

ӘЛ-ФАРАБИ атындағы ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

Н. С. Әлқожаева
Қ. Б. Жұмабекова

ПЕДАГОГИКАЛЫҚ
МЕНЕДЖМЕНТ

Оқу құралы

Екінші басылым

Алматы
«Қазақ университеті»
2018

ӘОЖ 37.0
КБЖ 74.00
Ә 54

*Баспаға әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті
философия және саясаттану факультетінің
Ғылыми кеңесі және Редакциялық-баспа кеңесі
(№4 хаттама 29 желтоқсан 2017 жыл)*

Пікір жазғандар:

педагогика ғылымдарының докторы, профессор **А.Б. Мукашева**
педагогика ғылымдарының кандидаты **Б.И. Иманбекова**

Әлқожаева Н.С., Жұмабекова Қ.Б.

Ә 54 Педагогикалық менеджмент: оқу құралы / Н.С. Әлқожаева,
Қ.Б. Жұмабекова. – 2-бас. – Алматы: Қазақ университеті,
2018. – 132 б.

ISBN 978-601-04-3251-2

Бұл оқу құралы «Педагогика және психология», «Әлеуметтік педагогика және өзін-өзі тану» мамандықтарына арналған. Оқу құралында педагогикалық процесті басқаруға қатысты теориялар қарастырылады, яғни педагогикалық менеджмент бойынша негізгі теориялар мен практикалық тапсырмалар жүйесі берілген. Оқу құралы студенттерге, магистранттарға, оқытушыларға арналған.

ӘОЖ 37.0
КБЖ 74.00

ISBN 978-601-04-3251-2

© Әлқожаева Н.С., Жұмабекова Қ.Б., 2018
© Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ, 2018

МАЗМҰНЫ

АЛҒЫ СӨЗ	5
<i>1-модуль. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ</i>	8
1. ҒЫЛЫМИ ТЕОРИЯ РЕТІНДЕ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ҚАЛЫПТАСУЫ	8
1.1. Менеджмент түсінігі және басқару теориялары	8
1.2. Менеджменттің басты мектептері	11
1.3. Білім беру жүйесін басқару және білім менеджерінің қызметі	12
1.4. Менеджердің жобалау мәдениеті	17
2. МЕКТЕП МЕНЕДЖЕРІ ІС-ӘРЕКЕТІНІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ.....	24
2.1. Мектепті басқарудың мақсаты мен міндеттері	24
2.2. Мектеп менеджерінің қызметі	30
2.3. Мектеп жұмысын жоспарлау	35
3. МЕНЕДЖМЕНТТІҢ НЕГІЗІНДЕ МЕКТЕПТІ БАСҚАРУ ЖӘНЕ ПЕДАГОГИКАЛЫҚ БАСҚАРУ	40
3.1. Ұйым туралы түсінік	40
3.2. Мектептің әдістемелік жұмысы.....	42
3.3. Мектепшілік басқару жұмыстары	45
<i>2-модуль. БІЛІМ САПАСЫМЕН БАСҚАРУ</i>	50
4. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕКТЕПШІЛІК БАСҚАРУ САПАСЫ ЖӘНЕ ПЕДАГОГИКАЛЫҚ ПРОЦЕСТІ ДИАГНОСТИКАЛАУ	50
4.1. Сапа ұғымы және оның мәні. Сапаны басқарудағы тотальдық жүйе	50
4.2. Сапаға жетудің принциптері мен тәсілдері	55
4.3. «ДЖИТ» жүйесі және өнімнің сапасын басқарудағы кешендік жүйе.....	56
4.4. Педагогикалық процесс диагностикасы ұғымы	58
5. БАСҚАРУДЫҢ ТӘЖІРИБЕЛІК НЕГІЗДЕРІ МЕН БАСҚАРУ ФИЛОСОФИЯСЫ	61
5.1. Басқаруға негіз болатын тәжірибелер.....	61
5.2. Басқарудың сипаттамасы және ережесі мен философиясы	64
6. МЕКТЕПТЕГІ БІЛІМ БЕРУ ПРОЦЕСІН БАСҚАРУДЫҢ ТЕХНОЛОГИЯСЫН ҚҰРАСТЫРУДЫҢ НЕГІЗДЕРІ.....	67
6.1. Қарым-қатынасқа негізделген басқару технологиясы.....	67

6.2. Басқарудағы коммуникациялардың рөлдері мен түрлері.....	70
6.3. Басқарудағы сенім және ынталандыру технологиялары.....	75
7. МЕКТЕПТІҢ ТӘЖІРИБЕЛІК ІС-ӘРЕКЕТІНЕ	
МЕНЕДЖМЕНТТІ ЕНДІРУДІҢ ТИІМДІЛІГІ.....	78
7.1. Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны.....	78
7.2. Басқару түрлері мен стильдері.....	79
7.3. 99Басқарудың әдістері.....	83
7.4. Тұтас білім беру жүйесі: мақсаты, принциптері, әдістері.....	86
8. КОРПОРАТИВТІК ИМИДЖ.	
КОМАНДА ҚҰРУ – БАСҚАРУДЫҢ НЕГІЗІ РЕТІНДЕ	89
8.1. Имидж және корпоративті имидж мәні	89
8.2. Білім беру ұйымдарындағы корпоративті имидж ерекшеліктері.....	90
8.3. Команда мен топтың арасында, айырмашылық.....	91
9. БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМДАРЫН БАСҚАРУДАҒЫ	
ПЕДАГОГИКАЛЫҚ БАҚЫЛАУ ЖӘНЕ	
БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАУ ТЕОРИЯСЫ	93
9.1. Бақылау туралы жалпы түсінік.	
Бақылау түрлері, функциялары	93
9.2. Педагогикалық мониторинг сипаттамасы	97
9.3. Шешім қабылдау процесі.....	98
9.4. Ынталандыру әдістері, түрлері.....	100
СЕМИНАР САБАҚТАРЫНЫҢ МАЗМҰНЫ	104
ӨЗІНДІК ТАПСЫРМАЛАР.....	106
БІЛІМДІ ТЕКСЕРУГЕ АРНАЛҒАН ТЕСТ ТАПСЫРМАЛАРЫ.....	107
БИБЛИОГРАФИЯЛЫҚ ТІЗІМ.....	118
ҚОСЫМШАЛАР	121

АЛҒЫ СӨЗ

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 немесе бір жылдық іс емес.

Білім беру кез келген қоғамның маңызды құрылымы болып табылады. Себебі ол болашақ ұрпақты өмірге, мамандыққа дайындаудың формасы ғана емес, құндылықтар мен нормалардың мәдениетке трансформациялануының формасы. Демек, білім беруді үлкен әлеуметтік контекстен тыс қарау зерттеушіні маңызды әдіснамалық кеңістіктен тысқары шығарып, бағалау мен болжамдарды біржақты жасауға итермелейді. Алайда тұтастық кеңістігіне алдағы мақсаттар мен міндеттерді нақты анықтап алмай ену ешқандай нәтиже бермеуі мүмкін.

Кәсіби білім беретін ұйымдардың іс-әрекеті экономикалық заңдылықтарға бағынады және елде жүріп жатқан экономикалық процестердің басым көпшілігінің ықпалын сезінеді. О.А. Свиридов білім берудің даму деңгейі мен мемлекет масштабындағы шаруашылық механизмдерінің арасындағы байланысты және білім беру жүйесінің білім беру қызметі тұтынушыларының нақты мүдделеріне тәуелділігін айта отырып, білім берудің әрі әлеуметтік институт, әрі өндіріс саласы және қызмет көрсету саласы екендігіне тоқталады. Демек, кәсіби білім беру жүйесіндегі дағдарыстық құбылыстардың түп мәнін экономикадан іздеген жөн. Мұндай түсіндірушілік байланыс бойынша ізденуде «адам капиталы» теориясы бағыт нұсқаушы бола алады. Бұл амал дағдарыс себептерін анықтап қана қоймай, одан шығу жолдарын іздестіруде де көмекші болады. Жалпы тығырықтан шығудың жолы, басқаруға жаңашылдық ендірумен сипатталады. Осыған байланысты білім беру жүйесін жаңаша басқару мақсатында педагогикалық менеджмент туындады және сәйкесінше басқарушылар даярлануы тиіс болды. Білім менеджерлерін даярлау – бүгінгі заман талабы. Өйткені білім беру мекемелерін басқарып, оның жұмысын нәтижелі бағытта ұйым-

дастыру 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 үмтылыс күшейе түсуде. Шындығында, педагогикалық менеджмент тек техникалық және өндірістік процестерге ғана емес, сонымен бірге күрделі әлеуметтік жүйе үшін де басқару қажет.

Педагогикалық менеджмент ұғымы жалпы білім беру жүйесін басқаруға байланысты XX ғасырдың 90-жылдарының аяғында қолданысқа ендірілді. Қоғам талабына сай мектептерді 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 араласуда. Бұл дегеніміз қазіргі адамдардың педагогикалық басқару тұрғысында білімдерінің болуын қажет етеді. Болашақ мамандарды даярлауда бұл құрал оларды басқару ісінің түрлерімен, тәсілдерімен, қағидаларымен, технологияларымен таныстырады. Педагогикалық менеджмент туралы теориялық білімдерін негіздеп, практикада жүзеге асыруларына көмектеседі.

Әлемдегі заманауи әлеуметтік-экономикалық динамика өскелең ұрпақты оқыту мен тәрбиелеудің және қоғамның басқа да салаларының жаңа өлшемдерін талап етеді. Әлемдік экономикадағы өзгерістер тез өзгертін бәсекеге қабілетті ортаға бейімделу қажеттілігін туындатты, адам капиталына, білім сапасына жоғары талаптар қойды. Қазақстан Республикасы, әлемдегі басқа да мемлекеттер сияқты, заман талабына сай өзінің білім беру сферасын экстенсивті дамыту жолында. Білім беру саласындағы халықаралық ынтымақтастықты кеңейту, халықаралық білім беру кеңістігіне ену жөнінде жүйелі жұмыстар жүргізуде. Қазақстанның білім беру жүйесіндегі көпсатылы реформалар, қазіргі кезеңде ең алдымен, бүкіләлемдік интеграциялау, оқу жоспары мен бағдарламаларына әлем тенденцияларына

сәйкес түзетулер ендірумен қатар, жоғары оқу орындары мен мамандардың бәсекеге қабілеттілігін шыңдауды көздейді.

