Әл-фараби атындағы қазақ ұлттық университеті

ФИЛОСОФИя және саясаттану ФАКУЛЬТЕТі

педагогика және білім беру менеджменті КАФЕДРАсы

**« БІЛІМ САПАСЫН БАҒАЛАУ МЕН БАСҚАРУ»**

**пәні бойынша дәрістердің қысқаша мазмұны**

3 кредит

Алматы, 2024-25

**Алғы сөз**

Педагогикалық менеджмент ұғымы жалпы білім беру жүйесін басқаруға байланысты 90 жылдардың аяғында қолданысқа ендірілген. Қоғам талабына байланысты мектептегі басқару жүйесі үлкен өзгерістерге ие болды. Соның салдарынан, басқарушыға жаңа талаптар мен міндеттер қойылып, олардың ұстанатын қағидалары да жаңаша ұсынылды. Шынайы демократиялық басқару жүйесі іске асырылуда. Сондай-ақ басқару ісіне әлеуметтік серіктестік тұрғысынан келу көзделуде. Яғни, басқарушы, басқарылушы, ата-ана, оқушылар араласуда. Бұл дегеніміз қазіргі адамдардың педагогикалық білімдерінің болуын қажет етеді. Болашақ мамандарды даярлауда бұл курс оларды басқару ісінің түрлерімен,тәсілдерімен, қағидаларымен, технологияларымен таныстырады. Педагогикалық менеджмент туралы теориялық білімдерін негіздеп, практикада іске асыруларына көмектеседі.

Әлемдегі заманауи әлеуметтік-экономикалық динамика өскелең ұрпақты оқыту мен тәрбиелеудің және қоғамның басқа да салаларының жаңа өлшемдерін (параметрлерін) талап етеді. Әлемдік экономикадағы өзгерістер тез өзгеретін бәсекеге қабілетті ортаға бейімделу қажеттілігін туындатты, адам капиталына, білім сапасына жоғары талаптар қойды. Қазақстан Республикасы, әлемдегі басқа да мемлекеттер секілді, заман талабына сай өзінің білім беру сферасын экстенсивті дамыту жолында. Білім беру саласындағы халықаралық ынтымақтастықты кеңейту, халықаралық білім беру кеңістігіне ену жөнінде жүйелі жұмыстар жүргізілуде.Қазақстан білім беру жүйесіндегі көпсатылы реформалардың қазіргі кезеңі ең алдымен, бүкіләлемдік интеграцияға, оқу жоспары мен бағдарламаларын әлем тенденцияларына сәйкес түзету, сонымен қатар жоғарғы оқу орындарының және сонда дайындалатын мамандардың бәсекеге қабілеттілігін жоғарлату.

Соңғы жылдары білім беруді жаңаландырудың негізгі тенденциялары оқытудың гуманизация, гуманитаризация, демократизация, децентрализация, дифференциация, индивидуализациясымен сипатталады. Білім берудің ұлттық моделінің қалыптасу мен бекітілу процесі белсенді жүруде, оның негізгі идеясы – ұлттық-мәдениет негізінде тұлға мен қоғам талабына сай өзін-өзі дамытуға қабілетті білім беру мен тәрбие жүйесін құру. Қазіргі уақытта мектептің дамуына кедергі келтіретін жаңа проблемелар пайда болды – ұйымдастырушылық-басқарушылық. Шынымен-ақ, даму үстіндегі мектеп өзге типтегі басшыны – мектепті тек басқарып қана қоймай, оны сапа тұрғысынан жаңа деңгейге көтеруге қабілетті, оқу үдерісін тиімді басқаратын менеджерді – қажет етеді. Қазақстанның білім беру саласындағы жүйелі өзгерістер әлемдік деңгейдегі болып жатқан жаңашыл бастамалармен үндес. Қоғамның басқа салаларымен салыстырғанда білім беру жүйесіндегі жаңа сапалық деңгейге жету мақсатындағы жоспарланған өзгерістер бір сәттік, бір жылдық іс емес екені белгілі. Білім менеджерлерін даярлау бүгінгі заман талабы. Өйткені, білім беру мекемелерін басқарып, оның жұмысын нәтижелі бағытта ұйымдастыру тек қана білікті де, білімді менеджерлердің жетекшілігімен жүзеге асатынын ескеретін болсақ, білім беруді басқарудың қаншалықты маңызды екендігіне айқын көз жеткіземіз. Педагогика ғылымы мен тәжірибесінде тұтас педагогикалық процесті басқару ғылыми тұрғыдан қарастырылып, оған қатаң ғылыми негізделген сипат беруге деген ұмтылыс күшейе түсуде. Шындығында басқару тек техникалық және өндірістік процестерге ғана емес, сонымен бірге педагогикалық менджмент сынды күрделі әлеуметтік жүйе үшін де қажет

**Модуль – Педагогикалық менеджменттiң теоретикалық негiздерi**

**1.1. Ғылыми теория ретінде менеджменттің қалыптасуы**

**Мақсаты:** студенттерге менеджмент, педагогикалық менеджменттің қалыптасуының ғылыми теорияларымен таныстыру.

**Жоспары:**

1.1 Менеджмент түсiнiгi және басқару теориялары.

1.2 Білім беру жүйесінің басқарылуы және басқарушыларды даярлау мәселесі.

1.3 Білім берудегі менеджер қызметінің басқарушылық, жетекшілік сипаты.

**1.1. Менеджмент түсiнiгi және оның мәнi.**

“Менеджер” ұғымы ең алдымен, *кәсіби басқарушылық базалық білімі* сипатындағы жаңа типтегі басшы ретінде түсіндіріледі. Білім беру мекемелерін басқару – кез келгенін жинақтай алатын тәжірибе ғана емес, ол терең меңгеруді қажет ететін ғылыми білімдер жүйесі және туа біткен қабілетті, ерекше дарындылықты, лидерлік қасиеттерді талап ететін өнер. Заманауи білім беру мекемесінің басшысы – ол тек қызмет қана емес, кәсіп те, өйткені бұл қызмет кәсіптің барлық белгілеріне ие: жетекші іс-әрекет, арнайы білімді, білік пен дағдыны, арнайы тұлғалық әрі кәсіби сапаларды міндеттейді.

## ХХ-ХХI ғасырлар тоғысындағы басқару кезеңі бiлiмiнiң қарқынды өсуi мен өзгеру уақыты. Бұл эволюцияның бастапқысы ретiнде басқарудың классикалық мектебiнiң негiзiн салушы А. Файольдiң еңбектерiн атауға болады, ол 1916 жылы басқарудың жалпы принциптерiн ұсынған. Дәл осы принциптер ғылыми басқару теорияларының негiзiне айналған.“Басқарудың классикалық теориясы” 1930-жылдарға дейiн ең басты орында болған. ХХ ғасырдың 30-жылдарында басқарушылық ғылым дамуында “басқарушылық қатынастар теориялары” атты жаңа бағыт қалыптасты. Классикалық теория бiрлескен іс-әрекет нәтижелiлiгiнiң негiзгi шарттары не, қашан, қайда және қалай iстеу керектiгiн анықтайтын басқарудың нақты ресми құрылымы, жемiстi жұмысты (ең бастысы, материалдық жағынан) қамтамасыз ету деп санаған. Ал адамдар қатынасының теориясы адамның ұйымдағы мiнез-құлқын анықтайтын факторларды, мақсаттылық пен жеке тұлғалар арасындағы қатынастарды бiрiншi орынға қояды. Бұл теория ХХ ғасырдың 50-60-жылдары Батыста, әсiресе АҚШ-та кең өрiс алған, тәжiрибеде оң нәтиже бере алмаған, дегенмен басқарудың демократиялық әдiстерiн кеңiнен енгiзу әрекетi де осы теориямен байланысты. “Адамдар қатынасы теориясының” орнына, басқарудың жүйелiлік теориялары, жағдайлық теориялары, басқарудың рационалистiк (ақыл-ой талабына ғана негiзделген) және мiнез-құлықтық теорияларының жағымды жақтарын бiрiктiрiп, олардың орнына ұйымдастырушылық даму теориялары келдi.

1.2. Білім беру жүйесінің басқарылуы және басқарушыларды даярлау мәселесі.

Менеджмент теориясы басшы қызметінің өзара құрметке, қарамағындағы қызметкерлерге сенім білдіруді, олардың табысты еңбек етуіне қолайлы жағдай туғызуымен ерекшеленеді. Менеджменттің осы қыры мектепшілік басқару теориясын одан ары байыта түседі.

Қазіргі заманың білім жүйесінің басты ерекшеліктерінің бірі - мемлекеттік басқарудан мемлекеттік-қоғамдық басқаруға өту. Білім беруді мемлекеттік-қоғамдық басқарудың негізгі идеясы - білім мәселелерін шешуде мемлекет пен жұртшылықтың күш-қуатын біріктіру, мұғалімдер, оқушылар мен ата-аналарға оқу процесінің мазмұны мен түрін ұйымдастыру әдістерін және білім беру мекемелерін таңдауға барынша кең құқык пен еркіндік беру.

Білім беру жүйесінің мемлекеттік сипаты елде "Білім туралы" заң және бірыңғай мемлекеттік саясат негізінде жүргізілуімен ерекшеленеді. Заң аясында Қазақстан Республикасының білім саласына басымдық берілген, яғни еліміздің әлеуметтік-экономикалық, саяси, халықаралық, салаларындағы жетістіктері білім саласындағы жетістіктерімен байланыстырылады. Білім саласының басымдылығы білім жүйесінің материалдық, қаржылық мәселелерін бірінші кезекте шешуді талап етеді.

Соныменбірге білім беруді басқарудың мемлскеттік сипаты "Білім туралы". заңда белгіленген мемлекеттік саясат принциптерін мынадай бағыттарымен де айқындайды:

- білім берудің гуманистік сипаты, жалпы адамзаттық құндылықтардың, адам өмірі мен денсаулығын, жеке тұлға бостандығының басымдылығы. Азаматтық пен Отанға деген сүйіспеншілікке тәрбиелеу;

-республикадағы мәдени және білім беру кеңістігінің біртұтастығы, аз ұлттардың білім беру жүйесінің қорғалуы;

- білімнің жалпыға бірдей міндеттілігі, білім беру жүйесінің даярлығы, даму деңгейі мен ерекшеліктеріне бейімделгіштігі;

- білім жүйесінің еркіндігі мен көптүрлілігі;

- білім беруді басқарудың демократиялық, мемлекеттік қоғамдық сипаты.

Білім беруді басқарудың жергілікті органдары мемлекеттің саясатын мемлекеттік білім стандартарын сақтау арқылы жүзеге асырады. Білім стандарты оқу багдарламасының міндеті минимумы мен оқушылар жүктеме-сінің максимум көлемін және бітірушілерге қойылатын талап деңгейін қамтиды. Білім беруді басқару органдарының міндеті білім алуды формальді түрде қамтамасыз етумен шекгелмейді, ол сонымен бірге жеке түлғаның өзін-өзі айқындалуына қолайлы жағдай туғызады.

Білім беру саласында мемлекетгік саясатты дәйекті іске асыру үшін білім беруді басқарудың мемлекеттік органдары құрылады. Олар республикалық, облыстық, қалалық және аудандық басқару мекемелері.

Мемлекеттік басқару органдары - білім және ғылым министрлігі, облыстық білім департаменттері өздерінің құзырлылық шеңберінде білім берудің мақсат бағдарламаларын жасайды және іске асырады; мемлекеттік білім стандарттарын жасап, білім туралы қүжаттардың баламаларын айқындайды; білім мекемелерін қаржыландырады және т.б. көптеген мәселелерді шешеді.

Осы уақытқа дейін білім беру мекемелерінің басшылары басқарушылық білімді курстық қайта дайындау ұйымдары арқылы тек біліктілігін жоғарылату жүйесінде ғана алған еді. Осыған орай кейбір маман-ғалымдардың пікірінше (Т.И. Шамова, В.С. Лазарев, Г.В. Михайлов, М.М. Поташник, Ю.А. Конаржевский, В.П. Симонов, О. Кирилова, В.Ю. Кричевский, П.И. Третьяков, Н.А. Лебедева, В. Терентьев, А. Короткевич, Н.В. Кухарев, В.И. Бондарь, Н. Костылева, А. Кузибецкий, Н. Рождественская және т.б.), заманауи басшы өзінен-өзі “туа біткен дарындылық” болып пайда бола қоймайды, қысқа мерзімдік оқу курстары нәтижесінде қалыптаспайды, базалық басқарушылық-педагогикалық білімді игеру қажетті. Соңғы кезде дәл осы мәселеге байланысты ғылыми зерттеулер мен мақалалар да жарық көре бастады. Олардың көпшілігінде мектеп директоры қызметінің мазмұны жан-жақты талқыланды, кәсіби білім, білік пен дағдылар жүйесі, тұлғаға қойылатын талаптар қарастырылады, біліктілігін жоғарылату институттарындағы дайындау және қайта дайындау тәжірибелері сипатталған. Сонымен қатар, білім беру менеджерлерін арнайы курстар мен “Білім беруді басқару” мамандығы арқылы экономикалық бағытта дайындау мәселесі жөнінде алғашқы жұмыстар пайда болды (Н. Беляцкий, И.Д. Ладанов, Р.С. Каренов, Поль де Брюйн, В.Н. Чурматнеева, Д.Н. Бобрышев, В.Л. Мокряк, Н.А. Сакада, В.Н. Почтарук, Х. Зидентопф, З. Издебский, Е. Турей, Ю.Н.Голубева, Н.И. Боярко, З. Гельманова, З. Магрупова, Ю.А. Морозов, Ф.Ф. Аунапу, Ю.А. Розенбаум, Е. Голубчиков, С.И. Семенцов және т.б.). бірақ бұл жұмыстарда басқару ғылыми-педагогикалық контекстен тыс түрлі аспектіде қарастырылған.

Білім беру мекемесін басқару басқа бір мекемені, кәсіпорынды немесе әлеуметтік ұйымды, басқарудан мүлдем ерекшеленеді. Басқарушылық теория педагогикалық мазмұнмен толықтырылғанда және қойылған міндеттерді шешуге, оқу-тәрбие процесінің сапасын көтеруге, соңында өскелең ұрпақтың оқу мен тәрбие процесі сапасын көтеруге бағытталғанда ғана нақты мәнге ие болады. Сондықтан да, білім беру менеджерлерін басқарушылық-педагогикалық қызметке арнайы дайындалуы тиіс және оларды дайындау педагогикалық білімдер негізінде жүзеге асуы керек. Басқару теориясы саласындағы маман, тұлғаны оқыту, тәрбиелеу мен дамыту заңдылықтарын терең меңгергені, білгені абзал. Осылайша, білім берудегі болашақ менеджерлерді басқарушылық-педагогикалық қызметке дайындау мәселесінің өзектілігі мектеп пен оның басшыларының жұмысының жаңалануын қоғам тарапынан сұранысқа ие болуы, басқарушы кадрлардың кәсіби деңгейде тамырымен өзгеруі үшін іс-тәжірибе қажеттілігімен, жоғары білім беруде оларды дайындаудың тұтас жүйесін құру қажеттілігін көрсетеді.

Әлемдік менеджменттің теориясы мен практикасының талдауы бойынша, классикалық менеджменттің жетекші принципі адам факторын есепке алу болып отыр. Ғылыми менеджмент саласындағы қазіргі жұмыстарда менеджер – ұйымның ортақ мақсатына жетуде адамдардың біріккен іс-әрекетінің табысты болуын анықтайтын фигура және оған кәсіби білім керек деген пікір ерекше атап көрсетілуде (М.В. Колтунова, В. Царева, А. Блинов, А.Тур, В.В.Мехедов, В.Н.Скворцов, Д.Р.Принбекова, С.С.Хасенова [41], Р.Ф.Тагинцева, Л.А.Шипилина, Е.Н.Гребенюк, Л.В.Журавлева). Менеджерлерді дайындау барысында менеджменттің теориясы мен практикасын меңгеруге және болашақ басшының жетекші қасиеті ретінде өзін-өзі дамытуға ерекше көңіл бөлінеді.менеджерлерді дайындаудың білім беру жүйесінің әр мемлекетте (мысалы, АҚШ, Жапония, Батыс Еуропа, т.б.) әртүрлілігіне қарамастан, кез келген деңгейдегі басшы немесе менеджер берілген қызметке сәйкес келесі талаптарға жауап беруі тиіс:

* білімін үнемі жаңаландыруға ұмтылу;
* экстремалды жағдайларда шешімді тез әрі дұрыс қабылдауға қабілетті және белгілі дәрежеде тәуекелділікке дайын болу;
* қажетті коммуникативтілікті игеру, қоластындағылардың психологиясын жақсы түсіне алу, басқаруда кооперативті стильді ұстану;
* қызметтегі міндеттері мен мекеме дамуының стратегиялық мақсаты арасындағы байланысты түсіну және қабылдаған шешімдердің салдарын білу.

**1.3 Білім берудегі менеджер қызметінің басқарушылық, жетекшілік сипаты.**

Менеджменттің жаңа әдістемесінің мәні бір жағынан, басқарушылық рационализмнен, ұйымның табысты болуы ең алдымен өндірісті рационалды ұйымдастырумен, мамандарды дамытумен анықталады деген бастапқы түсініктен бас тартуда; екінші жағынан, стратегиялық басқаруды қабылдап, технократиялық ойдан арылуда. Менеджмент ұйымдағы адамдарды басқаруда қалай табысқа жету, ұжымды құру мен жетілдіру, оның дамуын қамтамасыз ету және қойылған мақсаттарға барынша тиімді әдістер арқылы қол жеткізу туралы ғылым болып табылады. Педагогикалық менеджмент ғылым ретінде басқарушылық еңбектің табиғатын айқындайды, себеп пен салдар арасындағы байланыстарды, адамдардың бірлескен еңбегі барынша пайдалы және жемісті болатын факторлар мен жағдайларды анықтайды.

Басқару жеке қозғалыс траекториясы бар процестерге қатысты және ішкі көздер арқылы жүзеге асады (мысалы, педагогикалық процесс қатысушыларының көптеген түрлі бағыттағы мақсаттары). Бұл кезеңде білім беру менеджерінің міндеті қажетті жағдай жасауда, оларды мақсатты ізденіске қосу, осы тұтас процесті қабылдау қабілетін қалыптастыру, бөлек процестердің әрқайсысыларының дамуын қамтамасыз ету, оның негізінде жатқан қарама-қайшылықтарды анықтай алу, оларды шешу жолын табу, еш бұйрықсыз осы процестің сапалы дамуын қамтамасыз ету.

Білім беруді, әсіресе педагогикалық процесті басқаруды жалпы қатаң регламенттелген әрекет деп түсіну негізсіз. Біз педагогикалық қызметті басқару қызметімен теңдестіруге ұмтылмаймыз, олар екі жеке дара маңызды қызмет түрі. Бірақ менеджердің басқарушылық қызметі объектісінің ерекшелігін ескере отырып, екеуара міндеттің теориялық тұрғыда келесідей табысты шешімін табуға болады: мектеп басшысы қызметін педагогикалық процесті басқарудың шынайы педагогикалық мазмұнымен толықтыру және мұғалім қызметінен басқарушылық аспектіні бөліп алу.

Білім беру менеджері қызметі табиғатынан көпқызметті, ол ұйымдастырушы, әкімшілік, зерттеуші, педагог, қоғам қайраткері ролін орындайды. Менеджер, дәлірек айтсақ, білім беру менеджерлері қызметінің құрылымы соңғы жылдары жиі зерттеу объектісіне айналуда.осы мәселе бойынша түрлі көзқарастар айналып келгенде құрылымына байланысты түсініктің әртүрлі трактовкасына әкеп соғады. Жалпы алғанда, білім беру менеджеір қызметінің белгілі бағыттарына сәйкес құрамы мен құрылымы болады, олар міндеттерінің ерекшеліктерімен анықталады. Мектепті басқару теориясында білім беру менеджері қызметінің құрылымын анықтауда келесідей тұжырым бар: менеджнр қызметі құрылымындағы қызметтер түрін орындай алу біліктілігі негізінде 4 блок арқылы көрсетіледі: 1) жетекшілік немесе басқарушылық, әкімшілік; 2) педагогикалық; 3) коммуникативтік; 4) зерттеушілік.

Басқарушылық циклды орындай алу негізінде – ақпараттық-аналитикалық, мотивациялық-еріктік, жоспарлы-болжамдық, ұйымдастырушылық-орындаушылық, бақылаушылық-диагностикалық және түзету-реттеушілік функциялары арқылы жүзеге асады.

Менеджер қызметін сипаттаудағы зерттеудің осы бөлігінде біз үшін алғашқы екі блок – басқарушылық және педагогикалық – басты назар салуды талап етеді.

Жалпы басқару дегенді - шешім қабылдауға бағытталған, белгіленген мақсатқа сәйкес басқару нысанын ұйымдастыру, қадағалау, реттеу, алынған шынайы ақпарат негізінде талдау жасап, нәтижесінің қорытындысын шығару әрекеті деп түсіндіруге болады. Басқару нысаны биологиялық, тсхникалық, әлеуметтік жүйелер болуы мүмкін. Әлеуметтік жүйенің бірі ауыл, аудан, облыс, мемлекет көлемін қамтитын білім беру жүйесі деп білеміз. Бұл жерде білім жүйесі ретінде ҚР Білім және ғылым министрлігі, облыстық білім департаменттері, аудандық білім бөлімдерін атауға болады. Ал орта мектеп күрделі қозғалыстағы әлеуметтік жүйе ретіндегі мектеп-ішілік басқарудың нысаны болады. Біз мектепті басқару немесе оның компоненттері туралы айтқанда олардың жалпы жүйе - орта мектепті басқарудың бөліктері ретінде қарастырамыз. Ол бөліктерге тұтас педагогикалық, сынып сабақ жүйесі, мектеп тәрбие жұмысының жүйесі, оқушыларға эстетикалық тәрбие, кәсіптік бағдар беру жүйесі және т.б. жатқызамыз.

Мектепшіілік басқару дегеніміз біртұтас педагогикалық процеске қатыстылардың барынша жоғары нәтижеге жетуді көздеген мақсатты, сапалы өзара әрекеттесуі. Біртұтас педагогикалық процеске қатысушылардың өзара әрекеті бірізді, өзара байланысты әрекеттер мен қызметтердің тізбегінен тұрады, олар: педагогикалық талдау, мақсат қою және жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, реттеу және түзету. Басқарушылық ұғыммен қатар «жетекшілік» ұғымы да қолданысқа енген.

«Жетекшілік» түсінігін әлеуметтік басқарудағы көптеген теоретиктер қолданады: В.Г. Афанасьев, Д.М. Гвишиани, Г.Х. Попов, А.М. Омаров. Бұл ұғым А.М. Прокофьева, Ф.Г. Паначина, М.И. Кондакова, В.М. Коротова, В.Ф. Штыкало, В.Н. Ягодкина сынды педагог-зерттеушілердің еңбектерінде де кездеседі. Сонымен қатар, ұзақ уақыт бойы директордың бүкіл басқарушылық қызметін сипаттайтын жалғыз термин болып келген еді (А.Н. Волковский, Н.И.Иорданский, Н.И. Новиков, Н.И. Соцердотов). Ал қазіргі таңда басқару мен жетекшілік түсініктерінің ара қатынасы туралы ортақ көзқарас жоқ: теңдестіретін ұғым бар, жетекшілікті басқарудың тар мағынасы деп бөлу, жетекшілікті басқарудың бір бөлігі деп түсіну. Біз зерттеу жұмысымызда “жетекшілік” терминін басқару функцияларының бірі ретінде қолданамыз және соңғы айтылған көзқарасты ұстанамыз: жетекшілік – басқарудың бөлігі.

Басқарудың қызмет ретіндегі ерекшелігі объективті факторларды ұғынумен байланысты: қоғам жағдайымен, басқару объектісінің даму ерекшеліктерімен, адам жүріс-тұрысының заңдылықтарымен. Кәсіби басқарушылық қызмет өзінің типі бойынша әлеуметтік-мәдени болып табылады, оның негізінде адами құндылықтар жатыр. Басым құндылықтар ретінде өнегелік қасиеттер болу керек: әділеттік, адалдық, адами намыс пен еңбек сүйгіштік.

