделетінін ескеру қажет. Мысалы бірінші кезеңде: жобалық бағдарлама құрастыру; кіру және шығу мәліметтерін дайындау; нәтижелерді бақылау, бағалау өлшемдерін даярлау; жобаны талдау және оны түзету жолдарын жасау; талдау нәтижелерін ескеру және жобаны өзгерту жолдарын белгілеу. Екінші кезеңде, тиісті қызметтік сала басшылары мен бөлімшелердің, мамандарының арнайы міндеттері мен қызметтерін бекітіп беру қажет, олар берілген мақсат ауқымына сай әртүрлі болуы мүмкін.

Мақсаттық - бағдарлы жобалау қызметі матрицалық құрылым бойыншы мақсатты түрде күтілетін нәтижелерге бағытталауын көздейді. Олардаму бағдарламасына сай мақсаттатұрақты сипатта да, уақытша сипатта да бола алады, әрбір жобалық бағдарламаны басқарушы тағайындалып, салалық орынбасарлардың қызметтері белгіленген мақсаттарға сай арнайы ұйымдастырылады.

Матрицалық құрылымның басты элементтері – *мақсаттық - бағдарлы жобалар* (суретте шеңберлер ретінде берілген), олар салалық басшылар мен ондағы қызметкерлердің мақсатты бағдарламаны орындау барысындағы қайталанып отыратын қызметтерін көрсетеді. Суреттегі тік сызықтар – басқару қызметтерімен және көлденең сызықтар – мақсаттық - бағдарлы жобалармен байланыста болатынын бейнелейді. Білім беру ұйымдарында кейде бір уақытта бірнеше мақсаттарды орындау қажеттігі туындап отырады, ол үшін мектеп басшыларының тікелей ұйымдастыруымен бірнеше бағыттар қамтылуы мүмкін.

Аяқталған соң жобаларға сараптама бағалары беріледі. Сараптама бірнеше деңгейлерде ұйымдастырыла алады: берілген өлшемдерге сәйкес өзіндік сараптама, жобалау қызметін ұйымдастырушы сараптамасы, немесе, басқа ұйымнан шақырылған тәуелсіз сараптамашы- маман бағасы.

Жобаларды бағалаудың бүгінгі күні бірнеше өлшемдері мен көрсеткіштері қалыптасты, солардың негізінде жасалған төмендегі бағалау картасын ұсынамыз:

Төмендегі 8 - сызбада мақсаттық - бағдарлы жобалауды ұйымдастырудың матрицалық құрылым үлгісі ұсынылып отыр.

*Өзектілігін бағалау.* Жобалау қызметі ұйымның жұмысындағы белгілі бір қиындықтар туғызып отырған проблемаларды анықтап, оны тиімді шешуге бағытталған болуы тиіс. Басым бағыттарды айқындау, талдау жасау арқылы негіздеу және шешу жолдарын ұсыну, жобалау қызметінің маңызды мәселеге бағытталғанын көрсетеді.

*Өлшемдері болуын бағалау.* Жобалау қызметінің нәтижесі қалыптасқан жағдайды өзгертетін, не жетілдіретін болуы керек. Ол үшін алдын ала анықтау алуды қажет ететін сұрақтар: 1) жобалау қызметінің қандай көрсеткіштері нәтижелер деп есептеледі; 2) оларды қандай параметрлер арқылы өлшеуге болады және олар немен өлшенеді?

*Қолжетімдігін бағалау.* Жобалау қызметінің қолжетімдігі стратегиясын жүзеге асыру барысында оның күтілетін нәтижелерінің алдын ала анықталуы және оны орындау жолдары мен механизмдерінің нақты кезеңдері мен алгоритмінің жасалуынан белгілі болады.

*Шынайылығын бағалау.* Жобалау қызметі жүйенің ішкі қажеттігі және сыртқы орта талаптарына сәйкестігі, оны іске асыратын лайықты адамдар тобы белгіленуі, жобалаудың мазмұны мен технологиясы, қажетті ресурстары анықталуы. Осы әрекеттердің болуы жобалаудың шын мәнінде жүзеге асырылуына мүмкіндік жасайды.

*Сызба 8. Мақсаттық –бағдарлы жобалаудың үлгілік матрицалық құрылымы*

*Уақыт шектеулерінің белгіленуін бағалау.* Бұл жобалау қызметінің басталу және аяқталу мерзімдерін, орындау барысындағы аралық кезеңдерді және әрбір аралық кезеңнің мақсаты мен күтілетін нәтижелерінің нақты белгіленуінен көрінеді.



*Болуы мүмкін күтілетін кедергілермен тәукеелдік дәрежесінің анықталуы.* Жобалау қызметі барысында осыған ұқсас тәжірибелерді зерттеу және талдау арқылы алдын ала болжау әрекеттеріне сүйене отырып, болуы мүмкін кедергілер мен қиындықтардың, одан шығатын жолдардың алдын ала белгіленуі.

*Жобаның өміршеңдігін бағалау.* Оның мәнісі жоба жетекшілерінің алдына қойылған міндеттерді орындап, жобаны жасағаннан кейінгі жағдайын анықтау болып табылады. Бұл жоба әрі қарай жалғасуы мүмкін бе, ол үшін қандай ресурстары бар, қандай ресурстар қажет? Міне, осы талдаулардың болуы жобаның өміршеңдігін көрсетеді.

Берілген талаптарға сай педагогикалық жүйенің дамуын қамтамасыз ететін негізгі бағыттарда *мақсаттық - бағдарлы жобалау қызметін* ұйымдастыру және оның тиімділігін аталған көрсеткіштер арқылы бағалау басқарудың нәтижелі болуын қамтамасыз етеді.

### **Сұрақтар мен тапсырмалар:**

1. Ұйым миссиясы нені анықтайды?
2. Даму бағдарламасын құрастырмас бұрын қандай сұрақтарға жауап беру қажет болады?
3. Мақсаттық - бағдарлы жобалау қызметі қалай ұйымдастырылады?
4. Мақсаттық - бағдарлы жобалаудың матрициялық құрылымына талдау жасаңыз.

Мақсаттық - бағдарлы жобаларды құрудың маңыздылығы неде?

### **Тақырып 2.1.2. Мектептің Өсу картасын ендіру жобасы**

**Мақсаты:** мектептің Өсу картасы, оны орындауға жету қадамдарын білу

**Негізгі ұғымдар:** Өсу картасы, қадамдары, жол картасы құрылымы, білім сапасын қамтамасыз ету бағдарламалары, бағалау объектілері мен субъектілері, қалыптан тыс бағалау объектілері, білім жетістіктерін бағалау, жетістіктер портфолиоcы

### **Жоспары:**

1. Мектептің өсу картасы
2. Өсу картасын жасау қадамдары
3. Білім нәтижелерін бағалау жолдары

Мектептің **Өсу картасы** белгілі бір мектептің білім беру *әлеуетін дамытуды жүзеге асыратын механизм ретінде қызмет етеді.* Білім беру сапасына оқыту процесін жетілдіру әдістемесі, білім алушылар мен педагогтар арасындағы қарым-қатынасты тиімді ұйымдастыру, педагогтардың кәсібилігі, т.б. ықпал етеді. Сондықтан оны мектеп әкімшілігінің, мұғалімдердің, оқушылар мен ата-аналардың Өсу картасы, ортақ мақсатқа жету жолындағы *бірлескен іс-әрекеттерінің картасы* деп атауға болады. Бұл карталарға ұқсас белгілі бір құжаттар мектепте болуы да мүмкін, олар кейде басқаша атпен де жоспарланады.

Әсу картасын жасау терең талдауды қажет етеді, өйткені ол белгілі бір уақыт аралығындағы білім нәтижелері мен проблемаларын талдау, мектептің әлеуметтік ортамен байланысы, педагогтар мен оқушылардың мүмкіндіктеріне, ресурстары мен әлеуетіне сай баға беру сияқты нақты жұмыстар жүргізуді қажет етеді. Оған қоса, Әсу картасын құрастыру мектеп әкімшілігінің ғана емес, оқушылар, ата – аналар, мұғалімдердің белсенді қатысуымен бірлесе жасалып, оны әр топтың мүддесі тұрғысынан қарастыруға болады. Сонмен қатар, Әсу картасының орындалуы туралы үнемі есеп беру маңызды.

Жол картасы құрылымы мектептің ақпараттық-әрекеттік мазмұнда болады:

1. *Кіріспе бөлімі* – онда мектептің білім жетістіктері, негізгі даму бағыттары;

2. *Мектептің білім берудегі мақсаттары* мен басым міндеттері;

3. *Білім беру үрдісін ұйымдастыру* – жоспарлау, оқушылардың үй жұмысын ұйымдастыруы, бағалау жүйесі, білім беру үрдісіне қатысушылардың құқықтары мен міндеттері;

4. *Оқу жоспарлары* пәндік оқу бағдарламалары, метапәндік бағдарламалар, қосымша білім беру бағдарламалары, жеке білім алу бағдарламаларының нұсқалары.

5. *Күтілетін нәтижелер* - оқушылардың әрбір тоқсан бойынша барлық пәндерден күтілетін нәтижелерінің сипаттамасы

Бұл құрылымы тек үлгілік болып табылады, оған қойылатын талаптар туралы нормативтік құжаттар әзірге жоқ. Білім сапасын қамтамасыз етуге бет алу үрдісі ондай құжаттың жақын болашақта мектептерге қажет болатынын көрсетеді.

Білім сапасын қамтамасыз ету үшін бағдарламалар мен оқу жоспарын қайта қарау, жетістік стандарттарын жасау, оқушылар мен мұғалімдердің жетістіктерін өлшеу, дамудағы әр жетістіктері мен кемшіліктерін зерттеп, нәтижелерін жариялау және осы жұмыстарды ұйымдастыратын мұғалімді дамыту әрекеттерін негізге алған жөн. Осы жұмыстарды ұйымдастырудың мектеп жағдайындағы қажетті қадамдарын, оны орындауға жететін мүмкіндіктерін анықтап көрейік.

### **Негізгі қадамдар:**

#### **1-қадам. Бағдарламалар мен оқу жоспарын жаңаша құру**

**Мақсаты мен сипаты:** сабақта білім алушының тікелей есіне сақтауына түсетін жүктемені азайту; басты назарды мұғалім арқылы берілетін білім мазмұнына емес, оқытудың нәтижесіне көшіру; тірек түсініктер мен түйіндік ұғымдардың және дағдылық әрекеттердің қалыптасуына салмақ салу; білім алушының жоғары сатыдағы ойлау әрекеттерін (тұжырым жасайтын түсініктер қалыптастыруды, шығармашылық көзқарасты, т.б.) дамытуға күш салу; білім алушының білуі

тиіс, түсінуі тиіс деңгейлерінің, орындай алуға қабілеттілік көрсеткіштерінің айқын көрінетін сипаттарын белгілеу.

**Мектептің мүмкіндіктері:**

1. Бағдарламаны шектен тыс жүктемелермен көбейтпеу, сабақты тиімді жоспарлау мен шектен тыс ауырлатпау – педагогтың өз қолында.

2. Білім алушының нені білуі және нені түсінуі керетігін дәл анықтап алу, оны анықтағаннан кейін сабақты нәтижеге бағыттап өткізуге жағдай туғызу.

3. Оқу бағдарламалары оқу материалын игеру деңгейлерін анықтайды, бір деңгейден келесі деңгейге өту кезеңдерін белгілейді;

4. Ойлау әрекеттерін дамытуға ерекше күш салу. Бұл сабақтың мазмұнында ғана емес, әдістемесі мен технологиясын тиімді таңдаулуына да байланысты.

5. Күнделікті сабақ жоспарын құрастыруға мұғалімдерді кеңінен тарту және олардың жаңа бағдарламалар бойынша оқытуға үйренуіне мол мүмкіндіктер туғызу.

6.

1-қадам бойынша атқарылатын Іс-шаралар:				
Шаралар	Өткізу уақыты	Қатысушылар	Күтілетін нәтижелер	Тиімділік өлшемдері
1.				
2.				
3.,4,5..				

**2-қадам. Жетістіктер стандарттарын құрастыру.**

**Мақсаты мен сипаты:** әр пән бойынша мазмұн стандарты нені және қандай сабақтастықпен оқытудан тұрады. Жетістіктер стандарты немесе игеру деңгейлерінің стандартында бағдарлама мазмұнын игеруде білім алушылардан күтілетін деңгейдің қаншалықты жоғарылығы белгіленеді.

Жетістіктер стандартында: білім алушының оқытудың белгілі бір сатысында қалыптасуға тиіс білімі мен біліктілік компоненттері, құзіреттілік сапалары; белгілі бір сыныптағы (жастағы) немесе сатыдағы оқушылардың жетуі мүмкін игеру деңгейлерінің иерархиясы (олар деңгейлік дескрипторлары нақтыланған 4-6 деңгейдегі көрсеткішерге дейін жасала алады)

**Мектептің мүмкіндіктері:**

1) Оқушылардың жетуі мүмкін игеру деңгейлерінің иерархиясын белгілеу және барлық деңгейлерде өз білімін бірте-бірте жетілдіріп отыру міндетін қою оқушылардың білімінің үнемі көтеріліп отыруына ықпал етеді;

2) Бірыңғай стандартқа сай бағдарлық мақсат қою арқылы мектептер барлық оқушылардан минималдық игеру деңгейін талап ете алады;

3) Педагогикалық бағалаудың негізгі объектісі – оқушының қолы жеткен білім нәтижелері болып табылады;

4) Стандарттар мен бағдарламаларда сипатталған білімді игеру деңгейлері шын мәнінде жетуге болады, енді оны нақты оқушылардың жақын аймақтағы деңгейіне сәйкестендіру білім алушылармен бірге қарастырылғаны жөн.

<b>2-қадам бойынша атқарылатын Іс-шаралар:</b>				
Шаралар	Өткізу уақыты	Қатысушылар	Күтілетін нәтижелер	Тиімділік өлшемдері
1.				
2.				
3,4,5...				

**3-қадам. Жетістіктер мониторингі және аралық нәтижелерді жариялау**

**Мақсаты мен сипаты:** Жетістіктер сапасын стандартқа сай бағалап отыру және алдағы даму бағыттарын белгілеп отыру; жетістіктер мен кемшіліктерді анықтап және олармен тиісті жұмыс жасау; өсу деңгейін бағалап отыру мақсаттарында тестілік бағдарламалар құрып, аралық мониторингтер жүргізу, оның нәтижесі бойынша жеке жұмыстар ұйымдастыру, білім беруді басқару органдары мен ата аналар алдында есеп беру.

**Мектептің мүмкіндіктері:**

1) Жақсы оқитын оқушылар санын көбейту емес, әр пән бойынша жүйелі білім алуды қадағалау;

2) Әр пән және әрбір оқушы бойынша білім берудің күтілетін нәтижелерін айқындау;

3) Білім нәтижелерін бағалау жүйесін, критерийлері мен көрсеткіштерін жасау;

4) Оқушылардың жетістіктерін үнемі қадағалап отыру;

5) Білім беру үрдісіне қатысушылардың және мүдделі құрылымдардың өзара байланысын қамтамасыз етеді.

<b>3-қадам бойынша атқарылатын Іс-шаралар:</b>				
Шаралар	Өткізу уақыты	Қатысушылар	Күтілетін нәтижелер	Тиімділік өлшемдері
1.				
2.				
3.,4,5..				

**4-қадам. Оқыту процесінің құрылымы мен әдістерін нәтижеге бағыттау**

**Мақсаты мен сипаты:** әр пәнді игерудегі мақсаттарды мектептегі білім беру сатыларындағы жалпы мақсаттармен байланыстыру; оқу пәнін

игерудегі оқушылардың жақынд аму деңгейлерін анықтау, олардың өз біліміндегі олқылықтарын толтыру,

#### **Мектептің мүмкіндіктері:**

1) Пән бойынша қол жеткізу көзделіп отырған білім нәтижелері белгіленеді (мысалы: нақты бір білім саласын игеру, белгілі бір коммуникативтік, ұйымдастырушылық, танымдық, аксиологиялық т.б. проблеманы шешу жолдарын қалыптастыру);

2) Қол жеткізу көзделіп отырған білім нәтижелеріне жетудің шарттары белгіленеді (мысалы, нені меңгеру қажет, ол үшін қандай білімдік, біліктілік әрекет түрлерін игеру міндетті болып табылады);

3) Қажетті білімдік, біліктілік нәтижелерді қалыптастыра алатын оқу пәндері, қосымша білім беру, әлеуметтік –шығармашылық және өз бетімен білім алу бағдарламалары алынады, әрбір модульдің үлгілік сабақ тақырыптары, немесе өз бетіндік жұмыс түрлері көрсетіледі;

4) Әр пәннің сабақ өткізу уақыты көрсетіледі, сонымен қатар, сабақта қорытындылау форматы мен аттестациялау түрі белгіленеді.

Оқыту технологияларын таңдау– білім беру үрдісінің құрылымын жасау, оқыту түрлерін, оқушы жұмысын ұйымдастыру әдістерін, үй тапсырмасы қызметін, сабақ кестесіне қойылатын талаптарды айқындау;

Оқушыларды ұйымдастыру класс түрінде ғана емес, түрлі оқу бағдарламасымен жұмыс істейтін уақытша оқу топтарын құру, классыз жүйе ретінде де ұйымдастырылады.

<b>4-қадам бойынша атқарылатын іс-шаралар:</b>				
Шаралар	Өткізу уақыты	Қатысушылар	Күтілетін нәтижелер	Тиімділік өлшемдері
1.				
2.				
3.,4,5..				

#### **5-қадам. Білім нәтижесіне бағытталған бірлескен әрекеттер**

**Мақсаты мен сипаты:** білім беру үрдісінде әрбір оқушының білімдік жетістіктерін қамтамасыз ету. Білім беру бағдарламалары мен оқу жоспарлары, оқу пәнін меңгеру кезеңдері арасындағы, оқушылар мен мұғалімдер, оқушылар мен оқушылар, ата–аналар мен мектеп арасындағы өзара байланысты қамтамасыз ету.

#### **Мектептің мүмкіндіктері:**

1) білім нәтижелеріне жету барысында оқушылар мен педагогтардың, ата-аналардың бірлескен әрекеттерін қамтамасыз ететін міндеттерін белгілеу.

2) сынып белгілі бір міндеттерді бөлісу мақсатында, ортақ білім беру міндеттерін орындау мақсатында уақытша құрылатын оқу ұжымы ретінде де қарастылады;

3) оқу сабақтары білім беру үрдісінің элементтері болып табылады, олар әрқайсысының ұзақтығы, жұмыс орнының ұйымдастырылуы, әрекеттерінің сипаты жағынан әртүрлі болуы да қарастырылады;

4) міндетті оқу сабақтарымен қоса барлық оқушының қатысуы міндеттелмейтін сабақтар да тәжірибеге енгізіледі; тұрақты апталық сабақ кестесінің орнына, немесе онымен қатар белгілі мақсаттарға сай өзгермелі сабақ кестесі де жасалады;

5) оқушылардың үй тапсырмалары өз бетімен білім алу әрекетіне бағытталады, сонымен қатар, оқушыда үй тапсырмасының мазмұнын өзі таңдау, оны орындауды жоспарлау қарастырылады

6) танымдық әрекеттердің басты түрлері ізденістік жұмыстар және оның нәтижелері оқушының әрекеттерді орындау амалдары мен тәсілдерін игеруі болып табылады.

Пәнаралық байланыстар мектепте білім берудегі жалпы мақсаттарға жетудегі барлық оқу бағдарламаларының өзара әрекеттесу мазмұнын айқындайды;

<b>5-қадам бойынша атқарылатын іс-шаралар:</b>				
Шаралар	Өткізу уақыты	Қатысушылар	Күтілетін нәтижелер	Тиімділік өлшемдері
1.				
2.				
3.,4,5..				

Аталған қадамдарды өзара байланыста қолдану мектепте білім нәтижелерін бағалаудың қандай жүйесі қалыптасқанына тікелей байланысты. Білім нәтижелерін бағалауды былайша классификациялауға болады:

1. Оқытудың бағаланатын нәтижелері (пәндік және метапәндік нәтижелер);
2. Мектептен тыс жетістіктерді бағалау объектілері (олимпиадалар, сайыстар мен жарыстарға қатысу қорытындылары);
3. Мектепшілік жетістіктерді бағалау объектілері;
4. Қалыпты бағалау объектілері, мысалы, баға қою, сынақ, рейтинг т.б.;
5. Қалыптан тыс бағалау объектілері, мысалы, портфолио.

Қалыптан тыс бағалау объектілері ретіндегі портфолионың маңызы арта түсуде. Оны бағалаудың түрлі жолдарын анықтап алуға болады:

1. Оқушылардың білім жетістіктерін портфолио әдісімен бағалау қай сатыларда қолданылады?

Портфолио мазмұнына қойылатын талаптарды кім белгілейді және олар нені қамтиды?

1. Портфолиоға кім баға береді?
2. Портфолио мазмұны қандай критерийлермен бағаланады?
3. Бағалаудың қандай өлшемдері белгіленеді?
4. Портфолио бағасы қалай есепке алынады?

Бағалау объектілері және түрлерімен қатар бағалау субъектілерінің әр түрлілігімен де ерекшеленеді. Қалыптасқан жүйеде бағалау субъектісі мұғалім ғана болып есептеледі, бірақ дұрысында тек мұғалімдер ғана емес, оқушылар да, олардың ата –аналары да, сыртқы сарапшылар да (басқа мектеп мұғалімдері, түрлі сала мамандары т.б.) бағалау субъектілері бола алады. Бағалау объектілері мен

субъектілері, ішкі және сыртқы бағаларды талдау мақсаттары, нәтижелерді бағалаудың түрлері ұжыммен нақтыланады, бекітіледі.

Өсу картасының барлық қадамдары мен элементтері өзгермелі түрде болады, ондағы өзгерістер нәтижесіүнемі талқыланып қажеттікке қарай өзгертіліп отыруы тиіс.

Сөйтіп, өсу картасы төмендегідей мағлұмат беруі тиіс:білім беру әрекетінің шынайы, кол жеткен нәтижелері туралы;бұдан да жоғары нәтижелерге жетудің мүмкіндіктері туралы;жоғары нәтижелерге жету жолында болуы мүмкін кедергілерді анықтау және оны болдырмауға қажет ресурстар туралы.

***Сұрақтар мен тапсырмалар:***

1. Мектептің Өсу картасын құрудың маңызы қандай?
2. Өсу картасының қадамдарына талдау жасаңыздар.
3. Портфолионы бағалаудың жолдарын сипаттаңыз.
4. Жетістіктерді бағалаудың тиімділігі неде?

### III ТАРАУ. I БӨЛІМ. МЕКТЕП БАСШЫСЫ ҚҰЗЫРЕТТІЛІК САПАЛАРЫ.

#### Тақырып 3.1.1. Мектеп директорларының көшбасшылығын дамыту

**Мақсаты:** мектеп директорларының көшбасшылығын дамыту жолдарын анықтау

**Негізгі ұғымдар:** көшбасшы директор, мектеп басшысының көшбасшылық сапалары, педагогтарды оқыту, дамыту өлшемдері, көшбасшылықты дамыту жобалары

**Жоспары:**

1. Мектеп басшысының көшбасшылығын дамыту сапалары
2. Педагогтарды мектеп жағдайында кәсіби дамыту
3. Мектеп жағдайында көшбасшылықты дамыту жобаларын ұйымдастыру
4. Педагогтарды ұжымның басты ресурстары ретінде дамытудың өлшемдері мен көрсеткіштері

Бүгінгі мектеп басшысының көшбасшылық сапалары оның педагогикалық тәжірибесі, адамдарды ынталандыруы, ұжымды дамытуды жоспарлай алуы, басқару шешімдерін қабылдауға қабілеттілігі сияқты кәсіби құзіретіліктерінен тұрады. Менеджмент теориясы мен тәжірибесі туралы зерттеулерде қазіргі заманғы ұйымдарды тиімді басқаруға қажетті сапалар мен дағдылар терең талданған. Олар бүгінгі қоғамда, ұйымдар мен мекемелерде болып жатқан күрделі өзгерістерге басшыларға аса қажетті сапалар мен қабілеттіктерге, дағдыларға назар аударады. Менеджер-басшылар қызметінің төрт негізгі түрі айқындалған: коммуникативтік қарым - қатынас (өзара араласу, ақпарат алмасу, есеп беру, кеңселік қызметтер, т.б.); дәстүрлі менеджмент (жоспарлау, шешім қабылдау, ұйымдастыру, бақылау, тағы басқалар); адам ресурстарын басқару (мотивация, қолдау, келіспеушіліктердің алдын алу, кадрлармен жұмыс, персоналды дамыту); байланыстар орнату (әлеуметтік- саяси байланыстар және басқалармен қарым – қатынастар орнату) (кесте 6).

Кесте – Басшылар әрекеттерінің категориялары

Қызмет (әрекет) түрлері	Бақылау нәтижесінде белгіленген сипаттамалық категориялар
Күнделікті коммуникативтік қатынастар	Ақпарат алмасу
	Құжаттармен жұмыс
Дәстүрлі менеджмент	Жоспарлау
	Шешім қабылдау, ұйымдастыру
	Бақылау
Байланыстар орнату	Бөгде ұйымдар өкілдерімен өзара қарым – қатынас әрекеттері
	Әлеуметтендіру/ Әлеуметтік –саяси әрекеттер
Адам ресурстарын басқару	Мотивация/ Қолдау
	Тәртіп/Жаза
	Келіспеушіліктердің алдын алу
	Кадрлармен жұмыс
	Оқыту/Дамыту



Көшбасшының қызметі ұжымдағы педагогтармен тікелей байланысты: ұйым мүшелерін барлық жұмыстармен хабардар ету, сұрақтарына жауап беру, ақпараттарды дер кезінде алып, оны өндеп отыру, кері байланысты қамтамасыз ету, келіспеушіліктердің алдын алу, қызметкерлерді оқыту және дамытып отыру, т.б. Нәтижелі басқарушылардың өзгерістерге байланысты туындап отыратын кез – келген проблемаларды шешуге құзыреттілігі болуы тиіс. Қазіргі заманғы көшбасшыларға қажетті сапалар төмендегідей белгіленген: түрлі мәдениеттерді қабылдай алу; қарым - қатынас жасай алу; адам ресурстарын дамытуға қабілеті; шығармашылық қабілеті; өз бетімен білім ала білуі. Басшылардың көшбасшылық құзыреттіліктерін дамытуға жобалау қызметі, тұлғалық дамыту тренингтері, өз әрекеттерін басқару қызметтері мүмкіндік береді. Көшбасшы директорлардың көрсеткіштері олар басқаратын ұйымдағы жұмыс нәтижесінің жоғары стандарттар талабына сәйкестігі және онда қызмет істейтін адамдардың өз жұмысына берілгендігі мен оған қанағаттанғандық деңгейінен белгілі болады. Басшының қызметкерлерді кәсіби дамытуды басқаруға көңіл бөлуі жалпы ұжымның нәтижелілігін арттыруға үлкен үлес қоса алады, ол ұжымның болашағына қызмет ететін, алдағы өзгерістерге жауап бере алатын адамдар дайындау болып табылады. Адам ресурстарын дамыту құзыреттілігі, білім беру ұйымдарында басқару қызметінің өзекті мәселесі ретінде әдістемесі мен жолдары жаңадан қалыптасып келе жатқан бағыт болып отыр. Көшбасшылықты дамытуда басты назар мектептің ұйымдастыру құрылымына және ондағы өкілеттіктердің дұрыс бөлінуіне ғана емес, оның жеткен, немесе күтілетін нәтижесі ретіндегі мақсаттарына аударылу қажет. Білім беру ұйымдары осы жағдайда ғана рефлексия жасаушы кәсіби мамандар қоғамы ретінде қарастырыла алады. Бұлай түсіну қазіргі менеджерлер арасында кең тараған жалпы сапаны басқару теориясының «қызметкерлерді дамытуға», бағытталуына негіз болады.