Соңғы жылдары білім беруді жаңашаландырудың негізгі тенденциялары оқытуды ізгілендіру, гуманитаризациялау, демократизациялау, орталықтандыру, саралау, жекелендіру арқылы сипатталады. Білім берудің ұлттық моделінің қалыптасуы 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 дамуын жетілдіруге бағытталған жаңа мәселелер туындауда. Мәселен, ұйымдастырушылық-басқарушылық, ақпараттық-коммуникативтік, т.б. функциялармен қатар болжам жасау, мониторингілеу. Шынымен-ақ, даму үстіндегі мектеп өзге типтегі басшыны – мектепті тек басқарып қана қоймай, оны сапа тұрғысынан жаңа деңгейге көтеруге қабілетті, оқу процесін тиімді басқаратын менеджерлерді қажет етеді.

1-модуль

ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТТІН ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

1. ҒЫЛЫМИ ТЕОРИЯ РЕТІНДЕ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ҚАЛЫПТАСУЫ

- 1.1. Менеджмент түсінігі және басқару теориялары
- 1.2. Менеджменттің басты мектептері
- 1.3. Білім беру жүйесін басқару және білім менеджерінің қызметі
- 1.4. Менеджердің жобалау мәдениеті

1.1. Менеджмент түсінігі және басқару теориялары

XX-XXI ғасырлар тоғысындағы басқару кезеңі – білімнің қарқынды өсуі мен өзгеру уақыты. Бұл эволюцияның бастапқысы ретінде басқарудың классикалық мектебінің негізін салушы А. Файольдің еңбектерін атауға болады, ол 1916 жылы басқарудың жалпы принциптерін ұсынды. Дәл осы принциптер ғылыми басқару теорияларының негізіне айналған. «Басқарудың классикалық теориясы» 1930 жылдарға дейін ең басты орында болды.

Енді осы басқару теорияларына қысқаша тоқталып өтсек, басқару ғылым, ғылыми пән ретінде АҚШ-та пайда болды. XX ғасырдың бас кезінде Фредерик Уинслоу Тейлордың ғылыми басқару теориясы қалыптасқан, ол «Адам – жүйе элементі» ретінде деп қарастырды. Демек, еңбекті нақты бөліп беру, маңдай терімен қол жеткізу қағидаларына сүйенген. Жалпы айтқанда, басқаруда қатаң авторитарлық стиль қолданылған.

Бастапқыда Тейлор өз жүйесін «тапсырмалар жүйесі» немесе «тапсырмалар арқылы басқару» деп атаған. Ол «басқару – бұл дәлме-дәл анықталған заңдар, ережелер мен принциптерге сүйенетін нағыз ғылым» деп қорытты. Тейлордың басқару заңдары деп атаған 4 ғылыми принципі бар:

1) ғылыми іргетасты қалау, еңбектің әрбір жекелеген түрін ғылыми зерттеу;

2) жұмысшылар мен менеджерлерді ғылыми критерийлер негізінде іріктеу, оларды жаттықтыру мен үйрету. Қазір біз оны «кәсіптік іріктеу», «кәсіптік кеңес беру және кәсіби оқыту» терминдері бойынша атаймыз;

3) ғылыми негізде еңбекті ұйымдастыру мен басқаруды жүзеге асыру әкімшілік пен жұмысшылардың бірлесе әрекет етуі;

4) жұмысшылар мен менеджерлер арасында міндеттер мен жауапкершіліктерді бірыңғай және әділ бөлу.

Тейлордың басты идеясы – басқару белгілі бір ғылыми принциптерге негізделген жүйе болуы, арнайы жасалған әдістермен, шаралармен жүзеге асуы тиіс. Тейлордың идеялары тәжірибеде кеңінен қолданылып, еңбек өнімділігін айтарлықтай арттыра отырып, өзінің маңыздылығын дәлелдеді. Тейлор жүйесін жақтаушылар: Г. Гантт, Х. Эморсон, Л. Гильберт, Г. Манстерберг және т.б.

Ал классикалық мектептің негізін салушы А. Файоль 1916 жылы басқарудың жалпы принциптерін ұсынды. Дәл осы принциптер ғылыми басқару теориясының негізіне айналды.

XX ғасырдың 20-жылдарында әкімшілік басқару теориясы басымшылдық танытты және ол «Үнемшіл адам» үлгісімен сипатталды. Жұмыс күшіне аз қаржы бөлу, еңбек жағдайын қызметкерлердің психофизиологиялық ерекшеліктеріне сәйкестендіру қағидасы бойынша жүзеге асырылды. Жалпы, бұл да авторитарлық стильді ұстануға негізделді.

XX ғасырдың 30-жылдарында басқарушылық ғылым дамуында «басқарушылық қатынастар теориялары» атты жаңа бағыт қалыптасты. Классикалық теория бірлескен іс-әрекет нәтижелілігінің негізгі шарттары не, қашан, қайда және қалай істеу керектігін анықтайтын басқарудың нақты ресми құрылымы, жемісті жұмысты (ең бастысы, материалдық жағынан) қамтамасыз ету деп санаған. Ал адамдар қатынасының теориясы адамның ұйымдағы мінез-құлқын анықтайтын факторларды, мақсаттылық пен жеке тұлғалар арасындағы қатынастарды бірінші орынға қояды. Бұл теория XX ғасырдың 50-60 жылдары Батыста, әсіресе АҚШ-та кең өріс алған, тәжірибеде оң нәтиже бере алмаған, дегенмен басқарудың демократиялық әдістерін кеңінен енгізу әрекеті де осы теориямен байланысты. «Адамдар қатынасы теориясының» орнына басқарудың жүйелілік теория-

лары, жағдайлық теориялары, басқарудың рационалистік (ақыл-ой талабына ғана негізделген) және мінез-құлықтық теорияларының жағымды жақтарын біріктіріп, олардың орнына ұйымдастырушылық даму теориялары келді.

XX ғасырдың 50-жылдары «Адамдар қатынасы – «Психология адамы,» теориясымен айқындалады. Негізінен кіші топтарға бағытталған және кикілжіндерді жою, ұжымшылдық, шешім қабылдауға қатынасу, шаршағанды басу қағидаларын ұстанды. Оның қызметіне: әлеуметтік-психологиялық көмек көрсету, біліктілікті көтеру, кикілжіндерді шешу кіреді.

XX ғасырдың 60-70 жылдары әлеуметтендіру теориясы «Кәсіби маманданған адам» бейнесінде суреттелді. Бұл теория топта жұмыс жасау, иерархиялық құрылымның әлсіреуі қағидаларына сүйенді. Басқаруда кооперативтік стильді ұстанды.

XX ғасырдың 80-жылдары ішкі ортаның өзгеру аспектілеріне бағытталу, яғни «Әлеуметтік адам» теориясы туындады. Білімнің маңыздылығы артты, басқару, нарық бәсекесіне сай талдау жасау, персоналға қаржы бөлу ынтымақтастық қағидалары бойынша жүзеге асырылды.

XX ғасырдың 90-жылдары алғашқы теориялар ұйымның іскерлік белсенділігі «Дамушы адам» теориясымен алмастырылды. Өзін-өзі оқыту, жетілдіру, тәрбиелеу қағидалары бойынша басқарылды. Маркетинг жүйесі кеңінен қолданыла бастады.

2000 жылдан бастап персоналды тиімді басқару – «Өнімгер адам», яғни кәсіпкерлік арқылы нәтижеге қол жеткізу басымшылдық танытты. Басқаруда бірлесе шешім қабылдау өзін-өзі оқыту қағидалары бойынша жүзеге асады.

Менеджер ұғымы алғашқыда атты қолмен басқарушыларға (ат үстінде жүгенді дұрыс меңгеру) тиесілі қабілет ретінде танылған, яғни ағылшынның «to manage» сөзінен алынған, ол басқару дегенді білдіреді. Ал латын тілінен алынған «manus», қол деген ұғымды білдірді, яғни қол арқылы басқару деп түсіндірілді. Шетелдік теорияда менеджмент басқалардың қолымен басқару теориясы ретінде сипатталады.

«Менеджер» ұғымы, ең алдымен, *кәсіби басқарушылық базалық білімі* бар жаңа типтегі басшы ретінде түсіндіріледі. Білім беру ұйымдарын басқару – кез келгені жинақтай алатын тәжірибе ғана емес, ол терең меңгеруді қажет ететін ғылыми

білімдер жүйесі және туа біткен қабілетті, ерекше дарындылықты, көшбасшылық қасиеттерді талап ететін өнер. Заманауи білім беру мекемесінің басшысы – ол тек қызмет қана емес, кәсіп. Өйткені бұл қызмет кәсіптің барлық белгілеріне ие: жетекші іс-әрекетті, арнайы білімді, білік пен дағдыны, тұлғалық әрі кәсіби сапаларды жүктейді.

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 әрі байыта түседі.

1.2. Менеджменттің басты мектептері

Классикалық мектепке тән адам факторын жете бағаламау, адам мінез-құлқының себептері туралы түсініктерге немқұрайды қарау өткір сынға алынды. Ол америкалық басқару теориясындағы екінші негізгі мектеп **«адамдық қатынастар»** немесе «адам мінез-құлқы» доктринасының пайда болуына себеп болды. Бұл мектептің зерттеу тақырыбы өндірістік процестегі адамдардың мінез-құлқының (жүріс-тұрысының) психологиялық себептері, «топтық қатынастар» «дау-жанжал мен ынтымақтастық» мәселелері, «коммуникациялық кедергілер (барьерлер)», «бейресми (тіркелмеген) ұйым» болды.

Бұл мектептің негізін қалаушылар – Элтон Мэйо мен Фринц Ротлисбергер, сонымен қатар өкілдері: Массачусетс институтының технологиялық индустриалды басқару мектебінің профессоры Дуглас Макгрегор (Х-теориясы, У-теориясы концепциялары), Йель университетінің профессоры Крис Арджирис, Мичиган университеті әлеуметтік зерттеулер институтының директоры Ренсис Лайкерт. Э. Мэйодан бастап, Гарвард университетінің әлеуметтанушылары «адамдық қатынастар» мәселелерімен жүйелі түрде айналысты. Бұл бағыттың қалыптасуында Мэри Паркер Фолеттің зерттеулері де маңызды рөл атқарады. Ол басқарудың психологиялық аспектілерін ғылыми зерттеу қажеттілігін негіздеген тұңғыш теоретиктердің бірі.

Үшінші негізгі мектеп – **«эмпирикалық»**. Бұл мектептің теоретиктері америкалық корпорациялармен тікелей байланыс-

қан ірі менеджерлер немесе фирма кеңесшілері болып табылады. Көрнекті өкілдері: Питер Фердинанд Друкер, Робертсон Дэвис, кіші А. Слоун, А. Чандлер, У. Ньюмен және т.б.