Дегенмен, ұйымды басқару үшін тұлғалық қасиеттер жиынтығының болуы жеткіліксіз. Бұған қоса кәсіби деңгейдің негізі болып саналатын белгілі білімдер жүйесі қажет. Кез келген қызметтегі кәсібилік арнайы білім мен кәсіби дағдының үйлесімдігі нәтижесінде құрылады. Арнайы білімсіз арнайы қабілеттер мен тұлғалық қасиеттердің дамуы мүмкін емес. Ал осы арнайы қабілеттері мен арнайы басқарушылық білім бар білім саласындағы басқарушы тұлға, біздің жағдайда мектеп менеджері болып табылады. Мектеп менеджері өзінің басқарушылық қызметі процесінде нақты пәндік білімді игеруі керек, өйткені дәл осы білім бүкіл кәсіби біліктіліктің қалыптасуының іргесін қалайды. Білім беру менеджеріне қажетті білімдер – менеджмент негіздері. Өзінің басқарушылық қызметінде минималды шығынмен максималды нәтижеге жету арқылы табысқа ие боламын деген менеджер, менеджменттің заманауи технологияларын білумен қатар оларды қолдануы керек, себебі менеджмент негіздерін білу білім беру мекемелерін ғылыми негізде басқаруға мүмкіндік береді (адам ресурстарын тиімді пайдалану, ұжым мүшелерінің жауапкершілік сезімі мен процеске араласуға ынтасын дамыту, ұжымды басқарудың әдіс-тәсілдерін, модельдерін, принциптерін қолдану).

Менеджмент негіздеріне басқарушылық ой жаңалықтарының элементтері енгізілген: жаңа әдістеме, өзге құндылықтар мен басым жүйелерге негізделген басқару саясаты. Білім менеджерлерін даярлауды әдістемелік, ғылыми жағынан жетілдіру осы саладағы әрбір маманның міндеті.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Менеджмент ұғымын түсiндіріңіз.

2. Менеджменттің негізгі қызмет түрлері.

3. Менеджменттің әдiстерi.

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Шамова Т.И. Менеджмент в управлении школой. - М., 1992.-145 с.

2. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. - М.: Центр «Педагогика», 2000. – 224 с.

3. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: Учеб.пособ.- 3-е изд., испр. и доп. - М.: Педагогическое общество России, 1999.- 430 с.

4.Третьяков П.И. Практика управления современной школой. - М., 1995.- 155 с.

5.Справочник менеджера образования. / Сост. В.С. Гиршович - М.: Пед. общество России. -2000. - 400 с.

6.Переосмысление развития сферы управления в новой Европе //Доклад Туринской группы, февраль 1998. – Алматы: ТАСИС, 1998. - 184 с.

7. Каренов Р.С. Кадровый менеджмент. - Алматы: Гылым,1998.-3 с.

**2-дәріс. Мектептегі басқарудың мәні, әдістері мен функциялары.**

**Мақсаты:** студенттерді мектеп менеджері ұғымымен және оның негізгі функцияларымен таныстыру.

Жоспары:

* 1. Мектепті басқарудың мақсаты мен міндеттері.

2.2 Мектеп менджерінің қызметі.

**1. Мектепті басқарудың мақсаты мен міндеттері.**

Мектепті басқарудың мақсаты мен мазмұны, оның арнайы және жалпы

қызметі, әдістері, формалары және құралдары қоғамдағы әлеуметтік заңдар мен заңдылықтардың, сондай-ақ экономикалық заңдардың тікелей ықпалымен қалыптасады. Осылайша, “мектепті басқарудың тиімділігі белгілі әлеуметтік-экономикалық мазмұнға ие категориялармен бағалануы тиіс. Бұл басқару теориясының нақты-экономикалық пәндермен белсенді өзара әрекеті арқылы ғана мүмкін,- деп көрсетеді ғалым В.Г.Афанасьев.

Мектептің қызмет етуінің негізгі мақсаты – тұлғада өзіне де, қоғамға да қажетті белгілі қасиеттерді қалыптастыру, сондықтан да осы жүйені басқаруда әлеуметтік-психологиялық, педагогикалық аспектінің ерекше роль атқаратынын естен шығармаған жөн.

Мектептi басқару теориясының объектiсi – барлық құрамды элементтерiмен алынған жүйе. Практиканың объектiсi – мектептiң әртүрлi құрамдық топтарының іс-әрекетi (ұжым, пән бірлестіктері, үйірмелер, жеке субъект).

Практикалық басқару іс-әрекетiнiң амал-тәсiлдерi – басқару әдiстерi. Басқарудағы ғылыми іс-әрекеттiң амал-тәсiлдерi – ғылымның нақты бiр объектiсiн зерттеуде қолданылатын жолдар, тәсiл, амалдар: мектептердi басқару бойынша бiлiм беру органдарының жұмыс тәжiрибесiн қортындылап талдау, ғылыми болжамдар жасау, оларды эксперименталды тексеру.

Бiлiм беру жүйесiндегi немесе бөлек топтағы практикалық басқару іс-әрекетiнiң нәтижесi – тәжірибені жетілдіру, бұған оқу-тәрбие процесiнiң қортындылары дәлел бола алады. Басқару теориясының нәтижесi – жаңа заңдар, практикалық іс-әрекетте жүзеге асырылатын заңдар, принциптер, ережелер, тұжырымдар.

Мектеп басшыларының басқарушылық қызметi, оқу-тәрбие жұмысы мен сапасы үшiн арнайы жауапкершiлiк жүктеледі. Оқу-тәрбие жұмыстарымен қатар әдістемелік жұмыстар да басқару арқылы іске асырылады.

Өткен кезеңдегі барлық прогрессивті педагогтар (Н.А. Корф, Н.И. Пирогов, Н.Ф. Бунаков, К.Д. Ушинский және т.б.) мектеп басшысы қызметі педагогикалық сипатта болу керек деп есептеді. Бұл пікірмен қазіргі педагогтар да келіседі (М.И. Кондаков, В.П. Стрекозин, Ф.Г. Паначин және т.б.). мектеп директоры, мектеп директорының орынбасары – олар өздері үздік мұғалімдер, педагогтар.

Педагогикалық жүйе дербес дамитын және тұтас басқарылатын бірнеше компоненттерден құралады. Педагогикалық жүйені басқару бір жағынан оның тұтастығын сақтаса, екінші жағынан оның жекелеген компоненттеріне ықпал жасауға, өзгертуге мүмкіндік береді. Жүйенің мақсаты оның мазмұнын айқындайды, ол мазмұн көп түрлі және оны іске асыру әдістері де сан алуан. Басқа жүйелер сияқты педагогикалық жүйе де алынған нәтижелердің деңгейімен сипатталады.

Адамзат дамуының үшінші мыңжылдық жылнамасы ашылып отырған кезенде жалпы қоғам дамуының үрдісіндегі білім жүйесінің алатын орны мен маңызы жөнінде әлемдік деңгейде көптеген ой-толғаныстарды пайымдалып, оның нәтижесі ретінде негізгі бағыттар айқындалуда. XXI ғасырда қоғам мен мемлекет дамуының ең басты тетігі білім болатыны мойындалды, оған ғасырлар тоғысында білімді халықаралық деңгейде дамытудың бағыттарына арналған ірі конгрестердің өткізілуі, онда жаңа жүзжылдықты білім ғасыры болады деген қорытындының жасалуы куә. Бұл дүниежүзілік жиындарда осы жаңа ғасырдағы адамзат қауымдастығының жүйелі даму мәселесі тек қоғамның барлық мүшесін біліммен қамтамасыз етудің тең қүқықтық жағдайы шешілгенде, білім берудегі әлеуметтік-әділеттік ұстаным жүзеге асырылғанда ғана білім сапасын арттыру мәселесі оң шешімін табады деген ортақ түйін жасалды.

Адамзаттың өмір сүру тәсілдерінің, ойлау жүйесінің, идеяларының алмасу қарқыны білімнің қоғамдағы орны мен рөлінің де үнемі ауысуына ықпалын тигізері даусыз

XXI ғасыр-марғаулықты көтермейтін қатаң бәсеке ғасыры болғандықтан, әсіресе, қазақ мектебінің оқу-тәрбие үрдісінде жаңа бір сапалық өзгерістер болғаны абзал. Себебі, қазақ мектебі – мемлекеттің болашағы, ұлттың бесігі. Ендеше, қазақ халқының ұлт ретінде сақталуы осы бесіктің тыныс-тіршілігіне, оны қамтамасыз етуге тікелей байланысты.

Елдігіміздің кепілі, мемлекетіміздің қауіпсіздігі, мемлекеттік тілдің бағы жануы, қоғамда ұлтаралық сыйластық, ынтымақ, бірлік сақталуы алғышарттарының бірі - қазақ мектебінің қуатты болуы екені дау тудырмас ақиқат. Сондықтан, мыңдаған жылдар бойы тірнектеп жиналған халықтың рухани мол мұрасы әлемдік озық үлгілермен астасып, бүкіл оқу-тәрбие үдерісіне негіз болуын ойластыру қажет.

Қазақ мектебіне мемлекет тарапынан қамқорлық жасау -кезек күттірмес мәселе. Қазақ мектебінің тарихын ұлт тарихынан бөле қарауға болмайды.

Білім беру мекеммесін-қазіргі заманға сай маман басқарып, стратегиялық жағынан көре білетін кәсіби тұғырланған адам келетін болса, білімнің мәні мен мазмұны артып, сапалы білім беріліп, адамдық каптиалдың деңгейі көтерілер еді. Осындай ұсыныстарды жүзеге асыратын болсақ, білім беруде айтарлықтай табыстарға жететеніиіз сөзсіз.

Өндірісті басқару теориясында басшы қызметінің педагогикалық аспектісі, оның еңбек ұжымына тәрбиелік әсері ескерілетіні заңдылық. Мектеп директоры қызметінің педагогикалық сипаты В.А.Сухомлинский еңбектерінде барынша анық көрсетілген: “...жақсы директор – ол, ең алдымен, жақсы ұйымдастырушы, тәрбиеші және дидакт, бұл тек өзі сабақ беретін балаларға ғана қатысты емес, бұл мектептің барлық тәрбиешілері мен мұғалімдеріне қатысты”. Яғни, мектепті басқарушы бүгінгі таңда, білім менеджері ретінде анықталып, мектеп оқушыларын оқыту мен тәрбиелеуде, дамытуда әлеуметтік және тұлғалық маңызды нәтижелерге жету үшін педагогикалық үдеріске қатысушылардың қызметін орталықтандырумен толықтырылуы тиіс. Басшы өз әрекеттерін қызметкерлердің әрекеттерімен сәйкестендіреді, оның шешімі педагогикалық үдерістің өзге де субъектілерінің пікірімен позициясынан ұйғарылады.

Мектептi басқару мәселесiне арналған көптеген зерттеулерде (Э.Г. Костяшкин, Ю.А. Конаржевский, В.П. Стрезикозин, П.В. Худоминский, Т.И. Шамова, Н.Д. Хмель, Н.Н. Тригубова, т.б.) басқарушылық қызметтің құрылым мен мазмұны, мәнi ашылған. Басқарушылық еңбектi ғылыми ұйымдастырудың жүйесiн енгiзу бойынша (И.П. Раченко, Умирбекова Ж.Б., Г.Т. Хайруллин, т.б.); мұғалiмдердiң шығармашылық зерттеушiлiк және эксперименталды қызмет-әрекетiн ұйымдастыру бойынша, ғылымды практикаға енгiзу бойынша (Ю.К. Бабанский, Л.И. Гусев, В.И. Журавлев, В.И. Загвязинский, Б.А. Койшибаев, В.В. Краевский, Г.Л. Лукпанов, М.Н. Скаткин, Я.С. Турбовский, т.б.); мамандықты жетілдіру бойынша (Я.С. Бенцион, Г.И. Горская, Л.С. Коробкова, Ш.Т. Таубаева, В.П. Топоровский, т.б.); мамандықты көтерудiң психологиялық-педагогикалық және ақпараттық негiзiн құру бойынша (Г.С. Сухобская, А.С. Пискунов, т.б.); Қазақстандағы педагогикалық кадрлардың біліктілігін жетілдіру жүйесiн дамыту тарихы бойынша (Б.А. Әлмұхамбетов т.б.) жұмыстар жүргiзiледi. Мектептегі басқарудың жаңашылдық аспектiлерiн М.М. Поташкин, В.С. Лазарев, Л.И. Моисеев, И.И. Цыркун, Н.Р. Юсуфбекова және т.б. еңбектерде талдаған. Алайда, мектеп басшыларын мектептегi ақпараттарды ұйымдастыру мен басқаруға дайындаудың мәнi мен әдiстемесi педагогикалық ғылымда жеткiлiктi баяндалмаған.

Бiлiм беру ұйымдарында педагогикалық ұжымның жүзеге асыратын тәрбиелiк жүйесі де басқарудың құрылымына енеді. Әсiресе, мектептердегi тәрбие іс-шараларының қалыптасқан тәрбие стереотипiнiң түбегейлi өзгеруiмен, ондаған жылдар бойы қалыптасқан балалардың қоғамдық ұйымдарының (пионерлер, комсомол) жойылуымен, идеялардың түпкiлiктi ауысуымен қазiргi кезеңiндегi қиыншылықты ескерсек, басқарудың маңызы зор. Қоғамның әлеуметтiк-экономикалық өмiрiндегi қиыншылық жағдай, бiлiм берудiң, қазiргi тәрбиелiк процестi белсендендiрудi, оның жаңа түрлері мен әдiстерiн табуды, әсiресе, бұл процестi басқарудың басқа амалдарын табуды аса қажет етедi.

**2. Мектеп менджерінің қызметі.**

Мектеп менеджері қызметі адамға бағытталған, және ол өз қызметін осы адамдар арқылы жүзеге асырады. Адамдармен жұмыс – адамзат қызметінің ең күрделі де қиын түрі. Педагогикалық ұжымды психологиялық-педагогикалық білімсіз басқару мүмкін емес: қарым-қатынас психологиясы, тұлға психологиясы, жас ерекшелік психологиясы, педагогикалық психология, педагогика, білім философиясы. Менеджерге риторикадан, педагогикалық шеберліктен, аутотренингтен, конфликтологиядан; эстетикадан (бөлме эстетикасы, басқарушылық еңбек, тәрбиелеушілік еңбек эстетикасы, тұлға эстетикасы, ұжымның эстетикалық тәрбиесі); этикадан білімдер жүйесі қажет.

Қазіргі кезеңде заман, менеджерлерден білім берудегі инновациялық технологияларды болжау мен ұйымдастыру қызметіне, білімнің үнемі жаңалануына байлынысты нарық конъюктурасының, сұраныс пен ұсыныс динамикасының жағдайын зерттеу үшін маркетингтік қызметке енуін талап етіп отыр. Ол үшін білім беру менеджері маркетинг негіздерін білуі керек, мемлекеттік тіл мен шет тілдерін меңгеруі тиіс.

Жоғарыда айтылғандар бойынша, білім берудегі инновациялық технологияларды болжау мен ұйымдастыруды білетін, өз ісінің маманы болып табылатын мектеп менеджерлерін даярлау проблемасы еліміздегі білім беру реформаларының тиімділігін қамтамасыз етудің басты русурстарының бірі болуда деген қорытынды жасауға болады. Қазақстандық үздіксіз білім беру жүйесін біліктілігі жоғары басшылар, яғни менеджерлер басқаруы қажет, ал олар білім беру саласындағы келешек реформалардың табысты болуының негізгі іргелі факторы болуы әбден мүмкін.

Педагогикадық жүйені басқару тиімділігі едәуір дәрежеде қажетті және толық ақпараттың болуына байланысты. Ақпараттың объективтілігі және толықтығы ақпараты талдау және өңдеудегі асығыстыққа, дерексіздікке қарсы қойылады. Әлеуметтік педагогикалық әдебиеттерде, ақпарат педагог пен тәрбиеленушінің арасындағы байланыс құралы ретінде, кейде жүйе мен қоршаған орта туралы мағлұматтар жиынтығы ретінде қарастырылады.

Басқаруда ақпаратты тиімді қолданудың қиындығы оның тым көптігінен немесе тым аздығынан туындайды. Мектепішілік басқаруда ақпаратты біржақты қарастыруға болмайды. Ақпараттың аздығы да, көптігі де шешім қабылдауға, оны іске асыруды реттеуге кедергі жасайды. Әдетте педагогикалық жүйедегі ақпараттың жетістіктері тәрбиелік қызмет саласынан байқалады. Ал оқу тәрбие процесінде тұлға дамудың бағыттары, оның оқу және оқудан тыс әрекеті, мінезі мен даму ерекшеліктері туралы да ақпараттар жетіспей жатады.

Мектепішілік ақпаратпен айналысқан адам оны жинау, өңдеу сақтау және қолданудың әдістерін жете білуі тиіс. Мектеп басшысы, менеджер өз қызметіне бақылау, анкета жүргізу, тестілеу, нұсқау және әдістемелік материалдармен жұмыс жасауды жиі қолданылады. Техникалық құралдарды және компьютерді қолдану нәтижесінде материал жинау, оны өндеудің мерзімі едәуір қысқарады. Қазіргі мектеп басшысының міндеті - мектепішілік ақпараттық басқару технологиясын жасау және ендізу. Ол технологиияны басшымен бірге мұғалімдер де пайдалана алуы тиіс.

Педагогикалық жүйені басқаруда кез келген ақпарат маңызды, әсіресе жүйенің оңтайлы жұмыс жүргізу үшін қажетті басқару ақпаратының маңызы ерекше. Түрлі белігілеріне қарап басқару ақпаратын былай топтастыруға болады: уақыты бойынша — күнделікті, айлық, тоқсандық,

**Бақылау сұрақтары:**

1. Мектепті басқарудың мақсаты мен міндеттері.

2. Мектеп менджерінің қызметі.

3. Менеджерге қойылатын талаптар

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Афанасьев В.Г. Общество: системность, эволюция и управление. – М: Политиздат, 1986.-333 с.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.,1997.
3. Кричевский Р.А. Если вы – Руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.,1998.
4. Лизинский В.М. Работа администрации школы с учителем. М.,2000-160с.
5. Карташев П.И. Внедрение рекомендаций педагогической науки в практику: организационно-управленческий аспект. - М.: Педагогика,1984.
6. Зверева В.И. Основы организаторской деятельности руководителя // Советская педагогика. – 1981.-№8-С.45-49.
7. Захаров М.Г.Организация труда директора школы. М.,1971.
8. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний). Практическое руководство. М.: ИНФРА, 1997.-368 с.
9. Аникеева Н.П. Учителю о психологическом климате в коллективе. М.,1983.
10. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. М.,1990.
11. Шепель В.М. Педагогическая этика. М.,1989.
12. Эверт Н.А. и др. Критерии оценки деятельности учителя. Красноярск, 1991.
13. Кричевский В.Ю. Управление школьным коллективом. М.,1985.
14. Лазарев С. И др. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. М.,1995.
15. Лизинский В.М. Работа администрации школы с учителем. М.1996.

**3лекция..** **Мектептегі әкімшілік басқарудың мақсаттары, міндеттері.**

**Мақсаты:** студенттердi бiлiм мекемелерiн басқару туралы iлiмдерiн қалыптастыру және оларды басқару теориясымен таныстыру.

Жоспары:

3.1. Мектептiң оқу-тәрбие үрдiсiмен басқару.

3.2. Педагогикалық ұжыммен басқару стильдерi.

3.3. Мектептiң әдiстемелiк жұмысы.

**3.1. Мектептiң оқу-тәрбие үрдiсiмен басқару.**

Қазiргi заман мектебi – күрделi жүйе, ол оқушылардың, оларды оқытып, тәрбиелейтiн мұғалiмдердiң, мектеп әкiмшiлiгiнiң (директоры, оның оқу және тәрбие жұмысы бойынша орынбасарлары), оқу-тәрбиелiк және қызмет көрсететiн адамдардың іс-әрекетiнен, мектеп алдында тұрған жалпы мiндеттердi шешуге белгiлi бiр жағдай жасайтын материалдық базадан тұрады. Сонымен қатар, мектеп дегенiмiз – мұғалiмдер мен онда қызмет ететiн адамдар ұжымы, олар бiлiм беру жүйесiн мемлекеттiк тұрғыдан басқарудың объектiлерi болып табылады. Қазiргi мектептi өзара байланысы бар, iшкi құрылымы және социуммен белгiленетін тұтас әлуметтiк-педагогикалық жүйе ретiнде қарастыру керек. Ол өзара тығыз байланысты екi жүйеден тұрады: басқарушы және басқарылушы. Бұл қазiргi кез-келген оқу-бiлiм беру мекемесiнiң алдына өмiрдiң өзi қойып отырған мiндеттердi жүзеге асыру бойынша барлық жұмыстың басты ұйымдастырушысы ретiндегi мектеп директорының тiкелей басқару іс-әрекетiнде көрiну керек. Мектеп басшылығы мен мұғалiмдерден тұратын басқару жүйесi жетекшi болып келедi. Басқарылушы кiшi жүйеге оқушылар мен олардың ұйымдары жатады.

Мектептi басқарудың басты мәнi – педагогтардың оқыту мен тәрбиеде ең жақсы нәтижеге жету мақсатында оқушылар мен олардың ата-аналарының іс-әрекетiн мақсатты ұйымдастыру.

Адамдар жеке iстей алмайтын немесе жекелеп iстеу тиiмсiз болғанды жұмыла iстеу үшiн басқару қажеттiгi туындайды. В.Г. Афанасьевтiң пайымдауынша: “Басқару – қоғамның, оның кез-келген даму сатысындағы, iшкi өзiне тән қасиетi. Бұл қасиеттiң жалпылық сипаты бар және ол қоғамның жүйелiлік табиғатынан, адамдардың қоғамдық, ұжымдық еңбегiнен, еңбек пен өмiр барысында қарым-қатынас жасау, өзiнiң материалдық және рухани өмiрiнiң жемiсiмен алмасу қажеттiгiнен бастау алады”.

Г.И. Щукинаның басқару дегенiмiз – мектеп iшiндегi “психологиялық, ұйымдастырушылық және әдiстемелiк” сияқты күрделi процестер мен қатынастарды саналы түрде реттеу деген пiкiрiне толық қосылуға болады. Дегенмен, басқарудың алдыңғы қатарлы тәжiрибесiн жинақтап қорыту , материалды жинаумен ғана және оны тиiстi ғылыми-әдiстемелiк тұрғыдан бағаламай, тек баяндаумен ғана шектеледi.

К.Я. Вазинаның пiкiрiнше: ”Басқару – нақты бiр мақсатқа жетудi қамтамасыз ететiн қалыптасуға жауап беретiн жүйенiң қызметi”.

Педагогикалық басқару әлеуметтiк мақсатта жүзеге асады, ол адамдардың іс-әрекетiн басқару мен олардың бiрiгуiне қатысты. Алайда, ол жалпы әлеуметтiк басқарудан өзiнiң объектiлерiмен олардың заңдылықтарымен ерекшеленедi.

Практикалық іс-әрекет ретiндегi педагогикалық басқару – оқушылардың оқуы мен тәрбиесiн басқару. Педагогикалық басқару теориясы – мемлекеттiк және қоғамдық ұйымдар жүйесi, ұжымдар мен жеке адамдар жүзеге асыратын тәрбие мен оқыту процестерiн басқару туралы бiлiмдер жиынтығы. Яғни, педагогикалық басқару – практикалық іс-әрекет, ол – тәрбие мен оқытуды ұйымдастыру. Педагогикалық басқару теориясы – мемлекеттiк және қоғамдық ұйымдар жүйесi, ұжымдар мен жеке адамдар, сондай-ақ жалпы бiлiм беретiн мектептер жүзеге асыратын педагогикалық жүйені басқару, болашақ мамандарды тәрбиелеу, оқыту және дамыту.

**3.2. Педагогикалық ұжыммен басқару стильдерi.**

“Педагогикалық басқару” ұғымы “бiлiм берудi басқару” ұғымынан кең, өйткенi ол тәрбие мен оқытуды жүргiзетiн басқа мемлекеттiк және қоғамдық құрылымдарда (жанұя, қоғамдық ұйымдар, мамандықты көтеру жүйесiнiң мекемелерi, т.б.) қызмет етедi. Шындығында, педагогикалық басқарудың кез-келген “адам – адам” жүйесiнде орны бар. Бұл жағдайда педагогикалық мақсаттар басқарудың негiзгi түрiне бағынады – педагогикалық процесс субъектi іс-әрекетiн басқару.