Көшбасшы директорлар мен мұғалімдер мектепте бірлесе отырып өзін өзі оқыту мен дамытуды қолға алу нәтижелі жұмыстың бірі. Бұл ұжымды жұмыс жасайтын жерде командалық жұмысқа үйретуге мүмкіндік береді. Адамдар тиісті міндеттерді орындау үшін бірге жұмыс жасауы керек, өйткені олар ішкі процестерді қозғалысқа келтіреді, сол арқылы адамдар өздері айналысып жатқан жұмысты одан да жетілдірудегі жаңалықтарды, жоғары деңгейдегі жетістіктерге жетуді үйренеді. Әлемдік білім реформаларын зерттеуші М.Фуллан былай дейді: «егер біз нәтижелі мектеп басшыларын көргіміз келсе, онда біз оларға мектепті алға тарту мақсатында өз жұмысын жақсартатын, және дұрыс шешім қабылдауға мүмкіндік беретін қабілеттерін дамытуға барлық жағдайды туғызымыз керек, өйткені, мектеп директорынан барлығы да инновациялық өзгерістердің қозғаушысы және оның бастушысы болады деп күтеді. Тәжірибеден белгілі, көбінесе тек директордың өзі мектептің табысты болуының негізгі күші болып табылады, сонымен қатар, оларды осы рольге дайындау үшін жасалған мүмкіндіктер де өте көп емес. Қазіргі білім беру жүйесін басқарудың жаңа талаптарына сай мектеп басшыларының көшбасшылық құзыреттілігін төмендегі сапалармен белгілеуге болады: қарым - қатынас құзыреттілігі (сыртқы, ішкі байланыстар, өзара қарым - қатынастар, өзара әрекеттесу, т.б.); ақпараттық құзыреттілік (ақпарат алмасу, ақпараттарды өңдеу және пайдалану, ақпарат көздерімен жұмыс, т.б.); қызметтік басқару құзыреттілігі (проблеманы

анықтау, мақсат қою, жоспарлау, шешім қабылдау, ұйымдастыру, бақылау, т.б.); адам ресурстарын дамыту құзыреттілігі (ұжым мүшелерін қолдау, кадрлармен жұмыс, педагогтарды дамыту, ынталандыру, т.б.).

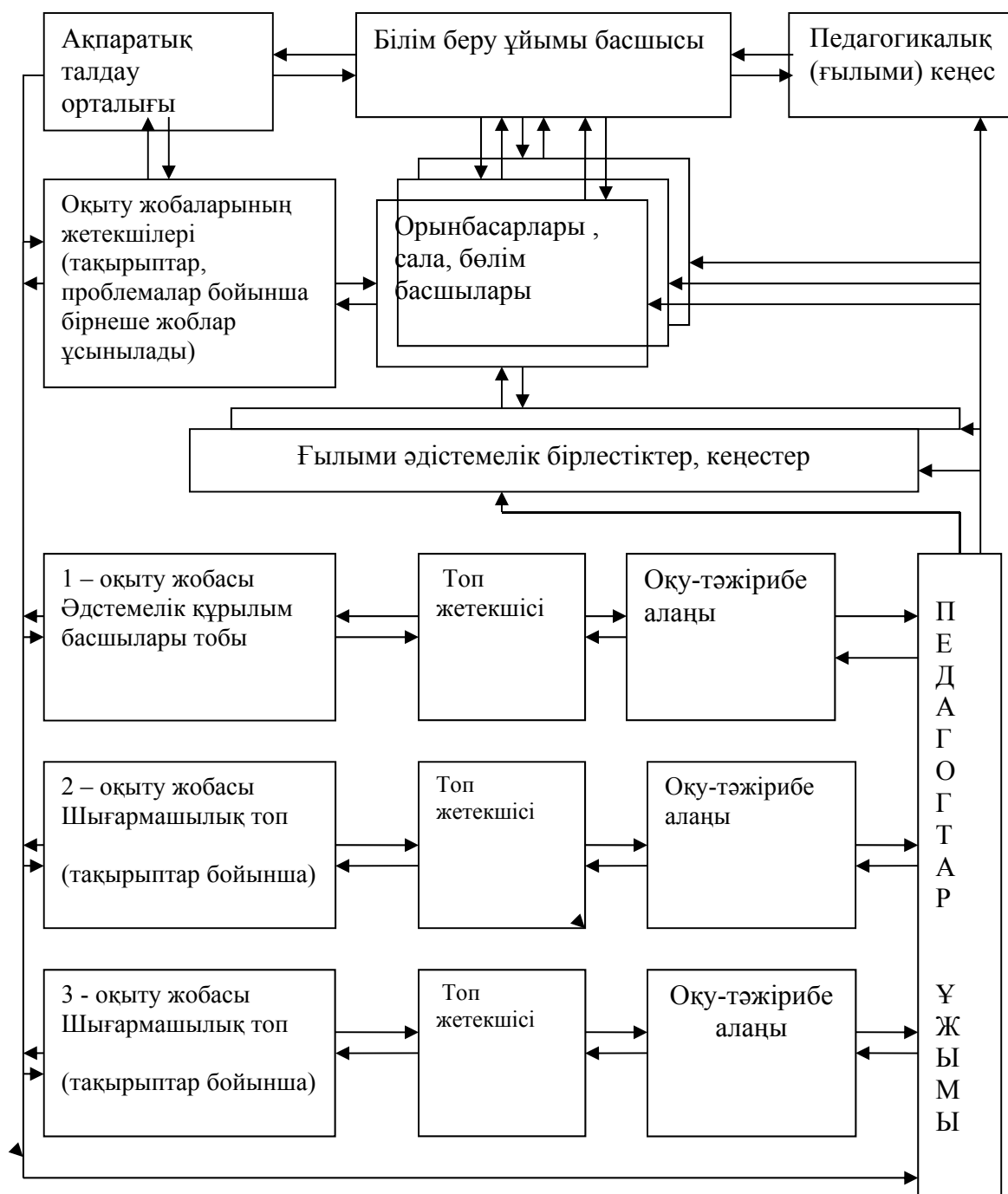
Басшының педагогикалық ұжымды дамыту деңгейі: педагогтарды нәтижелі еңбек етуге мотивациялау; олардың кәсіби дамуына ықпал ету; ұжымда шығармашылық жұмыс жасауға қолайлы жағдай туғызу; ұжым мүшелерінің ынталары мен мүмкіндіктерін дұрыс бағалай білу; ұжымда педагогтардың өзара қарым – қатынасын тиімді ұйымдастыру; ұжымдағы келіспеушіліктерді байқай алу және дұрыс шеше білу; педагогтармен қарым – қатынаста әркімнің ерекшеліктерін ескеру әрекеттерін ұйымдастыра білуінен көрінеді. Кез - келген ұйым, соның ішінде білім беру ұйымының дамуы ұжымда қалыптасқан қарым - қатынастарға байланысты. Мектептерде ұйымдастырушылық: біріншіден, өзіндік ерекшеліктері, білім беруді ұйымдастыру тәжірибесі, педагогикалық дәстүрлері, әлеуметтік - психологиялық жағдайлары, т.б., екіншіден, ұйымның ішкі ұйымдастырылу тәртібі, басшының тұлғалық - кәсіби сапалары, педагогтардың кәсібилігі және жалпы деңгейі, ұйымның құрылымы, қарым - қатынастар, мақсаты мен міндеттері т.б. сияқты өзгерістерден тұрады. Қалыптасқан ұжымдық құндылықтар ұйымның мүшелеріне белгілі бір дәрежеде еркіндік пен сенімділік береді. Білім беру ұйымдарын дамыту өзгерістері қалыптасқан құндылықтардың өзгеруіне әкелетіндіктен, оларды енгізу ұйым мүшелерінің мақұлдауын қажет етеді. Ұйымдастырушылық өзгерістердің табысты болуы оны ең әуелі сол ұжымдағы адамдардың дайындығын қамтамасыз еткен жағдайда ғана тиімді жүзеге асырылады. Көшбасшы директорлар барлық жеке адаммен және ұйыммен орындалатын қызметтердегі әркімнің өзіндік дамуы мен ұжым дамуындағы ортақ мүдделерді айқындап, тиімді әрекеттерге жетелейтін жағдайлар жасау қажет. Ол үшін педагогтардың бірлескен шығармашылық жұмыстар жасау, өз мүмкіндіктерін анықтай білу және пайдалану, өзгелермен қарым - қатынас, проблемаларды талдау мен шеше білу жолдарын игеруіне жағдайлар туғызылуы тиіс. Басқарудағы мақсатты қызметтер ең әуелі педагогтарды дамытуға арналса, ол өз кезегінде ұйымда жүзеге асырылатын жаңа субъектаралық қарым - қатынастар мен ұйымдастырушылық құрылымдағы өзгерістер негізінде жүйенің жаңа сапаға ие болуын қамтамасыз етеді. Педагогтарды мектеп жағдайында кәсіби дамыту тәжірибеде кеңінен қарастырылмаған тың жұмыс. Оның тиімділігі, біріншіден, кез келген адамның бойында өзіндік дамытудың барлық қасиеттері ашылады, екіншіден, педагогтардың дамыту жалпы білім беру ұйымының жаңа сапаға өтуінің факторы бола алады. Үшіншіден, педагогтарды өз бетімен оқу әрекеттерін ұйымдастыру, инновацияларды қабылдай алу, оны ендіруге даярлау жұмыс орнында, сабақтан қол үзбей ұйымдастырылады. Оқыту жобалары, ең алдымен, ұйым мүшелері мен топтардың қарым - қатынасын, ішкі тәртіптері мен жұмыс нәтижелерін өзгертуге бағытталады. Оны ұйымның да өзін - өзі дамытудың әдісі деуге болады. Педагогтарды үнемі оқытатын ұйымдарда: қоршаған ортаның динамикалық өзгерістеріне сәйкес жаңа мақсаттарға бейімделе алады; педагогтар мен басшылардың бірлескен қызметтері арқылы қоғамдағы өзгерістер талабына жауап бере алады; ұйым мүшелерін өзара сенімге құрылған қарым - қатынастың жоғары болуынан туындаған қайшылықтар дер кезінде шешіліп отырады; ұйымдағы мақсат

қою және шешім қабылдау процестеріне әр адам міндетті түрде тартылады.

Педагогтарды мектепте оқытып отыру ұйым мүшелерінің үнемі алға жылжып отыруына, проблемаларды тану мен ұғынуға, оны шешудің түрлі жолдарын талдауға мүмкіндік береді. Көшбасшы директордың жұмысы педагогтардың белсенділігін, шығармашылығын дамытуға және қолдауға, олардың топтық құрылымдардағы қызметі мен желілік ойлау дағдыларын қалыптастыруға бағытталуы тиіс. Ұйымдағы қызметкерлерінің кәсіби сапасын үнемі жетілдіріп отыру олардың өздерінің қызмет ететін орнында шағын топтарда «оқытуды ұйымдастыру» арқылы мүмкін болады. Ұйымда педагогтарды оқытуды жүзеге асырудың нәтижелері: педагогикадағы дәстүрлі құндылықтардың тиімділерін сақтай отырып, қоғам талабына сай жаңа педагогикалық ұжымның жаңа сапасын қалыптастыру; педагогикалық жүйе ретіндегі білім беру ұйымының тұжырымдамасын, миссиясы мен стратегиялық дамуын құрастыруды көздейтін стратегиялық қызметтерді басқару мазмұнына енгізу, жүйеде болып жатқан үрдістерді реттеп отыру, ұжымдық құрылымға қажет өзгерістерді уақытылы жасап отыру, өзгерістерді байқай және бағалай білу; педагогикалық жүйелерде функционалдық қарым - қатынастарды қайта құруға бағытталған, иерархиялық тәуелділік емес, өзара тәуелділік пен байланыстылықты нығайтатын матрицалық ұйымдастырушылық өзгерістер жасау, оған міндеттерді қайта бөлісу, әр бөлімше деңгейіндегі жауапкершілік пен күзiреттiлiктiң мiндеттелуi, т.б. матрицалық, желілік байланыстарды жатқызуға болады. Педагогтарды дамытуға бағытталған жобаларды ұйымдастыруда инновациялар мен ынталандыру жүйесін қалыптастыру. әрі тақырыптық жобалар құрастырылып, оған педагогтар мен сала басшылары қатысуы қамтамасыз етіледі. Кей жағдайда тақырыптық жобаларға мамандарды сырттан тартуға болады. Бұл оқыту жобалары басқарудағы нақты проблемаларды шешу барысында педагогтардың көшбасшылығын дамыту арқылы ізденістік - шығармашылық белсенділігін арттыруда, ұйымының пайдаланылмай жүрген түрлі ресурстар көзін анықтауда маңыздылығы өте зор. Жобалар жаңа бағыттарды, мысалы, оқытудың жаңа бағдарламалары мен технологияларын игеру, инновацияларды жүзеге асыру болғандықтан, оқу-тәжірибе алаңы, оқу - жобалау қызметтері түрінде ұйымдастырылады.

Ұйымның адам ресурстарын басқару ең әуелі, педагогтардың инновациялық мүмкіндіктерін дамытуға бағытталса, оның нәтижесі ұйымда атқарылатын қарым - қатынастық әрекеттердің өзгеруіне әкеледі. Бұлардан құрылымдық өзгерістер қажеттігі туындап, одан арғы қадамдар ұжымның мақсаттық стратегиясының әр кіші жүйесінің мақсатына айналып, жалпы жүйенің сапалық өзгерістеріне, ұйымның жаңаруына ықпал етеді. Мектеп жағдайында көшбасшылықты дамыту жобаларын ұйымдастырудың құрылым үлгісі 5-суретте берілген. Құрылым күнделікті жұмысты қадағалап отыратын басшылардың, орынбасарлардың, сала басшылары мен әдістемелік қызметтер, сонымен қатар, белгілі бір маңызды мәселерді шешу мақсатында құрастырылатын топтар мен қызметтік жобалардың орындалуын тігінен және көлденең басқарудың матрицалық түрінде берілген. Дәстүрлі құрылымнан өзгешелігі, онда ақпараттық - талдау орталығы, жобалау қызметінің жетекшісі, оқу-тәжірибе алаңы орын алады, сонымен қатар, ұйымдағы күнделікті қызметтің орындалуын оның иерархиялық мазмұны қамтамсыз етеді. Ақпараттық -талдау

орталығында білім беру ұйымының, педагогтардың проблемалары талданады, оны шешуді жүзеге асыратын жобалар белгіленеді, одан Төмендегі 5-суретте педагогтар мен көшбасшыларды дамыту нәтижесінде мектептегі өзгерістердің жүзеге асырылу кезеңдері берілген.

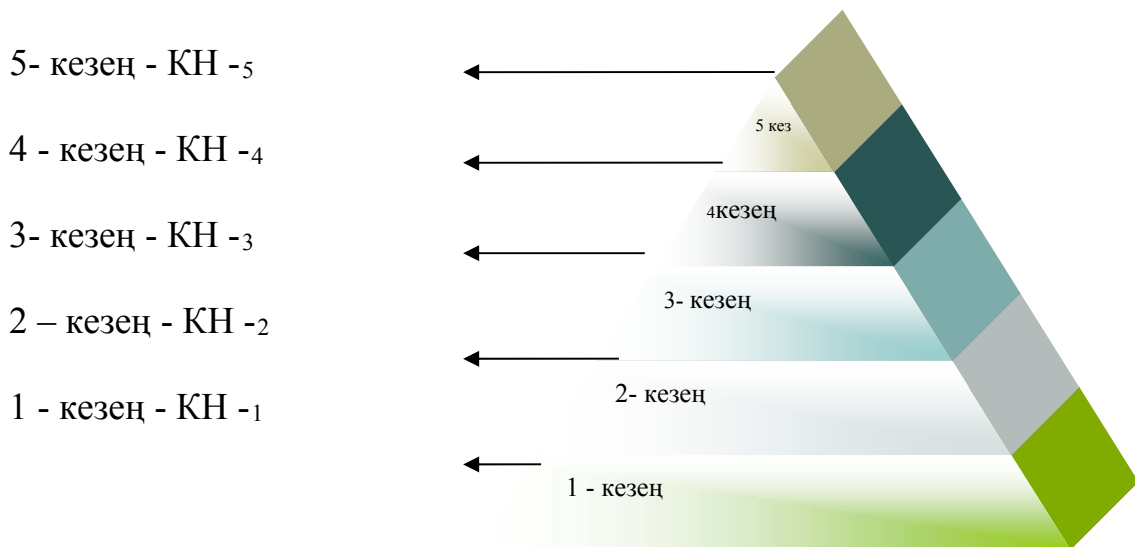


Сурет 5 – Мектеп жағдайында көшбасшылықты дамыту жобаларын ұйымдастырудың құрылым үлгісі

*Бірінші кезең* – басшыларды арнайы оқыту түрлерін ұйымдастыру арқылы көшбасшылық құзыреттіліктерді дамыту. Тренинг, коучинг, шеберлік сабақтары, түрлі семинарларға қатысу, белсенді оқу әрекеттері нәтижесінде ойлау мен көзқарас құндылықтары, өз әрекетінің мақсатын айқындай алуы,

өзін – өзі дамыту көзқарастары өзгеріп, жаңа құндылықтар қалыптаса бастайды. Бұлар өзара қарым – қатынастың жаңа түрлерін тудырып, басшылардың өз әрекеттерін ұйымдастырудағы мақсаттарын өзгерте бастайды.

*Екінші кезең* – білім беру процесінде, басқаруда қалыптасқан іс – әрекеттерді, қарым-қатынастардың өзгеруі, дамуы. Бұл кезеңде іс- әрекеттер мазмұнында, құрылымында өзгерістер пайда болды. Бұл жағдайда негізінен қалыптасқан әрекет түрлерін өзгерту жүзеге асырылып, топтар мен адамдар көзқарастары өзгере бастайды.



Сурет-6. Көшбасшылықты дамыту кезеңдері.

*Үшінші кезеңде* – ұйымдағы педагогтар, білім алушылар, ата - аналар бірлестіктері, т.б. ұжымды басқаруға қатыстырылып, түрлі деңгейлердегі ұйымдастырушылық - құрылымдық өзгерістер пайда болады, педагогикалық әрекеттердің мазмұны мен әдістері жаңарып, педагогтар тарапынан білім беру процесінде, сабақтардың құрылымына өзгерістер енгізіле бастайды.

*Төртінші кезеңде* – басқарудағы, оқытудағы мақсат қою, міндеттер мен күтілетін нәтижелерді жаңаша нақтылау жүзеге асырылады. Түрлі деңгейлердегі ішкі құрылымдардың ұйымның мақсатына сай өзгерістері, күтілетін нәтижелеріне сәйкестігі қамтамасыз етіледі. Осылайша, көшбасшылық көзқарастар ғана емес, ұйымның даму стратегиясы өзгере бастайды.

*Бесінші кезеңде* – жүйенің жаңа сапаға өтуі, мақсатқа сәйкес даму өзгерістері жүзеге асырылады. Осы деңгейде білім беру процесін басқаруда жаңа бағыттар, тұжырымдамалық өзгерістер пайда болады. Бұндай түбегейлі өзгерістер біртіндеп дамытуды қажет ететіндіктен, әрқайсысының орындалуы өзінің алдындағы деңгейдің орындалуына тікелей байланысты болып келеді.

Педагогтар мен директорлардың көшбасшылығын дамытудың олардың іс -әрекеттерінде шығармашылық жағдайлар туғызады. Соған орай, түрлі деңгейдегі көшбасшыларды арнайы дайындау оған қосымша ақпараттар беру, тренингтерге қатысуы маңызды. Өз тәжірибесі арқылы оқып – үйрену, өзін -

өзі дамыту – адамның өмір бойы оқуы болып табылады. Мақсат қою арқылы адам ресурстарын дамыту әдетте белгілі бір деңгейде ықпал ету әрекеттерін қажет етеді. Ұйымның өзгерістерін қамтамасыз ете алатын ресурстар және оны пайдалану мүмкіндіктері:

- педагогикалық ұжымның кәсібилігін дамыту, оның ұйымышilik түрлерін жаңарту, педагогтардың шығармашылық белсенділігін арттыру ресурстары, немесе педагогтарды негізгі адам ресурстары ретінде басқару ресурсы;

- білім беру жүйесін пайдалана отырып жеке білім алу бағдарламаларын құрастыру және жүзеге асыру ресурстары, немесе ұйымдастырушылық–педагогикалық ресурстар;

- білім беру мақсаттары мен педагогтар сұраныстарына сай келетін білім беру технологияларыды игеру, пайдалану ресурстары, немесе ғылыми–әдістемелік ресурстар;

- педагогикалық жетістіктер мониторингін жасау және пайдалану негізінде білім беру үдерісін жетілдіру ресурстары, немесе ақпараттық ресурстар;

- әлеуметтік ортаның ерекшеліктерін ескере отырып ұйымының білім беру бағдарламасын жетілдіру, немесе әлеуметтік–педагогикалық ресурстар;

Білім беру ұйымын дамытудағы өзгерістер неден көрінетіні және қалай өлшенетіні қарастырылып, оның тиімді жолдары анықталады. Мақсатқа сәйкес даму өзгерістерінің деңгейін, динамикасын, жалпы нәтижелерін бағалау үшін «Білім беру ұжымының даму деңгейін бағалау әдістемесі» жасалады. Оның өлшемдері мен көрсеткіштері төмендегідей белгіленді:

- мектептің мақсатына сай барлық құрылымының білім берудің нәтижелеріне, ұжымды дамытуға бағдарлылығы;

- мектептің қызметтік (талдау, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, бағалау) және құрылымдық (басқару субъектілері, құралдары, мазмұны) компоненттердің инновациялық өзгерістерге икемділігі, өзін - өзі дамытудың тиімді ұйымдастырылуы;

- мектеп құрылымдарында жобалар түріндегі бірлескен әрекеттердің, өзара қолдаушылық қарым қатынастың, тұрақты шығармашылық ахуалдың қалыптасуы.

Осылайша, басқару негізінде педагогтарды ұжымның басты ресурстары ретінде дамытудың өлшемдері мен көрсеткіштері төмендегідей айқындалды:

**А.** Барлық құрылымының білім берудің нәтижелеріне, ұжымды дамытуға бағдарлылығы. Көрсеткіштері:

- педагогтарға ұйымның даму стратегиясын, құндылықтық бағыттарын, мақсаты мен жоспарларын, күтілетін нәтижелерін хабардар етуі;

- педагогтардың мақсат- міндеттері белгіленуі;

- кері байланыс ұйымдастырылуы;

- педагогтардың даму жоспары болуы, оның мектепті дамыту мақсатымен сәйкес болуы;

- педагогтар мен кіші жүйе нәтижелерінің жалпы жүйе мақсатына

сәйкестігі;

- білім беру нәтижелерінің педагогтардың әдіс - тәсілдерін анықтаудағы басым бағыттар ретінде пайдаланылуы;

- нәтижелерді бағалау өлшемдері мен көрсеткіштерін бірлесе құрастырылған әдістемелері болуы, ішкі және сыртқы бағалау жүйелері жасалуы.

- білім алушылар мен педагогтар нәтижелерінің мониторингі

**В.** Қызметтік және құрылымдық компоненттердің инновациялық өзгерістерге икемділігі, өзін-өзі дамытудың тиімді ұйымдастырылуы; Көрсеткіштері:

- Ұйымға қойылатын жаңа талаптарға сай педагогтар әлеуетін анықтау, жүйелеу және дамытуды жоспарлау;

- ұйымның күнделікті және болашақ қажеттіктеріне орай педагогтардың әлеуетін дамытуды жүзеге асыру;

- педагогтардың мақсат-міндеттерінің орындалуына, бастамаларын қолдауға, иновациялық қызметтерін жүзеге асыруға қолдау жасауы;

- педагогтардың өзіндік анықталуына, өз бетімен білім алуына және өзін-өзі дамытуына жағдайлардың болуы;

- жеке педагогтардың және топтардың танымдық әрекеттерін қолдау, оған мүмкіндіктер туғызу;

- қосымша білім алу құрылымдары, зертханалар, мүдделі топтар болуы және адамдарда қанағаттанғандық бағасы;

**С.** Бірлескен әрекеттердің, өзара қолдаушылық қарым қатынастың, тұрақты шығармашылық ахуалдың қалыптасуы.

- Шығармашылық бірлестіктердің, оған қатысушылардың саны өсуі;

- Жалпы жүйені мен кіші жүйелерді дамытуда педагогтардың, білім алушылардың, ата-аналардың бастамалары туындауына, олардың жүзеге асырылуына мүмкіндіктер жасалуы;

- Ұжым мүшелерінің жобалық өзгерістерді қолдауы;

- Бірлескен ғылыми-әдістемелік, технологиялық жобалар ұсынылуы, ендірілуі;

- Жаңа ізденістік жобалар нәтижелерін ендіру әдістемелері қалыптасуы;

- Педагогтар мен білім алушылардың түрлі қауымдастықтары пайда болуы

- Жобалар сайыстарына қатысушы педагогтар мен білім алушылардың көбеюі, нәтижелері

- Ұжым мүшелерінің түрлі деңгейлердегі жетістіктері, жүлделі орындары.

- Сонымен қатар, аталған өлшемдердің деңгейлері белгіленді.

Қорыта келе, мектеп жағдайында педагогтарды адам ресурстары ретінде оқытуды жүзеге асыру олардың жаңа құзіреттілік сапалары пайда болуына, дамуына ықпал етіп, нәтижесінде білім беру ұйымының жаңғыруына негіз болады.

### **Сұрақтар мен тапсырмалар:**

1. Мектеп басшысының көшбасшылық сапаларына сипаттама беріңіз.
2. Мектеп басшысының көшбасшылығын дамытудың маңызы неде?
3. Мектеп жағдайында көшбасшылықты дамыту жобалары қалай ұйымдастырылады?
5. Педагогтарды ұжымның басты ресурстары ретінде дамытудың өлшемдері мен көрсеткіштеріне талдау жасаңыз.
6. Педагогтарды мектеп жағдайында кәсіби дамытудың әдістемелік мәні қандай?

### **Тақырып 3.1.2. Білім беру саласы менеджерінің көшбасшылық сапалары**

**Мақсаты:** көшбасшылық, менеджменттегі көшбасшылық, білім беру саласы басшысының көшбасшылығын анықтау.

**Негізгі ұғымдар:** көшбасшы, көшбасшылық, мектеп басшысының көшбасшылығы, менеджер моделі

#### **Жоспары:**

1. Көшбасшылық және оның менеджмент жүйесінде алатын орны.
2. Білім беру саласы менеджерінің көшбасшылық сапалары.
3. Білім беру саласы менеджері қызметінің жүйелік-функционалды моделі.

**Көшбасшылық және оның менеджмент жүйесінде алатын орны.** Қазіргі қоғамның әлеуметтік-экономикалық, саяси, мәдени жаңғыруы ұжымдық, қоғамдық, мемлекеттіктен жекелік, идеялық, жеке тұлғаның белсенділігі, өзін-өзі ұйымдастыру, өзін-өзі реттеуге ауысуда. Сондай-ақ қоғамда орын алып отырған түрлі әлеуметтік құбылыстар, келелі мәселелер осы мәселелерді шешуге қабілетті, қоғамдағы өзгерістерге қарамастан шығармашылықпен шешім қабылдайтын, идеялы көшбасшыларды талап етуде. Демократиялық принциптер негізінде дамушы қоғамда көшбасшылық қоғамдық дамудың, әлеуметтік прогрестің тиімді құралына айналып отыр. Көшбасшылық қажеттілігі қоғамның барлық саласында орын алуда, соның бірі білім беру саласындағы көшбасшылық. Жалпы білім беру мазмұнындағы жаңарулар мұғалімдер мен білім алушылардан көшбасшылық сапаларды қажет етуде. Қазіргі жағдайда білім беру жүйесін басқарудың көшбасшылары жеке дамудың жоғары деңгейі мен ұйымдастыру қабілетіне ие болып қана емес, жаңа идеяларды ойлап табу, жаңа технологияларды жасап шығару, педагогикалық үрдісті ұйымдастыруға жаңаша келу, ішкі мүмкіндіктерді ашу, адамдарға өзін дамытуларына ықпал ету, бағыттау қабілетіне де ие болуы тиіс. Сонымен көшбасшы деген кім?