Әлеуметтік жүйелер мектебі бұрынғы басқару концепцияларына сыни баға берумен басқару ісінің жаңа тәжірибесін теория жүзінде жинақтап қорытуға тырысады. Бұл мектептің аса көрнекті өкілдері: Талкотт Парсонс, Честер Барнард, Герберт Саймон, Ф. Слезник, т.б. Әлеуметтік жүйелер мектебінің алға қойған негізгі мақсаты – әмбебап және ұйымды басқарудың нормативті теориясын жасау. Мұнда байланыстырушы үш процесс жүзеге асырылды: *коммуникация, тепе-теңдік, шешім қабылдау*. Мұндағы *коммуникация* іс-әрекеттерді жүргізетін әдіс ретінде және басқару мен координация құралы ретінде қарастырылды. Демек, коммуникация ұйымның құрылысы мен құрылымын түзеді. Ал *тепе-теңдік* байланыстырушы процесс ретінде бейімділікті тұрақтандыратын механизм қарастырылды. *Шешім қабылдау* процесін тұрақтандыру және «стратегиялық басқарудың» негізгі құралы ретінде қарастырылды.

1.3. Білім беру жүйесін басқару және білім менеджерінің қызметі

«Білім беру» түсінігі өзінің мазмұны бойынша тарихи сипатқа ие. Сонымен, ол XIX ғасырдағы немістің «*Bildung*» терминімен сөзбе-сөз мағынасына бүтіндей сәйкестенеді және «бейненің қалыптасуы (рухани және денелік)» деген мағына береді. Бұл терминді ғылымға алғаш енгізген швейцариялық педагог – И.Г. Песталоцци. Білім беру – бұл қоғам мүшелерін тәрбиелеу мен оқыту функцияларын атқаратын тұлғаға белгілі бір адамгершілік құндылықтарды, дағдыны, икемділікті, мінез-құлық нормасын, қоғамның әлуметтік-экономикалық және саяси құрылысы мен оның материалдық техникалық, даму деңгейінің мазмұнын меңгеруге бағытталған жүйе деген В.А. Слостенин.

Қазіргі заманның білім беру жүйесінің басты ерекшеліктерінің бірі – мемлекеттік басқарудан мемлекеттік-қоғамдық басқаруға өту. Білім беру жүйесін мемлекеттік-қоғамдық басқарудың негізгі идеясы – білімге қатысты мәселелерді шешуде мемлекет пен көпшіліктің күш-қуатын біріктіру, мұғалімдер, оқушылар

мен ата-аналарға оқу процесінің мазмұны мен түрін ұйымдастыру әдістерін және білім беру мекемелерін таңдауға барынша кең құқық 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 беру жүйесінің материалдық, қаржылық мәселелерін бірінші кезекте шешуді талап етеді.

Сонымен бірге білім беруді басқарудың мемлекеттік сипаты «Білім туралы» заңда белгіленген мемлекеттік саясат принциптерінің мынадай бағыттарымен де айқындалды:

- білім берудің гуманистік сипаты, жалпы адамзаттық құндылықтардың, адам өмірі мен денсаулығының, жеке тұлға бостандығының басымдылығы;
- Отанға деген сүйіспеншілікте тәрбиелеу;
- республикадағы мәдени және білім беру кеңістігінің біртұтастығы, аз ұлттарға білім беру жүйесінің қорғалуы;
- білімнің жалпыға бірдей міндеттілігі, білім беру жүйесінің базалық даярлығы, даму деңгейі мен ерекшеліктеріне бейімделгіштігі;
- білім жүйесінің еркіндігі мен көптүрлілігі;
- білім беруді басқарудың демократиялық, мемлекеттік, қоғамдық сипаты.

Білім беруді басқарудың жергілікті ұйымдары мемлекеттің саясатын мемлекеттік білім стандарттарын сақтау арқылы жүзеге асырады. Білім стандарты оқу бағдарламасының міндеті оқушылар жүктемесінің минимум және максимум көлемін, сонымен қатар бітірушілерге қойылатын талап деңгейін қамтиды. Білім беруді басқару ұйымдарының міндеті білім алуды формалды түрде қамтамасыз етумен шектелмейді, ол сонымен бірге жеке тұлғаның өзін-өзі айқындалуына қолайлы жағдай туғызады.

Білім беру саласында мемлекеттік саясатты дәйекті іске асыру үшін білім беруді басқарудың мемлекеттік органдары

құрылады. Олар: республикалық, облыстық, қалалық және аудандық басқару мекемелері.

Мемлекеттік басқару ұйымдары – білім және ғылым министрлігі, облыстық білім департаменттері өздерінің құзырлық шеңберінде білім берудің мақсат бағдарламаларын жасайды және жүзеге асырады; мемлекеттік білім стандарттарын жасап, білім туралы құжаттардың баламаларын айқындайды; білім мекемелерін қаржыландырады және т.б. көптеген мәселелерді шешеді.

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-тәрбие процесінің сапасын көтеруге бағытталғанда ғана нақты мәнге ие болады. Сондықтан да білім беру менеджерлерін басқарушылық-педагогикалық қызметке арнайы дайындау керек және оларды дайындау педагогикалық, психологиялық білімдер негізінде жүзеге асуы тиіс. Білім берудегі болашақ менеджерлерді басқарушылық-педагогикалық қызметке дайындау мәселесінің өзектілігі мектеп пен оның басшылары жұмысының жаңалануын, қоғам тарапынан сұранысқа ие болып, басқарушы кадрлардың кәсіби деңгейде түп-тамырымен өзгеруі үшін іс-тәжірибенің, 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 жетуге адамдардың біріккен іс-әрекетінің табысты болуын анықтайтын тұлға және оған кәсіби білім керек деген пікір ерекше аталып көрсетілуде (М.В. Колтунова, В. Царева, А. Блинов, А. Тур, В.В. Мехедов, В.Н. Скворцов, Д.Р. Принбекова, С.С. Хасенова, 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 коммуникативтілік қабілетті игеру, қол астындағылардың психологиясын жақсы түсіне алу, басқаруда кооперативті стильді ұстану;
- қызметтегі міндеттері мен мекеме дамуының стратегиялық мақсаты арасындағы байланысты түсіну және қабылдаған шешімдердің салдарын білу.

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 әрекеттің 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 процестің 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 негізі болып табылатын 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 рөлін орындайды. Менеджер, дәлірек айтсақ, білім беру менеджерлері қызметінің құрылымы соңғы жылдары жиі зерттеу нысанасына айналууда. Осы мәселе бойынша түрлі көзқарастар құрылымына байланысты пікірлер әртүрлі түсініктерге алып келеді. Жалпы алғанда, білім беру менеджері қызметінің белгілі бағыттарына сәйкес құрамы мен құрылымы болады, олар міндеттерінің ерекшеліктерімен анықталады.

Мектепті басқару теориясында білім беру менеджері қызметінің құрылымын анықтауда келесідей тұжырым бар: менеджер қызметі құрылымындағы қызметтер түрін орындай алу біліктілігі негізінде 4 блок арқылы көрсетіледі:

- 1) жетекшілік немесе басқарушылық, әкімшілік;
- 2) педагогикалық;
- 3) коммуникативтік;
- 4) зерттеушілік.

Басқарушылық циклді орындай алу: 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 аударуды талап етеді.

Басқарудың қызмет ретіндегі ерекшелігі объективті факторларды ұғынумен байланысты. Олар қоғам жағдайымен, басқару объектісінің даму ерекшеліктерімен, адам жүріс-тұрысының заңдылықтарымен ерекшеленеді. Кәсіби басқарушылық қызмет

өзінің типі бойынша әлеуметтік-мәдени болып табылады, оның негізінде адами құндылықтар жатыр. Басым құндылықтар ретінде өнегелік қасиеттер болу керек: әділеттік, адалдық, намыс пен еңбексүйгіштік, сонымен қатар басқа да тұлғалық қасиеттер маңызды.

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 білімі бар білім саласындағы басқарушы тұлға мектеп менеджері болып табылады. Мектеп менеджері өзінің басқарушылық қызметі процесінде нақты пәндік білімді игеруі керек, өйткені дәл осы білім бүкіл кәсіби біліктіліктің қалыптасуының іргетасын қалайды. Білім беру менеджеріне қажетті білім – 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 ұйымдарын 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 сәйкес басқару саясаты. Білім менеджерлерін даярлауды әдістемелік, ғылыми жағынан жетілдіру – осы саладағы әрбір маманның міндеті.

1.4. Менеджердің жобалау мәдениеті

Білім беру саласы менеджерлерінің қызметінде технологиялық бөлік маңызды. Дегенмен де қазіргі таңда бұл басымдық шешуші мәселеге айналды, сәйкесінше маман дайындау мәселесінде де көрініс табуға тиіс. Жалпы технология – ресурстар,

құрал-жабдықтар, оны қолдану амал-тәсілдері мен белгілі бір өнім, тауар, зат, өзгеріс немесе алдын ала белгіленген параметрлерге сай маңызды нәтижелерді қамтамасыз ету өндірісіне жеткілікті өндірісті ұйымдастыру тәсілдерін қамтитын әрекеттің белгілі бір формадағы сипаттамасы. Осы анықтама негізінде бірін-бірі толықтырушы технологиялардың үш тобын көрсетуге болады:

1) ресурстық (бір-бірінен нақты өнім түрін өндіруде қандай ресурс қолданатындығымен ерекшеленетін);

2) инструменталдық (қолданыстағы еңбек құралдарының жиынтығымен ерекшеленетін);

3) басқарушылық (өндірістік процесті ұйымдастыру тәсілдерімен ерекшеленетін).

Осы аталғандардың барлығы білім беру саласы менеджерлерінің жобалау қызметінде және оларды даярлау барысында көрініс тауып отырады. Демек, жоба деп кең мағынасында кез келген ойға алынған мақсат немесе жоспарды айтамыз. «Жоба» – белгілі бір нысанды жасау, құру, дайындау немесе қайта құру бойынша жасалған жоспар.

«Жобалау» ұғымы орыс тіліндегі «проектирование», латын тілінде «projectus» – «тартып шығару», «тартып шығарылған жағдай (вытянутое положение)», «алға қойылған» нысан мақсатының белгілі бір сипатқа енгізілуін білдіреді. Білім беру саласы менеджерінің жобалау мәдениеті тұлғаның білім, білік, дағдылары мен тұлғалық қасиеттерін толық қамтитын болатындықтан, күрделі құбылыс болып табылады. Білім беру саласы менеджерінің қалыптасуында оның құрылымы мен тиісті мәдениет деңгейін анықтайтын қасиеттер жүйесі аса маңызға ие. О.Г. Прикот педагогикалық жобалауды педагогикалық шындықты өзгерту бойынша жасалатын құндылықтық-бағыттылық, терең мотивацияланған, жақсы ұйымдастырылған, мақсатты-бағыттылы кәсіби әрекет деген болса, Н.О. Яковлева педагогикалық жобалау деп білімдік-тәрбиелік жүйенің ақпараттық моделі ретінде жобаны жасау бойынша мақсатқа бағытталған іс-әрекетті айтты.