Педагогикалық басқарудың бiлiм беру жүйесiндегi басты объектiсi – өсiп келе жатқан ұрпақтың іс-әрекетi. Басқару субъектiсiнiң қызметтер жиынтығын басшылық дейдi.

Бiлiм беру мекемесiн басқару іс-әрекетiнiң басқа мекемелер немесе өнеркәсiп орындарындағы басшылықтың жұмысынан едәуiр айырмашылығы бар. Бiлiм беру жүйесiнiң иерархиялық құрылымының әрбiр элементiнде, министрлiк болсын, облыстық, аудандық басқарушы орган (департаменттер, бiлiм беру бөлiмдерi) немесе мектептер болсын, бәрiнде, тек педагогикалық қана емес, басқарудың басқа да түрлерi кездеседi, мысалы: әкiмшiлiк, шаруашылық, құқықтық. Басқарудың барлық түрлерi бiлiм беру жүйесiнiң шеңберiнде бiр-бiрiмен байланысты, олардың бәрi жалпы тәрбиелiк және бiлiм беру мiндеттерiн шешуге бағытталған. Егер бiлiм беру жүйесiн қарайтын болсақ, педагогикалық басқару мен басқарудың басқа түрлерiнiң үлес салмағы мен қатынасы әртүрлi екенiн байқауға болады. Мысалы, министрлiк, облыстық, аудан және қалалық бiлiм беру басқармасы деңгейiнде кешендi процесс ретiндегi басқару жүйенiң арнайы құрылымын құруға, ведомстволық мекемелер мен адамдар қызмет-әрекетiне қажеттi материалдық, ұйымдастырушылық, кадрлiк және басқа да жағдайларды қамтамасыз етуге бағытталған. Жоғары мектеп басшылары, мұғалiмдер деңгейiнде педагогикалық басқару практикалық қызмет-әрекеттерiндегi педагогикалық талаптарды тiкелей жүзеге асыру ретiнде толығырақ көрiніс береді. Педагогикалық басқаруға қызмет көрсету ( материалдық базасы, құрал-жабдықтар, оқу-техникалық құралдары, т.б.) маңызды, бiрақ бағынушылық мәнге ие.

Әлеуметтік психологияда ХХ ғасырдың 30 жылдарының басында қарым – қатынаста, басқаруда кәсіби әрекеттің типтері: авторитарлық, демократиялық, либералдық болып бөлініп көрсетілген. Бүгінде бұлардың көмегімен мұғалімнің, ата–аналардың әрекет стильдері, мұғалімнің оқушымен қатынасының сипаты, оған қоса тәрбиелеудің типтері мен модельдері сипатталады. Тәрбиелеудің авторитарлы стильнде мұғалім оқушыларға үстемдік жасау арқылы, өзі шешім қабылдап, не істеу керектігін шешіп, оқушылардан шешімді мүлтіксіз орындалуды талап етеді. Демократиялық стиль – басқалармен бөлісіп, шешімдерді бірге қабылдауды, жұмыстар мен тапсырмаларды бөліп жүзеге саыруды, оқушылардың өзіндік көзқарастарының сипатымен ерекшеленеді. Либералды стиль – мұғалім оқушыларға шексіз бостандық береді, сабақтардың, әрекеттің түрін өздеріне таңдауға, қарым – қатынас орнатуға т.б құқық береді.

Көрініп тұрғандай, тәрбиелеудің ортақ концепциялары арасында тәрбиелеу процесінің сипатының арасында, мұғалімнің әрекеті мен тәрбие процесіне қатысушылардың арасында тығыз байланы бар. Іс-әрекетте бір стильді қолданатын адамдар сирек кездеседі. Бүгінгі концепция тәрбиелеуді – екі жақты процесс, демократиялық, адамгершілікті қатынас екендігін дәлелдеп отыр. Тәрбиеленуші тұлғасы тәрбиелеу процесінің субьекті ретінде, өзінің әрекетінің субьекті ретінде, өзінің адам болуы мен қоғам мүшесі болуына бағытталған дамуы ретінде көрінеді. Бұл әрекетте тәрбиеленуші мұғаліммен өзара әрекеттестікке түседі.

**3.3. Мектептiң әдiстемелiк жұмысы.**

Әдiстемелiк жұмыс – ғылым және озат педагогикалық тәжiрибе жетiстiктерiне, оқу-тәрбие жұмысының нақты талдауына негiзделген, әрбiр мұғалiмнiң, ұстаздың, тәрбиешiнiң, оқу мекемесi басшысының, бiлiм беру жүйесiнiң басқа да қызметкерлерiнiң педагогикалық мамандық дәрежесін және кәсiби шеберлiгiн көтеруге (педагогтардың кәсiби өзi өзiне бiлiм берудi, өзiн өзi тәрбиелеудi, өзiн өзi жетiлдiрудi басқару бойынша шараларды да есептегенде), тұтас педагогикалық ұжымның теориялық мүмкіндігін дамыту мен көтеруге және оқушыларға нақты бiлiм беру, тәрбиелеу мен дамытудың үйлесiмдi деңгейiне жетуге бағытталған өзара байланысты шаралардың, қызметтердiң жүйесi.

Ол оқу-тәрбие процесiн басқарудың, педагогтарды жоғары әдiстемелiк мәдениет пен өз еңбегiнiң сапасы мен нәтижесiне талабы негiзiнде тәрбиелеудiң маңызды амал-тәсiлi болып табылады. Оның стратегиялық бағыттарының бiрi – бiлiм беру тәжiрибесiндегi оқушылардың танымдық, ойлау әрекетiн белсендiретiн, терең бiлiм, бiлiк және дағдыларды қалыптастыратын ұтымды және нәтижелi әдiстердi шығармашылық түрде меңгеру. Сонымен әдiстемелiк жұмыс – педагог кадрлердiң олардың идеялық, ғылыми-теориялық, кәсiби, әдiстемелiк және мәдени деңгейiн көтеру бойынша ұжымдық, топтық, жеке-дара жүйелiк жұмысынан құралған күрделi шығармашылық жұмыс. Ол оқу-тәрбие процесiн басқарудың, педагогтарды жоғары әдiстемелiк мәдениет пен өз еңбегiнiң сапасы мен нәтижесiне талабы негiзiнде тәрбиелеудiң маңызды амал-тәсiлi болып табылады. Оның стратегиялық бағыттарының бiрi – бiлiм беру тәжiрибесiндегi оқушылардың танымдық, ойлау әрекетiн белсендiретiн, терең бiлiм, бiлiк және дағдыларды қалыптастыратын ұтымды және нәтижелi әдiстердi шығармашылық түрде меңгеру.

Әдiстемелiк жұмыс педагогикалық тәжiрибемен тығыз байланысты. Халық ағартушылығының көрнектi өкiлдерi Н.К. Крупская, А.В. Луна-чарский педагогикалық тәжiрибенi өсiп келе жатқан ұрпақ тәрбиесiнiң теориясы мен практикасы дамуының бастаулары деп есептеген. А.С. Мака-ренконың, С.Т. Шацкийдiң, С.М. Ривестiң, В.Н. Сорока-Росинскийдiң және көптеген басқа да көрнектi педагогтардың ұлы гуманистiк идеялары негiзiнде құралған тәжiрибелерi тәрбиенiң теориясы мен практикасының бiрлiгi, мектептiң қоғам мақсат-мүдделерi негiзiнде қызмет етiп, осы мақсат-мүддеге жетудiң дұрыс жолдарын табудың үлгiсi бола бермек.

Әдiстемелiк жұмыстың мазмұны келесi бағыттар бойынша нақтыланады: мұғалiмнiң жалпы мәдени дайындығы, кәсiби-адамгершілік мәдениетi, жалпы мәдениеттiлігі, әдіснамалық мәдениетi, зерттеушiлiк мәдениетi, диагностикалық мәдениетi, басқару мәдениетi ұзақ уақыт аралығында күрделі мәселе бола алады. Мұғалiмдердiң әдiстемелiк, жаңашылдық іс-әрекетке қатысуы, болашақта жеке педагогикалық жүйенiң, іс-әрекеттiң дара стилiнiң қалыптасуына жағдай туғызады.

Зерттеушi педагогтар мен жалпы бiлiм беру мекемелерiнiң белгiлi бiр бөлiгi арасында жаңа байланыстар орнай бастады. Ғылым мен практика арасындағы ара қашықтықты азайту қажеттiгi туындады, ал ол, өз кезегiнде, нақты қызмет жасап отырған оқу мекемелерiнде ғылыми лабораториялар құру процесiне жағдай жасайды. Жаңашыл педагогтар тәжiрибесi, ең алдымен, оқыту әдiстемесiне ғылыми оқытудың нақты бiр бағытының және оны жүзеге асырудың технологияларына үлкен үлес қосады. Дидактикаға бұл тәжiрибе, бiрiншiден, баяндаудың әртүрлiлiгiн нақтылай түсуге, екiншiден, жаңашыл мұғалiмнiң тәжiрибесiн зерттегеннен кейiн кемшіліктерді түсiнуге көмектеседi: оқыту процесiнде оқу материалының мазмұны мен оқушылар бiлiмiн есептеу мен бақылаудың керi байланысы да бар.

Қазiргi жағдайларда қазақстандық мектептiң жаңа моделiн жасау жүрiп жатқан кезде өткеннiң және қазiргi уақыттың жаңашыл педагогтарының тәжiрибесiн арнайы зерттеу керек: олардың тәжiрибесiндегi жаңа бiлiмнiң мазмұны қандай (сапасы, деңгейi), педагогиканың әртүрлi саласы мен тұтас педагогикалық ғылым үшiн педагог жаңашылдардың қосар үлесi қандай. Педагогика әдіснамасының, дидактиканың, тәрбие теориясының, педагогикалық психологияның, жеке әдiстемелердiң жаңашылдық тәжiрибелердің басты назарында болуы керектiгiн анықтау қажет.

Тәжiрибеде жаңа бiлiм болса (оқыту теориясы) тәжiрибенiң мамандандырылған дидактикалық талдауы ғылымды нығайтып, оны анық жетiстiктерi деңгейiнде ұстап тұратынын ескеру керек. Өйткенi, ғылымда iске асырылып жатқан, бiр бiрiне қарсы, сондай-ақ бiрiн бiрi толықтырып тұрған әртүрлi тұжырымдар, ғылыми болжамдар, теориялар, принциптер, қазiргi заманғы және моральдық тұрғыдан ескiрген көзқарастар, ғылыми ережелер және дәстүрлі түсiнiктер, нақты бiлiмдер мен белгi-шарттар да кездеседі. Жаңа педагогикалық құбылыстарды түсiндiрiп, негiздегенде терең және кең көлемде ғылымның өзiндiк рефлексиясы, шынайы, “әрекеттегi” бiлiмді бекітеді. Бұл орайда, теориямен тиянақталған жаңашылдық тәжiрибе дамудың бастауына айналады.

Мектептегi әдiстемелiк жұмысты ұйымдастыру формалары динамикалық. Олар көптеген факторларға байланысты өзгерiп, жаңарады, олардың негiзгiлерi: мемлекеттiң бiлiм беру саласындағы саясаты, заң актiлерi мен құжаттары; мұғалiмдердiң педагогикалық мәдениетiнiң деңгейi, оларды жеке тұлғалық және кәсiби-қызмет көрсеткiштерінің диагностикалық өлшеуімен анықталған әдiстемелiк сауаттылығы; мектеп ұжымындағы моралдық-психологиялық жағдай, әдiстемелiк жұмысты ұйымдастырудың материалдық-технологиялық мүмкiндiктерi; мектеп iшiндегi педагогикалық тәжiрибенi зерттеу, мұғалiмдердiң жаңашылдық ашықтығы мен белсендiлiгi, мектеп басшыларының әдiстемелiк жұмысты орындауға кәсiби дайындығының деңгейi; мектеп ұжымындағы нақты моральдық жағдай (мұғалiмдер арасындағы, мұғалiмдер мен оқушылар арасындағы, мұғалiмдер мен басшылық арасындағы қатынастар).

Осылайша, әдiстемелiк жұмыстың мазмұны қазiргi мектептiң өзектi мiндеттерiмен анықталады. Бұл мiндеттер мұғалiмдердiң әдiстемелiк жағынан жетiлуi және олардың өздігінен білімін жетілдіруі, маман педагогтардың шығармашылық өсуiнiң барысында жүзеге асады.

Мұғалiмдердi мезгiл-мезгiл аттестациялау олардың әдiстемелiк деңгейiнiң көтерілуін, шеберлігіне жағдай жасайды. Аттестациялау – бiлiм беру мекемелерi қызметкерлерiнiң мамандығының, педагогикалық кәсiбилiгi мен іс-әрекетi деңгейлерiнiң жалпы бағасы. Аттестацияның мақсаты – бiлiм беру қызметкерлерiнiң кәсiби біліктілігін жетілдірілуін, еңбегiнiң нәтижелі болуына жағдай жасайтын, еңбек ақысын даралайтын бағалаудың тиiмдi жүйесiн құру. Мұғалiмдер аттестациясы педагогикалық еңбектiң нәтижелiлiгi және оқу-тәрбие процесiнiң сапасының сараптамалық бағасы негiзiнде жүргiзiледi.

Аттестацияның, сараптамалық бағалардың ерiктiлiгi, ашықтығы, жүйелiлiгi және тұтастығы принциптерi - педагогикалық қызметкерлерге деген объективтi, дұрыс, ұқыпты және игi ниеттi қатынасты қамтамасыз етедi.

Аттестация нәтижесiнде мұғалiмге белгiлi бiр категория берiледi. Сондай-ақ, мұғалiмнiң мамандықты көтеру курсындағы педагогикалық бiлiм алуы және ұстаздық іс-әрекетi де ескерiледi.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Мектептiң оқу-тәрбие үрдiсiмен басқаруды түсіндіріңіз.

2. Мектептің басқару қызметтерi.

3. Педагогикалық ұжыммен басқару стильдерi.

4. Мектептiң әдiстемелiк жұмысы.

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Мажикеев Т. Руководитель школы как менеджер – организатор образовательного процесса. // Мектеп директоры. – 2002-. №5-С.31-38.
2. Курочкин Н.И., Максимова Н.А. Руководитель – Воспитатель – Педагог. - М.: Сов.Россия, 1982.-192 с.
3. Уткин Э.А. Профессия менеджер. -М.: Экономика, 1992.-176 с.
4. Гагарин А.С. Конаржевский, В.Ф. Молодой руководитель в трудовом коллективе. Основы организационной и воспитательной работы. - Свердловск -1990.-143с.
5. Фриш Г. Первые шаги директора новичка //Директор школы.-2002.- №5. - С.51-72.
6. Мехедов В.В., Скворцов В.Н. Управленческие знания и умения директора общеобразовательной школы. - Л.-1991.
7. Битянова М. Стиль руководства: ваш выбор (директивная модель, кооперативная модель) //Управление школой. 2004.№ 12 (351) 24-31 марта, С.28
8. Дерзаков Н., Ушаков К. Эффективность предполагает адекватность. О стилях профессионального поведения руководителя //Директор школы. - 1995. №2.- С.20-28.

**2 Модуль – Бiлiм сапасымен басқару**

**4-дәріс Педагогикалық тәжірибеде мектепішілік басқарудың жағдайын диагностикалау- 2 сағат**

**Мақсаты:** басқару сапасын көтеру негізінде педагогикалық процестің диагностикасы туралы білім қалыптастыру.

Жоспары:

1. «Педагогикалық процесс диагностикасы» ұғымы.

2. Басқару негізі ретіндегі педагогикалық процестің мәні.

**1 «Педагогикалық процесс диагностикасы» ұғымы.**

Басқару негізі ретінде – педагогикалық процесс диагностикасының мәні.Ұстаз еңбегі психологиялық- педагогикалық тұрғыдан ғана емес, мұғалімнің әдістемелік даярлығында тұрақты жетілдіруді талап етеді. Іс-әрекет нәтижесіне сәйкес қойылған мақсат мұғалімнің педагогикалық процесс жағдайы жайындағы ақпараттарды игеру дәрежесіне тікелей тәуелді болады. Міне, осыдан келіп педагогикалық процестің өту барысы мен кезеңдері нәтижелері әрі қорытынды көрсеткіштері туралы ақпарат алу мақсатында мұғалім-ұстаздар жоғары оқу орнының педагогикалық процесін диагностикалау білімі мен дағдысы болуы қажеттігі туындайды.

Жалпы алғанда басқару- белгілі бір жағдайда нәтиже шығаруға байланысты топтың, ұжымның, ұйымның және жеке адамның іс-әрекетіне ықпал ету. Яғни, шешім қабылдауға бағытталған, белгіленген мақсатқа сәйкес басқару нысанын ұйымдастыру, қадағалау, реттеу, алынған шынайы ақпарат негізінде талдау жасап, нәтижесінің қорытындысын шығару әрекеті деп түсіндіруге болады. Халықаралық тәжірибеде басқарудың міндеттер бойынша, жоспардан тыс, ерекшелікке байланысты, нәтижелер бойынша т.б. түрлері іске асырылуда. Ал, қазiргi заманда қазіргі мектептi басқарудың өзіндік ерекшеліктері айқындалуда, өйткені ол – күрделi жүйе. Бұл қазiргi кез-келген оқу-бiлiм беру мекемесiнiң алдына өмiрдiң өзi қойып отырған мiндеттердi жүзеге асыру бойынша барлық жұмыстың басты ұйымдастырушысы ретiндегi мектеп басшыларының тiкелей басқару іс-әрекетiнде көрiнуі тиіс. Мектеп басшылығы мен мұғалiмдерден тұратын басқару жүйесi жетекшi болып келедi. Мектептi басқарудың басты мәнi – педагогтардың оқыту мен тәрбиеде ең жақсы нәтижеге жету мақсатын көздейді. Адамдар жеке iстей алмайтын немесе жекелеп iстеу тиiмсiз болғанды жұмыла iстеу үшiн басқару қажеттiгi туындайды.

**2. Басқару негізі ретіндегі педагогикалық процестің мәні.**

Білімнің қай саласында болмасын, еңбек процесі өту кезіндегі жағдайы мен сапасының диагностикасы жетекші роль атқарады. Қазіргі ғылыми әдебиеттерді «педагогикалық диагностика» терминіне біршама анықтама берілген. Көптеген жағдайларда бұл анықтамалар психолгиялық көзқарас тұрғысынан беріледі. Сондықтан да педагогикалық диагностика мазмұнында психологиялық процестерді оқып үйрену және педагогтар мен шәкірттердің тұлғалық қасиеттерін қалыптастыруға баса көңіл бөлінеді.

«Диагноз» грек тілінен аударғанда танып білуді білдіреді (бұл – ғылымға ортақ термин). Психологиялық- педагогикалық зерттеулерде құрылым, функция, міндеттер және педагогикалық диагностика бағыттары анықталады (Б.С.Кобзарь, Л.И.Катаева, Е.А.Берулова, Б.П.Макарова, Б.П.Битинас, В.П.Симонов және т.б.)

Б.П.Битинас педагогикалық процесс жағдайының оңтайлы жинақталған көрсеткіштерін айқындайтын ғылыми бағыттағы педагогикалық диагностиканың негізгі міндеттерін анықтап берген.

Педагогикалық диагностика соңғы онжылдықта іс-әрекет нысаны және мұғалім мен ұстазды басқару ұстанымын қарастырылып келеді. Қазіргі педагогика ғылымында ұстаздың іс-әрекет нысаны педагогикалық (оқу-тәрбие) процесі деп мойындалған. Соған орай ұстаздың жұмыс тиімділігі оның іс-әрекет нысаны ретіндегі біртұтас педагогикалық процесс теориясын қаншама білуіне және диагностикалау дағдысын меңгеруіне тікелей байланысты. Сонымен педагогикалық диагностикаға мына төмендегідей анықтама беруге болады:

«Сипаттама үшін аса қажет білім мен іс-әрекеттің жиынтығы және педагогикалық процесс жағдайы себеп-салдарын анықтау, мақсаттар арасындағы қарама-қайшылықты және «педагог-шәкірт» жүйесі мүмкіндіктерін айқындау».

**Бақылау сұрақтары:**

1. «Педагогикалық процесс диагностикасы» ұғымын түсіндіріңіз

2. Басқару негізі ретіндегі педагогикалық процестің мәні неде?

3. Педагогикалық диагностиканың зерттелуі

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Афанасьев В.Г. Общество: системность, эволюция и управление. – М: Политиздат, 1986.-333 с.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.,1997.
3. Кричевский Р.А. Если вы – Руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.,1998.
4. Карташев П.И. Внедрение рекомендаций педагогической науки в практику: организационно-управленческий аспект. - М.: Педагогика,1984.
5. Захаров М.Г.Организация труда директора школы. М.,1971.
6. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний). Практическое руководство. М.: ИНФРА, 1997.-368 с.
7. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. М.,1990.
8. Шепель В.М. Педагогическая этика. М.,1989.
9. Эверт Н.А. и др. Критерии оценки деятельности учителя. Красноярск, 1991.
10. Лазарев С. И др. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. М.,1995.

**5-дәріс. Мектепті басқарудағы жаңашылдық. 2 сағат**

**Мақсаты:** студенттерді басқару ғылым және оның тәжірибесімен таныстыру.

Жоспары:

1. Басқарудың шетелдік тәжірибесі
2. Мектепті басқарудағы Қазақстан тәжірибесі

**1. Басқарудың шетелдік тәжірибесі**

Басқарушылық еңбектi ғылыми ұйымдастырудың жүйесiн енгiзу бойынша шетелдік ғалымдар И.П. Раченконың еңбегін; мұғалiмдердiң шығармашылық зерттеушiлiк және эксперименталды қызмет-әрекетiн ұйымдастыру бойынша, ғылымды практикаға енгiзу бойынша Ю.К. Бабанскийдің, Л.И. Гусевтің, В.И. Журавлевтің, В.И. Загвязинскийдің, В.В. Краевскийдің, М.Н. Скаткиннің және т.б.еңбектерін; мамандықты жетілдіру бойынша Я.С. Бенционның, Г.И.Горскаяның,Л.С. Коробкованың т.б.еңбектерін; мамандықты көтерудiң психологиялық-педагогикалық және ақпараттық негiзiн құру бойынша Г.С. Сухобскаяның, А.С. Пискуновтың, т.б. еңбектерін атап өтуге болады.

Мектеп қабырғасынан-ақ Америкалық басқарушылар ассоциациясы жоғары сынып оқушыларына менеджмент саласында 2-3 апталық арнайы демалыс және оқу лагерьлерін ұйымдастырады. Ойын-сауық іс-шараларымен қоса менеджменттен сабақтар жүргізіледі. Бұл сабақтарды шынайы менеджерлер мен зейнеткерлер өткізеді. Олар балаларды басқарудың ғылыми бастамалары мен практикасымен таныстырады. Лагерьлер ақылы болғанмен шығынның басым бөлігін ассоциация көтереді. Бұл мектеп кезінде оқушылардың басқарушылық қабілеттерін ерте анықтауға мүмкіндік береді.

*Гарвардтық мектеп* ерекше орынға ие. Осы мектептің негізін салушылар, басқару – деген ерекше кәсіп және оны медицинаға немесе юриспруденцияға үйреткендей үйрету керек деген тұжырымға негізделді.

Гарвардтық бизнес мектебінде дәстүрлі сабақтарға бөлу жоқ, яғни сабақты лекция мен семинарға бөлу жоқ. Лектордың тыңдаушыларымен қарым-қатынасы тыңдаушылардың белсенді қатысуымен өзара әрекеттестік режимінде жүреді. Болашақ кәсіби менеджерлерді даярлаудың оқу процесіндегі *оқыту нақты жағдаятты талдаудан тұрады*. Мұндағы мақсат проблеманың тек шешу жолын анықтау ғана емес, сонымен қатар тыңдаушыларды өз позициясын қорғауға, дәлелдеуге үйрету.