**Көшбасшы** (ағылш «leader» – жүргізуші, бірінші, алдыға жүруші) – команданың немесе топтың беделді, белсенді мүшесі, ол топтық мақсатқа жетуді анықтап, ұйымдастыратын, өзі алдыда жүретін және басқаларды артына ерте білетін адам. Көшбасшылықтың ресми және ресми емес түрлері бар. *Ресми көшбасшы* әдетте белгіленген тәртіппен тағайындалады немесе



сайланады, сол арқылы көшбасшының ресми мәртебесін алады. *Бейресми көшбасшы*- жеке қасиеттерінің арқасында көтерілген, топтық құндылықтарға және нормаларға толығымен жауап беретін топтың мүшесі [30, 113]. Қазіргі ұйымдарда көшбасшы басымдылық рөл атқарады. Жоғары білікті мамандар болса да жақсы көшбасшысыз ұйым тиімді жұмыс істей алмайды. Көшбасшы бір команда құрып, жұмысын тиімдірек ету үшін мамандарды біріктіреді және олардың қызметін бақылайды. Қазіргі заманғы көшбасшы ұйымның назарында болып, қызметкерлерді ортақ мақсатқа жетуге ынталандыруы керек. **Көшбасшылық** - тиімді басшылықтың маңызды компоненті, басқарудың әртүрлі көздерін неғұрлым тиімді үйлестіруге негізделген және ортақ мақсаттарға қол жеткізу үшін адамдарды ынталандыруға бағытталған басқарудың ерекше түрі. Ол адамдардың тұрақты бірлестігі бар жерде кездеседі. Көшбасшылық басшылықтан ерекшеленеді, ол үстемдік бағыныштылығының қатаң және ресми түрде қалыптасқан қарым-қатынас жүйесін көздейді. Ұйымдастырудың даму стратегиясы мен көшбасшылықтың тиімділігі көшбасшының объективті және субъективті мүмкіндіктері, біріншіден, коалицияларды басқаруға қабілеттілігі, екіншіден, өзара іс-қимыл ұйымның тиімді жұмыс істеуінің маңызды факторы болып табылатын ұйымдармен ынтымақтастық пен серіктестік қатынастарды құру және нығайту болып табылады [31,169]. Ұйымның табысты болуы үшін көшбасшы ұйымдағы көшбасшылықты дамытуға көп уақыт жұмсау керек, өйткені ұйымның жетістігі «көшбасшылық әлеуетке» байланысты. Жаңартылған білім беру мазмұнындағы 7 модульде анықталғандай «оқытудағы басқару және көшбасшылық» модулі педагогтардан көшбасшы болуды талап етумен қатар білім алушыларды көшбасшылыққа бағыттап, даярлауды қарастырады. Жалпы педагогикалық жүйеде басқарушы менеджердің көшбасшылық сапалары педагогикалық міндеттерді атқаруда педагогикалық ұжым мүшелеріне үлгі, бағдар. Ендеше қазіргі білім беру мекемесінің басшысы «өзі үлгі бола алатын көшбасшы ғана артынан басқаларды сенімді түрде ерте алады» деген қағидаға негіздеп өз стилін қалыптастыруы тиіс.

**Білім беру саласы менеджерінің көшбасшылық сапалары.** Менеджер (ағылш. *manager* – басқарушы) басқарушылық қызметті жүзеге асыратын және басқарушылық міндеттерді шешетін адам. Ли Якокка менеджерлер жұмысын ұйымдастыру туралы тәжірибелік кеңестер береді. **Лидо Энтони Ли Якокка** американдық менеджер, АҚШ іскерлік әлемінің атақты өкілі, бірнеше еңбектердің («Менеджер мансабы», «Барлық лидерлер қайда кеткен?») авторы, «Ford» компаниясының президенті болған және «Chrysler» корпорациясын құлдыраудан алып шығып, 1995 жылға дейін оны басқарған шебер менеджер. Ли Якокка өз еңбегінде менеджерлер жұмысын ұйымдастыруды негіздей отырып, менеджерлерге мынадай кеңес береді:

- Кез-келген маңызды шешімнің кем дегенде екі нұсқасы болуы керек.
- Тиісті шешімді қабылдау үшін ақпараттың 100% -ын жинау ешқашан мүмкін емес, оған байланысты кейде тәуекелдерді қабылдау қажет.
- Жүргізілетін талдаулар дәлелдерге негізделсін;

- Ұсынылатын шешім қысқа да нұсқа болсын;
- Адамдарды жігерлі қызметке тартуға ынталандырудың негізгі және жалғыз тәсілі - олармен қарым-қатынас жасау.
- Табысты менеджер тек командада жұмыс істеуге және сөйлесуге, тыңдауға қабілетті болуы керек.
- Айналаңа қабілетті адамдарды топтастырып, олардың қабілеттеріне сүйен;
- Адамдардың жеке жұмыс істеуіне мүмкіндік беру керек;
- Ұйымды алға жылжытудың басты тәсілі- адамдарды ынталандыру;
- Жетістікке тек еңбек арқылы ғана жетуге болатынын есіңе сақта! Бұл оңай емес, бірақ сен тыным таппай еңбек ететін болсаң, неге тырысатын болсаң еркін қоғамда барлығына қол жеткізуге болатынына таң қаласың. Әрине жаратушыға барлығы үшін разы бол.» [32]

Г. Минцберг ұйымдағы менеджердің мынадай рөлдерін бөліп қарайды: көшбасшы, байланыстырушы арна, ақпарат қаблдаушы, таратушы, ресурстарды бөлуші, келіссөз жүргізуші, қақтығыстарды жоюшы. Барлық менеджерлерге тән ортақ қызмет *міндеттері*: ұйымның мақсатын орындауды ойластырады, жүзеге асырылуын қамтамасыз етеді, жұмыстарды қызметкерлерге бөледі, басқару командаларын құрады, қызметкерлермен жақсы, тиімді қарым-қатынас жасайды, ұйымның қызметіне талдау жасайды, табыс критериілерін анықтайды, адамдардың жұмысына баға береді, қызметкерлердің еңбегіне қарай мансаптарының өсуін қамтамасыз етеді. Л. Н Павлова қазіргі менеджерге тән сипаттарды былайша қарастырады: стратегиялық ойлау, халықаралық бәсекелестік ортасында бағдарының болуы, компьютерлік сауаттылық, қазіргі технологиялар туралы білімнің болуы, жаңашылдық, жеке көшбасшылық. [7, 16] И. Герчикова менеджер шешім қабылдау билігіне ие, басқарушы екенін айтып, оларға қойылатын талаптарды жіктейді: олар: басқару бағытындағы білімінің болуы; басқару қызметі саласында құзыретті болу; әкімшілік қана емес, жағдайды алдын-ала көре білу; өзінен төмен тұратын басшылар, қызметкерлермен келісе отырып шешім қабылдау білу; жағдайға талдау жасай білу; адамдарды басқара білу. [5, 22]

Басқарушы менеджерлердің негізгі іс әрекет түрлері: ұйымның негізгі қызметін жүзеге асыруды қамтамасыз етеді; ұйым ішіндегі жекелеме іс әрекет түрлерін жобалайды, белгілейді; ұйым үшін стратегияларды әзірлейді; мекеменің мүдделеріне қызмет етуді қамтамасыз етеді; менеджерлер ұйым мен қоршаған орта арасындағы негізгі ақпараттық байланыс болып табылады; олар ұйымның нәтижелеріне ресми тұрғыдан жауап береді; басшылар ресми түрде салтанатты шараларды ұйымдастырады; [29, 32].

Қазіргі мектеп менеджерлеріне қажетті *дағдылар мен іскерлік сапалар*: өзін-өзі меңгере алу; өзінің жеке айқын, шынайы жоспарларының болуы, жеке басының жағымды қасиеттері; басқару саласында өз біліміні жетілдіріп отыру; келелі мәселелері көре білу, шеше білу; әр мәселеге жаңашылдық тұрғысынан келу; басқарудың ұстанымдарын басқару ісінде басшылыққа алу, басқару әдіс-тәсілдерін білу, жаңа жағдайға сай жетілдіріп

отыру; қызметкерлерге ықпал ете алу, оларды оң істерге бағыттау; команданы құру, оларды жұмысқа бағыттау, баулу; жұмысқа деген ынталылық, жігерлілік пен белсенділік;

Мектеп көшбасшылары мұғалімдерді шешім қабылдауға қатыстырып, мектептің дамуын басқаруға мүмкіндік береді: мұғалімдерге жауапкершілікті алу, шешім қабылдау құқығын бөлу, мұғалімдер ұжымы пікірін назарға алу т.б. [33,43] Мектеп менеджері негізгі мынадай рөлді атқарады: шешім қабылдау, шешімді жүзеге асыруды ұйымдастыру, сыртқы және іскі орта жайлы ақпараттарды жинау, ұйымның ішкі, сыртқы байланыстарын реттеп отыру. Менеджер өзінің артынан адамдарды ерте білетін көшбасшы. Қазіргі заманда педагогикалық ұжымның менеджерді қолдауы, оған деген сенімі маңызды мәнге ие болып отыр. Бұрын жақсы менеджер әкімшілік адамы болып саналса, қазіргі уақытта 1990 жылдары менеджер мен қарамағандағылардың арасындағы байланыстарға негізделген коучинг концепциясының енгізілуіне байланысты жақсы менеджер өзін басшы ғана емес көшбасшы, жетекші ретінде ұстайтын адам. Көшбасшылық сапалар жайлы Н.А. Невский, М.А. Ожех, М.А. Плетнева, В.П. Симонов, Р.Х. Шакуров көшбасшылық қызметі жайлы Д. Бамберг, А.С. Белкин, Т.В. Ключова, И.Р. Колтунова, Э.А. Орлова еңбектерінде қарастырылады.

Сонымен қатар, менеджер тиімді көшбасшылық дағдыларды дамытудың маңыздылығын білуі керек.

Көшбасшыда іскерлік қызмет саласында жетістікке жету үшін және жеке өмірі үшін жеке құндылықтары мен жеке мақсаттары болуы тиіс. **Генри Минцберг** көшбасшыға тән негізгі 8 сапаларды айтты:

1. Адамдармен тең болу өнері.
2. Көшбасшы болу өнері- басшылық етуге қабілеттің болуы, барлық қиындықтар мен мәселелерді шеше алу, осы істе жауапты болу;
3. Қақтығыстарды шеше білу өнері, қақтығыстағы екі жақтың арасындағы байланыстырушы болу, келеңсіздіктерді реттеу.
4. Ақпаратты өңдеу өнері, ұйымда коммуникациялық желілер жүйесін құру арқылы сенімді ақпаратты дер кезінде алып, оған тиімді баға беру алу.
5. Басқарушылық шешім қабылдау өнері, іс әрекеттің баламалы нұсқалары сенімсіздік танытқан жағдайда дәстүрлі емес формада шешім қабылдау.
6. Ұйымның ресурстарын бөлу өнері, қажетті балаламаларды таңдау.
7. Кәсіпкердің сыйлығы, ұйымда негізделген тәуекелді қабылдау және инновацияларды енгізу қабілеті.
8. Өзіндік талдау өнері, көшбасшының ұйымдағы орны мен бағытын түсіну, көшбасшының ұйымға қалай ықпал ететінін көре білу.

**Кесте 4. Менеджер мен көшбасшының айырмашылықтары**

<b>Менеджер</b>	<b>Көшбасшы</b>
лауазым міндеткерліктерді бөледі жоспарлау тапсырманы береді үнемі бақылайды ақпараттарға сүйенеді кәсіпқой бағыттаушы шешім қабылдайды жұмысты орындауда жауапкершілікте болады қарым-қатынасты деректер негізінде құрады белгіленген мақсаттарға сай әрекет етеді тәртіпті қалайды мәселені шешуде өткен тәжірибелерді қолданады	өнер ықпал етуші болжау шабыттандырады, рухтандырады сенеді адамдарға сүйенеді инноватор артына басқаларды ерте біледі тәуекелшіл бірігіп әрекет етеді бастамашылық идеяларды қолдайды серпіліс береді мақсаттарды жағдайға байланысты қайта қарап, өзгертеді еркін, жағымды орта құрушы мәселені шешуде жаңа позицияларды қолданады
<i>Менеджер мен көшбасшы сапалары біріккен кезде басқару жоғары нәтижеге жетеді.</i>	

**Білім беруді басқару саласының менеджерінің көшбасшылық құзыреттіліктері:**

*Когнитивті құзыреттіліктер*- басқару саласында білім беру мекемесінің дамуы жайлы білім мен дағдыларды қамтиды. *Қызмет құзыреттілігі*- жанаңашылдықты тәжірибелік қызметте қолдану жайлы білім мен дағдыларды қамтиды. *Әлеуметтік құзыреттілік*- білім беру мекемесін басқаруға қатыстылық ұстанымын жүзеге асыру мен білім беру мекемесінің ашықтығы жайлы білім мен дағдыларды қамтиды. *Интербелсенді құзыреттіліктер*- білім беру қызметі саласы субъектілерінің өзара іс қимылын ұйымдастыруда білім мен дағдыларды қамтиды. [34] Т. М. Баймолдаев құзыреттіліктің көп деңгейлі иерархиялық моделін: интегративті құзыреттілік, эмоционалды, перцептивті, концептуалды, мінез-құлық құзыреттілік деңгейлерін ұсынады. [1,26]



*Білім беру саласы менеджерінің көшбасшылық сапалары* :өзіне деген сенім; эмоционалды тұрақтылық, өзін-өзі ұстай алу, өзін басқару; стреске қарсы тұра білу; басымдылық таныту, қызметкерлерге ықпал ете алу; шығармашылық , мәселелерді шығармашылық тұрғыдан шешу, шешуде жауапкершілікті мойнына алу, тәуелсіз болу; жоғары зияткерлік сапалардың

болуы; мақсатқа жетуге тырысушылық; тәуекелдерге бара алу қабілеті; тапсырмаларды орындаудағы жауапкершілігі, сенімділігі, шыншылдығы, уәдеде тұра алу; жағдайларға байланысты мінез-құлқын өзгерте алуға икемді болу; қарым-қатынасқа тез түсе алу, көпшілдігі; инновациялық үрдістердегі белсенділігі; педагогикалық үрдіске қатысушыларды көшбасшылыққа бастай алу қабілеті; өз қызметінің қоғамдық мәнін түсіну («басшы+педагог»);

**Білім беру саласы менеджері қызметінің жүйелік-функционалды моделі.** Мектеп басқару жалпы басқарушылық идеялардың дамуымен байланысты. Мектеп басқарудағы көшбасшылықты білім беру мекемесі басшысының басқарушылық қызметі, ауыспалы қоғам жағдайында мектеп басшысының тиімді басқару құзыреттілігі және мектептегі жүйелік өзгерістерге байланысты көшбасшылықтың технологиялық, әдістемелік аспектілері ретінде түсіндіруге болады. Білім берудегі көшбасшыларды шығару механизмі жайлы Е.Н. Зайцев, Т. М. Баймолдаев, Н.С. Жеребовтың зерттеулері бар. Көшбасшының іс-әрекеті бір-бірімен өзара байланысты құрылымдық компоненттерден тұрады: іс-әрекет бағдарламасын негіздеу, ұсыну, мақсаттылық, адамдарды ортақ мақсатқа жұмылдыру, орта мен адамдар арасындағы байланыстарды анықтау. Өзара біріккен ұйымды құру-мектеп көшбасшының қалыптастырудың жүйесі болып табылады. Басқару стратегиялары жұмысты жақсартудың жаңа жолдарын, ресурстарын іздеуді, көшбасшының мүмкіндіктерін тиімді қолдануды және оның қызметінің үздік жолдарын таңдауды жүзеге асырады, ол үшін білім беру ұйымын басқарушыны көшбасшылыққа дайындаудың жүйелік-функционалды моделін жүзеге асыру керек. Еліміздегі салыстырмалы педагогика ғылымының негізін салушы ғалым А. Құсайынов білім беру сапасының дүниежүзілік табеліне талдау жасай отырып, жүйені басқару сабақтастығының маңыздылығын бөліп қарастырады, жүйе көшбасшылары жүйені басқару сабақтастығын қамтамасыз етуі керектігін, жүйе шегінде көшбасшылардың жаңа буынын дайындай алған жүйелер басшылық сабақтастығына мысал бола алатынын айтып, шетелдердегі мектеп жүйелеріне, ондағы басшылық стилдеріне салыстырмалы талдау жасайды. [35,77]. Білім беру ұйымын басқарушыны көшбасшылыққа дайындаудың жүйелік-функционалды моделі мазмұнын көшбасшылық құзыреттіліктерді, оқу-әдістемелік қолдауды, басқарушылық-педагогикалық кеңес беру, жобалау, инновациялық қызмет құрайды. Білім беру ұйымын басқарушыны көшбасшылыққа дайындаудың жүйелік-функционалды моделі бірнеше бөліктерден тұрады: мақсат, жағдай, үрдіс, нәтиже:

- *Мақсат* көшбасшылықты жүзеге асыру үшін білім беру ұйымының басшысынан мақсатты белгілеуді ашып қарастырады.

- *Жағдай*, білім беру ұйымы басшысының кәсіби құзыреттілік деңгейіне, дайындаудың қағидаттарына, оның біліктілігін көтеруге мемлекет пен қоғам тарапынан қойылатын талаптар мен сұранысты қарастырады.

- *Үрдіс*, көшбасшылық құзыреттіліктерінің құрылымдық негізінде, оқу-әдістемелік қолдау, басқарушылық-педагогикалық кеңес беру негіздерінде

жалпы мазмұны мен технологияларды жасауды біріктіреді.

- *Нәтиже*, «білім беру өнімдерін жобалау», «кәсіби жеке жетістіктер», «білім беру ұйымының инновациялық білім беру қызметі» т.б. бағыттарында дайындау үрдісінің тиімділігін көрсетеді.

Білім беру саласы менеджері қызметінің жүйелік-функционалды моделінің тиімділігінің критерииі көшбасшылық құзыреттіліктеріне (когнитивті, қызмет, әлеуметтік, интербелсенді құзыреттіліктер) сай келеді және білім беру мекемесі басшыларының көшбасшылықты жүзеге асыру барысында кәсіби құзыреттілігінің даму деңгейін анықтауға шақырады. Білім беру мекемесі жетекшісін басшылықты жүзеге асыруға дайындау процесінің нәтижелерінің критералды мәндері оның қызметінің болжамды тиімділігіне бағытталған және «білім беру өнімдерін жобалау», «кәсіби-жеке жетістіктер», «білім беру мекемесінің инновациялық білім беру қызметі» позицияларын қамтиды. [34]

Көшбасшылық құбылысын дамытудың және нығайтудың жетекші компоненттері - көшбасшы тұлғаның құзыреттілігінің ресурстары - стратегиялық, әлеуметтік, тапсырмалық, басқарушылық, стратегиялық ойлау қабілеті және көшбасшылардың мектепті дамытудың тұрақты нәтижелерін алдын ала көре білу функциясын орындау қабілеті, көшбасшылық жетістіктеріне баға беру жүйесі, көшбасшылықты меңгерудің сыртқы ресурстарын дамыту, мектеп ішілік басқару командаларының жеке-тұлғалық өсулері.

### ***Сұрақтар мен тапсырмалар***

1. Көшбасшылық ұғымын қалай түсінесіз?
2. Білім беру жүйесін басқарудағы көшбасшылықтың маңызы қандай?
3. Көшбасшылық ұғымына анықтама беріңіз. Көшбасшылықтың қандай түрлері бар?
4. Көшбасшылық пен басшылықтың айырмашылықтары қандай?
5. Менеджерге қандай сапалар тән? Қазіргі мектеп менеджерлері қандай дағдылар мен іскерлік сапаларға ие болуы тиіс?
6. Ли Якокка менеджерлерге қандай кеңес береді?
7. Г. Минцбергтің көшбасшыға тән негізгі ұсынған сапаларына талдау жасаңыз
8. Менеджерлерге қойылатын талаптар , олардың негізгі іс әрекет түрлерін анықтаңыз.
9. Білім беру саласы менеджері қызметінің жүйелік-функционалды моделінің құрылымдық бөліктеріне сипаттама беріңіз.

### **3.1.3. Мектептегі көшбасшылық және адам ресурстарын дамыту**

**Мақсаты:** Мектептегі көшбасшылық, білім беру саласында адами ресурстарды дамыту жолдарын анықтау.

**Негізгі ұғымдар:** мектеп басшысының көшбасшылығы, адами ресурстар, коуч, коучинг технологиясы, педагогтарды дамыту

### Жоспары:

1. Мектеп басшысының көшбасшылығы арқылы адами ресурстарды дамыту жолдары.

2. Коучинг негізінде оқыту технологиясы.

3. Педагогтарды дамытудағы жобалау технологиясы.

Әлемдік менеджмент теориясы басқарудағы көшбасшылық арқылы адам ресурстарын дамыту мәселесіне көп көңіл бөлуде. Бұл ХХ ғасырдың аяғына қарай қоғамның экономикалық, әлеуметтік және технологиялық дамуындағы өзгерістерге сай менеджменттің дамуына байланысты.

Мемлекеттің өркениеті адами ресурстарының әлеуетіне және оны дамыту үшін жасалатын жағдайға байланысты екені белгілі. «Адам бір-бірінен тек білімі арқылы ғана оза алады» деп, өткен ғасырда ғұлама Мұхтар Әуезов айтып кеткендей, әлемнің алдыңғы қатарлы елі болудың маңызды тұғыры – адам капиталы, оның рухани биігі, ақпараттық сауаттылығы, экономикалық білімі. Білімді адамдарсыз заманауи инфрақұрылымды дамыту, тиімді мемлекеттік аппаратты құру, қолайлы бизнес ортаны қамтамасыз ету мүмкін емес.

Көшбасшылық арқылы адам ресурстарын дамыту мәселелері соңғы кездерде кеңінен қарастырылуда. Әлеуметтік жүйелерді зерттеумен айналысатын «Мак Кензи» компаниясы адам ресурстарын дамытудың бүгінгі заман талабына сай жеті факторын ұсынып отыр. Олар: стратегия, құзыреттік, ортақ құндылықтар, құрылым, жүйелілік, қызметкерлер, басқару стилі ретінде тәжірибеге енуде.

Мектеп басшысының көшбасшылығы арқылы ұжымдағы адам ресурстарын дамыту мазмұны төмендегі құрылымдардан тұрады: стратегия, адам ресурстарын басқарудың стратегиясын жасау; жүйелілік, адам ресурстарын басқарудың жүйесі: мақсаты, қызметі, құрылымы, тиімділігін бағалау; қызметкерлер, қызметкерлерді таңдау, бейімдеу, баға беру, дамыту, босату; ынталандыру, басқарушылардың қызметкерлерді ынталандыру мен мотивациясын арттырудағы біліктіліктері; ортақ құндылықтар, ұйымда корпоративтік мәдениет пен ортақ құндылықтарды қалыптастыру және оны басқару.

Білім берудің күтілетін нәтижелері оның инфрақұрылымына – білім берудегі мақсатына, құрылым мен мазмұнға, оқулықтар мен оқытушылар сапасына, үрдіс пен әдістемеге үлкен өзгерістер әкелері сөзсіз. Құзыреттілік нәтижелеріне бағытталған білім беру үшін педагогтардың жаңа сапасын қалыптастыру қажет болады.

Директордың міндеттерінің бірі - мұғалімдерді арнайы оқытып отыру арқылы кәсіби құзыреттілігі мен инновациялық әлеуетін арттыру. Оқытудағы мұғалімнің ролі оқушыларға білім мен ақпаратты алудың жолдарын беру, ақпаратты түсіну мен тиімді пайдалануға үйрету, өзін бағалау, өз біліміндегі олқылықтар мен жетістіктерді білу және олармен жұмыс істеу негізінде атқарылады. Бұл жағдайда мұғалімнен білім алушыны мотивациялау, оған кеңес беру, бірлескен жұмыс сияқты жаңа қарым-қатынас деңгейі талап етіледі.

Мектеп директоры көшбасшы ретінде педагогтардың оқытуды жақсарту үшін төмендегі әрекеттерді орындай алуын қамтамасыз етеді:

1. оқушының жаңа сапаларын қалыптастырудағы өз миссиясын түсінуі және соған сай оқыту үдерісінде өзінің нені өзгертуі қажеттігін білуі;

2. оқыту мақсаты ретінде білім алушылардың күзiреттiлiкке негiзделген күтiлетiн нәтижелерiн белгiлей алуы;

3. сабақты жоспарлау барысында педагогикалық әрекеттер мен қарым-қатынастарды мақсатқа жетудiң құралдары ретінде қарастыра бiлуi;

4. оқыту үдерiсiн ұйымдастыруда субъектаралық қарым-қатынас әрекеттерiн тиiмдi пайдалана отырып, нәтижеге жету жолдарын анықтай алуы;

5. сабақ соңында алынған нәтижелердiң мақсатқа сәйкестiк деңгейiн талдай бiлуi, олқылықтарын ескере отырып, одан әрi жетiлдiру жолдарын таңдай алуы.

Көшбасшылар субъектiлер ретiндегi оқу-әрекеттiк қарым-қатынасы өзiндiк тұлғалық мүмкiндiктерiн тануы арқылы өзiн өзi дамытуға, жаңа әдiстердi өз бетiмен меңгеруге әсерiн тигiзедi. Бүгiнгi көшбасшы бойында *рефлексиялық және конструктивтiк* қабiлеттерi болуы аса маңызды. Рефлексиялық қабiлет - тұлғаның өзiн-өзi тани бiлу қабiлетi, оған өзге адамды түсiне алу, жан-дүниесiмен қабылдай алу мен өзге адамның көзқарасы тұрғысынан өзiне сыни қарай алу қабiлеттерi кiредi. Конструктивтiк қабiлет-жобалай, болжай, басқара алу арқылы өзгелерге ықпал ете алу қабiлетi, оған өзге адамның әрекеттерiне, оның өз ықыласы мен ынтасы негiзiнде ықпал ету қабiлеттерi жатады. Бұл директордың жеке стилiн құрап, өзара қарым-қатынастық, педагогикалық әрекеттердiң тиiмдiлiгiне ықпал етедi.

Ағылшындық бiлiм реформаторы М.Барбердiң айтуынша, «бiлiм беру сапасын түбегейлi өзгертудiң басты үш факторы бар, олар: мұғалiмдiк қызметке соған лайық адамдардың келуiн қадағалау, оларды оқытушылық қызметiн тиiмдi жүргiзуге қажеттi деңгейде даярлау және әрбiр оқушының сапалы бiлiм алуына қолайлы жағдай туғызу. Оның бiлiм сапасы онда жұмыс iстейтiн мұғалiмдер сапасынан жоғары болуы мүмкiн емес деген қарапайым тұжырымы бүгiнде афоризмге айналды. Ол сонымен қатар, өзiнiң көптеген елдерде жасалған зерттеулерiне сүйене отырып, «әлемдегi нәтижесi жоғары бiлiм беру ұйымдары жұмысындағы сапалы өзгерiстерге қол жеткiзудiң бiрден бiр факторы педагогтарды дамытуға қажеттi жағдайлардың жасалуы» дейдi.

Бүгiнде бiлiм алушылардың өзiндiк дамуына ықпал ететiн көшбасшы педагогтардың маңызы зор. Бiлiм алушылардың нәтижелерiн қамтамасыз ететiн оқыту жүйесiнде педагогтар тарапынан оның құрылымдары мен мазмұнын, әдiстемесiн қамтитын ұйымдастырушылық өзгерiстер қажет.