Жобалау мәдениетінің мәні мен ерекшеліктерін анықтаудың бірнеше амалы бар, олардың қайсысы болмасын зерттеушінің тұлғалық позициясын ғана емес, сол мәдениетті қажет ететін

пәндік аймақтағы ерекшеліктерден көрініс береді. Білім беру саласы менеджерлері қызметінің көп аспектілі екендігін ескере отырып, жинақталған амалдар мен позицияларды топтастыруға тырысайық. Мысалы, О. Генисаретский жобалау мәдениетінің құрылымын төмендегідей көрсеткен:

1. Жобаланатын пәндік ортаның құндылықтық-маңызды сипаттары, олар өздігінен, әлде ортаның тарихи дамуы барысында пайда болғанына немесе жобалаушының мүддесі бойынша енгізілгеніне қарамастан ескеріледі. Бұл сипатта ортада байқалады немесе жобалаушы құжаттарында көрсетіледі. Олардың ортаға тән болуы, ортаға арналуы маңызды. Бұл жобалау мәдениетінің экологиялық құрамдас бөлігі болып табылады.

2. Шығармашылық сана немесе шығармашылық ерік мазмұны болып табылатын бағдарлама мазмұнындағы шығармашылық тұжырымдамалар, жобалау субъектілерінің онда көрініс тапқан құндылық бағыттары; сондай-ақ жобалаушылардың ағымдық шығармашылық түйіндері қолданылатын эвристика мен поэтика әдістемелері. Бұл жобалау мәдениетінің концептуалды бөлігі.

3. Белгілі бір жобалау мәдениеті бағалайтын құндылықтар және жобалау процесін тұлғалық жүзеге асыруға қажет қол жеткізуге болатын шығармашылық ерік-жігердің құндылықтық жағдайы. Бұл жобалау мәдениетінің аксиологиялық бөлігін құрайды.

Ортаның әлеуметтік-экологиялық, этномәдени және рухани-практикалық қызметтерін терең түсінген сайын аталған қызметтер және олардың құндылықтарын жобалық-концептуалды тұрғыдан барынша еркін меңгеру қажеттігі күшейе түседі. Мысал келтіретін болсақ, белгілі бір модельдегі білім берудің өмір салтын жақсартуға бағытталуы гуманитарлық тұрғыдан анағұрлым кеңейтілген жобалау мәдениетін талап етеді. Ол жобалау мәдениетін дамытудың практикалық-әдістемелік, құжаттық-бағдарламалық кезеңдеріне сай келеді.

Педагогикалық ғылымда жобалау мәдениетін дамытудың дамыған дәстүрі бар. Жобалау мәдениетіне деген қызығушылықтың артуы білім беру мақсаттарын түсіндірудің гуманистік және инструменталдық құралдары, технологиялары арасындағы қайшылықтан туындаған. Бұл қайшылықтың күшеюі білім беру-

ді қоғамдық өмірдің белгілі бір пәндік аймақтарына қызмет көрсету жүйесі деп қана түсіндіретін технократизмге оралуға түрткі болады. Жобалау мәдениеті білім беруді әлеуметтендіру процесі барысында да қалыптастырылады. Білім беруді әлеуметтендіру құралы – белгілі бір субъектілерге қызмет көрсетуші құрал ғана емес, оны социомәдени, табиғи, өнер феномені ретінде көрсететін білім беруді философиялық-әдіснамалық талдау (В.С. Библер, В.В. Давыдов, П.Г. Щедровицкий және басқалар) аталған қиындықпен күресудің күшті құралы. Педагогикалық зерттеулердегі дәл осы бағыт педагогикалық технологияларды білім беру және өзге де мақсаттарға жетудің бейтарап құралы ретінде сипаттайтын көптеген анықтамадағы кемшіліктің орнын толтырады. Технология белгілі бір деңгейде оны жасаған және қолданушылардың әлеуметтік, саяси және мәдени құндылықтарының объективті көрсеткіші болып табылады. М.В. Розиннің пікірінше, «технология қазіргі заманғы кең түсіндірмесінде қол жеткізілген технологиялар ахуалы түрлі әлеуметтік мәдени факторлар мен процестер арқылы анықталатын «техносфера» түзетін қағидалардан тұрады».

Білім берудегі жобаларға тән ортақ қасиет – олардың білім беру мақсаттарын шешудегі мақсатты бағыттылығы және белгілі бір уақыт аралығындағы педагог (педагогикалық ұжым) арқылы қалыптасқан білім беру жағдайын практика жүзінде шынайы өзгерту. Педагогикалық жобалау өзгертулердің (преобразование) күрделі жүйесі екенін айта кету керек. Жоба жоспары мен оны жүзеге асыру тәсілі адам іс-әрекетінің субъективті факторларына тәуелді. Оған:

- автордың педагогикалық мақсаттар мен міндеттерді түсінуі;
- оларға қол жеткізу шарттарын іздеудегі педагогтың позициясы;
- олардың құндылықтық ұстанымы;
- педагогикалық өзара ықпалдастық процесіне енетін адамдардың қажеттіліктері, мотивтері мен қатынастарын ескеру жатады.

Педагогикалық жобалаудың мәні әр түрғыдан анықталады: мәдениет танымдық, ғылыми танымдық және кәсіби-әрекеттік.

Бұл құбылыстың мәдениет танымдық амалына тоқталсақ, ол адамзаттың барлық мәдени тәжірибесіне сүйенеді. Оның төмендегідей ерекшеліктері бар:

1. «Педагогикалық жобалау» ұғымы өзіндік төл мәні мен ерекше рөлі бар педагогтың спецификалық әрекетін көрсетеді.

2. Педагогикалық жобалау оны жүзеге асыратын пәндік салаларға инвариантты қатысты, өзінің технологиялары мен әдістері бар педагогтың ерекше қызметі.

3. Педагогикалық жобалау жоспарлардың туындауы мен таңдалуы, педагогикалық жоба формасына трансформациялануының тұтастай процесін қамтиды.

4. Педагогикалық жоба жобалау әрекетінің өнімі болып табылады және екіжақты сипатқа ие. Бір жағынан, жоба педагог жүзеге асыруды көздеген әрекеттің ақпараттық базасы, алгоритмдер жиынтығы болса, екіншіден, ол – түсіну, қабылдау, автордың бірлескен шығармашылығын талап ететін мәтін.

Сонымен, өнімді педагогикалық жобалау рационалдық және құндылықтық-мәндік сипаттарды қамтитын жобалау болып табылады. Аталған қостараптылық педагогикалық жобаны әр қырынан қарауға мүмкіндік береді:

- бастапқы жобалау міндеті мен сол міндеттерде көрсетілген шарттарға сай белгілі бір түрдегі іс-әрекет өнімі ретінде;
- жобалау нысанына қатысты және бірлесе отырып түсінуді қажет ететін педагогикалық танымды білдіретін автор немесе авторлар ұжымының туындысы ретінде;
- жоба жүзеге асатын педагогикалық нысанның даму бағытын түзету құралы ретінде;
- жобалау барысында қол жеткізілген жаңа педагогикалық білім ретінде.

Білім беру мәселелерін жобалау барысында білім беру саясаты және гуманизация, демократизация, индивидуализация секілді ғылыми-педагогикалық қағидалар ескерілуі тиіс. Сонымен қатар жобалауда педагогикалық шындықтың дәл осы аймағы негізделген принциптер қатаң сақталады. Оларға: педагогикалық мақсаттар мен идеялардың бірлігі, жүйелілігі, үздіксіздігі жатады.

Одан бөлек қалыптасқан тәжірибеге сәйкес жобалау бірнеше кезеңге бөлінеді. Педагогикалық жобалау процесінің логикасы:

1. Педагогикалық шындықтың даму жағдайын талдау. Бұл кезеңді жағдайды жобалау жағдайына ену және мәселені құру кезеңі деп те атайды.

2. Мәселе шешілуіне жағдай жасайтын идеяларды құру. Идеялар белгілі бір педагогикалық құндылықтар мен амалдар жүйесінде жасалып, нақтыланады. Бұл жобаның әдіснамасын жасау кезеңі деп аталады.

3. Жоспарда көрсетілген басты идеялар мен құндылықтарға сай жоба мақсатын анықтау арқылы көзделген педагогикалық нысанның эталондық нұсқасын жасау.

4. Жобаның ең оңтайлы нұсқасын бағалау мен талдау. Бұл кезең жоба концепциясын дайындау және оны әрекеттің жалпы моделінде жүзеге асыру процесін қамтиды.

5. Жинақталған модельдер жасау арқылы стратегиялық мақсатты жоспарлау, мақсатты бағдарламаларды дайындау.

6. Жобаның түпкі ойын (замысел) жүзеге асыру үшін шешілуге тиіс мәселелер жүйесі жасалады. Шешу шарттары, мақсатқа жету құралдары, жобаны жүзеге асыру процесіндегі басқарудың нұсқалары анықталады. Әрекет тактикасы жасалады, түрлі бағыт бойынша міндеттерді шешу жоспары құрылады. Жетістіктерді бағалау тәсілдері анықталып, әрекетті түзеу жолдары анықталады.

7. Жобаны жүзеге асыру процесі. Педагогикалық әрекет үздіксіз талдау, диагностика, түзету, жетілдіру арқылы түпкі ойға сәйкес жүргізіледі.

8. Қорытынды кезең – педагогикалық шығармашылықтың нақты өнімдерінде (жарияланым, бағдарлама, педагогикалық қоғамдастық үшін тәжірибе нәтижесін ашық дайындау) жобаны жүзеге асыру нәтижелерін жинақтау.

Демек, педагогикалық жобалау – көп қырлы әрекет. Бұл көзделген жоспарды жүзеге асыру барысында жалпы идеялардан дәл сипатталған нақты әрекетке жеткізу үшін бірінен кейін бірі жасалатын іс-әрекет. Жобалаудың бұл кезеңдері идеяның туындауынан іске асырылғанға дейінгі ретті әрекеттер тізбегінде көрініс табады.

Педагогикалық жобалаудың мақсаты оны шешудің түбегейлі жаңа тәсілдеріне негізделген өзекті мәселені шешу болып табылатындығында.

Бақылау сұрақтары:

1. Менеджмент ұғымын түсіндіріңіз.
2. Менеджменттің негізгі қызмет түрлері.
3. Басқару теориялары.
4. Менеджменттің мектептері.
5. Білім менеджерлерінің негізгі қызметтері.
6. Басқарушылық, жетекшілік ұғымдарының ерекшеліктері.
7. Менеджердің жобалау мәдениеті, құрылымы.