Гарвардтық мектептегі *оқу процесінің негізі – нақты жағдаят.*

Бейнекомпьютерлік оқыту. Бұл үшін компьютерге әрқайсысы бойынша күнілгері оқу бағдарламасының (екі тілдегі) алгоритміне енгізілген, нақты басқарушылық шешіміді таңдау ұсынылатын логикалық байланысқан жоғдаяттарды көрсететін, жекелеген қысқа эпизодтар жиынтығы түріндегі бейнематериалдар қамтылған дайын бағдарламаларды енгізу жеткілікті. Осы ретте интернетке қосылуды да атап өткен жөн.

Мектептегi практикалық басқару іс-әрекетiнiң бағыттары, құндылығы жағынан бiрдей емес. Мектептiң негiзгi әлеуметтiк мiндеттерiне сәйкес, ол өсiп келе жатқан ұрпақты тәрбиелеу мен оқытуды жүзеге асырады, осыған байланысты, басқарудың барлық бағыттарының iшiнде оқу-тәрбие жүйесін басқару бiрiншi орында болу керек.

Осылайша, педагогикалық басқару – практикалық іс-әрекет, ол – тәрбие мен оқытуды ұйымдастыру. Педагогикалық басқару теориясы – мемлекеттiк және қоғамдық ұйымдар жүйесi, ұжымдар мен жеке адамдар, сондай-ақ жалпы бiлiм беретiн мектептер жүзеге асыратын педагогикалық ж‰йені басқару, өсiп келе жатқан ұрпақты тәрбиелеу, оқыту және дамыту.

Бiлiмнiң бұл саласының мiндеттерi – педагогикалық басқаруды зерттеу, оның теориялық және практикалық мәселелерiн жете зерттеу, оны жетiлдiрудiң ғылыми ұсыныстарын жасау. Сонымен қатар, педагогикалық басқару мектептiң барлық жұмысымен ќатар басқа ж±мыстыњ түрлерiн жоққа шығармайды. Бiлiм берудi басқару теориясы ағарту саласындағы ерекшелiктердi ескере отырып, әлеуметтiк басқарудың жалпы заңдылықтарына негiзделедi.

*Мектеп басшылығының оқу-тәрбие жұмысын ұйымдастыру мен басшылық етуi бойынша қызметтерi.* Мектеп басшылығының қызметтерi Қазақстан Республикасының Бiлiм беру Министрлiгi бекiткен арнайы ережелер жиынтығымен анықталады, бұл ережелер мектеп директорының, оқу-тәрбие жұмысының әртүрлi мәселелерi бойынша орынбасарлары мен басқа да педагогикалыќ кадрлардың іс-әрекетiн реттейді. Төменде оқу-тәрбие жұмысын ұйымдастыру бойынша мектепте қызмет атќаратын адамдардыњ жұмыстары келтiрiлген.

Мектеп директорының басшылық қызметi, оқу-тәрбие жұмысы мен сапасы үшiн арнай жауапкершiлiгi бар. Мектеп директорының мiндеттерi:

* кадрларды дұрыс таңдау мен орналастыру, мектептiң педагогикалық ұжымына басшылық ету, мұғалiмдердiң кәсiби, ғылыми-теориялық және психологиялық-педагогикалық деңгейiн көтеруге жағдай жасау, олардың педагогикалық шығармашылығына жол ашу және оқыту мен тәрбиенiң озат педагогикалық тәжiрибесiн енгiзу;
* оқу-тәрбие процесiнiң барысын, оқушылар бiлiмiнiң сапасы мен жеке тұлға ретiнде дамуын, сыныптан тыс жұмыстың мазмұны мен ұйымдастыруын бақылау;
* оқушылардың кәсiби бағыты бойынша тәрбиелiк жұмысты ұйымдастыру және оларға өмiрде өз жолын табуға кеңес беру;
* оқушылардың өзiн өзi басқару органдарына практикалық көмек көрсету және оның іс-әрекетiн белсендiру, мектептегi оқу-тәрбие жұмысын жетiлдiру бойынша мұғалiмдер мен оқушылардың қоғамдық ұйымдарымен iскерлiк ынтымақтастық қатынас жасау;
* Еңбек туралы Заңға, мектептiң iшкi тәртiп ережелерi мен уставына сәйкес мектеп қызметкерлерiнiң мiндеттерiн анықтау мен нақтыландыру;
* ата-аналар қоғамдастығы органдарының жұмысын ұйымдастыру мен оларға басшылық жасау;
* жергiлiктi қоғамдық ұйымдар, мекемелер және негiзгi кәсiпорындармен iскерлiк байланыс орнату;
* мектептегi қажеттi санитарлық-гигиеналық тәртiптi орнату, оқушылардың, мұғалiмдер мен мектептiң қызмет көрсету адамдарының сабақтағы және іс-әрекеттiң басқа да түрлерi барысында еңбектi қорғау мен қауiпсiздiк шараларын сақтау;
* мектептiң қазiргi заманғы оқу-материалдық базасын нығайту мен дамыту;
* мектеп қызметкерлерiн жұмысқа алу мен жұмыстан шығару;
* мектептiң педагогикалық кеңесiмен келiсiп, мұғалiмдердi және мектептiң басқа да қызметкерлерiн мадақтау мен марапаттауға ұсыну.

Мектеп директорының оқу-тәрбие жұмысы бойынша орынбасарының қызметi мен мiндеттерi:

* мектептегi сабақтарды және оқыту процесiндегi тәрбиелiк жұмысты ұйымдастыру;
* оқу бағдарламаларының орындалуын, сабақтардың барысы мен оқушылар үлгерiмiнiң сапасын бақылау;
* әртүрлi пәндер бойынша сыныптан тыс оқу жұмысын ұйымдастыру (пәндiк үйiрмелер, қоғамдар, олимпиадалар, жарыстар, т.б.);
* оқушылардың оқу кµлемін реттеу;
* мектептiң оқу-тәрбие жұмысын талдау және педагогикалық ұжым іс-әрекетiнiң нәтижелерi туралы сандық және жазбаша есеп беру;
* оқу-тәрбие жұмысын жетiлдiру мәселелерi бойынша бiлiм беру департаментініњ нұсқауларын жүзеге асыру мен олардың орындалуын бақылау;
* оқу-тәрбие жұмысының сапасын жоѓарлату ‰шін алдыңғы қатарлы педагогикалық тәжiрибенi қорыту мен енгiзу;
* мұғалiмдердiң пәндiк әдiстемелiк комиссияларының (секциялары) жұмысына басшылық ету.

Мектеп директорының тәрбие жұмысы бойынша орныбасарының мiндеттерi:

* оқушылармен сыныптан тыс тәрбие жұмыстарын ұйымдастыру мен үйлестiру;
* оқушылар тәрбиесiн жетiлдiру бойынша сынып жетекшiлерi мен ұзартылған күн топтары тәрбиешiлерiмен әдiстемелiк жұмысты жүргiзу;
* оқушылар ата-анасымен, мектептен тыс балалар ұйымдарының басшыларымен iскерлiк байланыс орнату;
* мектептегi сыныптан тыс тәрбие жұмыстарына ғылыми-әдiстемелiк бағалау, озат педагогикалық тәжiрибенi қолдау.

Мектептi жаңарту мен оған өзгерiстер енгiзу жағдайларында жоғарыда аталған қызмет мiндеттерiн орындау үшiн мектеп директоры мен оның орынбасарларының жоғары педагогикалық бiлiмдiлiгi, адамгершілік мәдениетi болуы, жұмыста iскерлiк пен жауапкершiлiк көрсетулерi, оқыту мен тәрбиенi жетiлдiрудiң тєсілдері мен шығармашылық әдiстемесiне ие болуы керек, мұғалiмдер мен сынып жетекшiлерiнiң жаңашылдық ынтасы мен озат тәжiрибесiне қолдау көрсету. Мектеп басшыларының қызметтерi әдiстемелiк жұмысты нақты ұйымдастырғанда ғана нәтижелі болмақ.

**2. Мектепті басқарудағы Қазақстан тәжірибесі**

Басқарудың қызметтерiн тек дидактикалық тұрғыдағы аспектiлермен шектеген қате болар едi. Бiлiм беру мектептерiндегi педагогикалық ұжымның жүзеге асыратын тәрбиелiк жүйесі де басқаруға келеді.

Қазақстан Республикасында беделдi азаматты тәрбиелеу мәселесi ерекше мәнге ие болып отыр, яғни бұл процесс педагогикалық басқарудың ең маңызды мәселесiне айналуда.

Қазiргi жағдайларда қазақстандық мектептiң жаңа моделiн жасау жүрiп жатқан кезде өткеннiң және қазiргi уақыттың жаңашыл педагогтарының тәжiрибесiн арнайы зерттеу керек: олардың тәжiрибесiндегi жаңа бiлiмнiң мазмұны қандай (сапасы, деңгейi), педагогиканың әртүрлi саласы мен тұтас педагогикалық ғылым үшiн педагог жаңашылдардыњ қосар үлесi қандай. Педагогика єдіснамасының, дидактиканың, тәрбие теориясының, педагогикалық психологияның, жеке әдiстемелердiң жаңашылдық тәжiрибелердіњ басты назарында болуы керектiгiн анықтау қажет. Басқару ісін дұрыс атқару үшін басқарушы өзін-өзі басқара алуы қажет. Бұл туралы Қытай данышпаны Лао Цзы “Басқаны басқара білген адам мықты, ал өзін-өзі басқарған мықтырақ”-деген екен.

Қазақстан Республикасында беделдi азаматты тәрбиелеу мәселесi ерекше мәнге ие болып отыр, яғни бұл процесс педагогикалық басқарудың ең маңызды мәселесiне айналып отыр.

Г.И. Щукинаның пiкiрiне қосылып, басқару дегенiмiз – мектеп iшiндегi “психологиялық, ұйымдастырушылық және әдiстемелiк” сияқты күрделi процестер мен қатынастарды саналы түрде реттеу деп есептеймiз. Алайда басқарудың алдыңғы қатарлы тәжiрибесiн жинақтап қорыту тек материалды жинаумен ғана және оны тиiстi ғылыми-әдiстемелiк тұрғыдан бағаламай, тек баяндаумен ғана шектеледi. Материалдарда, көбiнесе, негiзгi идеялар мен тәжiрибенiң талдауы болмайды және оларды қолданудың кеңес-±сыныстары берiлмейдi, оны енгiзудiң шарттары да көрсетiлмейдi. Ал кейбiр жағдайларда, тұтас жұмыс жүйесi емес, керiсiнше, жекелеген тәсiлдер ғана суреттелiп таратылады. Кейде, мектеп басшылары мен бiлiм беру органдары үшiн ешқандай тәжiрибелiк құндылығы жоқ көптеген материалдар жинақталады. М.М. Поташник былай дейдi: ”Басқару – мектептiң қалыптасуын, тұрақтануын, тиiмдi қызмет етуiн және дамуын қамтамасыз ететiн барлық субъектiлердiң мақсатты іс-әрекетi”. Бұл анықтама маңызды екi нәрсеге назар аудартады: бiрiншiден, кез-келген басқарудыњ мақсатты іс-әрекет болып табылады; екiншiден, ол басқалардан өзiнiң мiндеттерiмен ерекшеленедi.

К.Я. Вазинаның пiкiрiнше: ”Басқару – нақты бiр мақсатқа жетудi қамтамасыз ететiн қалыптасуға жауап беретiн жүйенiң қызметi”.

Педагогикалық басқару әлеуметтiк мақсатта жүзеге асады, ол адамдардың іс-әрекетiн басқару мен олардың бiрiгуiне қатысты. Алайда, ол жалпы әлеуметтiк басқарудан өзiнiң объектiлерiмен (оқушылар, мектептер, мектептен тыс мекемелер, халыққа бiлiм беру бөлiмшелерi, т.б.), олардың заңдылықтарымен ерекшеленедi.

Практикалық іс-әрекет ретiндегi педагогикалық басқару – оқушылардың оқуы мен тәрбиесiн басқару. Педагогикалық басқару теориясы – мемлекеттiк және қоғамдық ұйымдар жүйесi, ұжымдар мен жеке адамдар жүзеге асыратын тәрбие мен оқыту процестерiн басқару туралы бiлiмдер.

“Педагогикалық басқару” ұғымы “бiлiм берудi басқару” ұғымынан кең, өйткенi ол тәрбие мен оқытуды жүргiзетiн басқа мемлекеттiк және қоғамдық құрылымдарда (жанұя, қоғамдық ұйымдар, мамандықты көтеру жүйесiнiң мекемелерi, т.б.) қызмет етедi. Шындығында, педагогикалық басқарудың кез-келген “адам – адам” жүйесiнде орны бар. Бұл жағдайда педагогикалық мақсаттар басқарудың негiзгi түрiне бағынады – педагогикалық процесс субъектi іс-әрекетiн басқару.

Педагогикалық басқарудың бiлiм беру жүйесiндегi басты объектiсi – өсiп келе жатқан ұрпақтың іс-әрекетi. Оларды оқыту мен тәрбиелеудi басқару не тiкелей (мұғалiмдер, тәрбиешiлер арқылы), не жанама – мемлекеттiк қоғамдық ұйымдар арқылы жүргiзiледi.

Басқару субъектiсiнiң қызметтер жиынтығын басшылық дейдi.

Бiлiм беру мекемесiн басқару іс-әрекетiнiң басқа мекемелер немесе өнеркәсiп орындарындағы басшылықтың жұмысынан едәуiр айырмашылығы бар. К.Д. Ушинский былай деп жазған: “Егер қаржы немесе әкiмшiлiк әлемде олардың идеяларының орындаушыларға ұнайтын-ұнамайтынын ескермей, ұйғарыммен, жарлықпен қызмет етуге болатын болса, қоғамдық тәрбие беру әлемiнде ашық айтылып, ашық қабылданған пiкiрден басқа идеяны жүзеге асырудың басқа амалы жоқ”. М.И. Кондаков: “Мектеп жұмысын басқару өндiрiстiк және қоғамдық өмiрдiң басқа салаларын басқарудан айтарлықтай ерекше, өйткенi мұнда күштердi орналастыру мен үйлестiру, байланыс пен өзара тәуелдiлiк жүйесiн жүзеге асырудан басқа, оқу-тәрбие процесiнiң барлық жақтарына бағытталған ұйымдастырушылық-педагогикалық ықпал ету мәселелерi басты мәнге ие болады”, - дейдi.

Бiлiм беру жүйесiнiң иерархиялық құрылымының әрбiр элементiнде, министрлiк болсын, облыстық, аудандыќ басқарушы орган (департаменттер, бiлiм беру бөлiмдерi) немесе мектептер болсын, бәрiнде, тек педагогикалық қана емес, басқарудың басқа да түрлерi кездеседi, мысалы: әкiмшiлiк, шаруашылық, құқықтық. Басқарудың барлық түрлерi бiлiм беру жүйесiнiң шеңберiнде бiр-бiрiмен байланысты, олардың бәрi жалпы тәрбиелiк және бiлiм беру мiндеттерiн шешуге бағытталған. О.С. Анисимов: “Бiлiм берудi басқаруды жiктегенде мынаны ескеру керек: басқару – адам іс-әрекетiнiң ең маңызды түрлерiнiң бiрi. Бұл іс-әрекет қатал шектеу мен бөлуге көнбейдi” - деп, дұрыс айтқан.

Егер бiлiм беру жүйесiн қарайтын болсақ, педагогикалық басқару мен басқарудың басқа түрлерiнiң үлес салмағы мен қатынасы әртүрлi екенiн байќауѓа болады. Мысалы, министрлiк, облыстық, аудан және қалалық бiлiм беру басқармасы деңгейiнде кешендi процесс ретiндегi басқару жүйенiң арнайы құрылымын құруға, ведомстволық мекемелер мен адамдар қызмет-әрекетiне қажеттi материалдық, ұйымдастырушылық, кадрлiк және басқа да жағдайларды қамтамасыз етуге бағытталған. Мектеп директоры, мұғалiмдер деңгейiнде педагогикалық басқару практикалық қызмет-әрекеттерiндегi педагогикалық талаптарды тiкелей жүзеге асыру ретiнде толығырақ көрiнедi. Педагогикалық басқаруға қызмет көрсету (мектептiң материалдық базасы, құрал-жабдықтар, оқу-техникалық құралдары, т.б.) маңызды, бiрақ бағынушылық мәнге ие.

Әдетте, бiлiм беру жүйесiндегi басқару туралы сөз еткенде, көбiнесе, иерархиялық тұрғыдан: министрлiктi, облыстық, аудан, қалалық бiлiм беру басқармалары бiрiншi болып аталады. Оқу-тәрбие процесiн тiкелей басқару мектеп әкiмшiлiгi деңгейiнде, ең бастысы, мұғалiмніњ жүзеге асыратын ж±мыстарын ұмытпауымыз керек.

Мектептi басқару теориясы (мектептану) арасында ғылыми іс-әрекет пен практикалық іс-әрекет ретiнде объектiлерi, басқарудың тәсiлдерi мен нәтижелерiнде айырмашылықтар бар.

Мектептi басқару теориясының объектiсi – барлық құрамды элементтерiмен алынған жүйе. Практиканың объектiсi – мектептiң әртүрлi құрамдық топтарының іс-әрекетi (ұжым, сынып, жеке субъект).

Практикалық басқару іс-әрекетiнiң амал-тәсiлдерi – басқару әдiстерi. Басқарудағы ғылыми іс-әрекеттiң амал-тәсiлдерi – ғылымның нақты бiр объектiсiн зерттеуде қолданылатын жолдар, тәсiл, амалдар: мектептердi басқару бойынша бiлiм беру органдарының жұмыс тәжiрибесiн қортындылап талдау, ғылыми болжамдар жасау, оларды эксперименталды тексеру.

Бiлiм беру жүйесiндегi немесе бөлек топтағы практикалық басқару іс-әрекетiнiң нәтижесi – тәжірибені көбейту, бұған оқу-тәрбие процесiнiң қортындылары дәлел бола алады. Басқару теориясының нәтижесi – жаңа заңдар, практикалық іс-әрекетте жүзеге асырылатын заңдар, принциптер, ережелер, тұжырымдар.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Басқару теориялары (шетелдік, отандық)
2. Басқару ғылымы
3. Басқарудың тиімді әдістері

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Танцев А.А. Маркетинговый подход к управлению образовательным учреждением // Профессиональное образование. - 2001. №7- С.7-8.

2. Управление школой: новые подходы //Народное образование.-1992. №9-10-С.18.

3. Левит М. Простые истины. Есть ли альтернатива ЗУН (ресурсный подход, со-бытийный подход) //Управление школой. 2004.№ 12 (351) 24-31 марта, С.22-24

4.Исламгулова С.К. Школа как сложная организация (комплексный подход) // Творческая педагогика. -2004. - №2 – С.27-36.

1. Исламгулова С.К. О реформировании педагогической системы общеобразовательной школы (комплексный подход). Целеполагание и содержание образования. // Творческая педагогика. -2003. - №1 – С.5-26.
2. Компетентностный подход: обоснование и пути его реализации. // Образование – 2004. - №3 – С.32-34.
3. Шишов С.Е., Агапов И.Г. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002.-№2-С.58.
4. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента. М.,1998.
5. Бойделл Т.Как улучшить управление организацией. – М.,1995.

**6. дәріс Мектепті дамыту тұжырымдамасы**

**Мақсаты: болашақ менеджерлерді мектептегі білім беру** процесін басқарудың технологиясын құрастыруға үйрету.

Жоспары:

1. Қарым-қатынасқа негізделген басқару технологиясы
2. Педагогикалық қарым-қатынас басқарудың өзегі.

**1. Қарым-қатынасқа негізделген басқару технологиясы**

Қандай да болмасын қызмет саласының негізгі түрі қарым-қатынас арқылы іске асырылады. Оның маңыздылығы адамдардың бір-біріне ықпал етуі, ақпарат алмасуы. Қарым-қатынас іс-әрекеттің бір түрі іспеттес. Адамдар үшін қарым-қатынас –оның ортадағы мекені.

Қарым-қатынас-белсенділігі арқылы адам жолдастарымен, адамдармен қарым-қатынас жасайды. Қарым-қатынас белесенділігінің нәтижесінде жеке адамның бойындағы адамгершілік қасиеттері (қамқорлық, қайрымдылық, ілтипаттық, жауапкершілік сезімі т.б.) қалыптасады. Яғни , қарым-қатынас барысында келесі қасиеттердің болуы шарт:

Адамдармен дұрыс қарым-қатынас жасай білу. Тұрақты жақсы көңіл күй.

Қоғамдық жұмыстарға белсенділік көрсете білу.

Басқа адамды түсіне білу.

Өзін басқа адамның орнына қоя білу.

Жеке адамдардың негізгі көзқарастарын есте сақтау.

Жаңа адамдармен тіл табыса білу.

Адамдардың жас ерекшелігін ескере отырып қарым –қатынас жасау.

Кикілжіңге түспеу жолдарды қарастыру немесе дұрыс шеше білу.

Басқа адамдардың көзқарастарын есепке ала білу.

Адам құндылықтарына сипаттама беру.

Осындай қасиеттер сіздің мінезіңізге сәйкес келсе, онда қарым-қатынас жасау барысында белгілі бір нәтижені көре аласыз.

Қарым-қатынас мазмұны- ақпараттық, жеке даралық байланыстар арқылы басқа субъектілермен немесе өзіндік қатынастар арқылы айқындалады. Қарым-қатынас заңдылықтарын, оның терең механизмін әлеуметтік-психологиялық аспектіде түсіну педагогикалық практика үшін өте маңызды болып табылады.

А.А.Леонтьев өзінің қарым-қатынас психологиясын зерттеуге арналған еңбегінде вербальді немесе вербальді емес қатынасты жеке адамдар арасындағы қарым-қатынасы, оның индивидтердің когнитивтік белсенділігі негізінде қалыптасуы тұрғысынан қарастырады.

**2. Педагогикалық қарым-қатынас басқарудың өзегі.**

И.А.Зимняяның пікірінше“Педагогикалық қарым-қатынас оқу әрекеттестігінің, мұғалім мен оқушының ынтымақтастығы формасы. Бұл жеке және әлеуметтік бағытты әрекеттестік. Педагогикалық тілдесім бір мезгілде қатысымдық, перцептивтік және интерактивтік функцияларды орындайды, ол үшін вербальді, бейнелі, символикалық және кинетикалық құралдар жиынтығын ұштастырады.” Педагогикалық қарым-қатынастың негізгі функцияларын анықтау үшін жалпылай қабылданған классификацияға сүйенгеніміз дұрыс болады. (И.А.Зимняя, А.А.Леонтьев). Педагогикалық қарым-қатынас функцияларын анықтау көбінесе оқытушының өз қызметінде алға қоятын мақсатына байланысты: а) оқу-тәрбие материалдарын оқушының дара ерекшеліктеріне қарай іріктеу, құру және оқушының жеке тұлғалық үлгісін жобалау секілді конструктивтік қабілеті; ә) оқушыны әр түрлі оқу әрекетіне қатыстырып, ұжымда әр тұлғаның белсенділігін көтеру секілді ұйымдастырушылық қабілеті; б) оқушылармен жақсы қарым-қатынаста болу, оқушылардың даму деңгейіне, талабына сай болу секілді коммуникативтік қабілеті.

Психолог Б.Ф.Ломов қарым-қатынас функцияларын анықтаудың қайнаркөзі қатысымдық болатынын көрсететін классификация ұсынады: ақпараттық-қатысымдық, регуляциялық-қатысымдық және аффектілік-қатысымдық. Психологтың пікірінше, бірігіп істелген әрекетте риторикалық негізге сүйену ұйымдастырушылық және конструктивтік функциялардың да қатысымдық екенін көрсетеді. Ұйымдастырушылық функция нақты тілдесім, қарым-қатынас кезінде жүзеге асады, конструктивтік функция қатысымдық кезеңге дейін көрінеді, дегенмен, бұл кезеңде де материалды сұрыптау, жүйелеу, ұйымдастыру айтатын сөзіне (тақырыпқа), адресанттың (мұғалімнің) қатысымдық ниетіне және адресантқа (нақты сол сыныптың оқушыларына) арналған сөзіне қатысты болады.