**Көшбасшылық роль атқаратын директорлар мектеп жағдайында педагогтардың кәсiби дамуына көңiл бөледi.** Өйткенi бiлiм берудiң нәтижеге бағытталған сипат алуы педагогтарға жаңа талаптар қояды. Оның жаңа ақпаратты оқушыға түсiндiрушi, оқытушы ролiнiң орнына тьюторлық, менторлық тұрғыдағы бiлiм алушыны мотивациялау, кеңес беру сияқты жаңа қарым-қатынас деңгейi қажет болады. Мұғалiмнiң кәсiбилiгi оқытудың жаңа әдiс-тәсiлдерiмен қатар оның өз бiлiмi мен ұстанымының, көзқарастарының жиынтығынан тұруға тиiс. Бүгiнгi педагогты кәсiби бiлiктiлiктiң, өз-өзiн дамытудың жаңа сатысына жеткiзу үшiн оларды дамыту жолдары түбегейлi өзгеруi тиiс.

Әлемдiк бiлiм беру тәжiрибесiмен ендiрiлiп жатқан оқытудың жаңа тәсiлдерi мұғалiмдердiң кәсiби бiлiктiлiгiн артыру жүйесiнiң де өзгерiп, педагогтардың де көшбасшылығын қалыптастыруға бағытталуда. Бұл педагогикалық әрекеттердi



сапалы және түбегейлі өзгертуге, жаңа жобаларды белсенділікпен жүзеге асыруына мүмкіндік жасайды. Педагогтарды жаңа жобаларға қатысуы оларды ізденіске, өздерінің зерттеу жобаларын жүзеге асыруға, білім беру мазмұнын жаңартуға ықпал етеді.

XXI ғасырдағы білім беру туралы «Білім беру: әлі ашылмаған қазына» атты ЮНЕСКО жанындағы Халықаралық комиссияда жасалған Жак Делордың баяндамасында қазіргі білім берудің сүйенетін төрт тұғыры бар, олар: «танып үйрену; жасап үйрену, бірлесіп өмір сүруді үйрену, өмір сүруді үйрену» деп белгіленген. Бұлар ғаламдық құзыреттіліктер ретінде анықталып отыр. Жак Делордың айтуынша, олардың бірі – «жасап үйрену деген тек кәсіби біліктілік алу үшін емес, одан әлдеқайда кең мағынадағы, өмірдегі түрлі жағдайлардан жол табатын, басқа адамдармен бірлесе жұмыс жасауға мүмкіндік беретін құзыреттіліктерге ие болу».

Қазіргі педагогтарға қажетті сапалар, атап айтқанда, қарым - қатынас жасай алу; адам ресурстарын дамытуға қабілеті; шығармашылық қабілеті; өз бетімен білім ала білуі өзінен өзі қалыптаспайды. Кәсіби дамытуды біліктілігін арттыру курстарында ғана емес, мектепте тиімді ұйымдастыру арқылы рефлексияға қабілетті, өз ісіне есеп бере алатын, ізденімпаз ұстазды дамытуға болады.

Мектеп директоры педагогтарды дамыту үшін жұмыс орнында мақсатты оқыту, тұлғалық дамыту тренингтері, өз әрекеттерін басқару қызметтерін ұйымдастырады. Ондай әрекеттер педагогтарды рефлексия жасаушы практик ретінде қарастыруға қарай бағыттап, педагогикалық ұжымды рефлексия жасаушы кәсіби мамандар қоғамдастығы ретінде өзгерте алады. Ұжымдағы адамдар тиісті міндеттерді орындау үшін бірге жұмыс жасауы керек, өйткені олар ішкі процестерді қозғалысқа келтіреді, сол арқылы адамдар өздері айналысып жатқан жұмысты жетілдірудегі жаңалықтарды, жоғары деңгейдегі жетістіктерге жетуді үйренеді.

Педагогтарды коучинг жүйесі арқылы оқыту. Бүгінгі түсініктерге сай, *коучинг* (ағылш. *coaching* – *жаттықтыру, оқыту, бағыттау*), яғни, адамға өзінің жеке мақсаттарын айқындау мен оған қол жеткізуге кәсіби көмек деп танылады. Соған сай, *коуч* (*coach*) – *маман*, кәсіби білімін жақсартатын әріптестерге көмектесетін эксперт, нақты тақырыптық контексте жағдай жасай алатын білік пен дағдыны, үйренуші өзі қажетті әрекеттерді түсініп, қажетті нәтижеге қол жеткізуге мүмкіндік беретін амалдарды анықтайды.

Білім берудегі коучинг – педагогтарды кәсіби оқыту арқылы педагогикалық ұжымдардағы әріптестердің өзара қарым-қатынасын шығармашылықпен және белсенді жүргізу үдерісі. Оның барысында қолданыстағы оқыту тәжірибелерін бірлесіп ойластыру, идеялармен алмасу іске асырылады. Тұлғалық және кәсіби дамыту, білім беру сапасын жетілдіру және оны одан да жоғары деңгейге көтеру мақсатындағы рефлексивтік пікірсайыстарда педагогтардың кәсібилігі мен тәжірибесін жетілдіреді.

Сонымен қатар, *білім берудегі коучинг* – кәсіби тақырып немесе жеке мәселелер бойынша жоғары құрылымды жеке немесе ұжымдық кеңес беру әдісі ретінде қарастырылады. Бұл жағдайда білім алушы мүмкіндігін ашады және тиімділігін жоғарылатады. *Коучинг оқытпайды, оқытуға көмектеседі*. Коучинг білім алушыны оқытуға, дамытуға және жетілдіруге жауапты. Бұл – мектеп

педагогтарының әлеуетін жүзеге асыру әдісі.

Білім алушылар коучингке қатысу арқылы өз мақсаттарына тиімді жолмен тез жетеді, өзіндік бағалау, кері - байланыс арқылы, олардың іс-әрекетін жақсартады. Коучинг білім беру ұйымы басшыларына, ұйымдастырушы қызметкерлеріне, ұжымның қызметінің нәтижелілігін жақсарту; персоналды дамыту; қарым-қатынасты жетілдіру; бос уақытының көбеюі; конструктивті идеялардың пайда болуы; кәсіби шеберлікті және адами ресурсты дұрыс пайдалану; қиын жағдайларда тез және тиімді әрекеті; өзгеруге бейімделуі және икемділігін артыруда пайдалы әдіс болып табылады.

Коуч -педагог тыңдаушыға не керек екенін, оған шындығында осы нәтиже қажет пе, нақ осы мезетте нені қалайды, оның мақсаты қаншалықты саналы және де оған қалай қол жеткізетінін анықтай алуы тиіс.

Коучингтің тікелей нәтижелері ретінде нәтижесінде тыңдаушылар қол жеткізетін сапалар төмендегідей белгіленеді:

Күтілетін нәтижелер	Тыңдаушылар қол жеткізетін сапалар
<i>Мақсатты анықтау, басымдылықтарды анықтай алу.</i>	Тыңдаушылардың «мен мына мақсатқа қолым жетті, енді әрі қарай қайда жылжимын, ол маған не үшін керек» деген сұрақтар арқылы өзі үшін ең маңызды басымдықтарды анықтай алу;
<i>Жетістік стратегиясын жасай алу</i>	тапсырманың шешімін табуға, қойылған мақсаттың жетістігіне көмектеседі. Коуч-педагогпен бірлесе отырып іс-әрекет жоспарын жасайды, жетістікке жету жолдарын анықтай алады.
<i>Проблеманы шешу дағдысы, дербестігі</i>	Коучингтік тәсілде білім алушылар түрлі әдістерді өз тәжірибесінде қолдануға үйретеді, әр түрлі тапсырмаларды шешу жолдарын біледі.
<i>Жауапкершілік.</i>	Білім алушылар өз өміріне, істеріне және шешіміне өзі жауапкершілік алады.
<i>Белсенді позиция</i>	«Мен өзіме жауап беремін, өз өмірімді үздік ететін өзгерістерді қалаймын. Мен өз өмірімде нені қаласам, соны өзгерте аламын» позициясын қалыптастыру тұлғаның белсенділігін арттырады, өз өмірін өзгеруге және ол үшін әрекет етуге құлшыныс пайда болады

«Коучинг» жүйесінде оқыту бұрын тек шетелдік тәжірибесінде қолданылса, ал Қазақстанда 2012 жылдан бері Педагогикалық шеберлік орталығы Кембридж университетімен бірлескен педагогикалық кадрлардың біліктілігін арттыратын Деңгейлік бағдарламаларды жүзеге асыру бойынша мұғалімдердің кәсіби дамыту саласында кеңінен пайдаланып келеді.

Атап айтқанда, деңгейлік бағдарламаларды меңгерген мұғалімдер өз мектептерінде құзырлы коуч-педагог болуға бағытталған. Олар оқу қоғамдастығын құрып, жаңа идеяларды іске асыру үшін өз мектебінде тәжірибеге өзгеріс енгізуді және әріптестерімен жүргізілетін жұмысты ойластыра және жоспарлауды бастайды.

Коуч-педагог – мектептегі тәжірибелі мұғалімдерге ойлау және

шығармашылық үдерістерінің көмегімен жақсы тәлімгер болуға көмектесу үшін деңгейлік бағдарламаларды игеріп, өздеріне педагог-куратор рөлін қабылдаған адамдар. Коучтер мұғалімдерге өздерінің оқыту тәжірибесін жақсартуға көмектеседі, әріптестерін өзінің кәсіби әлеуетін арттыруға арналған идеялармен және тәсілдермен қамтамасыз етіледі.

Бұл ретте мұғалімдерге мақсат етілген нәтижеге қол жеткізу үшін тәжірибесі аздау әріптестерімен жүргізілетін жұмысты болжау және жүргізу мақсатында, ол жұмысқа арқау болатын тақырыпты алдын-ала анықтай алу қабілетін дамытуға көмектесуге басты назар аударылады. Мұғалім өз мектебіндегі әріптестеріне қажетті дағдылары мен болашаққа деген көзқарастарын дамытуға көмектесу үшін оларды бағыттап және белсенді ынталандырып отырады.

Коучинг іс-әрекетінде қарым-қатынас ұзақтығы алдын ала белгіленеді; кездесулер алдын ала жоспарланады; олар нақты мәселеге бағытталады. Коучтың міндеті қатысушылардың нақты және өзекті қажеттіліктерін анықтау болып табылады. Дамытудың бағытын анықтау коучтың қатысуымен сабақты бақылау, мұғалімдермен, оқушылармен, кейде ата-аналармен әңгімелесу, мәліметтер жинақтау арқылы жүргізіледі. Бұл модель сондай-ақ, мектеп әкімшілігі, мектептің өзіндік бағалауының нәтижелері негізінде немесе тез шешім қабылдайтын мәселелер пайда болған кезде, немесе, мұғалімдердің өз кәсіби дамуының траекториясын анықтау кезінде де пайдаланыла алады.

Мақсатты белгілеу дамыту қажеттігі мен оның бағыттары анықталғаннан кейінгі кезең. Бұл коучинг - сессияның ең маңызды жағы болып табылады. Мақсатты дұрыс тұжырымдау үшін белгілі SMART әдісі пайдаланылады. Ол Specific – спецификалық, Measurable – өлшемді, Attainable – қол жетімді, Realistic – нақты, Timeframed – уақытылы деген түсініктердің жиынтық ұғымын білдіріп, сол ұғымдарға сай мақсат нақты құрылады.

*Жоспарлау* одан арғы әрекеттерді қойылған мақсатпен, міндеттері мен тәжірибелерімен байланысты жұмыстар кешені. Жоспарлау кезінде мақсат пен табыстылық өлшемдерін түсіне отырып, төмендегілерді ескеру керек:

- Мақсатқа жету үшін тиісті стратегияларды дайындау;
- Уақытты рационалды бөлу;
- Сәйкес ресурстар мен материалдарды дайындау;
- Бағалау индикаторларын анықтау.

Бұл жағдайда жоспар құрастырылады және нақты міндеттер анықталады. Міндеттер нақты сұрақтарға жауап беретіндей құрылуы тиіс, мысалы, біз не істейін деп жатырмыз? Оны қашан жасаймыз? Бұл кімге қажет? Оларға бұны қашан айтасыз? Нені қолдайсыз? Қашан оған жетесіз? Бұл әрекетті істеуге қандай қиындықтар бар?

*Коучинг –сессиясы жоспарының үлгісі 1.*

	Тақырыбы	
	Жалпы мақсаты	
	Күтілетін нәтижелер/ табыстылық өлшемдері	
	Түйінді идея	
	Коуч жазбалары	

Өткізу кезеңдері	Коуч іс-әрекеті	Қатысушылар іс-әрекеті	Ресурстар

Бір-бірімен байланысты, қойылған мақсатқа жетуге бағытталған бірнеше коучинг-сессиялардың орта мерзімді жоспарын құрастыру тиімді болады.

*Коучинг - сессиялардың орта мерзімді жоспарының үлгісі*

Коучингтің жалпы мақсаты					
Тақырыптар	Өткізу уақыты	Коуч	Коучингке қатысушылар	Күтілетін нәтижелер	Ғабыстылық өлшемдері/ Қалай білесіз?
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Барлық мақсаттарға жету үшін критерийлер (бағалау жоспары)					

Іс-әрекет жоспары жасалғаннан кейін, коуч өзінің қатысушысына жұмыстың жаңа стратегияларының тиімді көрсеткіштерін анықтаулары қажет. Коучтың міндеті – дедукция әдісін қолдануды үйрету, әрине коуч техникасын беру. Осындай жолмен, тапсырманы шешудің өзіндік жұмыс үрдісін, «ол үшін емес, онымен бірге» - коучинг технологиясын қолдана отырып құруға итермелейді. Тыңдаушылар коучингтің көмегімен альтернативалық шешім іздейді, тың жолдарды жүзеге асыруға көмектеседі.

*Іс – әрекет кезеңі* коучинг –сессияны өткізу әрекеті. Коучтың әрекеті мақсатқа жету және тыңдаушылардың потенциалын толығымен ашу болып табылады. Ол қатысушыларды мақсатқа жетуге ұйымдастырушылық әрекеттер арқылы бағыттайды, дұрыс сұрақтар қоя отырып әңгімелеседі, тақырыпқа қатысты аспектілерді талқылайды. Ойға түрткі салады, нақты бағыттағы ойлары мен сезімдерін бағыттайды, әрбір адамның өзіндік потенциалын, мүмкіндіктерін жүзеге асырады. Коуч іс-әрекеттің дайын жоспарын ұсынбайды, әркімге өзінің жеке жоспарын құруға шақырады. Сабәк үдерісінің этикалық нормасы бағалаусыз талқылау болып есептеледі, яғни, коуч-педагог ешқашан да ненің жақсы, ненің жаман екенін айтпайды; оның орнына ол жетістікке жетуге жететін нәтижені ажыратуға және анықтауға көмектеседі. Сөйтіп, әрбір тыңдаушыны белсенді түрде мақсатқа бағыттай отырып, басынан аяғына дейін жетелейді.

**Коучинг негізінде оқыту технологиясы.** Коучинг үдерісі дайындық, негізгі және қорытынды кезеңдерден тұрады. Дайындық кезең. Алғашқы қиындық аймағын анықтау үшін шығармашылық тобына бөлу ендіріледі.

Көбіне, егер де бұл білім беру ұйымдарына қатысты болса, барлық коучинг әрекеттерінің алдында қатысушылармен кездесу қажет. Бұл тыңдаушының өз көзқарасының маңыздылығына және қалауының өзекті екеніне мүмкіндік береді. Коучинг «қалаймын» аймағында емес, «қажет» аймағымен жұмыс жасайды. Коучинг-үдеріс арасындағы қатынастар шекарасы үнемі бекітіледі, онда нақты нәтижелер келісіледі, жетістікке жетелеу үшін коуч кеңес береді. Онда көбіне кездесу (сессия) саны және ұзақтығы, кездесетін орны, қатысушылар саны бекітіледі. Негізгі кезең, таңдап алынған тақырып айналасындағы нақты және қалайтын жағдай, мақсатты анықтау, жобаны шешу, іздеу жолдары мен мақсатты түзету, стратегиялар мен іс-шаралар. Бұл кезең барлық үрдістердің ішіндегі ең ұзағы және бірнеше кездесулерден тұрады, тек осылай ғана мақсат анықталады, жобаны шешу жолдары құрылады.

Коучингтің басында төмендегі мәселелер талқыланады:

Қатысушылардың өз қызметін орындау барысында кездесетін қиындық алгоритмін анықтау: қиындықты сұрыптау – неден не маңызды; басты қиындықты анықтау; басты қиындықты шешу нұсқаларын қарастыру (осы жерде коучтың тыңдаушымен интерактивті үдерісі басталады. Бұл кезеңде коучқа өзінің нұсқаларын ұсыну маңызды емес, бағыттаушы сұрақтар арқылы нұсқаларды шешуін туындату немесе тыңдаушыға бірнеше нұсқалардан таңдауға оған мүмкіндік беру маңызды); тиімдірек нұсқаны таңдау; таңдалған нұсқаны жүзеге асыру – әрекет ету жоспарын жасау; бағалау параметрлерін анықтау. Осы алгоритмді басшылыққа ала отырып коучинг технологиясын қолдану.

*Мақсатты анықтау* тыңдаушы үшін маңызды. Көбіне мақсаттың орнына құндылық ұсынылады. Бірлескен үдерісті талқылауда түпкілікті мақсат пен жетістік мақсатын ажырата білуі керек. Жетістік мақсаты тыңдаушының өзінің белсенділігін ашуы, ал түпкілікті мақсат сыртқы жағдайларға байланысты болуы мүмкін. Нақ осы түпкілікті мақсат өз мәні бойынша ынталандыратын және бағыттаушы фактор болып табылады. Бірлесе анықталған мақсат және оны шешу жолдары жұмыс жоспарының бөлімдерін құрайды, онда нақты қадамдар жасалады. Бұл кезеңде қатысушыны ынталадыру аса маңызды, қатысушының ізденіс ресурстарына шек қоймай, оның барлық шығармашылығын іске қосу керек.

*Аяқтау кезеңі* коучингтің нәтижелі аяқталуы, қажетті шешім табылып, мақсатқа жеткендік, яғни коучинг-серіктестіктің өткен жолына қарап, жүргізілген үдерістерге көз жүгірту және болашаққа қарап жаңа амалдарды белгілеу, бекіту болып табылады.

Нәтижелі коучингтің белгілері:

*Рефлексия* –өзіндік құндылықты түсіну, өз рөлін анықтау және келешектің көпжақтылығы, сонымен бірге басымдылықты қою және мақсатты сезіну;

*Әрекеттің түрін өзгерту* коучингтен тиімділіктің 60%- қатысушыларға ал 39% коуч-педагогқа қатысты екені анықталды. Нәтижесінде

қақтығыстардың нәтижесі өзгерді, басшылықтың жаңа қабілеттері пайда болады, коммуникативтік дағдылар жақсарады және салдарына қарай көпшілік алдындағы дағдылар, тайм мендежментте жағымды өзгерістер болды және шешім қабылдау қабілеттер; жұмысты ұйымдастыру өнімділігін артады.

*Тұлғалық даму* өзіндік дербестікті сезінуді және өзінің құндылықтық сезімі, өзіне сенімділіктің дамуы, бастамашылдық пайда болуы, ынталанудың өсуі, өзінің күшті және әлсіз жақтарын білу қабілеттері пайда болады;

*Тұлғааралық қатынастарды жақсарту* арқылы көптеген дау-дамайлар сәтті шешілді, дағдарыстық ахуалдардың тәртібі өзгерді, қоршаған ортамен қарым-қатынас жақсарады;

*Өзіндік сезінудің жақсаруы* өзін-өзі бақылаудың өсуінен, қорқыныш пен күдік азайып, жаңа күш және қуат пайда болуынан көрінеді;

*Кәсіби аймақтағы өзгеріс* кәсіби міндеттерін сапалы орындалуынан, нәтиженің жақсаруынан көрінеді.

Коучинг үдерісі үшін аса маңызды және қажетті дағдылар - тыңдай білу және сұрақ қоя білу. *Тыңдай білу.* Тәжірибелі коуч тек өзің тыңдай білу емес, субъектілерді тыңдата біледі. Тыңдау икемділігі – бұл адамдарға, әсіресе коучке қажетті талант. Бұл дағдыны жаттықтырып және дамытуға болады.

Тиімді тыңдаудың белгілері: *сөйлеушіге жағдай жасау, белсенді қалыпта болу, назарды сөйлеушіге шоғырландыру, тыңдағыңыз келетінін көрсету, сөйлесушіге төзімділікпен көңіл бөлу, тыңдау және есту, тыңдау үдерісін логикалық жоспарлау, айтушының сезімін сезуге тырысу, бақылаушы бола білу, қатынастың жауапкершілігін көрсету, шыдамды болу, өз эмоциясын ұстау, сынауға мұқият болу, бағаламау, сөйлеушінің мақсатын түсіну.*

Коучинг контексінің келесі маңыздысы - *сұрақ қою икемділігі*. Сұрақтар мүмкіншілік шеңберін мағынасын тарылту үшін қолданылады. Бұл – дедукцияның ғылыми әдісі. Сұрақ қою– коммуникацияның негізгі түрі. Коучинг жұмысының басты және *маңызды әдісі-диалог жүргізу* болып табылады. Коуч және оның «дұрыс» сұрақтары қатысушының санасын оята алады және оны шешудің дұрыс жолына әкеледі.

Коучинг жүйесінде оқыту тиімді болуы үшін бірнеше қағиыадардың сақталғаны дұрыс болады. Алдымен, жұмыс істейтін аудиторияда қолайлы жағдай тудыру қажет. Ол тыңдаушылардың табысты жұмысына ықпал етеді. Жұмыс барысында тыңдаушылардың не туралы айтып жатқанын тыңдау. Олардың сөзін бұзбай, олар үшін шешім қабылдамай, әркімнің жеке сұрақтарына жауап табуға көмектескен дұрыс. Коучинг барысында нақты түсіну үшін ашық сұрақтарды пайдалану педагогтардың кәсіби дамуына және мүмкіндіктерін білуге көмектеседі. Міндетті түрде қатысушы мұғалімдердің өмірлік және кәсіби тәжірибелеріне сүйену қажет. Сондай-ақ, сұрақ қою арқылы тыңдаушылардың түрлі нұсқаларымен танысып, өз бетімен дұрыс нұсқаларын табуға мүмкіндік беру маңызды.

**Педагогтарды дамытудағы жобалау технологиясы.** Жобалауды ұйымдастыра білу инновациялық өзгерістер жағдайында көшбасшылық

әрекеттерінің маңызды бөлігіне айналуға. Жобалау әдісі педагогикалық әрекеттерді сапалы және түбегейлі өзгертуге, педагогтар мен білім алушылардың тың идеялар мен жаңа іске ынталануына, жаңа жобаларды белсенділікпен жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Педагогтардың жобалауға қатысуы оларды ізденіске, өздерінің зерттеу жобаларын жүзеге асыруға, білім беру мазмұнын жаңартуға ықпал етеді.

Инновациялық білім беру мен біліктілікті арттыру мәселелері педагогтардың әрекеттік құзыреттілігін дамыту қажеттігіне байланысты екені белгілі. Кез келген құзыреттіліктің әрекет барысында пайда болады, қалыптасады, соған орай, жобалау адамды дамыту әрекеті болғандықтан, оның бүгінгі білім беруде маңызы зор. Педагогтардың жобалау қызметіне қатысуы, жобалау әдісін үйреніп, оны тәжірибеде пайдалануы оқытудың мазмұны мен түріне жаңалықтар әкеледі.

Коуч әдісі сияқты, жобалау технологиясы мектеп жағдайында, бір педагогикалық ұжымның инновациялық мүмкіндігін дамытуда да пайдалануға болады.

*Педагогтардың біліктілігін арттырудың бағдарламалық модулі* білім берудегі жобаларды дайындау, құрастыру, жүзеге асыру, нәтижесін бағалау жолдарын үйретуге құрылады.

Оқыту барысында жоба жетекшілерінің білім берудегі (оқытудағы) проблемаларын анықтау, жоба алды талдау, мақсатты бағдарлы жобалар арқылы өзгерістер ендіру, оларды бағалау құзыреттіліктері өздерінің жобаларын жасау барысында қалыптасады, дамиды, тәжірибеде бекітіледі.

Педагогтардың біліктілігін арттыру бағдарламасының жобалау әдісі бойынша мазмұнын құрастыру үшін оған қатысушылардан күтілетін нәтижелер айқындалды: білім беру әрекеттерін жобалай білу және оны жүзеге асырылуын қамтамасыз ете білуі; оқытуды жобалау әдісімен ұйымдастыра білу; жобалардың тиімділігін бағалай білу құзыреттіліктері; осы бағытта бағдарламаның не үшін оқыту керек? (мақсаты), нені оқыту керек? (оқыту мазмұны) және қалай оқыту керек? (әдістемесі) сұрақтарға тұтастықпен жауап беретін құрылымы жасалды.

Бағдарламада модулінде тақырыптар тезистері жасалып, онда негізгі ұғымдарға түсінік беріледі және тыңдаушылардың өзіндік жұмысының реті көрсетіледі. Модуль құрылымы:

1. Тақырыптар мазмұны, әр тақырып бойынша талдауға қажетті проблемалық және ситуациялық тапсырмалар мен сұрақтар.
2. Библиография мен Internet – ресурстары көрсетілген анықтамалық
3. Бағаланатын жұмыстардың параметрлері мен өлшемдері (эссе, case – study, жобалар).
4. Курс бағдарламасы

Оқыту нәтижелері ретінде педагогтардың жоба жетекшілері ретіндегі құзыреттіктерінің көрсеткіштері белгіленеді: Педагогикалық үдерісті жобалау әдісімен құрастыра білуі; Мақсаттық - бағдарлы жобалаудың тұтас циклын ұйымдастыра білуі; Жобалардың тиімділігін бағалай білу құзыреттіліктері;

Одан әрі аталған сапалардың қалыптасқандығын қандай көрсеткіштер арқылы бағалауға болатыны анықталды. Ол проблемалық мәселе бойынша құрастырған жобалары және оларды бағалау көрсеткіштері.

Жобалау әрекет барысында пайда болатындықтан, оны дайын күйінде қолдану мүмкін емес және жобалау алгоритмін меңгерген педагогтар оны білім беруде өзіндік идея мен технология ретінде, анықталған кезеңдерге сай орындалады.

Педагогтарды жобалау әдістемесіне оқыту арқылы көшбасшы ретіндегі күзiретiлiктерi қалыптасады. Нәтижесінде олар оқытудағы проблемалық ситуацияларды талдай білуді, проблеманы және оны шешу жолдарын анықтауді, жоба құрастыра білуді және жүзеге асыруды, оның тиімділігін бағалай білуді меңгереді. Өйткені теориялық білім алу және тәжірибелік жұмыстар педагогтардың жобалау әрекеттерін тікелей өздері ұйымдастыру барысында орындалады.

*Жұмыс кезеңдері және қатысушы педагогтардың міндеттері:*

Дайындық кезеңінде педагогтар жобалауды ұйымдастыру шарттарын анықтау; модульдік бағдарлама мазмұны мен әдістерін айқындау; оқытудың нәтижелік өлшемдерін белгілеуге қатысады.

*Орындау кезеңінде* педагогтар білім берудегі жобалау түрлерімен, ерекшеліктерімен танысады; жоба технологиясының алгоритмін жасауды, оны жүзеге асыру, нәтижесін бағалауға үйренеді; өз беттерімен оқыту үдерісін жобалаудың; түрлі сыныптан тыс шараларды жобалаудың; субъектілердің белсенді әрекеттерін жобалаудың; инновациялық өзгерістерді жобалаудың технологиялары мен әдістемелерін өз тәжірибелері арқылы меңгереді; өз әрекеттеріне рефлексия жасай білуге үйренеді; жобаның тиімділік өлшемдері мен сараптама жасау әдістемесін жасақтауды меңгереді.