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. Исаева З.А. Подготовка менеджеров в образовании в высшей школе. – Алматы: Қазақ университеті, 2005.
4. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами: учеб. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 430 с.
5. Справочник менеджера образования / сост. В.С. Гиршович. – М.: Пед. общество России, 2000. – 400 с.
6. Садвакасова З.М. Организационный менеджмент в образовании: схемы и таблицы: учебно-методическое пособие для вузов. – Алматы: «ДОИВА Медеуского района», 2006. – 140 с.

2. МЕКТЕП МЕНЕДЖЕРІ ІС-ӘРЕКЕТІНІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

2.1. Мектепті басқарудың мақсаты мен міндеттері

2.2. Мектеп менеджерінің қызметі

2.3. Мектеп жұмысын жоспарлау

2.1. 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.

Мектеп қызметінің негізгі мақсаты – тұлға бойында өзіне де, қоғамға да қажетті белгілі бір қасиеттерді қалыптастыру, сондықтан да осы жүйені басқаруда әлеуметтік-психологиялық, педагогикалық аспектінің ерекше рөл атқаратынын естен шығармаған жөн.

Мектепті басқару теориясының нысанасы – барлық құрамды элементтері арқылы алынған жүйе. Практиканың нысанасы – мектептің әртүрлі құрамдық топтарының іс-әрекеті (үжым, пән бірлестіктері, үйірмелер, жеке субъект).

Практикалық басқару іс-әрекетінің амал-тәсілдерін басқару әдістері деп атаймыз. Басқарудағы ғылыми іс-әрекеттің амал-тәсілдері – ғылымның нақты бір нысанасын зерттеуде қолданылатын жолдар, тәсіл, амалдар. Оған: мектептерді басқару бойынша білім беру ұйымдарының жұмыс тәжірибесін қорытындылап талдау, ғылыми болжамдар жасау, оларды тәжірибеде тексеру жатады.

Білім беру жүйесіндегі немесе бөлек топтағы практикалық басқару іс-әрекетінің нәтижесі – тәжірибені жетілдіру, бұған оқу-тәрбие процесінің қорытындылары дәлел бола алады. Басқару теориясының нәтижесіне: жаңа заңдар, практикалық іс-

әрекетпен жүзеге асырылатын заңдар, қағидалар, ережелер, тұжырымдар кіреді.

Мектеп басшыларының басқарушылық қызметі, оқу-тәрбие жұмысы мен сапасы үшін арнайы жауапкершілік жүктеледі. Мектепті басқару оқу-тәрбие жұмыстарымен қатар, әдістемелік жұмыстар арқылы жүзеге асырылады.

Өткен кезеңдегі барлық алдыңғы қатарлы 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.).

Қазіргі заман мектебі – күрделі жүйе, ол оқушылардың, оларды оқытып, тәрбиелейтін мұғалімдердің, мектеп әкімшілігінің (директоры, оның оқу және тәрбие жұмысы бойынша орынбасарлары), оқу-тәрбиелік және қызмет көрсететін адамдардың іс-әрекетінен, мектеп алдында тұрған жалпы міндеттерді шешуге белгілі бір жағдай жасайтын материалдық базадан тұрады. Сонымен қатар мектеп дегеніміз – мұғалімдер мен онда қызмет ететін адамдар ұжымы, олар білім беру жүйесін мемлекеттік тұрғыдан басқарудың нысаналары болып табылады. Қазіргі мектепті өзара байланысы бар, ішкі құрылымы және социуммен белгіленетін тұтас әлеуметтік-педагогикалық жүйе ретінде қарастыру керек. Ол өзара тығыз байланысты екі жүйеден тұрады: басқарушы және басқарылушы. Бұл қазіргі кез келген оқу-білім беру мекемесінің алдына өмірдің өзі қойып отырған міндеттерді жүзеге асыру бойынша барлық жұмыстың басты ұйымдастырушысы ретіндегі мектеп директорының тікелей басқару іс-әрекетінде көрінуі керек. Мектеп басшылығы мен мұғалімдерден тұратын басқару жүйесі жетекші рөл атқарады. Басқарылушы кіші жүйеге оқушылар мен олардың ұйымдары жатады.

Мектепті басқарудың басты мәні – педагогтардың оқыту мен тәрбиеде ең жақсы нәтижеге жету мақсатында оқушылар мен олардың ата-аналарының іс-әрекетін мақсатты ұйымдастыру.

Адамдар жеке жұмыс істей алмайтын немесе жекелеп істеу тиімсіз болған жағдайда жұмыла істеу үшін басқару қажеттігі туындайды. В.Г. Афанасьевтің пайымдауынша: «Басқару – қоғамның, оның кез келген даму сатысындағы, өзіне тән ішкі қа-

сиеті. Бұл қасиеттің жалпылық сипаты бар және ол қоғамның жүйелілік табиғатынан, адамдардың қоғамдық, ұжымдық еңбегінен, еңбек пен өмір барысында қарым-қатынас жасау, өзінің материалдық және рухани өмірінің жемісімен алмасу қажеттігінен бастау алады».

Г.И. Щукинаның пікірінше басқару дегеніміз – мектеп ішіндегі «психологиялық, ұйымдастырушылық және әдістемелік» сияқты күрделі процестер мен қатынастарды саналы түрде реттеу. Дегенмен басқарудың алдыңғы қатарлы тәжірибесін жинақтап қорыту материалды жинаумен ғана және оны тиісті ғылыми-әдістемелік тұрғыдан бағаламай, тек баяндаумен шектеледі.

К.Я. Вазинаның пікірінше: «Басқару – нақты бір мақсатқа жетуді қамтамасыз ететін және қалыптасуға жауап беретін жүйенің қызметі».

Басқару – өте ерекше іс-әрекет. Оның ерекшелігі неде? Басқару түсінігіне берілген бірнеше танымал анықтамаларды қарастырып көрелік:

«Басқару – басқаларды табысқа жеткізу» (Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990).

«Басқару дегеніміз – басқа адамдарды еңбекке тарту» (Якоева Л. Карьера менеджера. – М., 1990).

«Басқару – қызметкерлерді табысқа және өзін-өзі жетілдіруге алып келу» (Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991).

Осы анықтамаларға қарасақ, басқарушылық қызметтің ерекшелігі, *біріншіден*, басқару ылғи да басқа адамдарға бағытталғанын; *екіншіден*, басқару деген тек бір адамның басқа адамға немесе адамдар тобына әсері ғана емес, ол өзара әрекеттестігінде екенін байқаймыз.

Басқаша айтқанда, басқару – тұлғааралық өзара қарым-қатынастың ерекше түрі. Басқарушылық қызметтің ерекшелігін талдау оны қызметтің кәсіби түрі ретінде анықтауға мүмкіндік береді.

Педагогикалық басқару әлеуметтік мақсатта жүзеге асады, ол адамдардың іс-әрекетін басқару мен олардың бірігуіне қатысты. Алайда ол жалпы әлеуметтік басқарудан өзінің нысаналарымен, олардың заңдылықтарымен ерекшеленеді.

Практикалық іс-әрекет ретіндегі педагогикалық басқару – оқушылардың оқуы мен тәрбиесін басқару. Педагогикалық басқару теориясы – мемлекеттік және қоғамдық ұйымдар жүйесі, ұжымдар мен жеке адамдар жүзеге асыратын тәрбие мен оқыту процесін басқару туралы білімдер жиынтығы. Демек, педагогикалық басқару – практикалық іс-әрекет, ол – тәрбие мен оқытуды ұйымдастыру. Педагогикалық басқару теориясы – мемлекеттік және қоғамдық ұйымдар жүйесі, ұжымдар мен жеке адамдар, сондай-ақ жалпы білім беретін мектептер жүзеге асыратын педагогикалық жүйені басқару, болашақ мамандарды тәрбиелеу, оқыту және дамыту.

«Педагогикалық басқару» ұғымы «білім беруді басқару» ұғымынан кең, өйткені ол тәрбие мен оқытуды жүргізетін басқа мемлекеттік және қоғамдық құрылымдарда (отбасы, қоғамдық ұйымдар, мамандықты көтеру жүйесінің мекемелері, т.б.) қызмет етеді. Шындығында, педагогикалық басқарудың кез келген «адам – адам» жүйесінде орны бар. Бұл жағдайда педагогикалық мақсаттар басқарудың негізгі түріне бағынады, педагогикалық процесс субъектілерінің әрекетін басқару.

Басқарудың негізгі қызметі қойылған міндеттерге қол жеткізе алуында. Осылайша, басқару – үнемі қайталанатын өзара байланысты әрекеттерден тұратын үздіксіз процесс. Осы әрекеттер басқарудың функциясы ретінде анықталады. Әрине, әртүрлі авторлар басқарудың түрлі функцияларын атап көрсетеді.

Мысалы, әдебиеттерді талдай келе, мынадай функцияларды ұсынуға болады:

1. Маркетинг.
2. Болжам жасау.
3. Жоспарлау.
4. Ұйымдастыру.
5. Басшылық ету (бұйрық беру).
6. Мотивация.
7. Жетекшілік ету.
8. Координациялау.
9. Бақылау.
10. Коммуникация.
11. Зерттеу.
12. Бағалау.

13. Шешім қабылдау.

14. Қызметкерлер саясаты.

15. Өкілеттілік.

16. Келісімшарттар мен кездесулерді жүргізу.

Сонымен, басқарудың ең негізгі функцияларының біріне тоқталып өтейік:

Бақылау – басқарудың ең маңызды функцияларының бірі. Бақылау шынайы қазіргі жағдайды бағалауға, соның нәтижесінде ұжымның жоспарлық көрсеткіштері бойынша дамуына түзетулер енгізу үшін алғышарттар жасауына мүмкіндік береді.

Шешім қабылдау – мақсатқа жету үшін альтернативті әдіс таңдау процесі.

Қызметкерлер саясаты – мұнда басшы қызметкерлерді таңдайды, қабылдайды және оқытады.

Жеке кәсіпорындарда және кейбір ағартушылық ұйымдарда (мысалы, мектепте) қызметкерлерді жұмысқа қабылдап, жұмыстан босататын басшылардың өздері. Ол жұмысқа өзі қабылдайды, міндеттерін өзі түсіндіреді, келісімшартты да өзі түзеді, жасайды. Ірі мекемелерде бұл жұмыспен кадрлар бөлімі айналысады.