З.С.Смелкова аффектілі-қатысымдық функция педагогикалық тілдесім мазмұнын бере алмайтынын, сондықтан оның дәйексіз екендігін айтады. Оның орнына оқушының жеке қасиеттерін дамытуға, оның эмоциясына, перцептивтік қабілетіне бағытталған “тәрбиелеуші-қатысымдық” функцияны ұсынады. Педагогикалық қарым-қатынасты талдауда қарым-қатынастың педагогикалық және нақты-қатысымдық бірліктері ұғымдарының шекарасын айырып көрсетуіміз керек. Бұл екеуі бір құбылыс деп түсінеміз, алайда, біріншісі екіншісі арқылы жүзеге асатыны белгілі.

Педагогикалық қарым-қатынас процесінде өте маңызды рольге оқытушы ие болады. Мұғалімнің роліне С.Т.Шацкий, В.А.Сухомлинский, К.Д.Ушинский және т.б. Кеңес педагогикасының классиктері үлкен көңіл бөлді.

Оқытушы мамандығын әр түрлі мінезді, әр түрлі темпераментті адамдар меңгеретіндіктен, қарым-қатынас стилі де әр түрлі болып келеді. Қарым-қатынас стилі ұғымына В.А.Кан-Калик: “Қарым-қатынас стилі деп біз педагог пен оқушының әлеуметтік-психологиялық арақатынасының жеке-типологиялық ерекшеліктерін айтамыз: а) мұғалімнің қатысымдық мүмкіндіктері; ә) педагог пен оқушының өзара қарым-қатынасының қалыптасуы; б) педагогтің шығармашылық тұлғасы; в) оқушы ұжымының ерекшеліктері” деген анықтама береді. Н.Ф.Маслов, Е.М.Крутов сияқты психологтар еңбектерінде қарым-қатынастың – “демократиялық” және “авторитарлық” екі түрлі стилі көрсетіледі. Қарым-қатынастың кәсіби түрінде стилдің үшінші – “либералдық” түрі анықталады. Оның негізін салған А.А.Бодалев.

Адамдар арасындағы қарым-қатынасты зерттеп, эксперименттер жүргізген Дж. Л. Морено эмпатияны “бірін-бірі сезіну” деп атаған; 1) үйренушінің жетістіктеріне үлкен әріптесінің, досының тілектестігі, қамқоршылдығы, ұстанымы; 2) педагог ретінде өз іс-әрекетіне үнемі қатаң көзқараспен қарап, оқу процесінде қажетіне қарай түзетулер енгізіп отыру” –деп санайды.

Л.В.Путляева қарым-қатынастың әр қилы стиліне байланысты оқушылардың реакциясын анықтады. Мәселен, сенім, еркіндік, топтағы өзара түсіністік, көңілді ахуал – оқытушының тілдесімде дұрыс стиль таңдауын көрсетеді.

Маманның коммуникативті мәдениеті жоғары оқу орындарында қалыптастырылады. Жалпы алғанда "Мәдениет" ұғымы қарапайым түсінікпен қарағанда білім мен адамның жүріс-тұрысының жиынтығы.

Сондықтан да маманның комуникативтік мәдениетіне төмендегідей мәселелерді енгізу керек:

Адамдармен қарым-қатынас жасаудағы қызығушылықпен алшақтық;

Кәсіби әріптестермен қарым-қатынастағы өзіндік талпынысы;

ұйымдастырушылығы, өзіндік кәсіби беделі, өзіндік беделін көтерумен бекітуге талпыну;

білім және ақыл-ой: қарым-қатынас дегеніміз не, қарым-қатынас түрлері, қарым-қатынастың құрылымы мен қызметі, қарым-қатынастың қажеттілігі, қарым-қатынас стилі;

білім

Ал, қарым-қатынаста негізгі құрал- тіл. Адамдар бір-бірімен тіл арқылы түсінісіп, тілдеседі.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Сіз қандай жаңа ұғымдармен таныстыңыз?

2. Білім беруді басқару жүйесін қалай түсінесіз?

3. Дәріс бойынша өз біліміңізге сүйеніңіз,білім беруді басқарудың иерархиалық құрылымын атаңыз.

4. Оқу және тәрбие процесін басқаруды талдаңыз?

5. Сіз қандай да басқару теорияларымен таныстыңыз ба?

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Латыпова М. Школьный менеджмент: модное слово или путь к совершенству? // Народное образование. - 2000. №9-С.76-83.
2. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: - М., - 1999. - 43 с.
3. Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. Метод.пособ. А-ты,1996.-47 с.
4. Лебедева Н.А. Современный менеджмент в учреждениях образования. Метод.пособ.-А-ты,1995.-76с.
5. Менеджмент в управлении школой. Науч.ред. Шамова Т.И.- М.-1992.
6. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.-300 с.
7. Терентьев В. Ценности менеджмента. // Директор школы.- 2001.- №6- С.3-10.
8. Котлер, Филип Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. 2-е изд. - Питер, 1999.- 869 с.
9. Друкер П.Ф. На рубежах менеджмента, где сегодня рождается завтрашнее решение. - Лондон, 1987.-150 с.
10. Лэнд П.Э. Менеджмент-искусство управлять. - М., 1995. – 143 с.

**7- дәріс Мектептің тұтас педагогикалық процесі: диагностика, бақылау..**

**Мақсаты:** болашақ мамандарды менеджер ретіндегі іс-әрекеттерге бейімдеу

Жоспары:

1. Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны

2. Басқару түрлері мен стильдері

**1. Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны**

Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны мен әдісі оқытудың дәстүрлі және белсенді формаларымен ұсынылады:басқару стлиьдері, іскерлік қарым-қатынас, өзін-өзі ұйымдастыру, шешім қабылдау және т.б.

Менеджерлерді даярлау дәріс беру арқылы, практикалық және өзіндік сабақтар жүргізу арқылы жүзеге асады. Менеджментті дәстүрлі түрде оқыту –сенситивтік әлеуметтік–психологиялық тренингке бағытталған. Бұл тренингтің мақсаты– ұйымдардағы адамдар іс–әрекетінің мәселелерін және оны шешудің тиімді жолдрын қарастыру; ұйымдасқан іс–әрекет аясындағы негізгі концепцияларды, шағын топтардың құрылымын, жұмыскерлерді ынталандыруды, кикілжіңдерді шешу жолдарын, басұару стильдерін және т.б. зерттеу.

Дәстүрлі емес әдістер (әлеуметтік–психологиялық тренинг, іскерлік және рөлдік ойындар,

мәселелерді шешу, т.б.) менджерлердің кәсіби іс–әрекетінің әр түрлі жақтарын модельдеуге мүмкіндік береді.

Қазақстан Республикасының мектептеріне менеджментті басқарудың моделі ретінде кіріктіру экспериментіміз тоталитарлық кезеңдегі қалыптасқан басқару әдістерінің орнына жаңа прогрессивті және нәтижелі әдістердің келгенін көрсетті:

* иерархалықтың орнына сенім;
* бұйрықтың орнына сендіру;
* бағынудың орнына ынтымақтастық, бірлестік;
* басқарудың икемделуі, адамға ыңғайлануы.

Ежелгі құлдық Римдегі «Адам адамға – қасқыр» деген ұғымның орнына қазіргі демократиялы қоғамға сәйкес «Адам адамға – адам» деген ұғым келуі керек.

**2. Басқару түрлері мен стильдері**

Кез келген өндірісте, сонымен қатар, мектепте де басқарушылар өндіріске қандай көңіл бөлсе, адамға да дәл сондай көңіл бөледі. Бұрын басқарушы негізінен өндіріске мән беретін. Бұл бәріне аян. Адам екінші кезекте тұратын. Огайо штатының университетінде американдық ғалымдар «басқару торын» ойлап тапты. Бұл тор бойынша, басқарудың түрі мен стилін анықтауға болады. Торды түзуші Р. Блейк пен Д. Мутон басқару түрлері мен стилдерін былай топтастырады:

1. Басқарушылар өндіріске де, адамдарға да аз мөлшерде мән береді. Бұл біріккен түрдегі басқару. Бұл жерде қажетті өндірістік нәтижелер болмайды. Мұндай өндірісте адамның жұмыс істеуі ұзаққа созылмайды.

2. Басқарушының бар назары – адамдарда. Авторлар басқарудың мұндай түрін – «қала сыртындағы клуб» деп атайды.Яғни адамдарға жағдай жоғарғы деңгейде жасалады да, ал өндіріске аз мөлшерде мән беріледі.

1. Басқарудың келесі түрі «билік – бағыну». Мұнда өкінішке орай адами аспектілер кездеспейді.
2. Ұйымдастырылған басқару – басқарушы тапсырмаларының орындалуының тиімді сапасын қолданады. Мұнда өндірістің табыстары белгілі тепе–теңдікті сақтайды. Және ұжым жақсы көңіл– күйде болады.
3. Басқарушы өндіріске де, қол астындағыларға да жоғары деңгейде көңіл бөледі. Блейк пен Мутонның пікірінше, әрбір басқарушы осы стильге ұмтылуы керек.

Басқару әдістерін өзгертуге және менеджментке көшуге бағыттау мақсатында мектеп басшыларымен жұмыс істеу барысында біз осы торды өзгеше пайдаландық. Блейк және Мутон торында екі күш бар. Біріншісі – өндіріске назар аудару, екіншісі – адамдарға көңіл бөлу. Біз осы екі күшті торға салып, мынадай нәтижеге қол жеткіздік:

* Егер де басқарушы адамдарға жоғарғы деңгейде көңіл бөле отырып, өндірісті де назарынан тыс қалдырмаса, онда ол жақсы табысқа қол жеткізеді;

Егер де жұмысшылар өздеріне деген ықыласты, мейірімділікті, қамқорлықты сезінсе, онда олар жұмыс сапасының

**Бақылау сұрақтары:**

1. Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұнын сипаттаңыз

2. Басқарудың түрлері мен стиьдері

3. Басқарудың стильдері

Ұсынылатын әдебиеттер:

1. Каренов Р.С. Теория и практика менеджмента. А-Аты: Гылым, 1998.-184 с.
2. Бреддик Т.Менеджмент в организации. - М.,1997.
3. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.,1995.
4. Корякина Н.И., Жевлакова М.А. Образование устойчивого развития: поиск, стратегии, подходы, технологии. – СПб-2000.-130с.
5. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – Спб.,1999.
6. Конаржевский Ю.А. Что нужно знать директору школы о системе и системном подходе: Учеб. пособ.- Челябинск 1986.-135с.
7. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. М.,1998.
8. Фоломьев А.Н., Гегер Э.А. Менеджмент инноваций: теория и практика.- М.,1997.
9. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань,1994.
10. Стороженко Н.М. Об одном из подходов к управлению педагогическим колледжем //Специалист.-1997.-№2-С.29-31.
11. Программно-целевое управление развитием образованием: опыт, проблемы, перспективы. Под ред. А.М.Моисеева М.: «Пед.общество России», 2001.-256с.
12. Левит М. Простые истины. Есть ли альтернатива ЗУН (ресурсный подход, со-бытийный подход) //Управление школой. 2004.№ 12 (351) 24-31 марта, С.22-24

**8- дәріс. Мектептің тәжірибелік іс-әрекетіне менеджметті ендірудің тиімділігі .**

**7.1. Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны**

**7.2. Басқару түрлері мен стильдері**

**7.3 Тұтас білім беру жүйесі: мақсаты, принциптері, әдістері**

**7.1. Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны**

Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны мен әдісі оқытудың дәстүрлі және белсенді формаларымен ұсынылады:басқару стлиьдері, іскерлік қарым-қатынас, өзін-өзі ұйымдастыру, шешім қабылдау және т.б.

Осы уақытқа дейін білім беру мекемелерінің басшылары басқарушылық білімді курстық қайта дайындау ұйымдары арқылы тек біліктілігін жоғарылату жүйесінде ғана алған еді. Осыған орай кейбір маман-ғалымдардың пікірінше (Т.И. Шамова, В.С. Лазарев, Г.В. Михайлов, М.М. Поташник, Ю.А. Конаржевский, В.П. Симонов, О. Кирилова, В.Ю. Кричевский, П.И. Третьяков, Н.А. Лебедева, В. Терентьев, А. Короткевич, Н.В. Кухарев, В.И. Бондарь, Н. Костылева, А. Кузибецкий, Н. Рождественская және т.б.), заманауи басшыда өзінен-өзі “туа біткен дарындылық” пайда бола қоймайды, қысқа мерзімдік оқу курстары нәтижесінде қалыптаспайды, базалық басқарушылық-педагогикалық білімді игеру қажетті.

Менеджерлерді даярлау дәріс беру арқылы, практикалық және өзіндік сабақтар жүргізу арқылы жүзеге асады. Менеджментті дәстүрлі түрде оқыту –сенситивтік әлеуметтік–психологиялық тренингке бағытталған. Бұл тренингтің мақсаты– ұйымдардағы адамдар іс–әрекетінің мәселелерін және оны шешудің тиімді жолдарын қарастыру; ұйымдасқан іс-әрекет аясындағы негізгі концепцияларды, шағын топтардың құрылымын, жұмыскерлерді ынталандыруды, кикілжіңдерді шешу жолдарын, басқару стильдерін және т.б. зерттеу.

Дәстүрлі емес әдістер (әлеуметтік–психологиялық тренинг, іскерлік және рөлдік ойындар,мәселелерді шешу, т.б.) менджерлердің кәсіби іс–әрекетінің әр түрлі жақтарын модельдеуге мүмкіндік береді.

**7. 2. Басқару түрлері мен стильдері**

Білім беру қызметінде ең алдымен білімдендіру пәндері бойынша СМЖ өткізу технологиясы жүзеге асады. Яғни, басшылардың СМЖ-і ендіру туралы шешім қабылдаулары. Ол үшін мәселе бойынша мәліметтер жиналып, сұрыпталады. SWOT анализ жасалды. Тұтынушылар мен қызығушылар анықталады. Келесі кезеңде стартегиялық мақсат анықталады. Ол, өз кезегінде персоналды басқару, білім беру үдерісін басқару, ресурстарды басқару, маркетинг, ұйым құрылымы, өзгерістер арқылы басқару, құжаттар арқылы басқару тетіктерінен тұрады. Үшінші кезекте міндеттерді құру және жүзеге асыру жүреді. Соңғы кезең нәтижені бақылау.

Кез келген өндірісте, сонымен қатар, мектепте де басқарушылар өндіріске қандай көңіл бөлсе, адамға да дәл сондай көңіл бөледі. Бұрын басқарушы негізінен өндіріске мән беретін. Бұл бәріне аян. Адам екінші кезекте тұратын. Огайо штатының университетінде американдық ғалымдар «басқару торын» ойлап тапты. Бұл тор бойынша, басқарудың түрі мен стилін анықтауға болады. Торды түзуші Р. Блейк пен Д. Мутон басқару түрлері мен стилдерін былай топтастырады:

1. Басқарушылар өндіріске де, адамдарға да аз мөлшерде мән береді. Бұл біріккен түрдегі басқару. Бұл жерде қажетті өндірістік нәтижелер болмайды. Мұндай өндірісте адамның жұмыс істеуі ұзаққа созылмайды.

2. Басқарушының бар назары – адамдарда. Авторлар басқарудың мұндай түрін – «қала сыртындағы клуб» деп атайды.Яғни адамдарға жағдай жоғарғы деңгейде жасалады да, ал өндіріске аз мөлшерде мән беріледі.

3. Басқарудың келесі түрі «билік – бағыну». Мұнда өкінішке орай адами аспектілер кездеспейді.

4. Ұйымдастырылған басқару – басқарушы тапсырмаларының орындалуының тиімді сапасын қолданады. Мұнда өндірістің табыстары белгілі тепе-теңдікті сақтайды. Және ұжым жақсы көңіл күйде болады.

5. Басқарушы өндіріске де, қол астындағыларға да жоғағры деңгейде көңіл бөледі. Блейк пен Мутонның пікірінше, әрбір басқарушы осы стильге ұмтылуы керек.

Басқару әдістерін өзгертуге және менеджментке көшуге бағыттау мақсатында мектеп басшыларымен жұмыс істеу барысында біз осы торды өзгеше пайдаландық. Блейк және Мутон торында екі күш бар. Біріншісі – өндіріске назар аудару, екіншісі – адамдарға көңіл бөлу. Біз осы екі күшті торға салып, мынадай нәтижеге қол жеткіздік:

* Егер де басқарушы адамдарға жоғарғы деңгейде көңіл бөле отырып, өндірісті де назарынан тыс қалдырмаса, онда ол жақсы табысқа қол жеткізеді.

Әлеуметтік психологияда ХХ ғасырдың 30- жылдарының басында қарым-қатынаста, басқаруда кәсіби әрекеттің типтері: авторитарлық, демократиялық, либералдық болып бөлініп көрсетілген. Бүгінде бұлардың көмегімен мұғалімнің, ата–аналардың әрекет стильдері, мұғалімнің оқушымен қатынасының сипаты, оған қоса тәрбиелеудің типтері мен модельдері сипатталады.

Басқару стилі – басқару қызметтерін атқару кезінде басшылардың ұжымға ықпал ету тәсілі мен әдісі.

Ол басшылардың ұйымдық, кәсіби және моральдық – этикалық сапасына байланысты құрылады.

Басқару стилі авторитарлық (директивті), демократиялық, либералдық болып бөлінеді.

*Авторитарлық стиль* бойынша орталықтанған билік жүргізіледі. Онда ең ұсақ сұрақтардың өзі басшының қатысуымен шешіледі. Бұл стильдегі басшыға тән тәсіл: бұйрық беру, басшы бағынушыларына қатал талап қояды, олардың жұмыстарын қатаң бақылайды. Басқарылушылар тарапынан айтылған сынды жақтырмайды, олармен арақатынасы суық, сенімділік жоқ, қарым-қатынас кезінде дөрекілік қылықтар жасауы әбден мүмкін. Тәрбиелеудің авторитарлы стилінде мұғалім оқушыларға үстемдік жасау арқылы, өзі шешім қабылдап, не істеу керектігін шешіп, оқушылардан шешімді мүлтіксіз орындалуды талап етеді.

*Демократиялық стиль.* Бағынушымен серіктестік қатынаста. Олармен мәселелерді бірге талқылайды. Бұл стильде бұйрық аз беріледі, шешімдер бағынушыға түсіндіру, көз жеткізу тәсілі арқылы тапсырылады. Басшы талапты көп қояды, бірақ әділ, жақсы нәтиже болса, мақтап, ойын көтермелеп, өзіндік жұмысқа мүмкіндік береді. Демократиялық стиль – басқалармен бөлісіп, шешімдерді бірге қабылдауды, жұмыстар мен тапсырмаларды бөліп жүзеге асыруды, оқушылардың өзіндік көзқарастарының сипатымен ерекшеленеді. Қарым- қатынас кезінде сыпайы және де ізгі ниетті. Сынды қабылдай біледі.

*Либералдық стиль.* Басшы бағынушыға қарамайды, өз еркімен жіберген. Бұл стильдегі басшы ең жауапты шешімдерді қабылдауға да қатыспайды, жауапкершіліктен қашады. Бағынушыларына талап қоймайды, олардың жұмыстарын әлсіз бақылайды, сынды тыңдай алады, бірақ ешқандай түзеу шарасын қолданбайды. Либералды стиль – мұғалім оқушыларға шексіз бостандық береді, сабақтардың, әрекеттің түрін өздеріне таңдауға, қарым-қатынас орнатуға т.б құқық береді.

Бірақ осы жоғарыда айтылған стильдер ешуақытта таза берілген күйінде қолданылмайды. Бір басшының бойында осы үш стиль де кездесуі мүмкін, дегенмен бір стильдің көрінісі басымдау болады. Басшы басқару стилін таңдауда көптеген факторларға байланысты таңдайды, мысалы, басшылардың жеке мінез-құлқы, бағынушының әлеуметтік-психологиялық ерекшеліктері. Осыған байланысты Д.Грен өзінің ұйым туралы жазған еңбектерінде келесі маңызды мәселені көрсете білді. Ол, бір басшы дәл сол ұйымда әр бағынушымен қарым-қатынас кезінде әр түрлі басқару стилін қолданады екен. Ол бағынушыларды «ин-топтық»(«ин-групповые») және «аут-топтық» («аут-групповые») мүшелері деп бөледі екен. Ал, осы бөлудің өзі үш өлшем бойынша жүреді: 1) Бағынушылар қаншалықты жауапкершілікті және білікті; 2) Оларға қандай деңгейде сенім артуға болады; 3) Ол өзіне қаншалықты жауапкершілікті жүктей алады; «ин – топтық» мүшелер осы өлшемдерге сәйкес келіп, «+» (оң) белгісімен сипатталады, ал «аут – топтық» мүшелер «-» (теріс) белгісімен сипатталады. Бірінші топтарға байланысты басшы демократиялық стильді қолданады, ал, екіншісіне – авторитарлық стильді қолданады.

Жапондық басқару ғылымында Т.Кононың төрт стильді моделі қарастырылады (жаңашыл–сарапшы, жаңашыл-интуициялық, консерваторлық-сарапшы, консерваторлық-интуициялық стиль). Көп алдыңғы қатарлы жапондық фирмалар жаңашыл-сарапшы стильді қолданады.

Жапондық басқару стилінің ерекшеліктерін Коноске Мацуситидің принциптері нақты көрсете алды. К. Мацусити бұл принциптерді «Мацусити дэнки» деген электро- техникалық фирмаларға енгізген.

Енді Коноске Мацуситидің принциптеріне тоқталайық:

Біріншіден, фирманың барлық бөліміндегі жұмыстың жағдайымен танысу. Құжаттармен терең танысу, кездесулер және телефондық сұхбаттар Мацуситиға бүкіл болып жатқан жаңалықтарды біліп отыруына мүмкіндік берді.

Ол басшылық іс-әрекеті туралы былай дейді: «Егер сенің қарамағыңда 100 адам жұмыс істесе, онда сен олардың арасында болуың керек, егер қарамағыңда 1000 адам болса, онда сен олардың нақ ортасынан орын ал, егер 10000 адамды басқарсаң, барлығы саған толық көрінетіндей жерден бақыла».

Оның екінші стилі бойынша – фирма жұмысшылардың өздерінің кәсіби іскерлігін көтерілуіне барлық жағдайды жасау.

Үшінші стиль көрінісі – басқарылушылардың ойына қуат беру. Барлық адам ойлауға қабілетті дейді, ал ол өзінен ақыл сұраған басқарылушылардан құтылуға тырысады.

Мацуситидің төртінші стилі – ең дұрыс шешімді табу кезіндегі пікірталаста туындаған ой-пікірлерді көтермелеу.

Жапондықтар ешуақытта өзінен үлкенге қарсы шығып, олардың шешімін бұрысқа шығармайды, олар өз ойларын сыпайы түрде жеткізуге тырысады.

Басқару стилі ұйымда көп нәрсені анықтайтынын жоғарыда айтып кеттік. Ұйымдағы достық, бірлік, топтастық, бәрі басшыға байланысты. Егер ол үш стильдің біреуін ғана қолданса, онда ұйымда ресми емес көшбасшының рөлі жоғарылап кету қаупі бар. Егер ресми емес көшбасшы ұйымда жақсы орын алса, онда ұйымдағы жұмысшылар оның айтуын заң ретінде қабылдауы мүмкін. Ондай жағдайда ресми емес басшы ұйым мүшелерін қалай алып жүремін десе, сол тарапқа бұрып алады. Егер көшбасшының мақсаты ұйымды алға жылжыту болса, онда ол ресми басшыға көмекші, ал егер керісінше ойы ұйымды құлдырату болса, онда қарама-қайшылық үрдісі ұйымда орын алуы әбден мүмкін. Сол үшін де басқару стилін басшы нақты ойланып, дұрыс таңдауы керек. Өйткені қателік кетсе, жоғарыда айтылған қолайсыздық орын алуы мүмкін

* 1. **Тұтас білім беру жүйесі: мақсаты, принциптері, әдістері**

Тұтас білім беру жүйесі бойынша басқару аспектілері:

* **техникалық – технологиялық аспект** нақты өндірістің даму деңгейін, әсіресе ондағы қолданылатын техника мен технологиялардың, өндіріс жағдайларының ерекшеліктерін ескеру қажеттілігін ұйғарады;
* **ұйымдастырушылық – экономикалық аспект** жұмыскердің саны мен құрамын, моральдық және материалдық ынталандыру, жұмыс уақытын пайдалану және т. б. с. с. қызметтерді жоспарлауға байланысты мәселелерді шешуге мүмкіндік береді;
* **құқықтық аспект** персоналмен жұмыс істеуде еңбек заңдылықтарын сақтау мәселелерін қарастырады;
* **әлеуметтік – психологиялық аспект** персоналды басқаруда әлеуметтік – психологиялық қамтамасыз етуді, жұмыс істеу тәжірибесіне әр түрлі әлеуметтік және психологиялық процедураларды енгізуге байланысты мәселелерді қарастырады.
* **педагогикалық аспект** персоналды тәрбиелеу және оқытуға байланысты мәселелерді қарастырады.