*Бағалау, қорыту кезеңінде:* жобаларды презентациялау, жасалған өлшемдер бойынша бағалау; жоба жетекшілерінің өз ұйымдарындағы өзгерістер динамикасын анықтау; жоба жетекшілерін даярлаудағы күтілетін деңгей мен қалыптасқан деңгейлердегі сәйкессіздіктерді анықтау; жоба жетекшілеріне арналған әдістемелік нұсқаулар дайындау.

Жобалау қызметінің кезеңдері мен іс– шаралары:

	Іс-шаралар мазмұны
Бастапқы кезең.	Қазіргі жағдайын талдау, диагностикалау, бағалау: орын алып отырған қайшылықтар мен кемшіліктерді анықтау; осы бағыттағы ғылыми –зерттеулерді талдау; проблеманы теориялық негіздеу; жобаны ресурстармен қамтамасыз ету. Күтілетін нәтижесі – жобалаудың қажеттігін анықтау, оны ақпараттық –материалдық ресурстармен қамтамасыз ету, тиісті жағдайлар туғызу.
Негізгі кезең.	Мақсатын айқындау; мақсатқа қол жеткізетін жолдарды болжау; жобаның шектелу аясын белгілеу; жобалау идеясын тұжырымдау, немесе, тұжырымдамасы; жобаның тұтас бағдарламасын, жоспарын жасау; бақылау түрлерін анықтау. Күтілетін нәтижесі – объектінің жобасы, тұжырымдамасы, моделі, бағдарламасы, жоспары.



Жүзеге асыру кезеңі	Жобаны жүзеге асыру жолдары, оны байқаудан өткізу орындалады. Нәтижесі –жүйенің жаңа сапаға өткендігін назарға алу.
Қорытынды кезең.	Эксперименттік байқаудың сапалық нәтижелерін бағалау; жобаның тиімділігін тәуелсіз эксперттердің бағалауы; пайда болған проблемаларға сыни рефлексия жасау; жобаның нәтижелерін қорытындылау, түзетулер енгізу.

Жобалау негізінде педагогикалық ұжымның ойлау және мақсат қоюында, мотивациялары мен құндылықтық ұстанымдарында қалыптасқан түсініктері өзгереді, бұл іс – әрекет дағдыларын өзгертуге әкеледі.

Мектеп аясында педагогтың кәсібилігін дамытуға бағытталған мақсаттық - бағдарлы жобалау әдісін қолдану тиімді болады. Бұл әдіс әр адамның ұжымдағы ролі мен жауапкершілігін арттыруды көздейді. Соған орай, иерархиялық – жоғарыдан төмен қарай басқару жүйесінің орнына жобалық командаларға негізделген өзара желілік байланыста болатын шағын топтар құрылды. Бұл жағдайда қатаң бақылаудың орнына педагогикалық қызметкерлердің өзіндік тәртіпке, тапсырылған істі орындауға деген мотивациялық - стимулдық орта тудырылды. Қатаң бақылау мен әкімшілік әрекеттер қолдау көрсету, бірлесе орындау, нәтижені өзіндік бағалау әрекеттерімен ауыстырылады.

Мақсаттық - бағдарлы жобалау технологиясы ұйымдастыру әрекеттерінің жаңа түрін қалыптастырады, оларға тән ерекшеліктер: жаңа қажеттіктерді қанағаттандырады; проблемалардың шешімін табу жолдарында дәстүрлі тұрғыға қарағанда елеулі айырмашылықтар болады; дамытушылыққа бағытталады.

Жоба барысында қатысушы педагогтардың желілік ойлау, шығармашылық белсенділік, топтық (командалық) бірлестіктерде жұмыс істеу дағдылары қалыптасады. Педагогтар жобалау арқылы өзекті проблемаларды анықтау, мақсат қою, мақсатты жобалар құрастыру, жүзеге асыру, нәтижесін талдау және бағалауға үйренеді. Мақсаттың айқын болуы кез – келген әрекеттің ең басты тетіктерін анықтап, соған күш салуға мүмкіндік береді. Тәжірибеде жиі кездесетін оқыту мен тәрбиелеудегі қиындықтар негізінен педагогикалық әрекеттердің мақсатын нақты қойылмауынан болатыны белгілі.

Өзекті тақырыптар бойынша мақсаттық - бағдарлы жобалауды жүзеге асыру педагогтардың үйреншікті іс - әрекеттері мен қажеттіктеріне өзгерістер ендіреді. Өйткені, жобалау барысында олар тек әрекетті жоспарлау, бақылау, бағалау ғана емес, шығармашылық белсенділіктерін көтеру, жүйелі ойлауға үйрену қызметтерін атқаруы тиіс болады.

Мақсаттық - бағдарлы жобалау технологиясы адамдардың өз бетімен білім алуы мен өзін өзі дамытуға жұмылдыра алады, сонымен қатар, аталған сапалар жалпы ұжымжы, мектепті жаңа өзгерістерге негіз болады.

### ***Сұрақтар мен тапсырмалар***

1. Мектеп басшысының көшбасшылығы арқылы ұжымдағы адам ресурстарды дамыту мазмұны құрылымдарына сипаттама беріңіз
2. Көшбасшылық арқылы адами ресурстарды дамыту ұғымын қалай

түсінесіз?

3. Педагогтарға қажетті сапаларды қалыптастыру жолдарын түсіндіріңіз.
4. Коучингті жүргізудің тиімділігі неде?
5. Коучинг-сессияларын жоспарлаңыз.
6. Педагогтардың біліктілігін арттыру бағдарламасын жобалау сатылары қандай?
7. Педагогтарды дамытудағы жобалау технологиясын пайдалану жолдарына сипаттама беріңіз.

## **II Бөлім Педагогикалық ұжымдағы қатынастар**

### **Тақырып 3.2.1.Басқару этикасы, мәдениеті, стилі мен әдістері**

**Мақсаты:** Басқару этикасы, мәдениеті, стилі мен әдістерін анықтау.

**Негізгі ұғымдар:** этика, кәсіби этика, басқару стилі, басқару мәдениеті, этика ережелері

#### **Жоспары:**

1. Басқару этикасы, ережелері
2. Басқару стилі, қалыптасуы
3. Басқару стилдеріне сипаттама

#### **Басқару этикасы және стилдері.**

**Этика** (грек тілінен аударғанда мінез-құлық, әдет)- адамгершілік пен моралды зерттейтін пән. Кәсіби этика-белгілі бір кәсіпке айналысатын адамдарға қажетті мінез-құлық нормаларын қарастырады. Кәсіби мораль нормалары- басқарушылық бастамалары, ережелері, үлгі, эталондары, этикалық-ізгілік идеалдар негізіндегі жеке тұлғаның ішкі өзін-өзі реттеу тәртібі. [15] XX ғ. белгілі менеджері Ли Якокка «Басқару- ортақ мақсатқа жету үшін адамдарды біріккен еңбекке бағыттау» деп басқарушылық саладағы маманның адамдарды басқара білуінің маңыздылығын көрсетеді.

**Басқару этикасы дегеніміз-** кез келген басқару жағдайындағы басшының мінез-құлығын анықтайтын адамгершілік нормалар жүйесі;адамдардың ар-ұятын сақтай отырып ұйымдағы адамдарды басқару мәдениеті;этикалық білімдер жүйесі: ережелер, қағидалар, ар-ұят кодексі, басқарушы мен қызметкерлер арасындағы өзара түсіністік қатынастар,басқару қағидаттары мен адамгершілік нормалардың бірлігі;тиімді басқару сапасы;Басқару этикасы (ағылш. ethics of power) - билік етушінің мораль мен адамгершілік нормаларын сақтауы. Басқару этикасы билік жүйесінде мораль мәселелерімен айналысады, билікке адамгершілік мінез-құлық қажеттілігін теориялық тұрғыдан негіздейді, билік тәжірибесіне қажетті нұсқаулар береді.[15] Басқару этикасы менеджерден жалпыадамзаттық мінез-құлық нормаларын, мәдени дәстүрлерді, кәсіби этика нормаларын сақтауды талап етеді. Басқару этикасы басшылық пен қызметкерлердің арасындағы өзара қарым-қатынас мәдениетін қарастыра отырып, ізгілік, толеранттылық, кәсібилік, заңдылық, әділдік, жауапкершілік, демократиялық, өзара сыйластық, ар-ұят, парыз, құрмет, ұжымдық серіктестік, тәртіптілік

ұстанымдарынанегізделеді. Басқару этикасының қағидалары басшыны мінез-құлықтың әмбебап нормаларын, мәдени дәстүрлердің, сондай-ақ корпоративтік және кәсіби ар-намыс кодексін, жалпы этика нормаларын бақылауға міндеттейді. Басқару этикасы менеджерлер мен бағыныштылардың арасындағы қарым-қатынас мәдениетін қамтиды.[16]

Басшыға қажетті басқару этикасы *ережелері*:

- әр қызметкердің ар-ұятын сақтау;
- қызметкерлердің қажеттіліктерін, арман-мұраттарын білу;
- адамдардың сенімін жаулап алу және қарым-қатынаста әділетті болу;
- адамдардың интеллектуалды мүмкіндіктерін еңбек мақсатында тиімді қолдану;
- кәсіби өзін-өзі жетілдіруде басқаларға үлгі болу;
- сөйлеу мәдениеті талаптарын сақтау, өз сөзіне, ісіне берік болу, өзін-өзі ұстау, басқара білу техникасын меңгеру, адамдарды тыңдап, түсіне білу;
- қайырымды, шынайы, шыншыл болу, әзілді оңтайлы қолдана білу;
- көшбасшылық сапаларды меңгеру;
- тұлға, топ, педагогикалық ұжым арасындағы өзара қарым-қатынастың тәртіп нормаларын білу;
- жоғары педагогикалық мәдениеттілік сапаларын меңгеру;

Қазіргі білім берудегі жаңашылдық білім беру мекемесі басшысынан жаңа мораль мен адамгершілік нормаларды талап етеді, олар: адамдарды тіліне, түріне, жынысына, ұлтына қарап бөлмеу; адамдарды еңбегіне және жеке басының қасиеттеріне қарап бағалау; зейнеткерлерге құрметпен қарау; оқу орнындағы тазалық пен тәртіпке тырысушылық; өзінің имиджін сақтау (сыртқы тартымдылығы);

Этика нормаларының бұзылуы мынадай көріністерден көрінуі мүмкін: ғылым, білім, басқа адамдардың тәжірибесін құрметтемеу, басқаның пікірін сыйламау, қоғамдық тәртіп ережелерін бұзу, басқа адамның сыртынан сөйлеу, өзін-өзі ұстай алмау, өрескелдік әрекеттерге жол беру, намысқа тиетін сөздер айту, айғайлау, ұрысу, өз пікірін қызметкерлерге міндеттеу, олардың айтқан пікірлерін елемеу, басқа адамдарға деген сенімсіз көзқарас, әкімшілік әдістерді шектен тыс қолдану, қызметкерлерді шеттету, адамдардың істеген істерін ұнатпау, қызметкерлерге қолдау көрсетпеу, марапаттауға «сарандық» таныту; т.б. Мектеп басшысы педагогикалық ұжыммен қарым-қатынаста: әдепті, шыдамды, әділ, талапшыл, жылы жүзді, қамқор, жинақы, ұқыпты және жұмыс істеуге жайлы психологиялық ортаны туғызатындай болуы тиіс. Басшы басқару мен өзін-өзі басқарудың әлеумет қабылдаған тиімді әдістері мен құралдары жайлы білімді меңгеруі тиіс.[17]

Басқарудың дұрыс стилін тандай білу әлеуметтік-психологиялық проблеманың ең актуалдысы. Басқару қызметіндегі әрбір басшы тек өзіне ғана тән стильде қызмет міндетін орындайды. Адамдардың қарым-қатынасында, соның ішінде басқару функциясын жүзеге асыруда стильге ерекше мән беріледі.

Қазіргі кезде стильді басшының басқару функциясын тиімді орындау

мақсатында қарамағындағыларға ықпал етуі бойынша бағалайды. Басшы жұмысының стилі — оның басқару үрдісінде пайдаланатын тәсілдердің, амалдардың және іс-әрекеттерінің жиынтығы. Басшының стилі — бұл, шешім қабылдау және қызметкерлерге тапсырма беру әдісі. Басқару тәсілі — басқару ісін жүзеге асырудың әдістері (амалдары), ұжымға мақсатты ықпал ету, басқару функциясын орындау үрдісінде олардың іс-әрекеттерін үйлестіруді қамтамасыз ету. Басшының дербес және жалпы стилі болады. Әрбір басшының дербес стилі бар, ол оның іс-әрекетінде көрініп, басқару аппаратының және бүкіл ұжымның жұмысына елеулі ықпал етеді. Дербес стиль нақты құбылыс — оны түгелдей, егжей-тегжейлі қайталауға болмайды. Басшының дербес стилі, іс-әрекет сипаты, басшы мен бағыныштылар арасындағы өзара байланыс, психологиялық қасиеті, орындау тәртібінің жағдайы сияқты алуан түрлі объективтік факторлардың ықпалымен қалыптасады, ұжымның ықпал ету нәтижесінде үнемі жетілдіріліп отырады. Стильдің қалыптасуы — бұл ұзаққа созылатын, күрделі, мақсатты процесс. Әрбір басшы өзінде және өзінің қарамағындағыларда алуан сипатта тексерілген тәсілдер мен амалдарды қолдана білуі тиіс.

Басшының дербестігі істеген ісіне қарай емес, қалай істейтіндігіне де орай сипатталады. Олардың жұмысын бақылай отырып мынаны анықтауға болады: басшы бір мәселенің өзін алуан түрлі тәсілдермен, өзінше шешеді.

Стиль дегеніміз әлеуметтік құбылыс, өйткені, біріншіден онда басшының көзқарасы мен сенімі бейнеленеді, екіншіден, ол түптен келгенде жүйенің қалыпты жұмыс істеуінің ақырғы нәтижесін ойластырады. Басшы ұстанған стилі оның қарамағындағылардың ұдайы назарында болып, олар мұны өзінше бағалап, өзінше қабылдайды. Әдетте, басшы стилі бүкіл жүйеге таралады, өйткені, ұжым мүшелері, оның жүріс-тұрысына, ісіне зер салады, соған еліктейді, содан үлгі-өнеге алуға, үйренуге талаптанады. .

Басшыға ұжымның барлық мүшелерін қанағаттандыратын жұмыс стилін қалыптастыру оңайға түспейді. Бағыныштыларына ықпал етудің кейбір амалдары алуан түрлі бағалануы мүмкін. Егер бір басшы оларға сенім көрсету арқылы ықпал ететін болса, екіншісі: «тиістісің», «міндеттісің» секілді қағиданы басшылыққа алады. Кейбір басшылар бағыныштыларына қатаң тәртіп орнатып, оларды өзінен «аулақ ұстайды» да, ұсақ түйек мәселеге дейін өзі шешеді. Енді бір басшылардың есігі әрқашанда ашық, оған кез келген мәселе туралы пікірлесуге, ұсыныс айтуға болады.

Басқару стилінің типі түбелікті қалыптаспаған, сондықтан да отандық және шет елдік әдебиеттерде оның өзі түрліше жіктеледі.

Мәселен, Х. Кох (Германия) басшы стилін былайша бөледі:

1. Бір жақты автократтық стиль;
2. Билікті біркелкі қолдана отырып басқару стилі;
3. Өндіріс процесіне немесе тұтастай жұмыс процесіне біркелкі қатыса отырып басқару стилі;
4. Парламенттік сипаттағы басқару стилі;
5. Бағыныштылар негізінен дербес, жоғарғы басшылардың тікелей

қатысуынсыз-ақ әрекет ететін басқару стилі.

Автократтық және парламентарлық стильдер қолайсыз деп сапалады, өйткені алғашқысында бағыныштылар тарапынан ешқандай дербестік болмайды, ал екіншісінде жұмыс жоспарсыз жүргізіліп, бағыныштылар мүлде дербес, әрекет етеді.

Ең қолайлысы кооперативтік стиль— «жақсы ынтымақтастық», «ұйымдасып әрскет ету», қиын-қыстау жағдайда өзара бірлесе, ынтымақтаса отырып күш біріктіру. Басшы жұмыскерлерді мұқият тыңдайды, олардың ұсыныс, пікірлерін ескереді, нақты міндеттер қойып, шешімді жоспарлайды және қабылдайды. Мұндай стильде қойылған міндеттер іскерлікпен орындалады, өйткені дәл осындай жағдайда қызметкерлер өзін іске қатыстымын деп есептейді.

АҚШ-та мынадай стильдер белгілі (басқару жүйесі деп аталады):

1. Функцияны беру стилі;
2. Міндетті бөлісіп басқару;
3. Ерекшелеу тәсілімен басқару;
4. Жүйені ретке келтіру арқылы басқару.

а) «Функцияны беру стилі» әрбір қызметкерге, өзі басқара алатын нақты істі тапсыруды көздейді. Бұл қызметкер өзіне бекітілген іске толық жауап береді, ал оның бастығы басқару жауапкершілігін саналы түрде шектейді.

б) «Міндетті бөлісіп басқару жүйесінде» басшы мен бағыныштылар алдағы міндеттерді бірлесіп қарастырады да, әрбір адамның міндет аясы белгіленіп, нәтижесіне орай жауапкершілігі айқындалады

в) «Ерекшелеу тәсілімен басқаруда» басшының міндеті өз қызмекерлерінің мүмкіндікті тиімді пайдалануына қолайлы жағдай тұғызу болып саналады. Төменгі лауазымдағы қызметкерлер белгіленген еңбек нормасына және жұмыс нәтижесін бағалау критерийіне сәйкес көмек қажеттігін хабарлайды, ал көмек қажет бола қалса, қай уақытта екендігін мәлімдейді.

д) «Жүйені ретке келтіру арқылы басқаруда» белгіленген тәртіпті қатаң басшылыққа алу, жұмыс процестері мен еңбек тәсілдерінің шаруашылық-экономикалық қызметін жеңілдету көзделеді.

**Басқарушының жұмыс стилі** –бұл іс-әрекет пен тәртіптің нақты әдістерінің жүйесі, одан адамдардың саяси, іскерлік және адамгершілік қасиеттері, мәдени қарым-қатынастары, жұмысқа, адамдарға қатынасы, қарым-қатынас мәнері, адамдардың ойына, сезіміне, тәртібіне ықпал ету тәсілдері көрінеді. Басшының жұмыс істеу стилі мектептің оқу-тәрбие үдерісіне және барлық қызметіне үлкен ықпал етеді. Бұл ықпал көптеген жағдайда шешуші болып табылады. Оқу орындарының директорларына және барлық басқарушыларына тән басқару стилі «субъективизмге жат, шығармашылық, барлық қоғамдық үрдіске ғылыми тұрғыдан қарайтын» стиль болып табылады. Ол өзіне және өзгегелерге де жоғары талап қойып, бюрократизм мен формализмге қарсы тұрады. **Басқару мәдениеті**- ұйымның стилі мен атағын айқындайды. **Басқару стилі** - басшының бағыныштыларға тән мінез-құлқы

және ұйымның мақсатына жету бағытында оларға әсер етуі. Басшылықтың кең тараған теориясының бірі неміс психологы **К. Левиннің** (1938г.) ұсынған теориясы. Ол басқарудың үш стилін қарастырады:

**Авторитарлық стиль** (директивтік) басшының рөлін шектен тыс көбейтумен байланысты, өкіметті орталықтандырумен, өзі басқарумен сипатталады. Басшының қолында өз еркін атқарушыларға таңу үшін билік жеткілікті болғандықтан, ол керек жағдайда көп ойланбастан өктем стильге жүгінеді. Басшылықтың бұл стиліне бағыныштыларға шектен тыс талап қою арқылы олардың бастамасы мен дербестігін шектеу тән. Басшылық түсіндіру және сендіру әдістері арқылы емес, мәжбүрлеу арқылы жүзеге асырылады. Өкінішке орай, бүгінгі жас көшбасшылардың көбі осылай ойлағандықтан өктем стильді таңдайды. Бірақ бұл стильдің тиімділігі білікті қызметкерлердің үлкен ұжымы болған жағдайда төмен болады, сондықтан оны шығармашылықпен жұмыс жасамайтын қызметкерлердің контингентімен жұмыста қолдануға болады. Басшы оған ұжымдағы барлық жағдайдарды баяндауды талап етіп, өзі шешім қабылдайды, немесе оның күшін жояды. Ұжымның пікіріне құлақ аспайды, ұжым үшін шешімді өзі қабылдайды. Басқаруда бұйрықтар, жазалаулар, ескертулер, сөгістер, әртүрлі жеңілдіктерді алып тастау әдістеріне басымдық беріледі. Бақылау бағыныштылардың бастамасын жоятын өте қатаң және егжей-тегжейлі болады. Жұмыс мүддесі адамдардың мүддесінен жоғары қойылады, қарым-қатынаста үзілді – кесілділік, дөрекілік орын алады. Авторитарлық стиль ұжымдағы моральдық - психологиялық ахуалға жағымсыз әсер етеді, қызметкерлердің бастамашылығын, өзін – өзі бақылауын және жауапкершіліктерін едәуір төмендетеді. Веснин В. Р. авторитарлық әдістер ұйым қызметінің ортақ мақсаты мен міндеттерімен байланысты еш түсініктеме берместен басшының бағыныштыларға бұйрық формасында тапсырмалар беруіне негізделетінін айтады. [14]

**Басқарудың демократиялық стилі** директордан өзінің орынбасарларына міндеттерді дұрыс бөле білуді талап етеді және маңызды шешімдерді қою мен қабылдауда ұжымның пікірімен санасуды; қызметкерлермен кеңесуді, қызметкерлерді басқару ісіне тартуды, және олардың бастамаларын қолдауды талап етеді. Басқарудың демократиялық стилі басшы мен оның орынбасарларының, басшы мен бағыныштыларының арасындағы өкілеттілікті, бастамалар мен жауапкершіліктерді бөлумен сипатталады. Бұндай басқару стилінде басшының мүмкіндігі кеңейеді, орынбасарлардың жауапкершілігі көтеріледі, оқу-тәрбие үдерісін жүзеге асыруға бүкіл ұжым қатысады. Қабылданған шешімдерді жүзеге асыруға әр ұжым мүшесі жауапкершілікті сезінеді. Осылай ұжым арасында бір-біріне талап ету күшейеді, осының негізінде жұмысшылар арасында өзара көмек пайда болады, ұжымда адамдар арасындағы қарым-қатынас өзгереді. Кейбір директорлар негізгі назарын мектептің сыртқы дамуына (құрылыс, жабдықтау) құжаттармен жұмысқа көп назар аударады, ал оқу- тәрбие үдерісіне, әсіресе өндірістік оқыту мен сыныптан тыс жұмыстарға көп мән бермейді. Олар

ұжымда өтіп жатқан терең өзгерістерді білмейді, дер кезінде жұмысшыларға көмектеспейді, мектептің жұмыс жағдайын, оның әлеуметтік- экономикалық әлеуетін ескермей, жоғардағылардың бұйрығы негізінде шешімдер қабылдайды. Мұнымен бір мезгілде директордың мектептің ішіндегі жұмыстарға шектен тыс көңіл бөлуі, көмекке ұмтылуы персоналдың бастамасын дамытуға кері әсерін тигізеді. Кез – келген, тіпті шамалы деңгейде субъективизмнің көрінуі, басшының ойланбай айтқан сөзі мен ісі, асығыс қабылданған шешім, барлық жұмыс үрдісіне және нәтижесіне кері әсер етеді. Егер басшы шешімді дайындап, оны орындауды атқарушылардан үзілді – кесілді талап етсе, жаңа шешім бұрынғы шешімнің нәтижесін ескермей қабылданса, онда ұжымдағы психологиялық ахуал нашарлап, оқу орнының қызметіне зиян келтіреді. Жұмысты жақсарту бойынша, сонымен қатар ұжым мен оның мүшелерінің өмірінің сан алуан қырларына қатысты маңызды шешімдер қызметкерлердің пікірлерін ескере отырып дайындалуы қажет. Оны қабылдауға және жүзеге асыруға күні бұрын дайындалу керек. Осы жағдайда ғана ұжым мүшелері әкімшіліктің шешімін қолдап, оны саналы, жауапкершілікпен орындайды. Оқу-тәрбие үрдісін жоғары әдістемелік деңгейде ұйымдастыру үшін директор жұмыстың формалары мен әдістерін мектептің перспективалық міндеттерін басшылыққа ала отырып анықтауы қажет. Үнемі жаңа озық әдістерді зерттеп, оқу -тәрбие үдерісіне кең түрде енгізуге әр оқу орнының басшысы міндетті. Басшы үнемі ұжым өмірінен толық хабардар болып, оның мүшелерімен тығыз байланыста жұмыс жасап, қызметкерлердің пікірлерімен есептесу керек. Бірақ жұмыстың мәніне терең бойлай отыра басшы өзі айналысуға тура келетін бірінші кезектегі жұмыстарды бөле білуі тиіс.

**Басқарудың либералдық стилі** ұжымды басқаруда басшының белсенділік танытпауымен сипатталады. Мұндай басшы «ағыспен жүзеді», жоғарыдан нұсқау күтеді немесе ұжымның ықпалына түседі. Тәуекел жасауға бармайды, «бас сұқпайды», шиеленіскен дау – дамайларды шешуге ұмтылмайды, өзінің жеке жауапкершілігін азайтуға тырысады. Жұмысты шашыратып жібереді. Ол жұмысты сирек бақылайды. Басшы ағыммен жүреді, жоғары жақтан бұйырықты күтеді немесе ұжымның ықпалына ұшырайды. Тәуекелге бой алдырмайды, өзінің басшылық жауапкершілігін сезінбейді. Жұмысты анда-санда бір бақылап, тексереді, өз бетімен, шығармашылықпен еңбек ететін адамдарға сүйенеді.[18] Басқарудың бұл стилі қызметкерлері дербестік және шығармашылығымен ерекшеленетін ұжымға қолайлы болып табылады.

«Жақсы» немесе «жаман» басқару стильдері болмайды. Нақты жағдайлар, қызмет түрлері, бағыныштылардың жеке ерекшеліктері және басқа да факторлар әр стильдің және басшылықта басым стильдердің оңтайлы арасалмағын анықтайды. Ұжымдардағы басқару тәжірибелерін зерттеу көрсеткеніндей, іскер басшы жұмысында жоғарыда аталған басқарудың үш стилі белгілі бір деңгейде кездеседі. Басқарудың әкімшілік әдістері авторитарлық стилге тән болса, әлеуметтік-психологиялық әдістері

демократиялық стилге, либералдық стилде басқару әдістерін таңдауда жүйенің жоқтығын танытады.[19]

Басқару стилін бөліп қарау себептері жыныстық сипаттамаларға емес, тұлғалық ерекшелік пен темпераментке байланысты. Табысты топ - менеджерлер – ер адам, әйел де – тек бір басқару стилін негізге алмайды. Әдетте олар интуитивті немесе саналы түрде басқару стратегиясының алуан түрін біріктіреді.

**Сұрақтар мен тапсырмалар:**

1. Кәсіби этикаға анықтама беріңіз.
2. Басқару этикасының қағидалары басшыны неге міндеттейді?
3. Менеджерге қажетті басқару этикасы ережелері қандай?
4. Басқарудың қандай стилдері бар?
5. Басқарудың демократиялық стилі қандай қарым-қатынастарға құрылған?
6. Басқарудың авторитарлық стилін ұстанатын басшының әрекеті қандай болады деп санайсыз?
7. Либералдық стилдегі басшының негізгі рөлі қандай?
8. Басшылық стилін таңдағанда қандай факторлар ескерілуі керек?
9. Басшының жекелеген қасиеттерінің басқару стиліне әсері бар ма? Болса қалай?




**Тапсырма 1. Басқару этикасы ұғымын толықтырыңыз:**

**Басқару этикасы:**  
кез келген басқару жағдайындағы басшының мінез-құлығын анықтайтын адамгершілік нормалар жүйесі;  
адамдардың ар-ұятын сақтай отырып ұйымдағы адамдарды басқару мәдениеті;

.....

.....