Адам ресурстарын басқарудың негізгі функцияларын бөліп көрелік:

- жаңа жұмыс орындарын болжау;
- жаңа қызметкерлерді іздеу;
- қызметкерлерді іріктеп, оларды жұмысқа қабылдау;
- жаңа қызметкерлерді жұмыспен таныстыру;
- қызметтік нұсқау құру;
- қызметкерлерді жетілдіру бағдарламасын құру;
- бақылау;
- өтініштерді зерттеу мен талдау;
- мадақтау жүйесін құру мен қолдау;
- қызметкерлердің жетістіктерін бекіту;
- қызметкерлердің төлемақысын ұйымдастыру және т.б.

Педагогикалық басқарудың білім беру жүйесіндегі басты нысаны – өсіп келе жатқан ұрпақтың іс-әрекеті. Басқару субъектісінің қызметтер жиынтығын басшылық дейді.

Білім беру мекемесін басқару іс-әрекетінің басқа мекемелер немесе өнеркәсіп орындарындағы басшылықтың жұмысынан

едәуір айырмашылығы бар. Білім беру жүйесінің иерархиялық құрылымының әрбір элементінде, министрлік болсын, облыстық, аудандық басқарушы ұйым (департаменттер, білім беру бөлімдері) немесе мектептер болсын, бәрінде тек педагогикалық қана емес, басқарудың басқа да түрлері кездеседі, мысалы: әкімшілік, шаруашылық, құқықтық. Басқарудың барлық түрлері білім беру жүйесінің шеңберінде бір-бірімен байланысты, олардың бәрі жалпы тәрбиелік және білім беру міндеттерін шешуге бағытталған. Егер білім беру жүйесін алып қарайтын болсақ, педагогикалық басқару мен басқарудың басқа түрлерінің үлес салмағы мен қатынасы әртүрлі екенін байқауға болады. Мысалы, министрлік, облыстық, аудан және қалалық білім беру басқармасы деңгейінде кешенді процесс ретіндегі басқару жүйенің арнайы құрылымын құруға, ведомстволық мекемелер мен адамдар қызмет-әрекетіне қажетті материалдық, ұйымдастырушылық, кадрлық және басқа да жағдайларды қамтамасыз етуге бағытталған. Жоғары мектеп басшылары мен мұғалімдер деңгейінде педагогикалық басқару практикалық қызмет-әрекеттеріндегі педагогикалық талаптарды тікелей жүзеге асыру ретінде толығырақ көрініс береді. Педагогикалық басқаруға қызмет көрсету (материалдық базасы, құрал-жабдықтар, оқу-техникалық құралдары, т.б.) маңызды, бірақ бағынушылық мәнге ие.

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

Мектепті басқару мәселесіне 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 құрылымы мен мазмұны, мәні ашылған. Басқарушылық еңбекті ғылыми ұйымдастырудың

жүйесін енгізу бойынша (И.П. Раченко, Ж.Б. Умирбекова, Г.Т. Хайруллин, т.б.); мұғалімдердің шығармашылық зерттеушілік және эксперименталды қызмет-әрекетін ұйымдастыру бойынша, ғылымды практикаға енгізу 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 көтерудің психологиялық-педагогикалық және ақпараттық негізін құру бойынша (Г.С. Сухобская, А.С. Пискунов, т.б.); Қазақстандағы педагогикалық кадрлардың біліктілігін жетілдіру жүйесін дамыту тарихы бойынша (Б.А. Әлмұхамбетов, т.б.) арнайы зерттеу жұмыстарын жүргізген. Мектептегі басқарудың жаңашылдық аспектілері М.М. Поташник, В.С. Лазарев, Л.И. Моисеев, И.И. Цыркун, Н.Р. Юсуфбекова және т.б. еңбектерінде талданған. Алайда мектеп басшыларын мектептегі ақпараттарды ұйымдастыру мен басқаруға дайындаудың мәні мен әдістемесі педагогикалық ғылымда жеткіліксіз.

Білім беру ұйымдарында педагогикалық ұжымның жүзеге асыратын тәрбиелік жүйесі де басқарудың құрылымына енеді. Әсіресе мектептердегі тәрбие іс-шараларының қалыптасқан тәрбие стереотипінің түбегейлі өзгеруімен, ондаған жылдар бойы қалыптасқан балалардың қоғамдық ұйымдарының (пионерлер, комсомол) жойылуымен, идеялардың түпкілікті ауысуымен қазіргі кезеңіндегі қиыншылықты ескерсек, басқарудың маңызы зор. Қоғамның әлеуметтік-экономикалық өміріндегі қиыншылық жағдай, білім берудің, қазіргі тәрбиелік процесті белсендендіруді, оның жаңа түрлері мен әдістерін табуы, әсіресе бұл процесті басқарудың басқа амалдарын табуы аса қажет етеді.

2.2. Мектеп менеджерінің 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 бас-

қару 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 байланысты 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 мәселесі еліміздегі білім беру реформаларының тиімділігін қамтамасыз етудің басты ресурстарының бірі болуда деген қорытынды жасауға болады. Қазақстанның 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.

Педагогикалық жүйені басқару тиімділігі едәуір дәрежеде қажетті және толық ақпараттың болуына байланысты. Ақпараттың объективтілігі және толықтығы ақпаратты талдаудағы және өндеудегі 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. Мектепшілік 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 дамуының бағыттары, оның оқу және оқудан тыс әрекеті, мінезі мен даму ерекшеліктері туралы да ақпараттар жетіспей жатады.

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

Педагогикалық жүйені басқаруда кез келген ақпараттың, әсіресе жүйенің оңтайлы жұмыс жүргізуі үшін қажетті басқару ақпаратының маңызы ерекше. Түрлі белгілеріне қарап басқару ақпаратын мазмұны бойынша былай топтастыруға болады: уақыты бойынша – күнделікті, айлық, тоқсандық. Енді мектеп басшыларының менеджер ретіндегі қызметі мен міндеттеріне тоқталайық.

Мектеп басшылығының қызметтері Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі бекіткен арнайы ережелер жиынтығымен анықталады, бұл ережелер мектеп директорының, оқу-тәрбие жұмысының әртүрлі мәселелері бойынша орынбасарлары мен басқа да педагогикалық кадрлардың іс-әрекетін реттейді. Төменде оқу-тәрбие жұмысын ұйымдастыру бойынша мектепте қызмет атқаратын адамдардың жұмыстары келтірілген.

Мектеп директорының басшылық қызметі, оқу-тәрбие жұмысы мен сапасы үшін арнайы жауапкершілігі бар. Мектеп директорының міндеттері:

- кадрларды дұрыс таңдау мен орналастыру, мектептің педагогикалық ұжымына басшылық ету, мұғалімдердің кәсіби, ғылыми-теориялық және психологиялық-педагогикалық деңгейін көтеруге жағдай жасау, олардың педагогикалық шығармашылығына жол ашу және оқыту мен тәрбиенің озат педагогикалық тәжірибесін енгізу;

- оқу-тәрбие процесінің барысын, оқушылар білімінің сапасы мен жеке тұлға ретінде дамуын, сыныптан тыс жұмыстың мазмұны мен ұйымдастыруын бақылау;
- мониторинг жүргізу арқылы тиімді оқыту варианттарын таңдау, тиімді жолдарды болжай отырып, сапаны арттыру;
- оқушылардың кәсіби бағыты бойынша тәрбиелік жұмысты ұйымдастыру және оларға өмірде өз жолын табуға кеңес беру;
- оқушылардың өзін-өзі басқару ұйымдарына практикалық көмек көрсету және оның іс-әрекетін белсендіру, мектептегі оқу-тәрбие жұмысын жетілдіру бойынша мұғалімдер мен оқушылардың қоғамдық ұйымдарымен іскерлік-ынтымақтастық қатынас жасау;
- Еңбек туралы Заңға, мектептің ішкі тәртіп ережелері мен жарғысына сәйкес мектеп қызметкерлерінің міндеттерін анықтау мен нақтылау;
- ата-аналар қоғамдастығы ұйымдарының жұмысын ұйымдастыру және оларға басшылық ету;
- жергілікті қоғамдық ұйымдар, мекемелер және негізгі кәсіпорындармен іскерлік байланыс орнату;
- мектептегі қажетті санитарлық-гигиеналық тәртіпті орнату, оқушылардың, мұғалімдер мен мектептің қызмет көрсету адамдарының сабақтағы және іс-әрекеттің басқа да түрлері барысында еңбекті қорғау мен қауіпсіздік шараларын сақтау;
- мектептің қазіргі заманғы материалдық-оқу базасын нығайту мен дамыту;
- мектеп қызметкерлерін жұмысқа алу мен жұмыстан шығару;
- мектептің педагогикалық кеңесімен келісіп, мұғалімдерді және мектептің басқа да қызметкерлерін мадақтау мен марапаттауға ұсыну.

Мектеп директорының оқу жұмысы жөніндегі орынбасарының қызметі мен міндеттері:

- мектептегі сабақтарды және оқыту процесіндегі тәрбиелік жұмысты ұйымдастыру;
- оқу бағдарламаларының орындалуын, сабақтардың ба-рысы мен оқушылар үлгерімінің сапасын бақылау;

- әртүрлі пәндер бойынша сыныптан тыс оқу жұмысын ұйымдастыру (пәндік үйірмелер, қоғамдар, олимпиадалар, жарыстар, т.б.);
- оқушылардың оқу көлемін реттеу;
- мектептің оқу-тәрбие жұмысын талдау және педагогикалық ұжым іс-әрекетінің нәтижелері туралы сандық және жазбаша есеп беру;
- оқу-тәрбие жұмысын жетілдіру мәселелері бойынша білім беру департаментінің нұсқауларын жүзеге асыру мен олардың орындалуын бақылау;
- оқу-тәрбие жұмысының сапасын жоғарылату үшін алдыңғы қатарлы педагогикалық тәжірибені қорыту мен енгізу;
- мұғалімдердің пәндік әдістемелік бірлестіктерінің (секциялары) жұмысына басшылық ету.

Мектеп директорының тәрбие жұмысы бойынша орынбасарының міндеттері:

- оқушылармен сыныптан тыс тәрбие жұмыстарын ұйымдастыру мен үйлестіру;
- оқушылар тәрбиесін жетілдіру бойынша сынып жетекшілерімен және ұзартылған күн топтары тәрбиешілерімен әдістемелік жұмысты жүргізу;
- оқушылар ата-анасымен, мектептен тыс балалар ұйымдарының басшыларымен іскерлік байланыс орнату;
- мектептегі сыныптан тыс тәрбие жұмыстарын ғылыми-әдістемелік тұрғыда бағалау, озат педагогикалық тәжірибені қолдау.