Басқару қағидалары – басқару функцияларын орындаудағы жетекшілер негізге алатын идеялар, заңдылықтар және мінез-құлқының тәртібі. Басқару менеджментінде негізгі қағидалар болып табылатындар:

* басқарудағы орталықтандыру мен орталықсыздандырудың ұтымды үйлесімі;
* басқарушылық шешімдерді қабылдауда өкілеттілікті ұтымды пайдалану;
* басқарудағы жеке басшылық пен алқалылықты дұрыс пайдалану;
* басқарудың ғылыми негізділігі;
* жоспарлаушылық, яғни ұйымның келешектегі дамуының негізгі бағыттарын, мәселелерін, жоспарларын белгілеу;
* құқықтардың, міндеттемелердің және жауапкершіліктердің үйлесуі, яғни ұйымдағы әрбір адам нақты жұмыстармен қамтылады да, оның орындалуына жауап береді;
* мотивация, яғни менеджерлер марапаттау және жазалау жүйесін неғұрлым ұқыпты жүргізген сайын мотивация бағдарламасын тиімді орындап, ұйымның және жеке бастың мақсаттарына жету үшін әр адамның әрекетін (қабілетін) ояту;
* басқаруды демократизациялау – барлық қызметкерлердің ұжымды басқаруға қатысуы;
* персоналды басқару жүйесін қалыптастыруда қойылатын талаптарды сипаттайтын қағидалар;
* персоналды басқару жүйесін дамытудың бағытын анықтайтын қағидалар.

Персоналды басқарудың шартты қағидаларына персоналды басқару функцияларының қалыптасуы мен өндірістің мақсаты және өзгеру жағдайлары жатады.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Тұтас білім беру жүйесі бойынша басқару аспектілерін айқындаңыз.

2. Басқару жүйесін құру қағидалары дегеніміз не ?

3. Басқарудың түрлері мен стильдері.

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Қазақстан Республикасының  1999 жылғы 7 маусымдағы № 389-1 "Білім туралы" Заңы.
2. Абдыманапов С.А., Жамбек М.И. и др. Комплексная оценка качества высшего образования: Аналитический доклад. Астана: Информационно-методический центр, 2001.
3. Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. – Алматы, научно-издательский центр. «Ғылым». 2001.
4. Система менеджмента качества (СМК).- Алматы: «Қазақ Университеті», 2004.
5. Стратегия развития высшего образования в Европе. – Алматы: «Қазақ Университеті», 2004.
6. Рахметов Б. А. Персоналды басқару. Алматы. Экономика. 2005 ж. 6 – 15 бет.

**9- лекция. Мектептегі білім беру процесін басқарудың технологиясын құрастырудың негіздері**

1. Сапа ұғымы және оның мәні
2. Сапаға жетудің принциптері мен тәсілдері
3. Педагогикалық үдеріс диагностикасы ұғымы.

**1 Сапа ұғымы және оның мәні**

Қазақстан Республикасының білім беру жүйесін көпдеңгейлі реформалаудың қазіргі кезеңі білім сапасын көтеруді және бәсекеге қабілетті мамандарды дайындап, тиімді қызмет ететін білім беру жүйесінің ұлттық моделін құруға бағытталған. Бүгінгі таңда білім берудің жаңа қағидаларының қалыптасуы мен бекітілу үдерісі қарқынды жүруде, білім саласындағы халықаралық байланыстарды кеңейту мен әлемдік білім кеңістігіне ену жұмыстары атқарылуда.

Қазақстандық қоғамның әлеуметтік-экономикалық дамуының қазіргі жағдайы мен жақын келешегіне болжамы еліміздің нарықтық экономикасы кәсіби жоғары оқу орындарының түлектеріне жаңа талаптар қоятынын көрсетеді. Олар әлемдік білім деңгейіне, әлемдік стандартқа сай білім мен біліктілікке ие болулары керек. Бірінші кезекте ол:

* жалпы білім деңгейінің жоғарылығы;
* тар кәсіби, бейінді білім негізінде жалпы білім, техникалық, психологиялық, педагогикалық, экономикалық, құқықтық дайындықтың кеңдігі;
* кәсіби біліктілік, жоғары кәсіби шеберлік, тәртіптілік пен еңбек сапасы;
* өзіндік жоспарлау, өзінің еңбек қызметін жүзеге асыру мен бақылау қабілеті, әсіресе, заманауи есептеуіш және ақпараттық техника құралдарын пайдалану арқылы;
* өз іс-әрекетіне өзі талдау жасай алу қабілеті, инициатива, шешімді өзі қабылдай алуы мен өз іс-әрекетінің нәтижесіне жауапкершілік арту, әсіресе, экстрималды және тәуекелділік жағдайларында;
* өзін-өзі білімдендіруге, өзін-өзі оқытуға дайындығы, әдебиеттермен жұмыс жасай алуы;
* еңбекті ұжымдық формада ұйымдастыру жағдайында топпен жұмыс жасай алуы;
* мобильділік, коммуникативтілік;
* ұжымды басқара алу қабілеті;
* әлеуметтік жауапкершілік сезімінің жоғарылығы;
* еңбектің интенсивті өзгеру жағдайына жоғары төзімділік пен кәсіби жарамдығы:
* салауатты өмір салтын жүргізе алуы; оның ішінде жүріс-тұрыс мәдениеті, тамақтану, жеке бас гигиенасы. Ал енді мұндағы «Сапа» деген ұғымды анықтап, содан кейін «Білім сапасы» ұғымына тоқталайық. Сапа өнімнің барлық талаптарға жауап беруі, қойылған мақсат-міндеттер бойынша іске асыруы және жоғары көрсеткішке ие болу. «Білім сапасы» ұғымын ИСО 9001: 2000: халықаралық стандартта қолданылатын анықтамаларға сүйене отырып айқындау керек.

Мұнда білім сапасына:

* сапа, мемлекет тарапынан қойылатын талаптар мен болжамдар;
* сапа, жоғарғы оқу орындары тарапынан айқындалу;
* сапа, бітірушілердің қол жеткізгендері;
* сапа, қоғам, білім саласында сұранысқа ие болу деген анықтамалар берілген. Яғни, сапа менеджмент жүйесі сапаны жоспарлау, басқару, жетілдіру және сапамен қамтамасыз ету саласындағы саясатты жүзеге асыру мақсатында қолданылатын іс-әрекеттер мен бір-бірімен тығыз байланыстағы үдерістер мен ресурстар жиынтығы.

Қазақстан Республикасы әлемге қоғамдастық-нарықтық экономикалы мемлекет ретінде танылды. Тәуелсіздігіміздің қысқа тарихи кезеңінде еліміз әлемдік қоғамдастыққа ықпалдаса отырып, экономикада айтарлықтай өсуге қол жеткізді.

Қазақстан демократиялық жолға түскен өтпелі кезеңде барлық әлеуметтік-экономикалық өмірдің түбірімен өзгеруі білім саласының да қайта құрылуына қажеттілік туғызды. Бұл орайда жүргізіліп жатқан реформалар бұрынғы қол жеткізген жетістіктерді сақтай отырып, білім беру жүйесін әрі қарай дамыту жолдарын белгілеу қажет болды. Білім беру саласындағы әлемнің алдыңғы қатарлы елдерінің тәжірибесіне сүйеніп, жаңа мемлекеттің даму барысын ескере отырып, жинақталған тәжірибеге арнайы талдау жасау қажеттігі туды. Осы орайда білім беру ісінің заңдық базасын жасау қолға алынды. Білім туралы заңдар қабылданып, білім саласындағы мемлекеттік саясаттың концепциясы, орта, жоғары білімнің даму концепциясы мен білім берудің мемлекеттік стандарттары бекітілді. Қабылданған нормативтік құжаттар еліміздің негізгі ережелеріне сүйенеді.

Білім сапасын көтеруге бағытталған құжаттар қатарына:

* "Білім беру" мемлекеттік бағдарламасы,
* Білім беру қызметін лицензиялау Ережесі;
* Білім беру ұйымдарын  мемлекеттік  аттестаттау Ережесі;
* Қазақстан Республикасының "Білім туралы"  Заңы;
* ҚР білім беруді дамытудың 2005-2010 жылдарына арналған мемлекеттік бағдарламасы;
* Сапа жөніндегі ИСО 8401 Халықаралық стандартқа ендірілген Мемлекеттік бағдарлама және т.б. жатады.

“Қазақстан Республикасындағы білім беруді дамытудың 2005-2010 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасына” сәйкес ғылыми кадрларды даярлау мен аттестат­таудың қолданыстағы жүйеден PhD докторларын даярлау жүйесіне біртіндеп өту жағдайын қамтамасыз етудің жүйелі шаралары белгілен­генін, ғылыми кадрларды аттес­таттау үрдісін мемлекеттік реттеу жетекші университтер мен ғылыми ұйымдарда ғылыми дәрежені тағайындауға және атақты беруге байланысты біртіндеп өкілеттігін беру және орталықсыздандыру ар­қылы сақталуы ұсынылатынын тілге тиек ете келе, тұжырым­даманың негізгі мақсаты әлемдік ғылыми, білімдік кеңістікке кіруге мүмкіндік беретін және ғылымның басым бағыттарын жоғары білікті мамандармен қамтамасыз етуге бейімделген ғылыми және педа­гоги­калық мамандарды даярлау мен аттестаттаудың ұлттық моделін қалыптастыру мәселелері көрсетілген. Елбасының Қазақ­стан халқы мен Үкіметі алдына қойған әлемдегі бәсекеге барынша қабілетті елу елдің қатарына кіру жөніндегі стратегиялық міндетінің оңтайлы шешімін табуына мүм­кіндік беретін, ғылым мен білім беру­дің серпінді және сапалы дамуына жағдай жасайтын ғылыми және ғылыми-педагогикалық кадрларды аттестаттау мен даяр­лаудың тиімді қызмет атқаратын жүйесі қалыптаспақ.

Оқу орындарындағы ең маңызды нормативті құжаттардың бірі – білім берудің мемлекеттік стандарттары болып табылады, солардың негізінде жалпы және кәсіптік білім беру бағдарламалары жасалады. Стандарттар білім беру мекемелерінің барлық түріне міндетті болып саналатын және білім беру ісінің әрбір деңгейінің мазмұнына қойылатын талаптарды, оқушылар мен тәрбиеленушілердің оқыту жүктемелерінің көлемін, білім сапасын тексеретін мемлекеттік бақылау орындарының ережелерін, оқу бағдарламаларының орындалғанын дәлелдейтін құжаттарды анықтайды.

Білім берудің мемлекеттік стандарттарының негізгі қызметтері – азаматтардың толық білім алуы мен оның сапасын жоғарылатуы, Республикадағы оқыту кеңестігі бірлігі қызметтерін сақтау, білімнің гумандық қызметтері мен оны басқару болып табылады. Білім берудің мемлекеттік стандарттары төмендегідей талаптарға жауап береді:

- білім алушылардың мүмкіндіктері мен қажеттіліктерін, жалпы мәдени ортаның жағдайын ескеру;

- нәтижесін дұрыс анықтау;

- білім беру салаларының және сатыларының сабақтастық стандартының ережелерін бұзбау;

- жеке тұлғаны дамыту міндеттеріне сәйкес әрбір мектеп сатыларының ерекшеліктерін ескере отырып, білім мазмұнымен қамтамасыз ету;

- білім мазмұнының оңтайлы түрін көрсету;

- оқушы жастардың қызығушылығы мен бейімділігіне сәйкес мемлекеттің, аймақтық, мектептердің, жоғары оқу орындарының білім мазмұнын көрсету;

- оқушылардың оқу жүктемесін анықтауға көмектесу;

- тексеру жағдайында жылдам қызмет көрсету.

Білім беру стандарттары негізінде оқу жоспарлары мен бағдарламалар құрастырылады. Оқу жоспарлараы белгілі бір оқу орындарында оқытылатын оқу пәндерінің құрамын оларды оқыту барысы мен ретін, әрбір пәнге берілетін сағат санын анықтайды. Базалық оқу жоспары барлық оқушы жастар үшін ұсынылатын міндетті мемлекеттік білім беру стандартының негізгі деңгейі болып табылады. Бұл орайда мектеп бағдарламасының басқа да түрлері көрсетіледі, ол кейбір мектептерде оқу жоспарының өзгеше түрін құрастыруға мүмкіндік береді.

**4.2 Сапаға жетудің принциптері мен тәсілдері**

Қазіргі кезде сапа менеджмен жүйесі бойынша негізгі сегіз принцип арқылы сапа көрсеткіштері анықталуда, атап айтсақ:

* 1. тұтынушыға бағытталу;
  2. көшбасшылық:
  3. персоналды қызықтыру;
  4. үрдіс тұрғысынан келу;
  5. жүйелілік тұрғысынан келу;
  6. үнемі жақсарту;
  7. мәліметті негізге ала отырып, шешім қабылдау;
  8. тасымалдаушылармен өзара тиімді қарым-қатынас орнату.

Енді бұлардың кейбіреулеріне тоқталып өтелік:

Тұтынушыға бағытталу, яғни ішкі және сыртқы тұтынушыларды анықтау; тұтынушылардың талаптары мен сұраныстарын айшықтау; олардың талаптары мен сұраныстарын қызығушы жақтағыларға жеткізу; тұтынушылардың талаптарының орындалуын қадағалау; ішкі тұтынушылардың (студенттердің, қызметкерлердің) белсенділігі мен өзіндік іс-әрекетін ынталандыру; түлектерді жұмысқа орналастыру; сапаны жетілдіру, үнемі түзетулер жасау.

Көшбасшылық: сапаны қолдайтынын көрсету; ұтымды мақсат пен міндеттерді анықтау; университеттің болашағын көре білу; ішкі ортаның өзгермелілігіне бейім болу; университет іс-әрекетінің бағыттары мен мақсатын тұтастай қарау; мақсатқа жетуге барлық жұмыскерлерді тарту; жалпы құндылыққа біріктіру; өзара сенім білдіру; студенттер мен жұмыскерлердің белсенділігін ынталандыру;

Персоналды сапа менеджмент жүйесіне тарту: персоналды сапа менеджмент жүйесін дамытудағы өзіндік үлесінің маңаздылығын түсінуі; оның өзіндік белсенділігі; сапаны жақсартудағы мақсат пен міндеттерді өзіндік тұрғыдан бағалай алуы; өзін -өзі жетілдірудің жолдарын іздестіруі; тұтынушыға бағытталуы; кемшіліктерді көре білуі және оны түзетуге атсалысу және т.б.

Үрдіс тұрғыдан келу: үдерістерді анықтау; олардың өзара байланысын айшықтау; сапаны жетілдірудегі мүмкіндіктерді анықтауы және т.б.

Жүйелілік тұрғыдан келу: білімдендіру іс-әрекетінің құрылымын анықтау; Сапа менеджмент жүйесіне жүйе ретінде модельдеу; мақсатты іс-әрекет; үдеріс нәтижелерін талдау және өлшеу; және т.б.

Үнемі жақсарту: қызметкерлерді үнемі жақсарту әдістері мен құралдарына үйрету; сапаны стартегиялық жоспарлау және жүзеге асыру; әрбір үдеріс үшін сапа көрсеткіштерін анықтау; және т.б.

Қажеттілікті қолмен ұстау, көру мүмкін емес. Ол туралы тек адамдардың іс - әрекеті арқылы ғана білуге болады. Адамдардың мінез – құлқы мен іс - әрекетінің арасындағы байланыс әр түрлі модельдер арқылы көрсетіледі.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Сіз қандай жаңа ұғымдармен таныстыңыз?

2. Білім беруді басқару жүйесін қалай түсінесіз?

3. Дәріс бойынша өз біліміңізге сүйеніңіз,білім беруді басқарудың иерархиалық құрылымын атаңыз.

4. Басқарудағы сенім және ынталандыру технологиялары.

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: - М., - 1999. - 43 с.
2. Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. Метод.пособ. А-ты,1996.-47 с.
3. Лебедева Н.А. Современный менеджмент в учреждениях образования. Метод.пособ.-А-ты,1995.-76с.
4. Менеджмент в управлении школой. Науч.ред. Шамова Т.И.- М.-1992.
5. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.-300 с.
6. Терентьев В. Ценности менеджмента. // Директор школы.- 2001.- №6- С.3-10.

Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. 2-е изд. - Питер, 1999.- 869 с.

**10- дәріс. Мектептегі білім беру процесін басқарудың технологиясын құрастырудың негіздері**

**Жоспар:**

1. Қарым-қатынасқа негізделген басқару технологиясы.
2. Басқарудағы сенім және ынталандыру технологиялары

**1. Қарым-қатынасқа негізделген басқару технологиясы**

Қандай да болмасын қызмет саласының негізгі түрі қарым-қатынас арқылы іске асырылады. Оның маңыздылығы адамдардың бір-біріне ықпал етуі, ақпарат алмасуы. Қарым-қатынас іс-әрекеттің бір түрі іспеттес. Адамдар үшін қарым-қатынас –оның ортадағы мекені.

Қарым-қатынас белсенділігі арқылы адам жолдастарымен, адамдармен қарым-қатынас жасайды. Қарым-қатынас белесенділігінің нәтижесінде жеке адамның бойындағы адамгершілік қасиеттері (қамқорлық, қайырымдылық, ілтипаттық, жауапкершілік сезімі т.б.) қалыптасады. Яғни , қарым-қатынас барысында келесі қасиеттердің болуы шарт:

* адамдармен дұрыс қарым-қатынас жасай білу. Тұрақты жақсы көңіл күй;
* қоғамдық жұмыстарға белсенділік көрсете білу;
* басқа адамды түсіне білу;
* өзін басқа адамның орнына қоя білу;
* жеке адамдардың негізгі көзқарастарын есте сақтау;
* жаңа адамдармен тіл табыса білу;
* адамдардың жас ерекшелігін ескере отырып қарым-қатынас жасау;
* кикілжіңге түспеу жолдарын қарастыру немесе дұрыс шеше білу;
* басқа адамдардың көзқарастарын есепке ала білу;
* адам құндылықтарына сипаттама беру.

Осындай қасиеттер сіздің мінезіңізге сәйкес келсе, онда қарым-қатынас жасау барысында белгілі бір нәтижені көре аласыз.

Қарым-қатынас мазмұны- ақпараттық, жеке-даралық байланыстар арқылы басқа субъектілермен немесе өзіндік қатынастар арқылы айқындалады. Қарым-қатынас заңдылықтарын, оның терең механизмін әлеуметтік-психологиялық аспектіде түсіну педагогикалық практика үшін өте маңызды болып табылады.

А.А.Леонтьев өзінің қарым-қатынас психологиясын зерттеуге арналған еңбегінде вербальді немесе вербальді емес қатынасты жеке адамдар арасындағы қарым-қатынасы, оның индивидтердің когнитивтік белсенділігі негізінде қалыптасуы тұрғысынан қарастырады. Мектептегі қарым-қатынас педагогикалық қарым-қатынасты сипаттайды.

И.А.Зимняяның пікірінше“Педагогикалық қарым-қатынас оқу әрекеттестігінің, мұғалім мен оқушының ынтымақтастығы формасы. Бұл жеке және әлеуметтік бағытты әрекеттестік. Педагогикалық тілдесу бір мезгілде қатысымдық, перцептивтік және интерактивтік функцияларды орындайды, ол үшін вербальді, бейнелі, символикалық және кинетикалық құралдар жиынтығын ұштастырады.” Педагогикалық қарым-қатынастың негізгі функцияларын анықтау үшін жалпылай қабылданған классификацияға сүйенгеніміз дұрыс болады. (И.А.Зимняя, А.А.Леонтьев). Педагогикалық қарым-қатынас функцияларын анықтау көбінесе оқытушының өз қызметінде алға қоятын мақсатына байланысты: а) оқу-тәрбие материалдарын оқушының дара ерекшеліктеріне қарай іріктеу, құру және оқушының жеке тұлғалық үлгісін жобалау секілді конструктивтік қабілеті; ә) оқушыны әр түрлі оқу әрекетіне қатыстырып, ұжымда әр тұлғаның белсенділігін көтеру секілді ұйымдастырушылық қабілеті; б) оқушылармен жақсы қарым-қатынаста болу, оқушылардың даму деңгейіне, талабына сай болу секілді коммуникативтік қабілеті.

Психолог Б.Ф.Ломов қарым-қатынас функцияларын анықтаудың қайнар көзі қарым-қатынас болатынын көрсететін жіктеме ұсынады: ақпараттық-қатынас, регуляциялық-қатынас және аффектілік-қатынас. Психологтың пікірінше, бірігіп істелген әрекетте риторикалық негізге сүйену ұйымдастырушылық және конструктивтік функциялардың да қатысымдық екенін көрсетеді. Ұйымдастырушылық функция нақты тілдесім, қарым-қатынас кезінде жүзеге асады, конструктивтік функция қатынас кезеңге дейін көрінеді, дегенмен, бұл кезеңде де материалды сұрыптау, жүйелеу, ұйымдастыру айтатын сөзіне (тақырыпқа), адресанттың (мұғалімнің) қатысымдық ниетіне және адресантқа (нақты сол сыныптың оқушыларына) арналған сөзіне қатысты болады.

З.С.Смелкова аффектілі-қатынас функция педагогикалық тілдесім мазмұнын бере алмайтынын, сондықтан оның дәйексіз екендігін айтады. Оның орнына оқушының жеке қасиеттерін дамытуға, оның эмоциясына, перцептивтік қабілетіне бағытталған “тәрбиелеуші-қатысымдық” функцияны ұсынады. Педагогикалық қарым-қатынасты талдауда қарым-қатынастың педагогикалық және нақты-қатысымдық бірліктері ұғымдарының шекарасын айырып көрсетуіміз керек. Бұл екеуі бір құбылыс деп түсінеміз, алайда, біріншісі екіншісі арқылы жүзеге асатыны белгілі.

Педагогикалық қарым-қатынас процесінде өте маңызды рөлге оқытушы ие болады. Мұғалімнің рөліне С.Т.Шацкий, В.А.Сухомлинский, К.Д.Ушинский және т.б. Кеңес педагогикасының классиктері үлкен көңіл бөлді.

Оқытушы мамандығын әртүрлі мінезді, әртүрлі темпераментті адамдар меңгеретіндіктен, қарым-қатынас стилі де әртүрлі болып келеді. Қарым-қатынас стилі ұғымына В.А.Кан-Калик: “Қарым-қатынас стилі деп біз педагог пен оқушының әлеуметтік-психологиялық арақатынасының жеке-типологиялық ерекшеліктерін айтамыз: а) мұғалімнің қатысымдық мүмкіндіктері; ә) педагог пен оқушының өзара қарым-қатынасының қалыптасуы; б) педагогтің шығармашылық тұлғасы; в) оқушы ұжымының ерекшеліктері” деген анықтама береді. Н.Ф.Маслов, Е.М.Крутов сияқты психологтар еңбектерінде қарым-қатынастың – “демократиялық” және “авторитарлық” екі түрлі стилі көрсетіледі. Қарым-қатынастың кәсіби түрінде стильдің үшінші – “либералдық” түрі анықталады. Оның негізін салған А.А.Бодалев.

Адамдар арасындағы қарым-қатынасты зерттеп, эксперименттер жүргізген Дж. Л. Морено эмпатияны “бірін-бірі сезіну” деп атаған; 1) үйренушінің жетістіктеріне үлкен әріптесінің, досының тілектестігі, қамқоршылдығы, ұстанымы; 2) педагог ретінде өз іс-әрекетіне үнемі қатаң көзқараспен қарап, оқу үдерісінде қажетіне қарай түзетулер енгізіп отыру” деп санайды.

Л.В.Путляева қарым-қатынастың әр қилы стиліне байланысты оқушылардың реакциясын анықтады. Мәселен, сенім, еркіндік, топтағы өзара түсіністік, көңілді ахуал – оқытушының тілдесімде дұрыс стиль таңдауын көрсетеді.