**Тапсырма 2. Басқару стилдеріне (К.Левин) анықтама беріңіз.**

<ul style="list-style-type: none"><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li><li>.....</li></ul>
авторитарлық 	демократиялық 	либералдық 



**Тапсырма.3** Басқару стилдерінің ерекшеліктерінің ішкі мазмұнына сипаттама беріңіз.

стильдер	Стильдің ерекшелігі	Шешім қабылдауы	Жауапкершілікті жүктеу	Қарым-қатынасы	Білімге деген көзқарасы
авторитарлық					
демократиялық					
либералдық					

**Тақырып 3.2.2. «Тұлғааралық қатынастар» ұғымы. Тұлғааралық қатынастардың педагогтар қызметіне, оқу –тәрбие үрдісіне әсері. Педагогикалық ұжымдағы түсініспеушіліктер және оны шешу.**

**Мақсаты:** «Тұлғааралық қатынастар» ұғымы анықтамасымен таныстыру. Ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық климаттың қажеттілігін түсіндіру. Педагогикалық ұжымдағы түсініспеушіліктер және оны шешу жолдарын анықтау.

**Негізгі ұғымдар:** тұлғааралық қатынастар, әлеуметтік- психологиялық климат, педагогикалық ұжым, педагогикалық ұжымдағы келіспеушіліктер

**Жоспары:**

1. Тұлғааралық қатынастар ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық реңкті қалыптастыру негізі ретінде, оның функциялары.

2. Педагогикалық ұжымдағы әлеуметтік- психологиялық климат.

3. Педагогикалық ұжымдағы түсініспеушіліктер және оны шешу.

Қазіргі қоғам жағдайында адамдардың кәсіби өзін-өзі жүзеге асыруға деген қажеттілік өткір байқалады. А.С. Рубинштейн: «Жанымыздың терең түкпірінде біз ақылға азық, қолдарымызға іс беретін пайдалы шығармашылық еңбекке баса назар аударамыз, еркін таңдалып қуанышпен орындалатын еңбек ырғағында өмірдің мақсаты және түсіну құпиясы бар» [36,3] Қоғам алдындағы парызын саналы түрде жауапкершілікпен орындайтын кәсіби-педагог жұмыста өзін әріптестерімен белсенді тұлғааралық қатынастарға түсу арқылы көрсете алады. Я.Л. Коломинский тұлғааралық қатынастарға «...Адамдардың ішкі күйі болып табылатын бір-бірінің жеке тұлғалық бейнелі эмоционалды және зияткерлік көрінісі»[37,110] деп анықтама береді. А.В. Петровский мен М.К. Ярошевский психологиялық сөздікте «тұлғааралық байланыс» ұғымы топ мүшелерінің бір-біріне қатысты көзқарастары, бағдарлары мен үміттері ретінде, бірлескен қызметтің мазмұны мен адамдардың қарым-қатынасы туралы құндылықтармен сипатталады.[38,263] Ұжымдағы адамдардың мінез-құлқы, оның жұмысының нәтижелері сол адам жайлы пікірдің және байланысының қалыптасуына ықпал етеді, осылай ұжымда тұлғааралық байланыстар жүйесі орын алады. Тұлғааралық байланыстар адамның адаммен байланысынан тұрады, соған орай онда сезімдік негіз басым боп келеді. Бұндай байланыстар

адамдардың бір-біріне деген сезімдерінің негізінде құрылып, аффект, сезім, эмоция арқылы көрініс береді. Сонымен педагогикалық ұжымдағы тұлғааралық байланыстар деген- бірлескен білім беру қызметі барысында ұзақ мерзімді байланыста болатын адамдардың өзара бағдарлары. Тұлғааралық және іскерлік байланыстардың бірнеше түрлері бар. Тұлғааралық байланыстар- жақсы көру, достық, махаббат- жағымды және жеккөрушілік, жауласу - жағымсыз байланыстар түрінде болады. Іскерлік байланыстардың өзі екі топқа бөлінеді: оң және теріс. Оңбайланыстарға серіктестік пен ынтымақтастық, ал теріс байланыстарға- бәсекелестік пен бақталастық жатады. Тұлғааралық және іскерлік байланыстар шынайы өмірде бір-бірімен тығыз байланысты, мысалы бір-бірін жек көретін адамдар арасында жақсы іскерлік серіктестік байланыстардың орнығуы мүмкін емес. Сондықтан адамның қасиеттерді сақтай отырып, педагогикалық қызмет үрдісін іскерлік байланыстармен толықтыру қажет, сонда ғана тұлғараалық байланыстар жақсы арнада дамитын болады.[40,99-102] Педагогикалық ұжымдағы тұлғааралық байланыстардың өзіндік **ерекшеліктері**: *көпфункционалдығы*, қазіргі педагог мұғалім, сынып жетекшісі, қандай да бір мектепшілік ұйымның немесе үйірменің т.б. жетекшісі қызметтерін атқарады. Осы қызметтерді атқара жүріп мұғалімдер қауымы тек мектептің ғана емес, мектептен тыс кәсіби міндеттерді шеше жүріп қоғамның, ата-аналардың педагогикалық мәдениетін қалыптастырады. *Өзін-өзі басқаруы*, педагогикалық ұжымның өмірі мен қызметінің негізгі мәселелері басқарудың түрлі деңгейлерінде талқыланады. *Алқалы басқару органдардың қызметі*, педагогикалық ұжым мүшелерінің бастамашылығын дамытуға бағытталған.

1. *Еңбектің ұжымдық сипаты*, педагогтар еңбек барысында басқа әріптестерімен біріге отырып ортақ мақсатты орындауға қызмет етеді. *Педагогтардың жұмыс күнінің белгіленбеуі*, ол деген қандай да бір педагогикалық міндеттерді орындауда уақытпен шектеудің болмауы деген сөз. Мұғалімдер көп уақытын мектепте өткізеді, тіпті кей күндері бос уақыттары да қалмауы мүмкін. Бұл жағдайлар мұғалімдердің кәсіби тұрғыдан шаршауына да әкелуі мүмкін. *Педагогтардың құрамында әйелдер қауымының көп болуы*, әйелдер қауымы ер адамдарға қарағанда өте сезімтал келеді, көңіл-күйлері тез өзгеріп, қақтығыстарға жиі түсуі де мүмкін. Сондай-ақ әйелдер тәрбиелеуге бейім, ыңғайлы болып келеді. [41] *Педагогикалық ұжымның бірлігі*, оқу-тәрбие үрдісіне қатысты міндеттерді мұғалімдер өзара жауапкершілікпен, ынтымақтастықта әрекет ету арқылы орындайды. *Сөздік қатынастардың орын алуы*, бұйрық немесе өтініш ету, ұсыныстар мен пікірлерді айту, талдау, талқылау, кеңес беру т.б. Ортақ мақсаттарды жүзеге асыру үшін топтың әрбір мүшесінің орындаушылық рөлдермен өзара келісуі, бөлісуі. *Құндылық бағдардың бірлігі*, ұжымның адамгершілік, іскерлік салаағы маңызды мәселелер тұрғысынан бірігуі, ортақтасу, ортақ құндылықтардың қалыптасуы. Құндылық бағдардың бірлігіне біріккен жұмыс арқылы қол жеткізеді. Құндылық бағдар бірлігі оқыту, тәрбиелеу барысында көрініс береді. Педагогикалық ұжымда салауатты психологиялық климатты сақтаудың маңызды шарты мұғалімдердің оқу жоспарындағы барлық пәндердің оқушылар үшін маңыздылығына қатысты

ұстанымдарының келісімділігі болып табылады.[41,128]Ұжымдық сәйкестендіру, педагогтың өз әріптестеріне деген байланысы, ол жоғары адамгершілік, ізгілік қағидаларына сай құрылуы тиіс. Олар: ынтымақтастық, серіктестік, келісім, өзара көмек, достық.

2. Тұлғааралық байланыстар педагогтың кәсіби өсуінің, өзін-өзі жобалауының негізі болып табылады. Л.М. Митина педагогтың өзін-өзі жобалауын үш кезеңге бөледі: өзін-өзі анықтау, өзін көрсету, өзін жетілдіру кезеңдері және өзін-өзі жүзеге асыру кезеңінің психологиялық сипаттамасын ұсынады: өмір мәні- шығармашылық- денсаулық. [36] Шығармашылық педагог денсаулығының негізгі факторының бірі болып саналады. Шығармашыл педагогтар өздерін жақсы сезінеді, өз қызметінің рахатын сезінеді.

Сонымен, еңбек ұжымындағы тұлғааралық байланыстар – түрлі топтардағы адамдардың өзара байланыстарының жүйесі. Тұлғааралық байланыстар ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық климаттың негізгі базасы болып табылатын, яғни алғашқы танысудан бастау алып, өзара, бірігіп әрекет ететін байланысқа дейін жететін күрделі үрдіс. Осылай педагогикалық ұжымдағы тұлғааралық байланыстар ұжымда әлеуметтік-психологиялық климатты қалыптастырады. Әлеуметтік-психологиялық климат жеке адамға жағымды немесе жағымсыз ықпал етеді.

**Педагогикалық ұжымдағы әлеуметтік- психологиялық климат.** Ұжымдағы көңіл-күй мен қоғамдық пікір, эмоциялық күш-қуат пен өзара қатынастың деңгейін ондағы қалыптасқан әлеуметтік-психологиялық климатпен айқындалады. "Психологиялық климат", "әлеуметтік-психологиялық климат" немесе "микроклимат" ұғымдары ғылыми емес, астарлы, ауыспалы ұғымдар. Географиялық климат сияқты мамыражай әлеуметтік-психологиялық климат адамның осындай климаттағы ұжымда өзін барынша жайлы сезініп, тұлғалық және кәсіптік қатынастарда өзін жан-жақты таныта алуын білдіреді. Ұжымдағы психологиялық климаттың мазмұндық сипатын адамдардың өзара қарым-қатынасы, олардың көңіл-күйі, хал-жайы, бірлесе атқарған жұмыс процесіне көңілі толуы айқындайтын болғандықтан психологиялық климатты сипаттауда эмоциялық бағаның маңызы зор. Жағымды әлеуметтік-психологиялық климат қалыптасқан педагогикалық ұжым қолайлы моральдық-психологиялық ауа-райымен, жылы шырайлылықпен, парыз бен жауапкершілікті құрметтеумен өзара талапшылдықпен, сергектікпен ерекшеленеді. Сондықтан да А. С. Макаренко ұжымдағы өзара қатынастағы сергек көңілді екпінге баса мән берген. Зерттеушілер қоғамдық мақсаттарға жауап беретін еңбек адам өмірін рухтандыратынын, еңбек сұлулығы еңбек етушінің, еңбек үрдісінің және еңбек өнімінің сұлулығы, ол билеуден, спорттан рахат алу сияқты еңбек барысынан физикалық рахат алу екендігін, ол үшін ұжымшылдық сезімі, үйлесімділік болуы тиістігін анықтайды. [45,24-26] Жайлы орта қызметкерлердің өзара қарым-қатынасы, қоғамдық пікірлері, көңіл-күйлеріне байланысты орнайды. А.Н. Лутошкин әлеуметтік-психологиялық климатты өнімді бірлескен қызметке кедергі келтіретін немесе командадағы адамның жан-жақты дамуына ықпал ететін психологиялық жағдайлар

жиынтығы ретінде қарастырады. [46,112] *Әлеуметтік-психологиялық климат ұжым мүшелерінің бірлескен іс-әрекет пен өзара қатынас процесін танытатын ұжымның сезімдік-психологиялық жағдайларының жүйесін білдіреді.* Т. М. Баймолдаев басқаруда педагогикалық менеджмент жүйесін енгізетін мектептің параметрлерінің бірі ретінде мектептегі психологиялық климатты жақсарту керектігін айтады. [1,28] Әлеуметтік-психологиялық климатты осылай түсіне отырып, оның мынандай негізгі қызметтерін атауға болады. Педагогикалық ұжымның әлеуметтік-психологиялық климатының *топтастырушылық* қызметі ұжым мүшелерінің оқу-тәрбие міндеттерін шешуге ұжымдық күш-жігердің топтастыруын, бірігуін іске асырады. *Ынталандырушылық қызметі* педагогикалық әрекеттің қолдануына қажетті ұжымның "эмоциялық күш-қуатын" қалыптастыруға байланысты. *Тұрақтандырушылық қызметі* ұжым ішілік тұрақтылығын қамтамасыз етіп, ұжымға жаңа мүшелердің енуіне қажетті алғышарт жасайды. *Реттеушілік қызмет* өзара қатынас нормаларын нығайтуда, ұжым мүшелерінің тәртібіне баға беруде көрінеді. Ұжымның жалпы климаты оның мүшелерінің интеллектуалдық, сезімдік және мінездерінің жігерлілік үлгілеріне тәуелді болып келеді. Жеке адамның ұжымға және оның әлеуметтік-психологиялық климатына ықпал жасайтын негізгі әдістері — көзін жеткізу, сендіру, жеке үлгі көрсету. *Көзін жеткізу* адамдардың бағасын, пікірін, қалыптасқан мінез-құлық нормалары мен ережелерін нақты адамның - көз жеткізетін тұлғаның түсінігіне сәйкес өзгертуге бағытталады. Осы жағдайда көз жеткізуші факторлардың қуатын, қисынмен дәлелді пайдаланып, тек ақыл-ойға ғана емес, әңгімелесушінің сезіміне де әсер етеді. *Сендіру* процесінде бір адамның екінші адамға немесе тұтас ұжымға әсері ырықты немесе ырықсыз түрде іске асады, сендірудің көмегімен педагогикалық ұжымда көңіл-күй қалыптасып, идеялар, педагогикалық құндылықтар орнығады. Ұжымдағы жағымды әлеуметтік-психологиялық климаттың қалыптасуына жеке тұлғаның жасайтын ықпалық тиімді әдісі *жеке үлгі көрсету* болып табылады, Ол үлгі адамның өз еңбегіне, әріптестеріне, ұжымдық пікірге қатынасы болуы мүмкін. Үлгі барлық кезде де нақты, *ол* әрекет пен мінез-құлықтың үлгісін көрсетіп, көңілдегі мен өмірдегіні салыстыруға мүмкіндік береді.

Ұжым ішіндегі психологиялық климат пен оның мүшелерінің өзара түсінушіліктері дені сау ұжымның көрсеткіші, жемісті оқу-тәрбие жұмысының кепілі болып табылады. [39,281] Әлеуметтік-психологиялық климатты қалыптастыруға ықпал ететін *жайттар*:

1. ұйымдастыру-басқару, педагогикалық ұжымның бірлесіп жүргізетін қызметі (тәлімгерлік, кәсіби қоғамдастық қызметі т.б.)

2. қызмет орнының жаңа талаптарға сай жабдықталуы (оқу-тәрбие үрдісін ұйымдастыруға қажетті құралдар, безендірілу т.б.) Еңбек жағдайының жақсы, жаман сипаттары еңбек адамының көңіл-күйіне әсер етеді.

3. педагогикалық ұжымда қалыптасқан дәстүрлер, өзара сабақтастықта жалғанып келе жатқан ұжым ішілік дәстүрлердің орын алуы: бірігіп демалыс орындарына бару, мерекелік құттықтаулар т.б.)

4. мектеп басшысының ұжымды басқару сипаты, адамдармен қарым-қатынасы, сөйлеу мәдениеті, өзін-өзі ұстауы, моралдық қасиеттері, сенімі, жоғары біліктілігі, басқару этикасы, басқару стилі, беделі жеке тұлғалық ықпалға ие. Басшының жеке тұлғалық ерекшеліктері топтық атмосфераға, жұмыс нәтижелеріне тікелей әсер етеді.[47,34]

5. педагогикалық ұжым мүшелерінің бір-біріне ықпалы, бұл жерде көшбасшылықты айтуға болады. Әділ, адал, белсенді, жауапкершілікті көшбасшылар артынан басқаларды ерте білумен қатар жұмыс ортасында қолайлы психологиялық жағдай жасайды.

6. педагогикалық ұжым ішінде құрылған шағын жұмыс топтары, зерттеу топтары, шығармашылық жұмыс топтары т.б. ұжымдық көңіл-күйге жоғары деңгейде ықпал етеді. Осылай педагогикалық ұжымның жеке мүшелерінің сенімі, сендіруі, жеке үлгісі де ықпал етеді.

7. материалдық-тұрмыстық жағдайлар.

8. педагог қызметкерлерге қойылатын талаптардың бірыңғайлығы.

9. педагогикалық ұжымның даму перспективалары.

Педагогикалық ұжымда әлеуметтік-психологиялық климатты қалыптастыру *жолдары*: педагогикалық этика талаптарын сақтау; ұжым ішілік жазылмаған «ережелердің» (адамгершілік нормаларға байланысты) орнығуы; бірлескен зерттеу топтарының жұмысы арқылы орнығатын серіктестік, педагогтың қолдауды сезінуі; түрлі іскерлік, көңіл-күй, қарым-қатынасқа байланысты тренингтерді ұйымдастыру; тәлімгерлік және коучинг жүйесін қалыптастыру; жұмыс орнының физикалық ортасын құру, оған жататындар: жұмыс орнының безендірілуі, қажетті жабдықтармен жабдыкталуы. Жабдықтауда түстердің сәйкестігі адамның өзін сезінуіне түрліше ықпал етеді. Арнайы зерттеулер көрсеткендей ақ және ақ-сары түстерді таңдау маңызды. Түстерді таңдау жұмыстың сипатына да байланысты. Монотонды жұмыс сипатында мысалы, қызыл-сары түстер тиімді. Адамның жұмыс барысындағы психикалық жағдайына атмосфералық жағдайлар да ықпал етеді: жылу, ауа құрамы, қысым, ауа қозғалысы, т.б. Жылу ұйқыға, сергектікке ықпал етеді. [39, 313-314] Ұжым мүшелерін арнайы психологиялық дайындау арқылы өзара түсінушілік пен жақсы қарым-қатынасты қалыптастыру жүзеге асарылады.[43,583]

Педагогикалық ұжымдағы түсінушілік, өзара ықпалдастық жүйесінің қалыптасуы, әріптестік байланыстар, жағымды қарым-қатынас ортасының құрылуы, қолдау көрсетілу жұмысқа деген белсенділікті арттырып қана қоймай еңбек рахатын сезінуге де өз әсерін тигізеді. Осыны ескере отырып қазіргі мектеп басшысы жағымды психологиялық ортаны құру жүйесін қалыптастыруы шарт.

**Педагогикалық ұжымдағы түсініспеушіліктер және оны шешу.**

Жағымды психологиялық климат қалыптастыруға **кедергі** жасайтын факторлардың қатарына ұжымдағы келіспеушілікті немесе "климаттық ауытқуды" атауға болады. *Әлеуметтік-психологиялық келіспеушілікті* көптеген мамандар *адамдардың тікелей қарым-қатынасы саласында пайда болатын*

*карама-қайшылықтың шиеленісіп кетуі ретінде қарастырады.* Педагогикалық ұжымда пайда болатын келіспеушіліктер өз табиғатында тұлғааралық келіспеушілік болып табылады. Ондай жағдайда адамдар іс-әрекеттің мақсатына келіспейді немесе оған қол жеткізудің әдістері мен құралдары туралы әртүрлі пікірде болады. Ұжымда қалыптасатын әлеуметтік-психологиялық климатқа байланысты және тұлғааралық қатынастар жүйесінің ерекшеліктеріне байланысты келіспеушіліктер орын алады. Ондай келіспеушіліктердің себептері де жағдайларға байланысты әртүрлі болып келеді, мысалы, көзқарастардың әртүрлілігі, жұмысты орындау барысынан туындайтын түсінбеушіліктер, жауапсыздық, т.б. Орын алатын қақтығыстарды шешу педагогикалық ұжым мен оның мүшелерінен кәсібилікті талап етеді. Педагогикалық іс-әрекеттегі қақтығыстарды зерттеушілер: Б.С.Алишев, И.М.Вереникина, Р. С. Немов, Э.И.Киршбаум, М.М.Рыбакова, Л.В.Симонова және т.б. зерттеушілердің пікірлері бойынша тұлғааралық қақтығыс адамның ішкі сезімінің келіспеушілігінен пайда болған, шешімі әлі табылмаған мәселе, жағдайдан туындаған тұлғаның реніші. Келіспеушіліктер әртүрлі себептердің салдары болуы мүмкін. Педагогикалық ұжымдағы тұлғааралық келіспеушіліктер бірлескен педагогикалық әрекет процесінде орныққан өзара байланыстың бұзылуына байланысты туындайды.

Педагогикалық ұжымда орын алатын келіспеушіліктің негізгі үш тобын бөліп көрсетуге болады.

**Бірінші топ** - кәсіптік-педагогикалық әрекетті мақсатқа жетуге кедергі келтіретін, іскерлік байланыстардың бұзылуынан туындайтын кәсіптік келіспеушіліктер. Бұндай келіспеушіліктер жұмыстағы ынтымақсыздықтан, мұғалімдердің әрекет мақсатын түсінбеуінен және өз ісін жете білмеуінен туындайды.

**Екінші топ** - педагог мінез-құлқының өзара қатынас нормасына сай келмеуіне, сол сияқты мінез-құлық пен іс-әрекеттің ұжым мүшелерінің бір-бірінен күткен талаптарына сай келмеуінен туындайды. Ол педагогтың өз әріптестеріне және оқушыларға көрсеткен әдепсіздігі, кәсіптік этика нормаларының бұзылуы, ұжым талабын орындамау және т.б. түрінде көрініс береді.

**Үшінші топ** — педагогикалық процестерге қатысушылардың мінез бен темпераменттік ерекшеліктері негізінде тұлғалық сәйкессіздіктен туындайтын келіспеушіліктер. Бұл топты негізінен ұстамдылық, өзіне деген бағасы мен пікірінің аса жоғары болуы, эмоциялық тұрақсыздығы, шамадан тыс өкпешілдігі сияқты сапалар құрайды. М.М.Рыбакова педагогикалық шиеленістердің *ерекшеліктеріне* мыналарды жатқызады:

1. келіспеушілікті педагогикалық тұрғыдан дұрыс шешу үшін мұғалімнің кәсіби жауапкершілігінің болуы;

2. келіспеушілік жағдайында оған қатысушылар жасының, өмірлік тәжірибесін айырмашылықтарын ескеру;

3. оқиғалардың себептерін түрліше түсіну, мысалы «мұғалім көзімен», «оқушы көзімен»;

4. шиеленіс кезінде басқа оқушылардың болуы салдарынан бұл жағдайда шиеленіс тәрбие көзі бола алады;

5. шиеленісті шешуде мұғалім кәсіби маман ретінде оқушы тұлғасына басымдық берумен шешуге мүдделі болуы тиіс;

6. педагогикалық шиеленістерді сәтті шешуге мүдделі болу т.б.[42,53]

Келіспеушілікті реттеу мынадай қисынды әрекеттердің бірізділігінен тұрады:

- келіспеушіліктің алдын алу;
- пайда болған жағдайда келіспеушілікті үйлестіру, жою;
- келіспеушілік ахуалды шешудің ең оңтайлы шешімін қабылдау;
- келіспеушіліктің түйінін шешу.

Келіспеушілікті алдын алу кезінде сол адамның неге осылай жасағандығын анықтаудың маңызы зор. Мектеп басшысы қалыптасқан келіспеушілік ахуалға немқұрайлы карамауы ткіс, сондықтан ол келіспеуші жақтарды ашық әңгімеге тартып қалыптасқан жағдайды бірге талдап, талқылауы тиіс. Келіспеушілікті басқару кезеңінде басшы жеке әңгімелесіп, келіспеуші жақтарды алдағы кездесуге, араласуға психологиялық тұрғыдан дайындауы тиіс. Егер келіспеушілікті бастапқы кезеңінде келістіру мүмкін болмаса, онда оны шешудің тактикасы мен стратегиясы жасалуы керек. Оны мектеп директоры немесе оның орынбасарлары іске асырады, қажет болған жағдайда ұжымдық шешім қабылданады. Ол бойынша келіспеуші ұжым мүшелеріне біршама уақыт бір-бірімен араласпау немесе ол араласуды шектеу туралы шарт қойылуы мүмкін. Кәсіптік келіспеушіліктер енбек жағдайын, оқу-тәрбие үрдісін өзгерту, мектеп жұмысының тәртібіне түзету енгізу арқылы реттеледі. Тұлғалық сәйкессіздіктен туындайтын келіспеушілікті жою күрделі сипат алады. Бұндай жағдайда басшы келіспеуші жақтарға өзге де пікірлерді мойындататындай шешім қабылдайды.

Р. С. Немов «Психология» оқулығында қақтығысты жағдайда адамдардың мінез-құлқының бес тәсілін көрсетеді (К. Томас ұсынған): ынтымақтастық, мәмілеге келу (компромисс), қақтығыстан қашу, шет қалу (бейімделу) , бәсекелестік.

*Ынтымақтастық* – қақтығыстарды ғана емес келіспеушіліктердің тууына жол бермейтін мінез-құлық формасы. Егер келіспеушіліктер орын алған жағдайда екі жақ та біріге отырып оны шешу жолдарын іздестіреді.

*Мәмілеге келу* бір-біріне жол беру арқылы екі жақ бірлесе отырып, келісімге келеді. *Қақтығыстан қашу*, туындаған жағдайдан басын аулақ салу деген сөз.

*Шет қалу (бейімделу)*, туындаған келіспеушілікті жағдайлармен күресуден бас тартып, қақтығысты басқа адамның еншісіне шешу.

*Бәсекелестік*- екі жақ та өз есесін жібермейтін жағдай, яғни «беріспеу».[43, 578-579].Мектеп басшысы шиеленістердің туындау себептерін оларға ықпал еткен факторларды, себеп болған ақпаратты, қарым-қатынастар мен адамдардың мінез-құлықтарын анықтауы шарт. Педагогикалық ұжым ішіндегі жұмыс топтары арасындағы қақтығыстардың орын алуы көп жағдайда

ресурстарды бөлу, марапаттар, жазалу мәселелеріне байланысты туындауы мүмкін болса, аға мұғалімдер мен жас мұғалімдер арасында білім беру мекемесінде орныққан қалыптасып келе жатқан дәстүрлерге, нормаларға (кәсіби құндылықтар, жұмысты орындау, қоғамдық жүктеме т.б.) байланысты және сондай-ақ адамдарың мінез-құлықтарында менмендік, тәкаппарлық, жауапсыздық орын алуынан да туындауы мүмкін. Ал егер мектеп басшысының жалпы педагогикалық ұжым мүшелеріне қатысты әділетсіздігі байқалса, ол тікелей шиеленістің тууына әкелетін жайт. Осы аталған себептер адамның арнамысына тиіп, реніш түріндегі реакциясын туғызады. Міне, психологиялық тұрғыдан алғанда түсінбеушілік жағдайдың дамуы осындай болып келеді. Осылай бітпейтін шеңбер түзіліп, одан шығудың жалғыз жолы сол қақтығыстың бастамасы адамдардың бірін-бірі ренжіту мақсатында емес, түсінбеушіліктен туындағанын саналы түрде ұғынулары керек. Осылай туындаған қақтығыстарды шешудің бірнеше жолдары бар. *Біріншіден*, басқа адамның іс – әрекетіне жауап бермес бұрын ол адамның неге олай жасағанын анықтау керек. Әсіресе ұжым басшысы. *Екіншіден*, қақтығысқа түскен екі жақтың бір-бірімен тікелей байланысын ояту керек, сол байланыс арқылы олар бетпе-бет мәселені шешуге әрекет етеді. [43,580] Бұл мектеп басшысынан қақтығысты шешу мақсатында осы қақтығысқа түсіп отырған екі жақтың әр мүшесімен жеке жұмыс жасауды, сөйлесуді, пікірлерін тыңдауды, ойларымен бөлісуді және алдын-ала оларға жағымды психологиялық ахуал туғызып, бір-бірімен кездесуге дайындауды талап етеді. Басшы тарапынан шиеленісті шешудің құрылымдық әдістеріне жататындар: жұмысқа деген талаптарды түсіндіру; үйлестіру және ықпалдастыру; мақсатқа жету үшін оған қатысушылардың күштерін бағыттау; ынталандыру: сыйақы жүйесін құру; [44] Егер басшы ынталандыру, ұйымдастыру, реттеу, ақпараттандыру функцияларын дұрыс орындайтын болса шиеленістердің туындау себептерінің алдын алады.