Мектепті жаңарту мен оған өзгерістер енгізу жағдайларында жоғарыда аталған қызмет міндеттерін орындау үшін мектеп директоры мен оның орынбасарларының жоғары педагогикалық білімділігі, адамгершілік мәдениеті болуы, жұмыста іскерлік пен жауапкершілік көрсетулері, оқыту мен тәрбиені жетілдірудің тәсілдері мен шығармашылық әдістемесіне ие болуы керек, мұғалімдер мен сынып жетекшілерінің жаңашылдық ынтасы мен озат тәжірибесіне қолдау көрсету. Мектеп басшыларының қызметтері әдістемелік жұмысты нақты ұйымдастырғанда ғана нәтижелі болмақ.

2.3. Мектеп жұмысын жоспарлау

Негізінен алғанда жоспарлау басқару қызметінің бірі болып табылады.

Жоспарлау – шешімді дайындау процесінің функциясы. Ол мекеменің дұрыс қызмет етуі мен дамуына қолайлы жағдай тудыратын барлық ішкі және сыртқы факторларды мүмкіндігінше алдын ала есепке алуға арналады.

Жоспарлау мына кезеңдерден тұрады:

- мақсат қою;
- алғышарттарды саралау;
- альтернативаларды анықтау;
- ең тиімді альтернативаны таңдау,
- жоспарды енгізу мен орындау.

Кез келген басшы ұйым мен қызметкерлердің қызметін реттеуге бағытталады. Ол, ең алдымен, басшының өз мүмкіндіктерін бағалауы, қол астындағыларды зерттеуі, әрбір қызметкердің мүмкіндіктерін анықтау, күш-қуатын есепке алу. Ұйым алдында: жоспарды кім және қалай іске асырады? деген сұрақ тұрады.

Жоспарлау құрамы:

- мақсаттар мен міндеттерді белгілеу;
- стратегия, бағдарлама, жоспар жасау;
- қажет қорларды анықтау және оларды мақсаттар мен міндеттер бойынша бөлу.

Жоспарлаудың бір бөлігі – ұйымдастыру. Ұйымдастыру функциясының негізгі құралдары (бұйрықтар, қағидалар, ережелер, нұсқаулар, ескертпелер, кеңестер, пікірлесу, т.б.) мотивация, бақылау, үйлестіру, коммуникация, коммуникация әдістері, жиындар, жиналыстар, ақпараттық бюллетеньдер, кері байланыс жүйесі, ақпараттық технология, бейресми кездесу.

Басқару қызметінің аясында іс-әрекет жағдайын талдау, жоспарлау, іс-әрекетті ұйымдастыру, қабылданған шешімдердің орындалуын бақылау және реттеу, т.б. іс-әрекеттер жүзеге асады. Тиімді, нәтижелі басқару үшін аталған қызметтердің барлығының үйлесімді өзара әрекеттестігін қамтамасыз ету қажет. Олардың біреуінің орындалмауы тұтастай ұжым іс-әрекетінің нәтижелеріне ықпал етеді. Сонымен, жоспарлау (іс-әрекет жос-

парын құру) дегеніміз – іс-әрекеттің негізгі түрлері мен тұтас іс-әрекеттің тиімділігін арттыруға бағытталған шараларды анықтау. Ал тиімді жоспарлау дегеніміз – жұмыстың жай-күйін жан-жақты және мақсатты есепке алу және іс-әрекеттің қол жеткізген нәтижелеріне объективті баға беру. Сонымен қатар алдағы уақыттағы іс-әрекеттің негізгі мақсаттары мен міндеттерін анықтау және алға қойылған міндеттерді шешетін тиімді жолдар мен тәсілдерді, құралдарды айқындау, оларды шешудің қолайлы жолдары мен құралдарын дұрыс таңдау.

Қазақстан Республикасының орта білім беруді дамыту Концепциясында «Басқарудың нәтижелі болуы, негізінен, қажетті ақпараттың болуына, басқарушылық шешімдерді дер кезінде және сапалы түрде қабылдай алынуына және тұтас білім беру жүйесіне мониторинг ұйымдастырылуына байланысты» деп белгіленген. Жалпы білім беретін орта мектептерді басқару, кез келген басқарушылық іс-әрекет сияқты, барлық іс-әрекеттің нақты жоспарлануын талап етеді. Мектептің ең маңызды жоспары – жылдық жұмыс жоспары, ол жалпы мектеп өмірінің жетекші құжаты болып табылады. Бұл жоспарда мектеп іс-әрекетінің барлығы қамтылып, олардың бірлігі, ішкі және сыртқы байланыстары мен өзара тәуелділігі есепке алынады. Жылдық жоспардың терең ойластырылуы, негізгі және мақсатты болуы мектеп жұмысының нәтижелілігін анықтайды.

Мектептің жылдық жұмыс жоспары төмендегі ұстанымдарға сүйеніп құрастырылады:

- жоспарлаудың ғылымилығы. Демек, жоспар әлеуметтік және экономикалық іс-әрекеттің шарттарын, педагогикалық процестің психологиялық-педагогикалық заңдылықтарын, мектеп дамуының тенденциялары мен болашағын ескере отырып құрастырылуы тиіс;
- жоспардың қолайлылығы және үйлесімділігі. Оның құрамында алға қойылған мақсаттарға жету үшін іс-әрекеттің, нақты шаралардың қажетті және жеткілікті мөлшері болады. Бұл ұстаным жоспардың шынайы болуына, мектеп ұжымының іс-әрекетінің қолайлы жолдары мен құралдарын таңдауға, жоспардың құрамды бөліктерінің мақсатты түрде өзара байланысын қамтамасыз етуге бағытталады;

- жоспардың нақтылығы. Орындалатын нақты шараларды жүргізу қажет, орындаушыларға берілетін тапсырмалар, іс-шараларды өткізуге кім жауапты, мерзімі, орны мен уақыты көрсетіледі;
- жоспардың перспективтілігі. Жақын уақыт аралығында орындалуға тиісті мақсаттар мен міндеттер және мектеп іс-әрекетінің болашағы сипатталады. Мектептің келесі жылдарда орындалатын алдына қойылатын оқу-тәрбие міндеттері енеді;
- ұжымдық қағида. Мұнда мұғалімдердің, тәрбиешілердің, мектептің басқа да қызметкерлерінің жоспарды талдау мен құруға белсенді түрде қатысуы қарастырылады, яғни жоспар ұжымдық шығармашылық еңбектің жемісі ретінде алынады.

В.А. Сухомлинскийдің пікірінше: «Мектептің өткен жылғы жұмысына терең талдау жасамай, келер жылға жоспар құру мүмкін емес. Кемшіліктерді түзету өткен жылғы жұмысқа қаншалықты терең әрі жан-жақты талдау жасалғанына байланысты». Мектеп жұмысын талдау «мұғалімдер ұжымын оқушылардың мықты білімі мен өте жақсы үлгерімі үшін, кемшіліктерді тез және дер кезінде жою үшін күреске жұмылдыру сияқты мақсат негізінде» (Ю.А. Конаржевский) жүзеге асуы тиіс.

Мектептің өткен оқу жылындағы жұмысына талдау жасаудың бірнеше әдістері бар, мысалы Ю.А. Конаржевскийдің әдісі бойынша:

- мектепті басқару бойынша әкімшіліктің іс-әрекеті;
- мектептегі әдістемелік жұмыстың жағдайы;
- білім берудің жағдайы, білім беру деңгейін көтеру бойынша мұғалімдер ұжымының жұмысы;
- мұғалімдер ұжымының оқушылардың ата-аналарымен жұмысының жағдайы;
- қоғамдық оқушылар ұйымдары жұмысының нәтижесін жақсарту үшін мұғалімдердің көмегі;
- оқушылардың тәрбиелілік деңгейі;
- оқушылардың сабақтарға қатысуының жағдайы;
- оқушылардың білім, білік және дағдыларының жағдайы;
- жалпыға міндетті оқуды жүзеге асырудағы ұжымның іс-әрекеті ретінде сипатталады.

Қазіргі кезде кейбір мектептерде іс-әрекеттің жағдайларына байланысты жұмыс жоспарларының басқа да түрлері құрылады. Мектеп қызметінің белгілі бір шарттарының өзгеруі, алдын ала жоспарланбаған жаңа жағдайлардың пайда болуы жұмыс жоспарына өзгерістер мен түзетулер енгізуге себеп болады.

Жоспардан өзге мектепте басқа да құжаттар жүргізіледі, оны шартты түрде үшке бөліп қарауға болады: педагогикалық-оқыту құжаттары, мектеп ішіндегі ақпарат және қаржы-шаруашылық құжаттар. Педагогикалық-оқыту құжаттарына:

- журналдар, яғни сынып журналдары, факультатив сабақтарының журналдары, дайындық сабақтарының журналдары, т.б.;
- кітаптар: оқушылар тізімінің алфавитті кітабы, бланкілер мен тіркеу кітабы (орта білім туралы аттестаттар мен негізгі сағыны бітіргені туралы куәліктерге арналған жеке кітаптар), «Алтын белгі» медалін есепке алу кітабы, мақтау грамоталары мен мақтау қағаздарын есепке алу кітаптары, мектеп мұғалімдерінің жеке құрамын есепке алу және шығыс және кіріс ақпараттарын тіркеу кітаптары, тексерушілердің ескертулері мен ұсыныстары жазылатын кітап;
- оқушылардың жеке құжаттары;
- оқушыларға белгілі бір мамандық алғаны туралы анықтамаларды беру ведомості (бастапқы кәсіби оқыту ұйымдастырылған мектептерде);
- жоғары мекемелерден келіп түскен бұйрықтар, жарлықтар және де басқа да бұйрықтық-ақпараттық құжаттар;
- мектеп аттестациясының материалдары, мектептің оқыту құқығы туралы лицензиясы;
- мектепті тексеру нәтижелері туралы актілер, анықтамалар, баяндама хаттамаларының көшірмелері;
- білім беруді басқаратын жоғары мекемелермен және басқа да ұйымдармен ақпарат алмасу кітабы жатады.

Мектеп құжаттарын дұрыс, нақты жүргізу және ұйымдастыру мектеп ішіндегі тиімді басқарудың маңызды шарттарының бірі болып табылады. Құжаттар дер кезінде жасалып, реттестіріліп отырған жағдайда ғана мектеп ұжымы іс-әрекетінің барлық бағыты бойынша қажетті де нақты ақпарат алуға болады.

Бақылау сұрақтары:

1. Мектепті басқарудың мақсаты мен міндеттері.
2. Мектеп менеджерінің қызметі.
3. Менеджерге қойылатын талаптар.
4. Мектеп директорының міндеттері.
5. Мектеп директоры орынбасарларының міндеттері.
6. Мектепті басқару мәні.
7. Басқару функциялары.