Маманның коммуникативті мәдениеті жоғары оқу орындарында қалыптастырылады. Жалпы алғанда "мәдениет" ұғымы қарапайым түсінікпен қарағанда білім мен адамның жүріс-тұрысының жиынтығы.

Сондықтан да маманның коммуникативтік мәдениетіне төмендегідей мәселелерді енгізу керек:

- адамдармен қарым-қатынас жасаудағы қызығушылықпен алшақтық;

- кәсіби әріптестермен қарым-қатынастағы өзіндік талпынысы;

- ұйымдастырушылығы, өзіндік кәсіби беделі, өзіндік беделін көтерумен бекітуге талпыну;

- білім және ақыл-ой: қарым-қатынас дегеніміз не, қарым-қатынас түрлері, қарым-қатынастың құрылымы мен қызметі, қарым-қатынастың қажеттілігі, қарым-қатынас стилі;

- білім.

Ал, қарым-қатынаста негізгі құрал- тіл. Адамдар бір-бірімен тіл арқылы түсінісіп, тілдеседі.

**6.2 Басқарудағы сенім және ынталандыру технологиялары**

Ұйымның стратегиялық сәттілігі нарық жағдайы мен экономикалық қатынас арқылы ғана анықталып қоймайды, сонымен қатар, оның адамдық ресурстар іс - әрекетімен де байланысты. Адамдық ресурстарды тиімді пайдалануы үшін ең алдымен басшы өзінің қоластындағылардан сенім күтеді. Ал, басқарылушылар өз кезегінде басшы тарапынан сенімділікті қалайды.

Сенім көп жағдайда соңғы бағаны береді, ұйымдық өзгерістің нәтижесін анықтайды. Көбінесе сенім «біз тәуелді адамдар біздің үмітімізді ақтайды» дегенді түсіндіреді және «парасатты», «шыншыл», «қамқорлықтың пайда болуы» деген түсініктермен тығыз байланысты. Сонымен «сенім» түсінігіне анықтама беретін болсақ, сенім – белгісіздік жағдайында біреуге бағынышты болуға және осыдан белгілі бір пайданы күтуге дайын болу. Сенім бір адамды екіншісіне тәуелді етеді. Мысалы, менеджер қол астындағыларға істі сеніп тапсырған болса, онда менеджер қол астындағыларға сол жұмыс уақыты біткенше тәуелді. Өйткені ол қол астындағылардың қандай нәтиже беретінін білмейді. Ал, қол астындағылар болса, менеджерге жұмысты тапсырғанша тәуелді. Екеуінде «жұмыс қанағаттанарлықтай болады ма?» деген бір-ақ ой бір-біріне тәуелді етеді. Егер менеджер жағдайды және басқарылушыларды кең көлемде өзі бақылай алатын болса, онда сенімділік туралы сөз болмауы да мүмкін. Қазіргі менеджментте сенім «пайда», «қауіп», «тәуелсіздік» деген ұғымдармен тығыз байланысты.

Басқарудағы сенім менеджердің келесі іс - әрекет элементінен көрінеді:

1) ақпараттандыру, ұйым туралы ақпараттардың толық беріп отырылуы;

2) ойлар, бағалау және жұмысшылардың ұсынысы үшін менеджердің дайын болуы. 3) персоналға өзін - өзі қадағалауға мүмкіндік беру.

Сенім нәтижесінде ұйымдағы менеджердің жұмысы жеңілдейді, ол кезде басшыда келеңсіз, қақтығыс жағдайлары туындамайды. Жұмысты сенім артқан персоналдар өздері атқарып, жақсы нәтиже шығаруға тырысады. Басқарылушыларға өз кезегінде өзіне артылған сенімді ақтап, көңілден шығуға барлық күшін салады. Бірақ екі жақ та сенімнен қорқады. Өйткені сенімді міндетті түрде ақтау керек, ал кейде ол сенімді барлығына бірдей қолдануға болмайды. Басқарылушылар кейде өз мойнына жауапкершілікті алып, жұмыс атқарудан бас тартады. Сенім жауапкершілікті, әділдікті, шындықты, нақтылықты, белсенділікті талап етеді. Сол үшін де бос орынға жұмысшы қабылдау кезінде кадрлар бөлімі арнайы «жеке сапаларыңыз» деген бөлімге көбірек назар аударады.

Ынталандыру – ұйымның немесе жеке бастың мақсатына жетуге бағытталған іс - әрекетке өзінің және басқалардың қызығушылығын ояту үрдісі. Барлық адамда қажеттілік сезімі бар. Қажеттіліктер адамның іс - әрекетін басқарады. Соның салдарынан мотивтерді ояту технологиясы іске қосылады. Бұл үрдістің негізінде әртүрлі мотивтердің жатқанын айту керек, мысалы, материалдық, әлеуметтік – психологиялық, рухани, шығармашылық.

Ынталандыру теориясының екі категориясын бөліп көрсетуге болады: мазмұнды және іс жүргізу.

*Мотивацияның мазмұнды теориясы* адамды алдыға жылжытатын ішкі қызығушылықтарға негізделеді. Бұл топқа Абрахам Маслоу, Дэвид Мак Клеллан, Фредерик Гецберг, Скиннер Бернардтың теорияларын жатқызуға болады.

І*с жүргізу теориясы* адамдардың қабылдауы мен танымдарының ескерілуімен болатын іс - әрекет моделіне негізделеді (күтім теориясы, әділдік теориясы, Портер – Лоулердің мотивация моделі).

Жоғарыда айтылып кеткен теориялар қатаң шектелген емес, олардың өздерінің қолданылатын аумағы бар, мазмұнын түсіну үшін ең алдымен қажеттілік және сыйақы деген ұғымдарды дұрыс түсіну керек.

Адамдардың барлық қажеттіліктері бірінші және екінші болып жіктеледі. *Бірінші қажеттіліктер* физиологиялық және туа біткен болады (азық – түлік, су, тыныс алу, ұйықтау, ұрпағын жалғастыру секілді қажеттіліктер), бұлардың барлығы адамның генетикалық кодында бекітілген.

*Екінші қажеттіліктер* психологиялық және жүре біткен қажеттіліктер (жетістік, сыйластық, бауыр басу, билікке деген қажеттіліктер). Бұл қажеттіліктер өмірлік тәжірибе нәтижесінде жиналады. Өзінің әркелкілігіне байланысты олар өзара бірнеше деңгейлерге бөлінеді.

Қажеттілікті қолмен ұстау, көру мүмкін емес. Ол туралы тек адамдардың іс - әрекеті арқылы ғана білуге болады. Адамдардың мінез – құлқы мен іс - әрекетінің арасындағы байланыс әр түрлі модельдер арқылы көрсетіледі.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Сіз қандай жаңа ұғымдармен таныстыңыз?

2. Білім беруді басқару жүйесін қалай түсінесіз?

3. Дәріс бойынша өз біліміңізге сүйеніңіз,білім беруді басқарудың иерархиалық құрылымын атаңыз.

4. Басқарудағы сенім және ынталандыру технологиялары.

**Ұсынылатын әдебиеттер:**

1. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: - М., - 1999. - 43 с.
2. Баймолдаев Т.М. Менеджмент как метод управления современной школой. Метод.пособ. А-ты,1996.-47 с.
3. Лебедева Н.А. Современный менеджмент в учреждениях образования. Метод.пособ.-А-ты,1995.-76с.
4. Менеджмент в управлении школой. Науч.ред. Шамова Т.И.- М.-1992.
5. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.-300 с.
6. Терентьев В. Ценности менеджмента. // Директор школы.- 2001.- №6- С.3-10.

Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. 2-е изд. - Питер, 1999.- 869 с.

**11 дәріс**. **Мeктeптiң тәжiрибeлiк ic-әрeкeтiнe мeнeджмeнттi eндiрудiң тиiмдiлiгi**

1. Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны.
2. Басқару түрлері мен стильдері

Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны мен әдісі оқытудың дәстүрлі және белсенді формаларымен ұсынылады:басқару стлиьдері, іскерлік қарым-қатынас, өзін-өзі ұйымдастыру, шешім қабылдау және т.б.

Осы уақытқа дейін білім беру мекемелерінің басшылары басқарушылық білімді курстық қайта дайындау ұйымдары арқылы тек біліктілігін жоғарылату жүйесінде ғана алған еді. Осыған орай кейбір маман-ғалымдардың пікірінше (Т.И. Шамова, В.С. Лазарев, Г.В. Михайлов, М.М. Поташник, Ю.А. Конаржевский, В.П. Симонов, О. Кирилова, В.Ю. Кричевский, П.И. Третьяков, Н.А. Лебедева, В. Терентьев, А. Короткевич, Н.В. Кухарев, В.И. Бондарь, Н. Костылева, А. Кузибецкий, Н. Рождественская және т.б.), заманауи басшыда өзінен-өзі “туа біткен дарындылық” пайда бола қоймайды, қысқа мерзімдік оқу курстары нәтижесінде қалыптаспайды, базалық басқарушылық-педагогикалық білімді игеру қажетті. Соңғы кезде дәл осы мәселеге байланысты ғылыми зерттеулер мен мақалалар да жарық көре бастады. Олардың көпшілігінде мектеп директоры қызметінің мазмұны жан-жақты талқыланды, кәсіби білім, білік пен дағдылар жүйесі, тұлғаға қойылатын талаптар қарастырылады, біліктілігін жоғарылату институттарындағы дайындау және қайта дайындау тәжірибелері сипатталған. Сонымен қатар, білім беру менеджерлерін арнайы курстар мен “Білім беруді басқару” мамандығы арқылы экономикалық бағытта дайындау мәселесі жөнінде алғашқы жұмыстар пайда болды (Н. Беляцкий, И.Д. Ладанов, Р.С. Каренов, Поль де Брюйн, В.Н. Чурматнеева, Д.Н. Бобрышев, В.Л. Мокряк, Н.А. Сакада, В.Н. Почтарук, Х. Зидентопф, З. Издебский, Е. Турей, Ю.Н.Голубева, Н.И. Боярко, З. Гельманова, З. Магрупова, Ю.А. Морозов, Ф.Ф. Аунапу, Ю.А. Розенбаум, Е. Голубчиков, С.И. Семенцов және т.б.). бірақ бұл жұмыстарда басқару ғылыми-педагогикалық контекстен тыс түрлі аспектіде қарастырылған.

Менеджерлерді даярлау дәріс беру арқылы, практикалық және өзіндік сабақтар жүргізу арқылы жүзеге асады. Менеджментті дәстүрлі түрде оқыту –сенситивтік әлеуметтік–психологиялық тренингке бағытталған. Бұл тренингтің мақсаты– ұйымдардағы адамдар іс–әрекетінің мәселелерін және оны шешудің тиімді жолдарын қарастыру; ұйымдасқан іс-әрекет аясындағы негізгі концепцияларды, шағын топтардың құрылымын, жұмыскерлерді ынталандыруды, кикілжіңдерді шешу жолдарын, басқару стильдерін және т.б. зерттеу.

Дәстүрлі емес әдістер (әлеуметтік–психологиялық тренинг, іскерлік және рөлдік ойындар,мәселелерді шешу, т.б.) менджерлердің кәсіби іс–әрекетінің әр түрлі жақтарын модельдеуге мүмкіндік береді.

Қазақстан Республикасының мектептеріне менеджментті басқарудың моделі ретінде кіріктіру қалыптасқан басқару әдістерінің орнына жаңа прогрессивті және нәтижелі әдістердің келгенін көрсетті:

* иерархалықтың орнына сенім;
* бұйрықтың орнына сендіру;
* жағынудың орнына ынтымақтастық, бірлестік;
* басқарудың икемделуі, адамға ыңғайлануы.

Ежелгі құлдық Римдегі «Адам адамға – қасқыр» деген ұғымның орнына қазіргі демократиялы қоғамға сәйкес «Адам адамға – дос» деген ұғым келуі керек.

Білім беру қызметінде ең алдымен білімдендіру пәндері бойынша СМЖ өткізу технологиясы жүзеге асады. Яғни, басшылардың СМЖ-і ендіру туралы шешім қабылдаулары. Ол үшін мәселе бойынша мәліметтер жиналып, сұрыпталады. SWOT анализ жасалды. Тұтынушылар мен қызығушылар анықталады. Келесі кезеңде стартегиялық мақсат анықталады. Ол, өз кезегінде персоналды басқару, білім беру үдерісін басқару, ресурстарды басқару, маркетинг, ұйым құрылымы, өзгерістер арқылы басқару, құжаттар арқылы басқару тетіктерінен тұрады. Үшінші кезекте міндеттерді құру және жүзеге асыру жүреді. Соңғы кезең нәтижені бақылау.

Кез келген өндірісте, сонымен қатар, мектепте де басқарушылар өндіріске қандай көңіл бөлсе, адамға да дәл сондай көңіл бөледі. Бұрын басқарушы негізінен өндіріске мән беретін. Бұл бәріне аян. Адам екінші кезекте тұратын. Огайо штатының университетінде американдық ғалымдар «басқару торын» ойлап тапты. Бұл тор бойынша, басқарудың түрі мен стилін анықтауға болады. Торды түзуші Р. Блейк пен Д. Мутон басқару түрлері мен стилдерін былай топтастырады:

1. Басқарушылар өндіріске де, адамдарға да аз мөлшерде мән береді. Бұл біріккен түрдегі басқару. Бұл жерде қажетті өндірістік нәтижелер болмайды. Мұндай өндірісте адамның жұмыс істеуі ұзаққа созылмайды.

2. Басқарушының бар назары – адамдарда. Авторлар басқарудың мұндай түрін – «қала сыртындағы клуб» деп атайды.Яғни адамдарға жағдай жоғарғы деңгейде жасалады да, ал өндіріске аз мөлшерде мән беріледі.

3. Басқарудың келесі түрі «билік – бағыну». Мұнда өкінішке орай адами аспектілер кездеспейді.

4. Ұйымдастырылған басқару – басқарушы тапсырмаларының орындалуының тиімді сапасын қолданады. Мұнда өндірістің табыстары белгілі тепе-теңдікті сақтайды. Және ұжым жақсы көңіл күйде болады.

5. Басқарушы өндіріске де, қол астындағыларға да жоғағры деңгейде көңіл бөледі. Блейк пен Мутонның пікірінше, әрбір басқарушы осы стильге ұмтылуы керек.

Басқару әдістерін өзгертуге және менеджментке көшуге бағыттау мақсатында мектеп басшыларымен жұмыс істеу барысында біз осы торды өзгеше пайдаландық. Блейк және Мутон торында екі күш бар. Біріншісі – өндіріске назар аудару, екіншісі – адамдарға көңіл бөлу. Біз осы екі күшті торға салып, мынадай нәтижеге қол жеткіздік:

* Егер де басқарушы адамдарға жоғарғы деңгейде көңіл бөле отырып, өндірісті де назарынан тыс қалдырмаса, онда ол жақсы табысқа қол жеткізеді.

Әлеуметтік психологияда ХХ ғасырдың 30- жылдарының басында қарым-қатынаста, басқаруда кәсіби әрекеттің типтері: авторитарлық, демократиялық, либералдық болып бөлініп көрсетілген. Бүгінде бұлардың көмегімен мұғалімнің, ата–аналардың әрекет стильдері, мұғалімнің оқушымен қатынасының сипаты, оған қоса тәрбиелеудің типтері мен модельдері сипатталады.

Басқару стилі – басқару қызметтерін атқару кезінде басшылардың ұжымға ықпал ету тәсілі мен әдісі.

Ол басшылардың ұйымдық, кәсіби және моральдық – этикалық сапасына байланысты құрылады.

Басқару стилі авторитарлық (директивті), демократиялық, либералдық болып бөлінеді.

*Авторитарлық стиль* бойынша орталықтанған билік жүргізіледі. Онда ең ұсақ сұрақтардың өзі басшының қатысуымен шешіледі. Бұл стильдегі басшыға тән тәсіл: бұйрық беру, басшы бағынушыларына қатал талап қояды, олардың жұмыстарын қатаң бақылайды. Басқарылушылар тарапынан айтылған сынды жақтырмайды, олармен арақатынасы суық, сенімділік жоқ, қарым-қатынас кезінде дөрекілік қылықтар жасауы әбден мүмкін. Тәрбиелеудің авторитарлы стилінде мұғалім оқушыларға үстемдік жасау арқылы, өзі шешім қабылдап, не істеу керектігін шешіп, оқушылардан шешімді мүлтіксіз орындалуды талап етеді.

*Демократиялық стиль.* Бағынушымен серіктестік қатынаста. Олармен мәселелерді бірге талқылайды. Бұл стильде бұйрық аз беріледі, шешімдер бағынушыға түсіндіру, көз жеткізу тәсілі арқылы тапсырылады. Басшы талапты көп қояды, бірақ әділ, жақсы нәтиже болса, мақтап, ойын көтермелеп, өзіндік жұмысқа мүмкіндік береді. Демократиялық стиль – басқалармен бөлісіп, шешімдерді бірге қабылдауды, жұмыстар мен тапсырмаларды бөліп жүзеге асыруды, оқушылардың өзіндік көзқарастарының сипатымен ерекшеленеді. Қарым- қатынас кезінде сыпайы және де ізгі ниетті. Сынды қабылдай біледі.

*Либералдық стиль.* Басшы бағынушыға қарамайды, өз еркімен жіберген. Бұл стильдегі басшы ең жауапты шешімдерді қабылдауға да қатыспайды, жауапкершіліктен қашады. Бағынушыларына талап қоймайды, олардың жұмыстарын әлсіз бақылайды, сынды тыңдай алады, бірақ ешқандай түзеу шарасын қолданбайды. Либералды стиль – мұғалім оқушыларға шексіз бостандық береді, сабақтардың, әрекеттің түрін өздеріне таңдауға, қарым-қатынас орнатуға т.б құқық береді.

Бірақ осы жоғарыда айтылған стильдер ешуақытта таза берілген күйінде қолданылмайды. Бір басшының бойында осы үш стиль де кездесуі мүмкін, дегенмен бір стильдің көрінісі басымдау болады. Басшы басқару стилін таңдауда көптеген факторларға байланысты таңдайды, мысалы, басшылардың жеке мінез-құлқы, бағынушының әлеуметтік-психологиялық ерекшеліктері. Осыған байланысты Д.Грен өзінің ұйым туралы жазған еңбектерінде келесі маңызды мәселені көрсете білді. Ол, бір басшы дәл сол ұйымда әр бағынушымен қарым-қатынас кезінде әр түрлі басқару стилін қолданады екен. Ол бағынушыларды «ин-топтық»(«ин-групповые») және «аут-топтық» («аут-групповые») мүшелері деп бөледі екен. Ал, осы бөлудің өзі үш өлшем бойынша жүреді: 1) Бағынушылар қаншалықты жауапкершілікті және білікті; 2) Оларға қандай деңгейде сенім артуға болады; 3) Ол өзіне қаншалықты жауапкершілікті жүктей алады; «ин – топтық» мүшелер осы өлшемдерге сәйкес келіп, «+» (оң) белгісімен сипатталады, ал «аут – топтық» мүшелер «-» (теріс) белгісімен сипатталады. Бірінші топтарға байланысты басшы демократиялық стильді қолданады, ал, екіншісіне – авторитарлық стильді қолданады.

Жапондық басқару ғылымында Т.Кононың төрт стильді моделі қарастырылады (жаңашыл–сарапшы, жаңашыл-интуициялық, консерваторлық-сарапшы, консерваторлық-интуициялық стиль). Көп алдыңғы қатарлы жапондық фирмалар жаңашыл-сарапшы стильді қолданады.

Жапондық басқару стилінің ерекшеліктерін Коноске Мацуситидің принциптері нақты көрсете алды. К. Мацусити бұл принциптерді «Мацусити дэнки» деген электро- техникалық фирмаларға енгізген.

**Басқару мәдениетінің негізгі компоненттері**. Білім саласында еңбек ететін адамдардың басқару мәдениеті, олардың кәсіптік-педагогикалық мәдениетінің құрамды бөлігі болып табылады. Дәстүрлі ұғымда кәсіптік-педаго-гикалық мәдениет негізінен педагогикалық қызметтің нормалары, ережелері, педагогикалық техника және шеберлікпен байланыстырылады. Ал, соңғы жылдардағы психологиялық-педагогикалық зерттеулер педагогикалық мәдениет категорияларына педагогикалық құндылықтар, педагогикалық технология және педагогикалық шығарма-шылықты да қосатын болды.

Мектеп басшысының басқару мәдениеті, оның тұлға ретінде мектеп басқарудың технологиясы мен құндылық-тарын жасау, игеру және оны алға жылжытуға бағытталған жұмыстарда өзінің шығармашылық күш-қуатын танытуы. Бұндай жағдайда басқару мәдениетінің компоненттері — аксиологиялық, технологиялық және тұлғалық-шығарма-шылық болып табылады.

Ф.Тейлор ғылыми басқаруды көрсеткіштер уақыт пен міндетті зерттеу, ұдайы сұрыптау және баулу, ақшалай ынталандыру салаларында дамытты. Тейлордың ғылыми басқару жүйесіндегі қағидалары мынадай:

-қызметкерлерді ғылыми түрде сұрыптау және баулу;

енбекке мамандандыру;        .

еңбекақыда ынталандыру жүйесін қолдану

-жауапкершіліктің әділетті арттырылуы.

Л.Гилбреттер микрохрономерт ойлап тауып, еңбек өнімділігін арттыру мақсатында әрбір операцияға жұмсалған еңбек қозғалысы мен уақыт шығынын зерттеді.

Г. Эмерсон өз еңбегінде «Өнімділіктің 12 кағидасы» деп аталатын кәсіпорынды басқаруды төмендегідей белгіледі:

-әрбір басшы мен қызметкер ұмтылатын дәл тұжырымдалған максат;

-болашақ мақсатты ескере отырып, әр бір жаңа процесті талдауға шынайы көңіл бөлу;

-білікті кеңес беру, арнайы білімділік беделінің маңызы;

-нақты белгіленген ереже мен тартіпке бағыну; кызметкерлерге әділ көңіл бөлу; дер кезінде әрі сенімді есеп беру;

-ұйым қызметін мұқият және жедел басқару;

-көрсеткіштер мен жұмыс кестелері;

-уақыт, күш-қуат пен шығындарды үйлесімді үштастыра білу;

-операциялар көрсеткішін жасау;

-ереже мен жазбаша нұсқауларды колдану;

-еңбек өнімділігіне арттыру үшін сыйақы төлеу.

Басқарудың әлеуметтік және психологиялық аспектілеріне жеткіліксіз көңіл бөлу ұжымдағы өзара қарым-қатынасты бұзады, бұл еңбек өнімділігінің төмендеуіне әкеледі.

**Бақылау сұрақтары**

1. Персоналды басқару тұжырымдамасы деген не? Оның мақсаты мен құрамдас бөліктері қандай?
2. Персоналды басқару жүйесін қалыптастыру және дамыту кезінде қандай қағидаларды ескеру қажет және неліктен?
3. Персоналды басқару жүйесін зерттеу және талдау барысында қандай әдістер қолданылады?
4. Персоналды басқару жүйесін қалыптастыру, негіздеу және енгізу әдістерінің мәнін ашып көрсетіңіз.

**13- дәріс.** **Кoрпoрaтивтiк имидж. Кoмaндa құру – бacқaрудың нeгiзi рeтiндe**

1. **Имиджінің түсінігі және басқарудағы оның ролі.**
2. **Қазіргі нарық жағдайында имидж және бедел.**

Имидж немесе бейне – кәсіпорын жөніндегі бір немесе бір топ адамдардың, қоғамның, тұтынушылардың т.с.с ой-тұжырымы. Ал бір ғана объект жөнінде бірнеше ой пікір болуы мүмкін және мекеме қоғамдық тұрғыдан қарағандағы өз бейнесіне риза болуы немесе оған байланысты проблемаларды аңғаруы мүмкін. Олай болған жағдайда ұйымнан өз қалауына қарай қажетті бейнені құрастыру және ол бейненің маркетинг жасаған жоспарға сәйкес бұрынғы бейнеден жаңашыл және жетілдірілген болуы талап етіледі. Қазіргі уақытта кәсіпкерлік саласында тартымды фирма имиджін қалыптастыру қызметі ерекше мәнге ие болуда. Тартымды имидж тұтынушылар санасында фирма туралы жағымды ақпараттарды қалыптастыруға және фирма тауарларын сату көлемінің артуына әсер етеді. Көбінесе тұтынушы беделі жоғары фирма өнімін қымбат болса да сатып алуға әрқашан дайын тұрады.Еңбек нарығындағы өткір бәскелестік жағдайында бәсекеге қабілетті өнім шығару жеткіліксіз болып табылады, сондықтан өзіндік тартымды имидж қалыптастыру аса маңызды.