Педагогикалық ұжым ішінде орын алатын шиеленістер жұмыс сапасына ғана емес, тұлғааралық байланыстарға да кері әсерін тигізеді. Сондықтан басшы педагогикалық менеджмент талаптарына сай еңбек ұжымының ұйымшылдығының, бірлігінің қалыптасуына, педагогтардың кәсіби өсулеріне жағдай жасау жүйесін қалыптастыруы керек. Сауатты, әділ басшының шиеленісті шешу тактикасы арқылы оған қатысушылар шиеленіс себептерін түсініп, ондай жағдайларды болдырмауға мүдделі бола бастайды. Осылай ақыл-парасатпен басқарылатын басшылық нәтижесінде педагогикалық ұжым мүшелері кәсіби, тұлғалық дамудың жоғары сатысына өтетін болады.

### ***Сұрақтар мен тапсырмалар:***

#### ***Жаттығулар:***

Педагогикалық ұжым ішіндегі жағымды ахуалдың қалыптасуына қарым-қатынас барысындағы сөздердің ықпалы зор. Зерттеулер бойынша адамның жақсы, әдепті айтылған сөздері адам психологиясына оң ықпал етеді. Ендеше педагогикалық қызметте сөйлеу мәдениеті мен этикасын сақтай отырып қарым-



қатынасқа түсу әр педагог үшін маңызды. Сондықтан сөздік қорымызды жағымды, мағыналы, мәнді сөздермен толықтырып жүрейік, осы бағытта мынадай жаттығулар орындауды ұсынамыз.

1) «Ұлылардан ұлағат» жаттығуы. Ұсынылған ұлағатты сөздердің өзіңізге ұнағанына талдау жасаңыз.

- «Сөзіне қарай кісі ал, кісіге қарап сөз алма» *А.Құнанбаев*

- «Сөз көңілге сипат жағының көркемдігімен, мағына жағының күштілігімен жағады» *А.Байтұрсынов*

- «Біреуге бірдеңе айтпастан бұрын, оны әуелі өзіңе айтып ал» *Сенека*

- «Саулық тілеп, табыс күтсең ісіңнен, Жарамайтын сөз шығарма ісіңнен» *Ж.Баласағұн*

«Күн жылытпайтын суық көңілді сөз ғана жылыта алады» *Ғ.Мұстафин*

2) Педагогикалық қызметтегі сөздің рөлі жайлы «Сөз құдыреті» тақырыбында 150 сөзден тұратын эссе жазыңыз.

3) «Орынсыз сөз» шығармашылық жаттығуы.

Шарты: педагог қызметінде, педагогикалық ұжым ортасында бейәдеп, мәдениетсіз сөздер айтылса адам айналасында орнығатын жайттар жайлы сурет салып, оны топта талқылаңыздар.

**Тақырып 3.2.3. Кәсіби желілік қауымдастық және білімнің барлық мүдделі тараптарымен, әр түрлі әлеуметтік топтармен әрекеттесу әдістері мен түрлері (сыртқы білім стейкхолдерлері) өзара әрекеттесу.**

**Мақсаты:** Кәсіби желілік қауымдастық жұмысы, сыртқы білім стейкхолдерлері, өзара әрекеттесу әдістеріне сипаттама беру, анықтау.

**Негізгі ұғымдар:** Кәсіби желілік қауымдастық, сыртқы білім стейкхолдерлері, тәлімгерлік «менторинг», тренинг, Lesson Study, бірлескен зерттеу топтары, бірлескен жұмыс топтары (жобалау топтары, жоспарлау топтары)

**Жоспары:**

1. Кәсіби желілік қауымдастық ұғымы, мәні, маңызы.

2. Сыртқы білім стейкхолдерлерімен әрекеттесу.

3. Өзара әрекеттесу әдістері.

**Кәсіби желілік қауымдастық ұғымы, мәні, маңызы.** Бүгінгі білім беру жүйесіндегі өзгерістер педагогтардың қызметін жаңа бағытта құруды талап етуде. Мұғалімнің белсенділігі мен көшбасшылығын қалыптастыру үшін өзінің кәсіби ізденісі, шығармашылығымен қатар басқа педагогтардың іс-тәжірибесімен бөлісу, олардан қажетті әдістемелік қолдауды алу, серіктестік құру, бірігіп ортақ мақсатқа сай әрекет ету іс қимылдары арқылы кәсіби дамуды жетілдіруге болады. Кәсіби қоғамдастықты дамыту бүгінгі күнде халықаралық қолдауға ие болып отыр. Педагогтардың кәсіби қызмет сапаларын дамыту үшін мұғалімдер бірлесуі қажет. Бұндай бірлесулер қазіргі білім беру үрдістерінде тек мұғалімдер арасында ғана емесе, мектептер арасындағы «Кәсіби қауымдастық» жұмыстары негізінде маңыз алууда. Ұлттық мектеп көшбасшылығы колледжі (Англия) үшін 2004 жылы жасалған

құжатта «білім алушылар қоғамдастығына: «Оқушылар жоғары нәтижелерге жету үшін бір мектептің шегінде, болмаса мектептер арасында оқыту мен оқу үдерістерін жетілдіруге бағытталған көптеген іс қимылдарды жоспарлау, жүзеге асыру және мониторингін жүргізу мақсатында бірігетін мектептер тобы немесе әріптестер»- деп анықтама береді. [48,47] ҚР педагог қызметкерлердің біліктілігін арттыру бағдарламасында: білім алушылардың кәсіби қоғамдастығы- мектеп қызметкерлерінен, оқушылардан және ата-аналардан тұратын жалпы мектептік педагогикалық қоғамдастық, оның мақсаты тығыз өзара әрекеттестік пен ынтымақтастық орнату арқылы өздерінің білімі мен дағдыларын үздіксіз жетілдіру болып табылады. **Қоғамдастықты құру жолдары:** мақсат пен бағыт (Республикалық «Педагогикалық шеберлік орталығы» арқылы), ынтымақтастықты дамыту және кәсіби қызығушылықты арттыру (адамдарды біріктіру, келіссөз жүргізу, сөйлесу), қарым-қатынастар және іс-шаралар (топтардың жұмысы), көшбасшылық мәдениетаралық алмасу құралы ретінде.[49,32]

**Мұғалімдердің желілік қауымдастығы-** мұғалімдердің Интернет желісі арқылы кәсіби қоғамдастыққа бірігуі. Мектептердің кәсіби желілік қауымдастығы оқытуда жоғары нәтижеге жету үшін бірнеше мектептер мен мұғалімдер арасында оқыту үдерісін жетілдіруге бағытталған іс-шараларды жоспарлап, жүргізіп оған талдау жасау мақсатында бірігетін мектептер мен мұғалімдер тобының жұмысын қарастырады. Желілік қауымдастықтар мектеп, аудан, облыс, республика көлемінде ұйымдастырылады. Желілік қауымдастықтардың негізгі идеясы білімнің құндылықтарын жоғары бағалайтын жаңашыл педагогтарды қалыптастыру болып табылады. Желілік қауымдастық виртуалды немесе ресурстық орталықтар арқылы құрылуы мүмкін. Ол мұғалімдердің кәсіби мәселелерді біріге отырып шешуін, өздерін жетілдіріп және кәсіби өсуі барысында өзара байланысты қамтамасыз етеді. Кәсіби желілік қауымдастық жұмысының арнайы үлгісі болмайды. Қазіргі уақытта кәсіби желілік қауымдастық жұмысының көшбасшылары «Педагогикалық шеберлік орталықтарынан» оқып біліктіліктерін (түрлі деңгейдегі) арттырған мұғалімдер болып отыр. Арнайы оқу бағдарламасынан өткен мұғалімдер қауымдастықтағы басқа әріптестеріне ашық сабақтар («Ашық сабақтар апталығы») ұйымдастырып, тәжірибесімен бөліседі, оқытудың 7 модулі бойынша оқыту үрдісін ұйымдастыру тәжірибелерімен алмасады, пікіралмасуға негізделген коучинг-сессиялар өткізу негізінде коллаборативтік орта құрылады. Нәтижесінде желілік қауымдастық ішінде бірлесе отырып құрылған ереже, ұстанымдарға байланысты жұмыс мақсатты, жоспарлы түрде жүргізіледі. Қауымдастықтың ұйымдастырушылық құрылымы ақпараттарды саралау, қауымдастық қызметінің аясы мен көлемін, мақсатын белгілеу, басты рөлдерді анықтау, өсуді, жетілуді анықтайды. Қауымдастық құрамына: мектеп әкімшілігі, деңгейлік бағдарламаны (I, II, III) бітірген мұғалімдер, оқушылар, мұғалімдер кіреді.

Қауымдастық мүшелері «бірлескен зерттеу» арқылы білім алады, сол арқылы қазіргі теориялар мен зерттеулер жайлы біліп, өз мамандығы

бойынша жаңа ақпарат жинайды, жинақталған ақпаратқа талдау жүргізеді, соның нәтижесінде болашақта тәжірибенің қай бағыттарын дамыту керектігін анықтайды. Бірлескен зерттеуді әртүрлі мектептердің қызметкерлері жүргізеді және ол бүкіл кәсіби қауымдастық жұмысы болып табылады. Қауымдастықтағы мұғалімдердің негізгі мінез-құлқы: өзара түсінушілік, ынтымақтастық, сенімділік және сәтті серіктестік қағидаттарына негізделеді. Педагогтердің желілік қауымдастықтары шекара мен қашықтықты білмейді, әріптестер ортақ мақсатқа сай міндеттерді арнайы кездеспей-ақ, пошта, басқа да электрондық тасымалдау құралдары арқылы шешетін болады. Форум мен чаттар арқылы бір-бірімен пікір алмасып, орта қысқа мерзімді жоспарларын, өткізген сабақтарының сурет пен бейнежазбаларын қауымдастық бетіне жариялап, пайдалы ақпаратпен алмасуға мүмкіндік алады. Қауымдастық құруда ескерілетін *талаптар*: қауымдастық құратын орта, көбінесе қауымдастықтар бір жерде орналасқан мектептерде біріктіріледі, мектептердің ортақ мақсаттары мен ортақ талаптары; өзара сенімділіктің болуы; тәжірибені өзгерту мақсатында ынтымақтастық орнаған мектеп желісін құру; қауымдастық ішінде кәсіби оқытуды жоспарлау; *Желілік қауымдастық жоспарының үлгі- нұсқасы*

1. Қауымдастық атауы:
2. Қауымдастық құрамындағы мұғалімдер санаттары
3. Қауымдастық мақсаттары
4. Қауымдастықты басқару және жетекшілік ету
5. Қауымдастықтың жұмысы жоспарланған уақыт аралығы
6. Қауымдастық сызбасы:

құрылымы	камту	қауымдастық мүшелері	кездесулерді өткізу	байланыстар	топтың негізгі мақсаты-қызметті сипаттау

**Желілік қауымдастықтың жоспары:**

1. Мақсаты
2. Міндеттері
3. Ережесі
4. Күтілетін нәтиже
5. Қауымдастықта жұмыс істеу қағидаттары

*Нұсқа- үлгі:*

№	кезеңдер	шаралар	жауаптылар	уақыты	ақпараттық ресурстар

**Кәсіби желілік қауымдастық құрудың маңыздылығы:**

*Біріншіден*, әр педагог өз санасында өзгерістер жасауы тиіс, ол деген өзінің педагогикалық қызметінің маңыздылығын, ұрпақ алдындағы жауапкершілігін, қоғам алдындағы парызын сезінуі, санамен түсінуі.

*Екіншіден*, инновацияға жақын болу, мұғалімнің саналы ойлануы шығармашылық ізденіс пен белсенділікке әкеледі. Өз қызметін жаңа бағытта, жаңа талаптарға сай құруға бағыттайды.

*Үшіншіден*, оқу-тәрбие үрдісін жетілдіруге байланысты әріптестермен бірігу. Өзара іс тәжірибе алмасу, орын алатын мәселелерді бірігіп (алқалық) шешу, біріккен шараларды ұйымдастыру т.б.

*Төртіншіден*, кәсіби даму кеңістігін кеңейту. Білім берудің басқа жүйелерімен байланыста болу, белсенді интеракцияны дамыту.

*Бесіншіден*, мұғалімдердің зерттеулерді белсенді жүргізуі, басқа мектептердің мұғалімдерінің тәжірибесіне жұмыс нәтижелеріне қызығушылық танытуы арқылы олар өздерінің кәсіби зияткерлік өсуін жетілдіріп, тәуекелге баруға дайын болады.

*Алтыншыдан*, қауымдастықты құруға басшылық тарапынан қолдау көрсетіп, жағдай жасалса оның жұмысы табысты болады.

*Жетіншіден*, кәсіби қауымдастық жергілікті қажеттіліктер мен басымдылықтарды біріктіреді.

*Сегізіншіден*, кәсіби қауымдастық мүшелері өздері білім алып, алған білімдерімен басқа жергілікті кәсіби қауымдастықтармен бөліседі.

*Тоғызыншыдан*, жергілікті билік органдары қауымдастық қызметіне қолдау көрсетеді.

*Оныншыдан*, кәсіби қауымдастық мұғалімдердің өзара оқуына, ынтымақтасуға, инновациялар енгізуге, зерттеу нәтижелерін жұмыс барысында қолдануға ықпал етеді.

Кәсіби қауымдастық жаңа идеялар мен тәжірибелерді шоғарландырады; Қауымдастық жұмысындағы жобалар шағын командалардың көшбасшылары ретінде көшбасшылық дағдыларын дамытуға мүмкіндік бере алады. Кәсіби қоғамдастық басшылары мен мектеп директорлары үйлестіруді және жауапкершілікті кәсіби қоғамдастыққа кіретін барлық мектептердің бірқатар адамдарына жүктеп, олар қосқан үлестерінің құнын бағалауға тиіс.

Сонымен, мұғалімдердің желілік қауымдастығысыртқы ортамен өзара әрекеттесу арқылы кәсіби дамуды, хат алмасу, кездесу, пікіраламасу, келісу негізінде бірлескен шараларды өткізу арқылы ортақ мақсатқа біріккен жалпы мұғалімдердің бірлестігі, өзгерткіштік әлеуеті бар ұйымдастырушылық нысан.

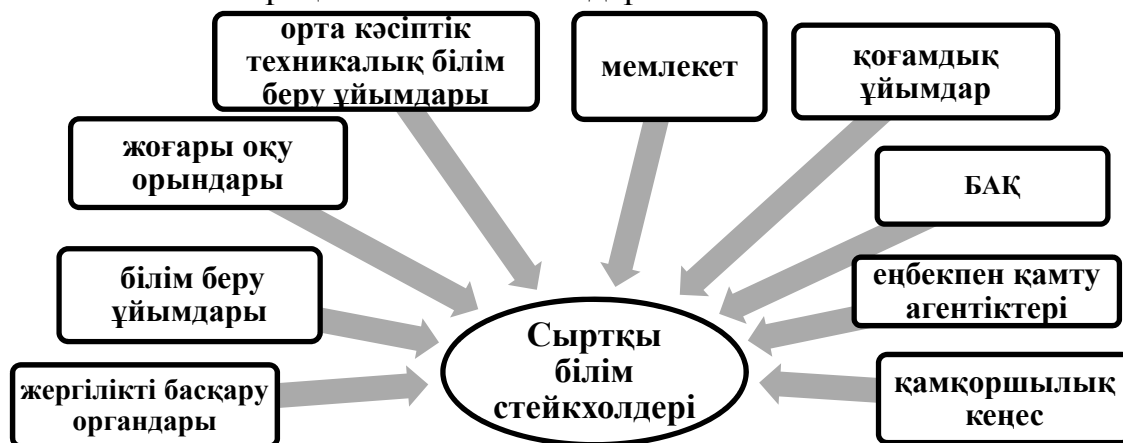
**Сыртқы білім стейкхолдерлерімен әрекеттесу.** Еліміздегі білім беру жүйесін реформалау мен жедел дамыту жағдайы білім беру қызметінің нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін енгізудің қажеттігімен бетпе бет келуде. Қазіргі уақытта басқару тәжірибесінде басқарудың екі тұжырымдамасы қалыптасып отыр: тағайындалған басқару мен стейкхолдерлер тұрғысынан басқару. Бұл тұжырымдар басқару саласындағы әдістерімен, мақсаттарымен ерекшеленеді: біріншіде басшылық тараптың мүдделерімен байланысты болса, екіншіде мүдделі топтардың (стейкхолдерлердің) қызығушылықтары қанағаттандырылады. Кәсіби қоғамдастықтағы көшбасшылық басқа мектептермен жүргізілген ынтымақтастық оларға пайда әкелетініне сенетін мектеп басшыларына байланысты. [33,50] «Мүдделі тараптар» ұғымы 1963 ж. Р. Стюарт, Н. Адлен, М. Дошер баяндамаларында «стейкхолдер» шотланд терминін «қандай да бір құндылықтың

заңды иегері» мағынасында қолданған болатын. [51] *Стейкхолдерлер теориясы*-стейкхолдерлердің мүдделерімен ұйымның даму стратегияларын түсіндіретін және қалыптастыратын менеджмент теориясы. Осы тұрғыдан алғанда білім беру саласындағы стейкхолдерлер қауымдастық жұмысының мақсатына сай бірлескен жұмысты ұйымдастырады. Стейкхолдерлер 1980 ж. бастап кең таралды, олардың шығуы Э. Фрименнің «мүдделі тарап» концепциясының тууымен байланысты болды. Осылай стейкхолдерлер компания жұмысында негіз алып, бүгінгі күні оның саласы кеңейуде.

**Стейкхолдер** (ағылш. *stakeholder*), ұйымның немесе жүйенің жоспары жетістігіне мүдделі тарап деген сөз, яғни жүйенің қажеттіліктері мен күтілетін нәтижелерін қанағаттандыратын, сол жүйеге қатысты үлеске, құқыққа, талаптарға ие ұйым қызметіне мақсатты түрде ықпал ете алатын адам немесе ұйым, команда. Стейкхолдерлер- «мүдделі тараптар», «қатысушы тарап», «қызығушылық танытушы жақ», «ықпал етуші топ», «қызығушылық танытатын топ», «мақсатты аудитория» ұғымдарына синонимдес ұғым. Стейкхолдерлер тұжырымдамасы негізінде білім беру мекемелерін басқару үрдісі мынадай басқарушылық функциялардың орындалуын қарастырады: жоспарлау, ұйымдастыру, ынталандыру, реттеу, бақылау. Стейкхолдер-менеджмент мына *кезеңдер* арқылы жүзеге асады:

*1 кезең* – *стейкхолдерлер тобын анықтау*. Олар мектеп жүйесіндегі әлеуметтік серіктестікке мүдделі жақтар, яғни сыртқы білім стейкхолдерлері: жергілікті басқару органдары, білім беру ұйымдары, жоғары оқу орындары, орта кәсіптік техникалық білім беру ұйымдары және жоғары сұранысты талап ететін мемлекет, қоғамдық ұйымдар,білім беру мәселелерімен ақпараттандыратын мерзімді баспасөз, еңбекпен қамту агенттіктері, қамқоршылық кеңес.*(сызба 1.)* Ішкі стейкхолдерлерге: оқушылар және олардың ата-аналары, педагог қызметкерлер, білім беру ұйымының әкімшілік аппараты мектеп тұлғалары жатады. Стейкхолдерлермен жұмыс маңызды орынға ие, себебі олардың қоғамдық пікірді қалыптастырады, сол арқылы білім беру ұйымының қоғамдағы беделі мен орны айқындалады.

*Сызба 1.* Сыртқы білім стейкхолдері



**2 кезең** –өзекті ақпаратты жинау. Бұл кезең білім беру ұйымына қатысты стейкхолдерлер тобының үміттері мен мүдделерін бекіту және бағалау арқылы сипатталады. Өзекті ақпаратты жинақтау үшін дәстүрлі зерттеу әдістері қолданылады: сауалнамалар, сұрақ-жауап, мазмұнды талдау, сараптамалық баға беру әдісі т.б.

**3 кезең** – стейкхолдерлермен болашақты бірігіп әрекет ету мақсатын айқындау. Бұл кезеңде стейкхолдерді маңыздылығына, қажеттілік сипаттарына қарай бағытын анықтайды.

**4 кезең** –стейкхолдерлер топтарымен жұмыстың күшті және әлсіз жақтарын анықтау. Бұл кезеңде нені күшейту керектігін, стейкхолдерлермен өзара байланыс нені өзгертуді талап ететінін анықтауды қарастырады.

**5 кезең** –стейкхолдерлермен (мүдделі тараптармен) өзара әрекеттесу стратегиясын таңдау. Бұл кезеңде стейкхолдермен ұзақ мерзімді байланыс бағыттары анықталады.

**6 кезең** –стейкхолдермен қатынастарды басқару стратегиясының тиімділігін бағалау және енгізу. Бұл кезеңде мүдделі тараптардың әрбір тобына қанағаттану дәрежесі бақыланады және алынған нәтижелерге негізделген түзету шаралары жүйесі әзірленеді.[52]

Сыртқы білім стейкхолдерлерімен өзара әрекеттесу түрлері:кәсіби желілік қауымдастық құру; серіктестік қызмет; коммуникациялар арналарының жүйесі; кездесулер, жиналыстар, келіссөздер; қоғамдық тыңдаулар; бірлескен жұмыс топтары; форумдарға, конференцияларға, педагогикалық көрмелерге қатысу; БАҚ-пен өзара іс-қимыл жасау; сарапшылар қауымдастығына мүше болу; біріккен іс шараларды ұйымдастыру; т.б.

«Педагогтің кәсіби стандартының» (2016) «Педагог. Бастауыш сынып мұғалімінің» кәсіп карточкасында «Еңбек қызметі: ...кәсіби қоғамдастықпен және білімнің барлық мүдделі тараптарымен өзара әрекеттесуді жүзеге асырады, өз бетімен білімнің стейкхолдерін біріктіретін инновациялық ойларға бастамашылық етеді» деп көрсетілген. [53] Сонымен тиімді стейкхолдер-менеджменттің болуы білім беру ұйымының шығынды оңтайландыруға, беделі мен бәсекеге қабілеттілігін арттыруға, тұтынушылар мен тапсырыс берушілердің сұрауларына сәйкес талап етілетін және сапалы білім беру қызметтерін ұсынуға мүмкіндік береді.

**Өзара әрекеттесу әдістері.** Кәсіби қоғамдастық жұмысы жоспарға сай мақсатты әрекет етеді. Оның ішіндегі оқыту бүкіл қатысушы-мектептердің атынан өткізіледі. Жұмыс топтары білімді оқып, меңгерген жағдайда оның нәтижелерімен басқа мектептермен бөлісуге тиіс, сол арқылы екіншілер де осы дағдылар мен білімнен пайда алатын болады. [33,52] Кәсіби қауымдастықтар бірлесіп жұмыс істеу және ғылыми қызмет арқылы адамдардың білім алуына мүмкіндік жасайды, оқуға ынталандырады. Әрекеттесудің мынадай *әдістері* бар:

**1) Бірлескен зерттеу топтары.** Қазіргі заман мұғалімдерден кәсіби білімді ұдайы дамытып отыруды талап етуде. Осы бағытта мұғалім өз жұмысын мынадай екі бағытта реттей алады: сабақты бірлесіп жоспарлау және өзара сабаққа қатысу. Оларды қамтитын құрал- *сабақты зерттеу (немесе Lesson Study) әдісі. Lesson*

**Study-** мұғалімдер тәжірибесі саласындағы білімді жетілдіруге бағытталған ынтымақтастық педагогикалық тәсіл. [50,66] Бұл әдіс бойынша сабақты зерттеуге жоспарлау, оқыту, бақылау, талдау, қорытындылау, тұжырымдау, құжаттауды бірлесе жүргізетін мұғалімдер (4-6 мұғалім) тобы қатысады. Сабаққа қатысқандар зерттеу мәселесі аясында оқушылардың сабақтағы әрекеттерін, сабаққа қатысын бақылайды, сабақ нәтижелері бойынша әңгімелеседі, оқудағы жетістіктері мен қиындықтарын айқындайды, бірлесе отырып сабақты талқылағанда осыларды негіз етіп алып, келесі сабақтарды жақсартуға әрекет жасайды

А. Әлімов Lesson Study тобы жұмысының *қадамдарын* ұсынады:

I. Сабаққа дейін. 1) Lesson Study тобын құру.

2) мақсатын, күтілетін нәтижелерді айқындау.

3) таңдалған проблема ауқымында коучинг жүргізіп мәселенің теориялық мазмұнын ашу, мүмкін шешімдерін таңдау.

4) сабақты бірлесе жоспарлау.

5) қолданылатын құралдарды таңдау.

6) оқушылардан алған сұхбат негізінде сабақ жоспарына өзгертулер енгізу

II. Сабақ кезінде. Lesson Study сабағы. а) оқушыларды бақылау.

III. Сабақтан кейін.

7) Оқушылардан сабақтан кейін сұхбат алу.

8) Сабақты талқылау, сабақ жоспарына өзгерістер енгізу, сабақ жоспарының жақсартылған нұсқасын дайындау. [54,117-119]

Мұғалімдер тобы сабақты зерттеудің жүйелі барысын өткізгеннен кейін (кемінде 3 сабақ) педагогикалық әдіс-тәсілдерді өзгертіп, жетілдіріп нәтижесінде ашық сабақтар, таныстырылым өткізу, желілік арналар, баспа беттеріне аталған сабақтарды жариялау арқылы мұғалімдер тәжірибесін басқа әріптестеріне таратады. Lesson Study әдісі арқылы мұғалімдер тобы болып мәселені анықтау, коучинг (рефлексиялық диалог) арқылы ол мәселені шешу жолдарын табу, бірлесіп жоспарлау, өзара сабаққа қатысу, қатысқан сабаққа талдау жасау, жетістік, кемшіліктерді анықтау, ұсыныс білдіру, сабақ жоспарын жақсарту жүзеге асырылады. Осылай мұғалімдердің сабақ беру әдістемесі үнемі жаңартылып және әр мұғалім кәсіби тұрғыда өзін-өзі дамыту, жетілдіруді әр сабақ сайын үздіксіз жүзеге асырып отырады.

**2) Кәсіби даму жөніндегі бірлескен іс-шаралар-** кәсіби желілік қауымдастықтағы мұғалімдердің өзара тәжірибе алмасу, біліктерін жетілдіру бағытындағы біріккен жұмыс шаралары. Ол шаралар қауымдастық жоспарына сай жүргізіліп, нәтижелері арнайы желілерде тәжірибелік ұсыным негізінде таратылады. Бірлескен іс-шараларға: сауалнамалар, бірлескен оқу күндері, коучинг, семинарлар, дөңгелек үстелдер, кездесулер, басқа мектептермен желілік байланысқа шығу, интернет-конференция ұйымдастыру, әдістемелік дидактикалық әзірлемелер сайыстар т.б. жатады.

Желілік қауымдастықта өткізілетін бірлескен шаралар әріптестердің өзара сеніміне, мәселелермен бөлісуге, басқалардың пікірімен келісуге, бірігіп зерттеу жұмыстарын жүргізуге, кәсіби кеңес, кәсіби көмек алуға, өзіне сенуге, кәсіби өсуіне ықпал етеді.