Фирма имиджі бағыттарының бірі ұйымның жағымды бейнесін қалыптастыру өнері және технологиясы, сондықтан имидж және PR-технологияларды жасау және жетілдіру қоғам және уақыт талабы болып табылады. Ең бастысы кәсіпорын шығаратын өнімінің сапасы, компанияның істелініп жатқан нақты жұмыстарымен бағалануы қажет**. «Имидж» ағылшын тiлiнен шыққан сөз. Яғни, бет бейне, түр-тұрпат немесе кескiндеме дегенді білдіреді.** Белгiлi бiр кәсіпорынның тауар таңбасының нарықта және тұтынушылар арасында қалай бағаланып, қадірленуіне байланысты іс әрекеттер, осының барлығы имиджге жатады. Кәсіпорын өз беделін көтеру үшін атқарушы қызметкерлерінің кәсіби деңгейін арттырып, кешенді шараларды жүзеге асыруға ұмтылады. Сондай-ақ жұмыс тәсіліне баса назар аударады. Қазіргі уақытта кәсіпкерлік саласында тартымды фирма имиджін қалыптастыру қызметі ерекше мәнге ие болуда. Тартымды имидж тұтынушылар санасында фирма туралы жағымды ақпараттардықалыптастыруға және фирма тауарларын сату көлемінің артуына әсер етеді. Көбінесе тұтынушы беделі жоғары фирма өнімін қымбат болса да сатып алуға әрқашан дайын тұрады. Кәсіпорын имиджін жасау үшін білікті мамандар көмегіне сүйенген жөн, себебі имидждің көзге көрінетін визуалды құралдары ғана (фирмалық стиль) фирмаға тән, ал оның ең басты бөлігі жарнама, қоғаммен байланыс мамандарының көмегімен дайындалып, тұтынушы санасына бекітіледі. Ол үшін ең алдымен фирма имиджінің міндеттерін анықтап алу қажет. Кәсіпорын мен тұлғаның табысы екі негізгі компоненттен қалыптасады:

1) кәсіпорын немесе нақты тұлға ұсынатын тауардың немесе қызметтің қажеттілігі;

2) нарықтағы басшының немесе компанияның беделі.

Басшының беделі сатылымның артуына ғана әсер етіп қоймайды, беделді басшы ұжымды тиімді басқарады, серіктестермен және мемлекеттік органдармен сауатты қатынас орнатады. Инновациялық типтегі болашақ басшының жеке басына қойылатын талап кәсіби құзыреттілігімен, шығармашылық әрекетімен, азаматтығымен; әлеуметтік жауапкершілігімен, стратегиялық жаңашыл бағытта ойлауымен, белсенділігі, азаматтық қоғам институттарымен өзара әрекет ету дағдысымен; жаңашыл ақпараттық мәдениетті және әлеуметтік шынайылықта әлеуметтік технолог – құрастырушы қасиетін меңгеруімен айқындалады. Менеджер имиджі – беделділіктің негізгі құрамдас бөлігі. Имидж түсінігі басшының сыртқы бейнесіне қойылатын қазіргі талап. Өйткені, басшы тек қана қызметкерлері мен ғана қарым-қатынас жасап қоймай, оған сеніп тапсырылған топты басқа әлеуметтік ұйымдар алдында көрсететін адам, яғни өз ұйымының мәртебесін көтеруші.Сондықтан, басшының сырт бейнесі, сөйлеу мәдениеті, мәнерлері, түрі және киімінің мәдениеті - барлығы имидж элементтері.Қазіргі кезде бұл саладағы мамандар жоғары деңгейдегі басшылардың бейнесін жасап жұртшылықтың күтулеріне сәйкестендіреді. Олар шаш қою, киім кию, мимика, өзін-өзі ұстау мәнерлерінің тартымды бейнесін жасау арқылы басшы имиджін жасайды.

Жұмыспен қанағаттанушылыққа әкелетін факторлар:

- табысқа жетушілік;

- жұмысқа және тапсырмаға қызығушылық;

- жауапкершілік;

- қызмет бойынша өсу;

- кәсіби өсу мүмкіндігі - бұл факторларды мотиваторлар деп атады.

Жұмысқа қанағаттанбаушылыққа әсер ететін факторлар:

- басқару тәсілі;

- ұйымдастыру саясаты және әкімшілік;

- еңбек жағдайы;

- жұмыс орнындағы тұлғааралық қатынастар;

- еңбекақы;

- жұмыстың тұрақтылығына сенімділік;

- жұмыстың жеке өмірге әсер етуі.

Кезкелген тауар, адам, қонақүй немесе қала өзіне лайық имиджі болады. Имидж – бірінші кезекте ойға адам, тауар, қала немесе ел келеді. Бұл қалалардың имиджінің әртүрлілігіне негізделген оны сезіне айырмашылығы. Имидж демалуға қай жерге, қандай салқын сусынды сатып алуды немесе қандай дүкенге бару керектігін анықтайды. Қолайлы имиджді жоғары сапаны немесе әдемілікті анықтау қиын, бірақ ол бар болса, онда оны міндетті түрде сезіледі. Елдің жоғары басқарушылары немесе жай азаматтары болсын, көпшілікке имидж таңдалған адамдардың, тауарлардың немесе компаниялардың жұмбақ аурасы болып көрінеді. Кейде ол логикалық түсінікке берілмейді. Имидж – қоғамның және сатып алушының имиджді қабылдауды бақылай алатын стандарттар символы. Олармен қонақүйді қабылдау нақты болады. Имидж жаңа сатып алушыларды тартады, сапалы тауарлар мен қызметтерді жабдықтаушының абыройы тұтынушыларды қайтып келуіне мәжбүрлейді. Имидж және абырой – қонақүйдің ең бағалы мүлкі. Корпоративтік имидж бен абырой кезкелген бизнес құрылымының бірінші мен екінші қабатын құрастырады, одан кейін барлығы салына бастайды. Қолайлы абыройға ие болу – ұзақмерзімді үдеріс, ал мінсіздікті, қолайлы, тұрақты даңқты құру имиджді жасауынсыз мүмкін емес. Имидж бен абырой үнемі бірге жүреді.Имидж сыртқы кескіннің, сөйлесудің, үлгінің, тәртіпттің және тіпті адамдармен араласу қабілетінің байланысынан салынады.

Әйгілі әлеуметтанушы Эрвинг Гоффман санауынша, имидж – бұл «әсер алумен басқару» мәдениеті.

**Бақылау сұрақтары:**

1. «Команда» түсінігіне анықтама беріңіз.
2. Команда жұмысының қағидаларын атаңыз.
3. Команданы ұйымдастырудағы «плюстерді» атаңыз.
4. Команданы ұйымдастырудағы «минустерді атаңыз.
5. Команда түзудегі қажетті әрекеттер қандай.

ӘДЕБИЕТТЕР:

1.Назарбаев Н.Ә. «Қазақстан – 2030. Ел президентінің Қазақстан халқына Жолдауы»- Алматы: Білім, 1997.- 176 б.

2. Қазақстан Республикасында 2015 жылға дейінгі білім беруді дамытудың тұжырымдамасы // Егемен Қазақстан, 30 наурыз, 2010- 8б.

3. Қазақстан Республикасында білім беруді дамытудың 2005-2010 жылдарға арналған мемлекетті бағдарламасы // Егемен Қазақстан, 16 қазан, 2004.- 12б.

4. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М., 1993.- с. 29

**15-лекция. Бiлiм бeру ұйымдaрын бacқaрудaғы пeдaгoгикaлық бaқылaу жәнe бacқaру шeшiмдeрiн қaбылдaу тeoрияcы**

Білім беру «Қазақстан – 2030» ұзақ мерзімді [Стратегиясының](http://adilet.zan.kz/kaz/docs/K970002030_#z0) маңызды басымдықтарының бірі болып танылды. Мемлекеттік бағдарламада мынадай міндеттер қойылған: білім саласын дамытуды ғылыми-әдістемелік және ақпараттық қамтамасыз ету бойынша бірыңғай жүйе негізін қалау және білім беру ұйымдары мен ондағы оқу үдерістерін тиімді басқару үшін салалық ақпараттық жүйені құру. Басқару  шешімі  ұйым  мен  оның  мүшелерінің  алдында  тұрған мақсатына  жетуіне  тура  немесе  жанама  байланыс  әрекеттерді  іске асыру  қажеттілігі  және  олардан  тартылу  жөніндегі  ойластырылған қорытынды.  Шешім  қабылдау  қажеттілігі  соған  байланысты мәселелердің баршылығымен анықталады, яғни ненің бар және ненің болуы керек тәжірибелік сұрақтарымен сипатталады. Мысалы, мұндай ашықтық  ұйымның  өз  мүшелері,  іскерлік  серіктестері  және  жалпы қоғамның  тұтастай  сол  ұйымынан  күткен  мүмкіндіктері  мен  оның күткен  ойларда  қанағаттандыру  қабілеттілігінің  арасында  болуы мүмкін. Мәселе  әрдайым  белгілі  бір  мағынада (не?)  нақты  бір  жермен (қайда?)  байланыстылығында  пайда  болуы  және  шешілу  уақытымен, қайталану (қашан?)  жылдамдығымен;  мөлшерлік  параметрлерімен (қанша?)  соған  қатысты  адамдардың  аясымен (кім?)  болады.  Бұл адамдар мәселенің тууына себепкер, сақталуында қызығушылығы бар оның шешілуіне жол табушылар болуы мүмкін әдетте. Мәселенің туу себебі не оны шешудің жолдары немесе екеуі де анық болмайды...Ұйымдық  шешім  дегеніміз – әрбір  басқарушының  өзіндік қызметіне  сәйкес  міндеттерді  орындауындағы  таңдау.  Ұйымдық шешімнің  мақсаты – ұйым  алдына  қойылған  міндеттердің  іске асыруын  қамтамасыз  ету.  Сондықтан,  нәтижелі  ұйымдық  шешім шынымен іске асырылған және соңғы мақсаттарға жетуге үлкен үлесін қосқан  таңдау  болып  табылады.  Ұйымдық  шешімді  бағдарланған ұйымдық және бағдарламаған деп бөліп қарастыруға болады.

**А.  Бағдарланған  шешім**.  Нобель  лауреаты  Г.  Сайман  шешімді құрылымдық  жағынан  түсіндіру  үшін  компьютерлік  технология тілінен алынған терминді пайдаланды. Бағдарланған шешім дегеніміз – математикалық  теңдеуді  шешу  барысында  қолданылатындай  белгілі бір тәрізді іс-әрекеттерді іске асыру қорытындысы.Бұл бағдарламада жалпы білім беруде мониторингтік жүйені дамыту, білім сапасын бақылаудың және бағалаудың ұлттық моделін жетілдіру, бейінді білім беруді жаппай жүзеге асыру, 12 жылдық білім беруге көшу сияқты мәселелер күн тәртібіне қойылған.Бағдарлама, бірінші кезекте, білім берудегі сапа менеджементі жүйесіндегі, **педагогикалық мониторингті** жетілдіре отырып, «барлық деңгейде білім беру сапасын бағалаудың ұлттық жүйесін енгізу» талабын қояды. Мониторингтік зерттеулер – білім беру ұйымдарының қызметін жүйелі бақылау, нәтижелерін өңдеп, талдау, ақпараттарды сақтау, жинақтау және тарату арқылы білім беру жүйесін дамыту үшін болжамдар жасау және басқару тетіктерін жетілдірумен айналысатын болады.Қазіргі уақытта тек мұғалім ғана емес, оқушы (студент, магистрант) да жоғары балл жинап, күнделікті материалды терең меңгергенде ғана сапалы білім алу мүмкін екендігін жақсы түсінеді. Осыған орай, бағдарламаның «Білім беруді дамытудың мониторинг жүйесі» тарауында **«білім беру нәтижелерін басқарудың базасы және даму жолдарын болжамдау түрінде білім беру мониторингінің бірыңғай жүйесі енгізіледі»** деп жазылуы өте орынды.

Қазіргі ХХІ ғасырда білім беру үрдісін ақпаратпен қамтамасыз ету құралы – білім сапасын мониторингілеу және диагностикалау болып отыр. Ал, п**едагогикалық мониторинг** дегенiмiз бiлiм беру жүйесiнiң қызметi туралы ақпаратты жинап, сақтап, саралап, таратуға және оның үздiксiз бақылап отыруға, даму болашағына болжау жасауға мүмкiндiк беретiн жұмыс жүйесi.

Педагогикалық мониторинг жасауға қажеттi ақпаратты жинау мына бағыттар арқылы жүзеге асырылады:

* ақпараттың мазмұны;
* ақпараттың сапасы;
* ақпаратты басқаруда пайдалану.
* Педагогикалық мониторингтiң негiзгi *объектiсi* бiлiмдiлiк және тәрбиелiлiк болып табылады. Мониторингтiң педагогикалық нәтижесi болып, бiлiм құрылымындағы, оқу дағдысындағы, тәртiбiндегi, қатынас жүйесiндегi тұлғаның бағытталуы болып табылады. Сонымен қатар, педагогикалық мониторинг объектiсi ретiнде жетiстiктерге жеткiзетiн оқу-тәрбие үрдiсiнiң нәтижесi, құралы, технологиясы қабылданады.
* Педагогикалық мониторингтiң негiзгi *қасиеттерiнiң* бiрi оқу-тәрбие үрдiсiнде үздiксiз бақылау жүргiзу. Сондықтан да *педагогикалық диагностика* педагогикалық мониторингтiң *негiзгi компонентi* болып табылады.
* Ал педагогикалық диагностика бұл бақылау түрлерінің бір жүйесі. Онда өлшемдік тетіктердің көптеген түрлері бар. **Педагогикалық диагностика – педагогикалық ғылымның бір саласы, сонымен қатар, практикалық педагогиканың негізгі формасы болып табылады.** Қазіргі жалпы ғылыми көзқарасқа сүйенсек, «диагностика» дегеніміз – белгілі бір обьектінің ахуалын танып білу немесе оның тәртібінің болжауы мен сол тәртібіне әсер етуінің мүмкіншіліктері туралы шешім қабылдау мақсатында сол обьектінің негізгі параметрлерін тез тіркеу жолымен содан кейін оны белгілі бір диагностикалық категорияға жатқызу жүйелерін тану болып табылады.
* Сондықтан, педагогикалық диагностика деген кезімізде, біз диагностикалық танымның белгілі бір обьектілері, яғни психикасы бар нақты адамдар туралы айтамыз. **Педагогикалық диагностиканың зерттеу объектісі – педагогикалық үдеріс болып табылады.** Педагогикалық диагностикалау педагогикалық үдерістегі өзгерістерді оқушы бойындағы өзгерістермен байланыстыра болжайды.

Мониторинг деректерін бастапқы жоспарланған көрсеткіштерімен салыстыру қолданылған әдістер мен тәсілдердің тиімділігін бағалауға, оларды түзетуге мүмкіндік жасайды.

Менеджмент технологиясы келесі құрамнан тұрады:

– шешім қабылдаудың жалпы басшылығы;

– шешім қабылдау ережесі;

– шешім қабылдаудағы жоспарлар;

– жекеше қарым-қатынас негізінде бір деңгейдегі басшылармен екі жақты шешім қабылдау;

– бағытты топтар және шешім қабылдаудағы олардың мәні (бірдей деңгейдей топтың қарым-қатынасы);

– қарым-қатынастың матрицалық түрі.

Алғашқы үш құрам басқару деңгейінің арасындағы тік қарым-қатынасты, ал соңғы үшеуі қабылданатын шешімнің координациясында көлбеу қатынасты қамтамасыз етеді.

Фирма шешімді тарату мүмкіндігі мен қабылданатын шешімнің қиындығына байланысты менеджментте қарапайым немесе қиын қарым-қатынас механизмін қолдана алады.

 Шешім қабылдаумен ортақ басшылық шешім қабылдау процесі жоғарыда отырған басшыға бағынатын (жалпы) бір басшының қолына деп болжамдайды. Бұл жерде лауазым бойынша шешім қабылдауда иерархия орнайды. Әр басшы өз мәселесін жоғарыда отырған басшымен емес өзінің тікелей басшысымен шешеді. Мұндай механизм америкалық менеджментке тән. Басқару қызметі процесінде шешім қабылдау ең қиын мәселе. Шешім қабылдау басқару процесінің міндетті, қажетті бөлігі. Басшының кез келген әрекеті іс жүзінде белгілі бір шешім қабылдаудан басталады.Кәсіпорынның және ондағы бөлімшелер қызметінің нәтижесі басшының дер кезінде шешімді дұрыс қабылдау қабілетіне, әрі оны жүзеге асыра білуіне, ал оның жеделдігі мен дұрыстығы басшының тәжірибесі мен біліміне байланысты. Егер ол өндірісті, технологияны және адамдарды жақсы білетін болса, жұмыс тәжірибесі мол болса, онда оған шешім қабылдау қиынға түспейді.

Қабылданған шешім бүкіл ұжымның экономикалық және әлеуметтік нәтижелеріне, әрбір жұмыскерге қолайлы немесе қолайсыз әсер етуі мүмкін. Сондықтанда шешім қабылдаған адам өзіне үлкен жауапкершілік жүктейді.

«Басқару шешімі» термині екі негізгі мәнде қолданылады. Бірінші жағдайда ол белгіленген басқару актісін, қабылдаған іс-әрекет жоспарын, қаулы-қатарларды, т.б.; екінші жағдайда- мәселелер мен міндеттер шешімін қабылдаудың және жүзеге асырудың ең қолайлы нұсқасын білдіреді.

Басқару шешімінің ең маңызды белгісі- өндіріс немесе басқару жүйесінің өзі болып саналады.

Шешім туындаған мәселе болған жағдайда қабылданады. Мәселе дегеніміз- жүйенің қажетті және қолданылып жүрген қалпының арасындағы сипатталатын жағдай.

Басқару шешімін қабылдауға жүйелік тұрғыдан қараудың, пайда болған мәселелерді шешудің жүйелігін сақтаудың зор маңызы бар. Әрбір жаңа шешім алдыңғы шешімдерді өрістету үшін қабылдануы өрістік міндеттерді кезең-кезеңімен орындауды қамтамасыз етуі тиіс.Басқару шешімінің маңызды талабы- соңылылығы. Күрделі өндірістік жағдайда, әсіресе жұмыстың қауырт кезінде, егер барлық факторларды ескеруге көп уақыт кететін болса, онда шешім қабылдауды қысқартып, жұмыстың орындалуына кедергі жасамау керек.Басқару шешімінің маңызды талаптарының бірі- мақсаткерлік. Шешім ұжымның мақсатын, басты міндеттерін білдіреді, кез келген жұмысты тікелей орындаушыларға берілетін тапсырмаларды айқындайды. Ірі шаруашылық шешімдері бірнеше мақсатты айқындайды.Кез келген шешім ауызша немесе жазбаша түрде қабылданса да, дәл нақты, айқын, дәлелді болуы тиіс. Шешімде тапсырманың мәні, оның көлемі, мерзімі, жүзеге асыру әдісі, орындауға жауаптылар көрсетілуі тиіс.

**Шешім қабылдау** — ақпарат алмасу сияқты кез келген басқару қызметінің (функциясының) құрамдас бөлігі. Шешім қабылдау қажеттігі басқарушының алға қойған мақсатының қалыптасумен, сол мақсатқа жетудегі іс-қимылын түгелдей қамтиды.

Кез келген басқару өнерін игерем деген адам үшін, шешім қабылдау табиғатын түсіну, аса маңызды мәселе.

**Шешім дегеніміз** — бұл альтернативті тандау.

**Альтернатив** — мүмкін болған екі үйғарымның бірін ғана таңдап алуға мәжбүрлік.

Әрбір басқару қызметі (функциясы) өмірде жүзеге асыруды талап ететін жалпылама, тіршілікте қажетті, маңызды шешімдермең байланысты.

Басқарушы шешімдер деген сөз көп аспектілі мағынаны сипаттайтын категория.

**Басқарушы шешімдер өзара байланыста 3 аспектіден тұрады:**

1. Біріншіден, басқарушы шешім — басқару жүйесінде жүретін қызмет түрі. Ол белгілі бір іс-әрекеттерді дайындау, табу, таңдау және қабылдаумен байланысты;

2. Екіншіден, басқарушы шешім — басқару объектісіне басқару органдарының ықпал тигізуіне варианттар үсынады;

3. Үшіншіден, басқарушы шешім — ол басқару жүйесінде тәжірибе - ұйымдастыру қызметі болып табылады.

Басқару шешімін сипаттайтын негізгі белгілермен оның мазмұнын экономикаға бейімдеп, былай анықтауға болады.

Басқару шешімі — ол тұтынудың объективті даму жүйесімен және оны қанағаттандыратын мүмкіндіктер арасьіндағы қайшылықтарды саналы түрде және күш - жігермен жеңігі шығу үшін жасалған жоспар.

Кездесетін қайшылықтарды әртүрлі уақытта, әртүрлі жолмен шешуге болады.

Экономикада басқару шешімдерінің басты объектісі болып өндіріс процесіндегі адамдардың қарым-қатынасы табылады.

Басқарушылық қызметтің ерекше мағынасы ол қабылданған шешімдердің саналы жүргізіліп, сол арқылы толық басқару қызметінің тиімділігі болып табылады.

Басқару шешімдерінің тиімділігіне көптеген факторлар әсер етеді. Бұл факторлардың барлық жиынтығын екі топқа бөлуге болады.

Бірінші топтың факторларына - басқару шешімдерін жасағанда нені ескеру керек - солар жатады. Олардың ішіндегі ең негізгі орынды мақсат алады.

**Мақсат -** жүйенің жайының қалауын, мүмкіндігін және қажеттігін анықтаушы болып табылады.

Екінші топтың факторларына осы айтылған мақсатты іске асырғанда қажетті ұйымдастыру жүмыстары және басқару жүйесіндегі ұйымдастыру - тәжірибе қызметтері жатады.

Басқару шешімдерінің сапасына субъективті факторларда қатаң әсер етеді. Олар:

• басшының жеке басының қасиеті (оның кәсіптік дайындығы, білім деңгейі, жетік білетіндігі және т.б.);

• шешім қабылдағанда хабарлармен қамтамасыз ету процесі;

• үйымдастыру жұмысымен байланысты факторлар. Олар: -шешім қабылдау үшін мамандарды тарту,

-шешімдерді орындаушыларға жеткізу тәсілдері мен түрлері; -бақылауды ұйымдастыру мәселесі және т.б.;

• технологиялық факторлар (техникалық жабдықтарды, ЭВМ — ды қолдану және т.б.).

|  |  |
| --- | --- |
| Сыртқы ортаның «мүмкіндіктері» | Сыртқы ортаның «қауіпі» |
| Басқа тағы да қандай мүмкіндіктер бар? | Басқа тағы да қандай «қауіптер» бар? |
| Ұйымның «күшті жақтары» | Ұйымның «әлсіз жақтары» |
| Басқа тағы да қандай ұйымның «күшті жақтарын» білесіздер? | Басқа тағы нені ұйымның «әлсіз жақтарын» жатқызасыздар? |

**Пайдаланылған әдебиет**

1. А. Б. Рахымбаева, Б. О. Сабатаев. Менеджмент оқу құралы .Алматы заң әдебиет баспасы 2000 ж

2. Б. Қ. Жакенов, Қ. Б. Тәмпішова, А. М. Мақсатова Менеджмент негіздері.

Астана фолиант баспасы 2007 ж

3. М. Ш. Әлинов Экология менеджменті.М. Ш. Әлинов Инновациялық менеджмент

4. Б. С. Есенгельдин Е. Т. Ақбаев. Қаржылық менеджмент.Алматы-2011

5. Ғаламтор; http://examenna5.net/work/439