### **3) Жоспар бойынша басқа мектептерге жұмыспен бару, оқыту мақсатындағы сапарлар.**

Қауымдастық жоспарына сай белгіленген іс шараларды жүзеге асыруда өзара тәжірибе алмасу, біріккен тәжірибелерді жүргізу, өзара оқыту мақсатында әріптестер өзара әрекеттеседі. Мұғалімдер басқа мектептегі пән мұғалімдерімен өз білім деңгейін салыстырады, іздену жұмыстарымен шұғылданады, өзара білім алуға, тәжірибені бірлікте қарауға, өзара ақпарат алмасуға қол жеткізді және шешілмей келе жатқан мәселелерді шешуге, жаңа идеялармен алмасуға, кәсіби деңгейін зерделеуге үйренеді. Оның негізгі көріністері: семинар-практикумдар. Семинар арқылы мәселенің теориялық мәні талқыланса, практикум барысында оны тәжірибеде қалай шешу немесе қолдану жолдары көрсетіледі.

### **4) Бірлескен тренингтер мен тәлімгерлік (менторинг).**

**Тәлімгерлік**, ағылшынша «*mentoring*»- ұзақ уақытқа созылатын, тәлімгерлер (тәжірибелі педагог) мен тәліп (тәжірибесі аз педагог) арасында сенімді, жеке тұлғаға бағытталған қарым-қатынас құру үдерісі.[50, 67] Менторинг үдерісінің негізгі мақсаты - тәлім алушыны кәсіби даму жолында өз бетінше және асқан жауапкершілікпен өзіне жүктелген кәсіби міндеттерді орындай алатын деңгейге жеткізу. [55,40] Тәлімгерлік арқылы педагог өзінің білімі, іс –тәжірибесін, ойлауын жетілдіреді, әріптестерге жүйелі қолдау жасалады.Тәлім алушылармен менторингтер өткізіледі.Тәлімгерлік екі адамның арасында оқу қатынасын құруға және түйінді дағдыларды дамытуға бағытталған. Тәлімгер мұғалімге мәселелерді анықтауға, одан шығу жолдарын бірігіп іздестіруге, мақсат қоюға, оған жету жолдарын іздестіруге, жоспарлауға және оқыту үрдісін ұйымдастыруға байланысты белсенді тыңдай білу, сұрақ қою, топтармен жұмысты ұйымдастыру, оқыту әдістерін оңтайлы қолдану, қарым-қатынасқа түсе алуға көмектеседі, кеңес береді, бағыттайды. Тәлімгерлік мынадай жүйе бойынша жүргізіледі: мұғалім (тәліп) оқушыларды оқыту мақсатын анықтайды, қалыптастырушы деректер жинақтайды, бақылау барысы бойынша оқу стратегияларын қолдану мүмкіндігін, оқушылардың реакцияларын, кері байланыс сұрақтарын қарастырады, кері байланыс пен келесі әрекеттерді жоспарлайды. Тәлімгерлік тәжірибе мұғалімге жоспарлы түрде көмектесіп, кәсіби дамуына бағдарлайтын, оның педагогикалық өсуіне ықпал ететін үрдіс болып табылады.

**Тренинг** (ағылшын тілінен аударғанда *train, training*- «тәрбие, оқыту, дайындау, жаттығу»)- жұмыстарды ұйымдастыру және өткізу технологиясы. Тренер – тренингті жүргізуші адам, ол нағыз «жаттықтырушы», өйткені ол әріптестерге кәсіби білімді жүзеге асыру қабілетін игеруге көмектеседі. Тренер – әрі оқытушы, әрі бапкер ,әрі психолог аудиториямен жұмыс істеудің шебері болуы тиіс. Себебі ол семинар- тренингке қатысушы әрбір педагогтың талап-тілегі мен қажеттіліктерін танып отыруы тиіс. Ол аудиторияны белгілі бір мақсатқа ұйыта алады, барлығын бір кісідей, бірлесе жұмыс атқаруға бағыттай біледі.*Семинар-тренинг* – бұл тренинг әдісі педагогтарға жаңа ақпаратты, жаңа білімді, біліктілікті игертудің тиімді түрі, ол адамға ақпаратты беріп қана қоймайды, сол ақпаратты игеріп, оны іс жүзінде қолдана білуге үйретеді. Семинар-тренинг барысында педагогтар жаңа ақпаратты бірлесіп талқылайды («семинар») әрі практикалық



жаттығулар негізінде алынған білімді іс жүзіне асырудың жолдарын қарастырады («тренинг»).

Тренингті ұйымдастыру *кезеңдері: тренингтің мақсатын айқындау*, бұл ретте алға қоятын мақсаттарды SMART өлшемдеріне (критерийлеріне) сәйкес айқындаудың маңызы зор. Мысалы, тренинг өткізу арқылы педагогқа оқу үрдісін реттеудегі қалыптастырушы бағалау машықтарын үйрету; *тренингтің міндеттерін белгілеу*, мақсатты айқындаған соң, тренер сол мақсатқа жету жолындағы нақты міндеттерді белгілейді. *Олар*: тренинг өтетін жерді белгілеу, тренингке қатысушыларды іріктеу, ресурстарды айқындау, тренингті өткізу, рефлексия жүргізу; *тренингтің кіріспе бөлімі*, қатысушылармен танысып, тренинг ережелері бекітіледі, күтілетін нәтижелерді айқындайды; *тренинг барысы*, тренингтік жаттығулардың жүргізілуі. мысалы, «Тыңдаушы жұптар», «Қағаздарды жинақтау», «Менің күшті жақтарым» жаттығуы, «Кеден» жаттығуы, «Ұстаз бен ұстаз арасындағы қарым-қатынас» жаттығуы, «Біздің ұйымшыл топ» жаттығулары т.б.; *рефлексия*.

Семинар-тренинг барысында кейбір интерактивті тәсілдер: «миға шабуыл», пікір алмасу, шағын топтардағы жұмыс, ойындар қолданылады. Тренинг әр педагогтың өзін, өз мүмкіндігін көрсете алуына, өз ойын толық жеткізе білуге, басқа әріптестерін түсінуіне және бірлесе отырып ортақ мәселені шешуге мүмкіндік береді.

**Бірлескен жұмыс топтары (жобалау топтары, жоспарлау топтары)** Зерттеу мұғалімдердің кәсіби қоғамдастығының негізгі қағидаттарының бірі. Негізгі идея-тәжірибеге негізделген зерттеу- фактілер және деректер арқылы басқарылатын оқу. Қауымдастық ішіндегі зерттеуге бірлескен жұмыс тәсілдерін әзірлеу жатады. Бірлескен жұмыс арқылы жаңа білімді бірлесе құруға қатысатын қоғамдастықтарда *зерттеу жобалары* мектептер арасында инновациялық педагогикалық әдістемелерді таратудың жиі қолданылатын тәсілдері болып табылады (Church et al, 2006).[49,33] Бірлескен зерттеулер оқыту тәжірибесін алмасудың тиімді құралы. Бірлескен жұмыс топтары бірлескен жұмыс пен оқыту әдістемелерін бірлесіп әзірлеу жолдарын ұсынады. *Басшылық етуші топтар* негізгі қызметті бағыттағанды, жоспарлайды, басқарады, бақылайды, ресурстарды бөледі, мүдделі адамдарды тартады. Олар мектеп директорлары, оқу ісінің меңгерушілері болуы мүмкін. *Үйлестіруші топтар*, қауымдастықтың әртүрлі бөлімдері арасындағы қызметті реттейді. Қауымдастық ішіндегі іс-шараларға қатысты шешім қабылдайды. Үйлестіруші топтың басшылығында мектептің II, III деңгей бойынша сертификатталған мұғалімдері болады. *Дамытушы топтар*, оқыту мен оқу үрдісін жетілдіруді жүзеге асырады. Оқу бағдарламаларын әзірлейді, жаңа стратегиялардың қабылдануына қолдау көрсетеді. [33,51] Кәсіби қоғамдастық жұмысына тәуелсіз сарапшылар болады, олар қоғамдастық көшбасшыларына кеңес береді, кәсіби қоғамдастық ішінде жүргізілген зерттеулердің, ғылыми жобалардың бірізділігін (әсіресе жоғары оқу орындарымен ынтымақтастық) қамтамасыз етеді, жаңа идеялар мен білімге қолдау көрсетеді.[50,104]

Кәсіби қоғамдастық ішінде жүретін оқытудың барлық түрлері қоғамдастыққа қатыстырылған барлық мектептердің «атынан» іске асырылуы тиіс. [49,32] Қазіргі

жаһандану заманы талаптары мұғалімдерден бірлескен жұмысты, жана ойлармен алмасуды оқыту ықпалын күшейтуді, мұғалімнің кәсіби дамуын жүйелі түрде дамытып, жетілдіріп отыруды талап етеді. Кәсіби желілік қауымдастық жұмысы мұғалімнің кәсіби қызметін жана арнаға бұру, кәсіби ізденіс пен шығармашылық өсуге бастау көзі болып отыр.

***Сұрақтар мен тапсырмалар.***

1. Кәсіби желілік қауымдастықты енгізудің қазіргі қоғамдағы маңыздылығы неде?
2. Мұғалімдердің желілік қауымдастығы сыртқы ортамен өзара әрекеттесуінің қандай тәсілдері бар?
3. Стейкхолдер-менеджмент кезеңдеріне сипаттама беріңіз.
4. Желілік қауымдастық, Lesson Study тобы жұмысының жоспарын, Тренинг жоспарын жасаңыздар.

### Қолданылған әдебиеттер тізімі

1. Педагогический менеджмент и управление развитием образования/ Баймолдаев Т. М., Безруков В. И, Носков И. А, Соловова Н. А. 2-е издание.- Алматы, 2008.-460 стр.
2. Құлыбаева Д. Халықаралық типтегі мектептердің білім беру жүйесін басқарудың әдіснамалық негіздері.- Алматы, «Эдельвейс», 2010. -458 б.
3. Переломов Л.С., Конфуций: жизнь, учение, судьба, М., «Наука», 1993.
4. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента/ <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtml>
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. 2-е изд., перераб.и доп.- М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
6. Анри Файоль Общее и промышленное управление 1923 год // [Faiol\\_Obshee\\_i\\_promishlennoe\\_upravlenie](#).
7. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: Учебник для вузов.- И.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
8. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр "Педагогический поиск", 2000.- 224 стр.
9. Психологиялық-педагогикалық сөздік. Екінші басылымы./ Б. А. Молдағалиев, Л. М. Маденова, Ж. Ж. Жароллаева, Қ. Р. Қажымова/- Алматы: «Арыс» баспасы, 2011.
10. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в управлении педагогическими системами: Учебное пособие/ В. П. Симонов. –М., Высшее образование, Юрайт- Издат, 2009.
11. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. - М., 1997.
12. Глухов В. В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. Санкт-Петербург.: «Специальная литература», 1995.
13. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр "Педагогический поиск", 2000.- 224 стр.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента . М., Институт международного права и экономики. «Триада», «Лгд» , 1996.
15. Салахова Л.Р. Этика и культура управления: Учебное пособие для студентов экономического факультета / Салахова Л.Р. — 2-е изд., пересмотр. — Казань: Юниверсум, 2013.
16. Громова Л. А. Этика управления: Учебно-методическое пособие. — СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. — 9 с.[http://window.edu.ru/resource/254/64254/files/gromova\\_etika.pdf](http://window.edu.ru/resource/254/64254/files/gromova_etika.pdf)
17. Коробкова С. Н. Этика делового общения: сборник практических задач. /СПбГУАП СПб, 2003.
18. Азимов Т., Безнощук Л. Сравнение стилей руководства // Молодой ученый.- международный научный журнал. 2016, №11 (115), часть 5, 590 стр.— URL <https://moluch.ru/archive/115/30687/> (дата обращения: 09.08.2018).
19. Стиль руководства// [http://adhdportal.com/book\\_2801\\_chapter\\_48\\_8.1\\_Stil\\_rukovodstva.html](http://adhdportal.com/book_2801_chapter_48_8.1_Stil_rukovodstva.html)

20. Третьяков П. И. Управление общеобразовательной школой по результатам практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 1997.
21. Конаржевский Ю. А. Анализ урока/ М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.
22. Глухов В. В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. Санкт-Петербург.: «Специальная литература», 1995.
23. Сатыбалдыұлы С., Байтанаева Б. Маркетинг және менеджмент негіздері: оқулық. – Астана: Фолиант, 2007.
24. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: учеб. Пособие, изд. 2-е дополненное и переработанное/- Таганрог: изд-во ТРТУ, 2003
25. Донцов С. Организация, нормирование и оплата труда: Учебное пособие.- Астана: Фолиант, 2013.
26. Исакулов Е. Б. Основы кадровой политики: Курс лекций. Учебное пособие.- Астана: Издательство ЕНУ им.Л. Н. Гумилева, 2010.
27. Дэвид Макклелланд Мотивация человека //http: //padaread. com/ ?book =16728&pg=6
28. Бендас Т. В. Психология лидерства: учебное пособие.- СПб: Питер, 2009.
29. Виханский О. С., Наумов А. И. В54 Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. -5-е изд. стереотипн. - М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. - 576 с.
30. Игебаева Ф.А. Социология: Учебное пособие – М.:ИНФРА-М, 2015. – 236с.
31. Шейнов, В.П. Психология лидерства / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2008. – 992 с.
32. Ли Якокка. Карьера менеджера <http://flightcollege.com.ua/library>
33. «Педагогикалық қоғамдастықтағы мұғалім көшбасшылығы» ҚР педагог қызметкерлердің біліктілігін арттыру бағдарламасы. «Назарбаев Зияткерлік мектептері» ДББҰ, педагогикалық шеберлік орталығы, 2015.
34. Марчукова, О.Г. Подготовка руководителя образовательного учреждения в системе повышения квалификации к осуществлению лидерства.<http://www.dissercat.com>
35. Құсайынов А. Қ. Әлемдегі және Қазақстандағы білім берудің сапасы/ А. Қ. Құсайынов.- Алматы, 2013.- 196 б
36. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя. - М.: Академия,2004.
37. Реан А.А., Коломинский. Социальная педагогическая психология. – СПб., 1999.
38. Психологический словарь / Под общей редакцией А.В. Петровского. – М.: Политиздат,1990.
39. Казаков В. Г., Кондратьева Л. Л. Психология: Учебник для индустр.-пед.техникумов.-М.: Высш.шк., 1989.- 383 с.
40. Немов Р. С. Психология: пособие для учащихся.- М.: Просвещение, 1995.- 239 с.

41. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: Программно-методическое пособие. – М.,2000.
42. Рыбакова М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе: книга для учителя/ М. М. Рыбакова.- М.; Просвещение, 1991.- 128 с.
43. Немов Р. С. Психология: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: в 3 кн./ Р. С. Немов.- 4-е изд.- М.: Гуманитар. Изд. Центр ВЛАДОС, 2005.- Кн.2 Психология образования.- 606 с.
44. Психология управления: курс лекций/ Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов; Р. И. Мокшанцев и др.; отв. ред. М. В. Удальцева.- новосибирск: изд-во НГАЭиУ; М.; ИНФРА-М, 1997.- 150 с.
45. Основы эстетического воспитания: пособие для учителя/ Ю. Б. Алиев, Г. Т. Ардаширова, Л. П. Барышникова и др.; Под ред. Н. А. Кушаева.- М.: Просвещение, 1986.-240 с.
46. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. – М., 1998.
47. Григорьев Т. Г., Линская Л. В., Усольцева Т. П. Основы конструктивного общения: методическое пособие для преподавателей. 2-изд., испр.и доп.- Новосибирск.- Изд. Новосибирского университета, 1999.-173 с.
48. Мұғалімге арналған нұсқаулық. I (ілгері деңгей) 2014 жыл.
49. Курсалды тапсырмалар. «Назарбаев Зияткерлік мектептері» ДББҰ, педагогикалық шеберлік орталығы, 2015.
50. Мұғалімге арналған нұсқаулық. «Педагогикалық қоғамдастықтағы мұғалім көшбасшылығы» ҚР педагог қызметкерлердің біліктілігін арттыру бағдарламасы. «Назарбаев Зияткерлік мектептері» ДББҰ, педагогикалық шеберлік орталығы, 2015.
51. Булатов А. Р. Эдвард Фриман. Люди. — Режим доступа: [http://www.peoples.ru/science/philosophy/r\\_edward\\_freeman/](http://www.peoples.ru/science/philosophy/r_edward_freeman/) (дата обращения: 31.10.2016).
52. Патрахин А. И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации // Молодой ученый. — 2016. — №22. — С. 184-186. — URL <https://moluch.ru/archive/126/34951/> (дата обращения: 21.08.2018).
53. Педагогтің кәсіби стандарты Жалпы ережелер. <http://g.engime.org/pedagogti-kesibi-standarti-jalpi-erejeler.html?page=38>
54. Әлімов А. Интербелсенді әдістемені мектепте қолдану. – Алматы, 2015. – 180 б.
55. Айдосова Т., Айтпукешов А., Идришева З., Кусаинов Г., Сагинов К., Ултанбаева С. Коучинг пен менторингті іске асыру бойынша мұғалімдерге арналған нұсқаулық, Астана, 2014.
56. Панышина Т.В., Айтпаева Ж.Ж. Педагогикалық менеджмент: оқулық. - Алматы, 2012.-248 б.
57. Педагогика: Оқулық /Абай атындағы Қазақ Ұлттық Педагогикалық университетінің педагогика кафедрасының авторлар ұжымы/.-Алматы: Print-S, 2005.-430 б.
58. Әлқожаева Н. Педагогикалық менеджмент: Оқу құралы. – Алматы: Қазақ университеті, 2009. -68 б.

59. Құрманалина Ш.Х. Мұқанова Б.Ж. Ғалымова Ә.Ө.Ильясова Р.Қ. Педагогика: Оқулық. Астана 2007ж.-652б.

60. Құрманалина Ш.Х.БерібековҚ.Қ. КатаевЕ.С. Педагогический менеджмент

61. Бахишева С.М., Мирсеитова С.С./ Идеи Дьюи и наша практика.-Алматы, 2005,- изд. ТОО «Верена»,235 с.

62. Бахишева С.М. Инновациялық үрдістерді мектеп басқаруда қолдану жолдары: оқу-әдістемелік құрал. – Орал, 2005. -78 б.

63. Бахишева С.М. Қазіргі мектеп басқарудың менеджменті Республикалық ОӘК ұсынысымен: оқу құралы РБК. –Орал: БҚМУ, 2008. – 96б.

64. Бахишева С.М. Педагогикалық жүйелерді басқару технологиялары: әдістемелік құрал. Алматы: Баспахана «Art-Fusion», 2009. –117 б.

65. Бахишева С.М. «Педагогикалық жобалау: теориясы мен технологиясы» Алматы, 2011, «Дәуір» баспасы, 326 бет..

66. Бахишева С.М. Педагогикалық жобалау: теориясы мен технологиясы. Оқулық.-Алматы, 2010. - 470б.

67. Мұханбетжанова А.,Бахишева С.М., Кемешова А. Педагогикалық жүйетану негіздері /Оқулық. Алматы,-2015.- ЖСШ РПБК «Дәуір» баспасы, 320бет

68. Бахишева С.М. Педагогикалық жүйелерді басқарудағы жобалаудың ғылыми теориялық негіздері/ Монография, - Алматы, -2009, изд. «Волкова»

#### **Қосымша әдебиеттер:**

1. Дүйсенбаев А.Қ. Педагогикалық менеджмент: Оқу құралы – Алматы: «Отан», 2015. –158 б.

2. Баймолдаев Т.М. Мектеп басқару: даму тарихы, ғылыми және әдіснамалық негіздері, тәжірибесі.-Алматы, 2009.-257 б.

3. Бердалиева Н., Байболенова Л.А., Баллош Қ.Т. Ақпараттық менеджмент негіздері.-Алматы,2000

4. Құрманалина Ш.Х.Ғалымова Ә.Ө.Педагогика.Оқу - әдістемелік құрал. Астана 2008ж.- 272б.

5. Менеджмент в управлении школой. Уч.пос / под.ред Т.И.Шамовой – М:2000г

#### **Ғаламтор «көздері :**

1 <http://www.values-edu.ru>

2 <http://ito.edu.ru>

3 <http://gnpbu.ru>

4 [http://gnpbu/katalog/ka\\_o.htm](http://gnpbu/katalog/ka_o.htm)

## ГЛОССАРИЙ

**Аудит** – ұйымның, жүйенің есептік көрсеткіштерді мен қызметін тәуелсіз тексеру мен бағалау процесаурасы.

**Аудит-триангуляция-** ұйымның жалпы қызметіне тәуелсіз бақылаудың берген бағасы.

**Басқару парадигмасы** (парадигма латынша *paradeigma* – үлгі)– ғылыми концепцияға негізделген негізгі идея, ғылым дамуының белгілі кезеңінде ғылыми қауымдастық тарапынан қабылданған болжамдардың мәнін түсіндіру және ғылыми тану үрдісінде пайда болатын мәселелерді шешу үшін үлгі, модель, стандарт (қалып) ретінде пайдаланылатын теориялық және әдіснамалық ережелердің жиынтығы.

**Басқару ұстанымдары-**басқаруда басшылыққа алатын жетекші идея, қағида.

**Басқарудың ақпараттық жүйесі-** басшылыққа шешім қабылдау үшін қажетті ақпаратпен қамтамасыз ететін ұйым.

**Басқару стилі** - басшының бағыныштыларға тән мінез-құлқы және ұйымның мақсатына жету бағытында оларға әсер етуі.

**Басшы имиджі-** басшының сырт келбетін, өзі басқаратын топтың өкілдік функциясын орындау деңгейін, сөз мәдениеті, мәнерін бейнелейді.

**Бихевиоризм** - адамның сыртқы орта ықпалдарына қарсы жауап ретіндегі әрекет-қылығын қарастыратын психологиялық теория.

**Делегирлеу** - белгілі бір ұйымдық мақсаттарға қол жеткізу үшін басшылардың функцияларын басқа басшыларға немесе қызметкерлерге беру процесі.

**Диагностика-** (грекше *diagnostikos* - тануға қабілетті) - мақсатты зерттеуде, алынған нәтижелерді түсіндіріп, қорытынды (диагноз) түрінде жалпылама сипаттайтын адамның қасиеттерін, сипаттамаларын және жай-күйін тану және бағалау үдерісі. Диагностика адам қызметінің басқа бағыттарын бағалау үшін қолданылады.

**Жоспарлау**– белгіленген мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті ресурстарды тиімді бөлу, алдағы уақытта атқарылатын іс-шаралар кешені тізбесі, ұжым мүшелерінің жалпы мақсаттарға жету үшін күш-жігерлерін бір бағытқа жұмылуын қамтамасыз етеді.

**Инновация** - нарық талап ететін процестердің немесе өнімдердің, жүйенің тиімділігін сапалы арттыруды қамтамасыз ететін жаңашылдықты енгізу.

**Консенсус** - шешімдер қабылдау кезінде қақтығыстарды шешу әдісі, егер мүдделі тараптардың басым көпшілігіне негізгі қарсылық болмаса ортақ, біріккен келісімге келу.

**Коучинг** – (ағылш.*coaching*)– тәлім ету, дайындау, жаттықтыру, коучтың (бағыттаушы адам, тәлімгер) көмегі арқылы кәсіби мақсаттарға қол жеткізуді жүзеге асыратын тренинг әдісі, ашық сұрақтарға негізделген диалог.

**Коммуникация**- ақпараттың субъектіден субъектіге берілуі.

**Көшбасшы** (ағылш «leader» – жүргізуші, бірінші, алдыға жүруші) – команданың немесе топтың беделді, белсенді мүшесі, ол топтық мақсатқа жетуді анықтап, ұйымдастыратын, өзі алдыда жүретін және басқаларды артына ерте білетін адам.

**Көшбасшылық** - тиімді басшылықтың маңызды компоненті, басқарудың әртүрлі көздерін неғұрлым тиімді үйлестіруге негізделген және ортақ мақсаттарға қол жеткізу үшін адамдарды ынталандыруға бағытталған басқарудың ерекше түрі.

**Қүзіреттілік**- білім, түсінік, іскерлік пен қабілеттің интеграциясы.

**Lesson Study**- мұғалімдер тәжірибесі саласындағы білімді жетілдіруге бағытталған ынтымақтастық педагогикалық тәсіл.

**Мақсаттық индикаторлар**- бірнеше мақсаттар көрсеткіші.

**Маркетинг**- ұйымға пайда әкелетіндей етіп қызмет көрсету, тұтынушыларға өнімді немесе қызметті құру және тарату, олардың өзара қарым-қатынасын басқаруды қамтамасыз ететін ұйымдастырушылық қызмет.

**Миссия**- ұйымның ұзақ уақытқа мақсат қою тұжырымдамасы.

**Менеджмент** (ағылшын тілінен аударғанда, to manage, management – басқару, manager- басқарушы, басшы,латын тілінен аударғанда manus-қол)- тиімді, шебер басқару.

**Мектеп директоры** –ҚР «Білім туралы» Заңы мен оның жарғысына сәйкес білім беру ұйымы ретіндегі мектепті басқаруды жүзеге асыратын лауазымды тұлға.

**Мониторинг** - қоршаған орта мен қоғамдағы құбылыстар мен үрдістерді үнемі, бірізді қадағалау және кешенді бақылау жүйесі.

**Мотивация** - әрекетке ынталандыру, адамның мінез-құлқын басқаратын, оның бағытын, ұйымдастырылуын, қызметі мен тұрақтылығын белгілейтін психофизиологиялық процесс;

**Мұғалімдердің желілік қауымдастығы**- мұғалімдердің Интернет желісі арқылы кәсіби қоғамдастыққа бірігуі.

**Сандық (цифрлық) басқару**- цифрлық нысанда деректерді пайдаланатын құрылғы жүзеге асыратын процессорды автоматтандырылған басқару.

**Сапа менеджменті**– бұл өнімдер мен қызметтердің сапасын жақсарту, жоспарлау, мақсаттарды белгілеу, қамтамасыз ету, бақылауға бағытталған қызмет және ұйымның сенімді, үзіліссіз жұмысын қамтамасыз ететін басқарудың өзара байланысты және бағыттаушы іс әрекеті.

**Стейкхолдер** (ағылш. stákeholder), ұйымның немесе жүйенің жоспары жетістігіне мүдделі тарап деген сөз, яғни жүйенің қажеттіліктері мен күтілетін нәтижелерін қанағаттандыратын, сол жүйеге қатысты үлеске, құқыққа, талаптарға ие ұйым қызметіне мақсатты түрде ықпал ете алатын адам немесе ұйым, команда.

**SWOT** – талдау - бұл ұйымның ішкі және сыртқы орта факторларын анықтау және оларды төрт санатқа (күшті, әлсіздік жақтарын,



мүмкіндіктерін, қауіп-қатерді анықтау) бөлу болып табылатын стратегиялық жоспарлау әдісі.

**Smart-мақсаттар** - жұмыс мақсатына жетудің заманауи тәсілі, барлық қол жетімді ақпаратты жинақтап, жұмысты қолайлы шарттар орнатуға, ресурстардың жеткіліктілігін анықтауға, процестің барлық қатысушылары үшін нақты, дәл, нақты тапсырмаларды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

**Тәуекелді басқару** – тәуекел факторларын бейтараптандыру, басқаруда қате шешім қабылдау қаупін азайту, алдын ала болжау шараларын іске асыру үрдісі.

**Тренинг** (ағылшын тілінен аударғанда train, training- «тәрбие, оқыту, дайындау, жаттығу»)- жұмыстарды ұйымдастыру және өткізу технологиясы.

**Ұжымдағы тұлғааралық байланыстар** - бірлескен білім беру қызметі барысында ұзақ мерзімді байланыста болатын адамдардың өзара бағдарлары.

**Этика** (грек тілінен аударғанда мінез-құлық, әдет)- адамгершілік пен моралды зерттейтін пән.

Ш. Х. КУРМАНАЛИНА, С.М.БАХИШЕВА.  
Н.Н. ДӘУЛЕТКАЛИЕВА. Н. Ж. АРХЫМАТАЕВА

## ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

Басуға 10.12.2018 ж. қол қойылды  
Пішімі 60\*84 1/8  
Цифрлық баспа  
Шартты басп.т. 17,2. Таралымы 32 дана.

«Профи Полиграф» компаниясында басылған