Ұсынылатын әдебиеттер:

1. Захаров М.Г. Организация труда директора школы. – М., 1971.
2. Кричевский Р.А. Если вы – Руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 1998.
3. Каргашев П.И. Внедрение рекомендаций педагогической науки в практику: организационно-управленческий аспект. – М.: Педагогика, 1984.
4. Кричевский В.Ю. Управление школьным коллективом. – М., 1985.
5. Лизинский В.М. Работа администрации школы с учителем. – М., 2000. – 160 с.
6. Третьяков П.И. Практика управления современной школой. – М., 1995. – 155 с.

3. МЕНЕДЖМЕНТТИҢ НЕГІЗІНДЕ МЕКТЕПТИ БАСҚАРУ ЖӘНЕ ПЕДАГОГИКАЛЫҚ БАСҚАРУ

3.1. Ұйым туралы түсінік

3.2. Мектептің әдістемелік жұмысы

3.3. Мектепшілік басқару жұмыстары

3.1. Ұйым туралы түсінік

Дәстүрлі түрде «ұйым» ұғымында ортақ мақсатқа жету, жұмысты бірлесе орындау үшін ережелердің формалды құрылымымен ерекшеленетін, билік қатынастарымен, еңбекті бөлісумен, шектелген мүшелікпен сипатталатын адамдардың бірігуі түсініледі. Сонымен қатар ұйым құрылымдық тұрғыда тұрақты реттілікпен қамтамасыз ету және қоғам субъектілері әрекеттерінің келісімділігі арқылы олардың ұжымдық тіршілігімен байланысты адамдардың қажеттіліктері мен қызығушылықтарын қанағаттандырады. Бұл процестер ұйым феномені арқылы жүзеге асады, яғни бұл, төменде көрсетілгендей, ұйымның оны өзге жүйелерден ерекшелейтін тұтас жүйе ретіндегі ерекше қасиеті арқылы сипатталады:

- байланыстың болуы, яғни жүйені құрайтын элементтер бір-бірімен өзара тікелей және жанама бірігіп қана жұмыс істей алуы;
- өзін-өзі сақтау, бұл жүйені бұзатын факторлар болған жағдайда жүйе құрылымын өзгеріссіз сақтап қалуға тырысу;
- ұйымдастыру мен басқаруға деген қажеттілік;
- эмердженттілік, яғни жүйенің потенциялының жүйені құрайтын элементтер потенциялына байланысты жоғары болуы.

«Шетел тіліндегі сөздікте» «ұйым» түсінігіне келесі анықтаманы береді: (фр. Organization <гр.) 1) ішкі құрылым немесе құрылғы; ішкі реттілік, келісімділік және жеке бөлімдердің біртұтастық ретінде өзара әрекеттестігі; 2) адамдардың біртұтастық ретінде бірігуі және қатаң бір жүйеге келтірілуі; 3) жалпы ортақ бағдарламамен, мақсатпен және міндеттермен біріктірілген адамдардың жиынтығы; қоғамдық және мемлекеттік бірлестіктер немесе басқа да мекемелер.

В.В. Щербина ұйымды «бірлескен әрекет процесінде әлеуметтік жүйені біріктіруші, координациялайтын және адамдардың (әлеуметтік топтардың) мінез-құлқын бағыттайтын әрекеттің ұжымдық әлеуметтік субъектісі» тұрғысында қарастырады. Осыған орай ұйымның мәні бірігу, бірлесе жұмыс жасау деген қорытынды жасап, ұйымның:

- мақсатқа бағытталуы;
- ұйымды құраушы элементтер арасындағы тұрақты байланыстың болуы (ұйымдасқан құрылым);
- өзара қарым-қатынасты анықтайтын ережелердің болуы (ұйымдастырушылық мәдениет);
- қоршаған ортамен тұрақты өзара қарым-қатынас;
- ресурстарды алдына қойылған мақсатқа жету жолында пайдалану белгілерін бөліп көрсетеді.

Осы белгілер жиынтығынан ұйымды негізі тек әлеуметтік қатынастармен байланысты әлеуметтік құрылым, яғни топ қана емес, сонымен қатар топтық тұтастықты сақтап қалуға мүмкіндік беретін әлеуметтік тәжірибе де болатын әлеуметтік кеңістік ретінде де қарастыруға болатынын болжай аламыз.

Ұйым деңгейінде атқаратын мәдениеттің бірнеше жалпы функцияларын атап көрсетейік:

- бағалаушылық-нормативті функция (адамның, топ пен ұйымның шынайы мәдени мінез-құлық нормаларымен, идеалдармен салыстыру, яғни адам, топ немесе ұйымның негативті және позитивті әрекеттері; гуманды және адамгершіліктен тыс, сыпайылық және дөрекілік, прогрессивті және консервативті әрекеттер);
- мәдениеттің регламенттеуші және реттеуші функциясы, яғни мәдениетті индивидтің мінез-құлық индикаторы немесе регуляторы ретінде қолдану;
- танымдық функция (мысалы, жұмысшының адаптациялану кезеңдерінде жүзеге асып, қызметкердің ұжымға кірісіп кетуі мен ұжымдық әрекеттер ұйымдағы мәдениетті тану мен меңгерудің сәтті жүзеге асуына себеп болады);
- қалыптастырушы функция: ұйымдастырушылық мәдениет адамның әлемге деген көзқарасына әсер етеді және жиі түрде ұйымның құндылықтары, ұйым мүшелерінің

және ұжымның жеке құндылықтарына айналады немесе осы құндылықтармен адамның жеке құндылықтары арасында кикілжің пайда болады;

- коммуникациялық функция – құндылықтар, ұйымның қабылдаған мінез-құлық формалары және мәдениеттің өзге де элементтері арқылы топтағы қызметкерлер арасындағы өзара түсіністік пен өзара әрекеттестік пайда болады;
- қоғамдық есте сақтау, ұйым тәжірибесінің сақталуы мен жинақталуы;
- реактивті функция – ұйым қызметкерлерінің ұйымдағы мәдениет құндылықтарын өзара бөлісуі мен ұйымдағы мәдениеттің адамгершілікті потенциялының жоғары дәрежесінде ғана ұйымдағы мәдени іс-әрекетті қабылдау процесінде рухани күшті қайта қалпына келтіру жүзеге асады.

Жоғарыда аталып өткен функциялар ұйымның дамуы мен жетістікке жетуіне ықпал етеді. М. Тевененің пікірінше, ұйым мәдениетіне байланысты бірнеше шектеулер болады.

Солардың бірі – өзін-өзі зерттеу. Өз мәдениетін жетік меңгеру үнемі қызығушылық тудырған. Сонымен қатар адамдар өздері жайлы айтылған пікірлерге жоғары қызығушылық танытады және мәдени талдау ұйымдағы қызығушылықты тудырады, бұл жағдай педагогикалық ұжым мүшелеріне: даму гипотезасы немесе мәдени құрылымдылықтың дәрежесін төмендетуді талқылау; осы процестерді дәлелдеу мен бекіту жолдарын іздеу; мәдениеттік сипаттық белгілерін түсіндіру сынды мүмкіндіктер береді.

3.2. Мектептің әдістемелік жұмысы

Әдістемелік жұмыс – ғылым және озат педагогикалық тәжірибе жетістіктеріне, оқу-тәрбие жұмысының нақты талдауына негізделген, әрбір мұғалімнің, ұстаздың, тәрбиешінің, оқу мекемесі басшысының, білім беру жүйесінің басқа да қызметкерлерінің педагогикалық мамандық дәрежесін және кәсіби шеберлігін көтеруге (педагогтардың кәсіби өз-өзіне білім беруді, өзін-өзі тәрбиелеуді, өзін-өзі жетілдіруді басқару бойынша шаралар-

ды да есептегенде), тұтас педагогикалық ұжымның теориялық мүмкіндігін дамыту мен көтеруге және оқушыларға нақты білім беру, тәрбиелеу мен дамытудың үйлесімді деңгейіне жетуге бағытталған өзара байланысты шаралардың, қызметтердің жүйесі.

Ол оқу-тәрбие процесін басқарудың, педагогтарды жоғары әдістемелік мәдениет пен өз еңбегінің сапасы мен нәтижесіне талабы негізінде тәрбиелеудің маңызды амал-тәсілі болып табылады. Оның стратегиялық бағыттарының бірі – білім беру тәжірибесіндегі оқушылардың танымдық, ойлау әрекетін белсендендіретін, терең білім, білік және дағдыларды қалыптастыратын ұтымды және нәтижелі әдістерді шығармашылық түрде меңгеру. Сонымен, әдістемелік жұмыс – педагог кадрлардың идеялық, ғылыми-теориялық, кәсіби, әдістемелік және мәдени деңгейін көтеру бойынша ұжымдық, топтық, жеке-дара жүйелік жұмысынан құралған күрделі шығармашылық жұмыс. Әдістемелік жұмыс педагогикалық тәжірибемен тығыз байланысты. Халық ағартушылығының көрнекті өкілдері Н.К. Крупская, А.В. Луначарский педагогикалық тәжірибені өсіп келе жатқан ұрпақ тәрбиесінің теориясы мен практикасы дамуының бастаулары деп есептеген. А.С. Макаренконың, С.Т. Шацкийдің, С.М. Ривестің, В.Н. Сорока-Росинскийдің және көптеген басқа да көрнекті педагогтардың гуманистік идеялары негізінде құралған тәжірибелері тәрбиенің теориясы мен практикасының бірлігі, мектептің қоғамдық мақсат-мүдделері бойынша қызмет етіп, осы мақсат-мүддеге жетудің дұрыс жолдарын табудың үлгісі бола бермек.

Әдістемелік жұмыстың мазмұны келесі бағыттар бойынша нақтыланады: мұғалімнің жалпы мәдени дайындығы, кәсіби-адамгершілік мәдениеті, жалпы мәдениеттілігі, әдіснамалық мәдениеті, зерттеушілік мәдениеті, диагностикалық мәдениеті, басқару мәдениеті ұзақ уақыт аралығында күрделі мәселе бола алады. Мұғалімдердің әдістемелік, жаңашылдық іс-әрекетке қатысуы, болашақта жеке педагогикалық жүйенің, іс-әрекеттің дара стилінің қалыптасуына жағдай туғызады.

Зерттеуші педагогтар мен жалпы білім беру мекемелерінің белгілі бір бөлігі арасында жаңа байланыстар орнай бастады. Ғылым мен практика арасындағы арақашықтықты азайту қажеттігі туындады, ал ол өз кезегінде нақты қызмет жасап отырған

оқу мекемелерінде ғылыми зертханалар құру процесіне жағдай жасайды. Жаңашыл педагогтар тәжірибесі, ең алдымен, оқыту әдістемесіне ғылыми оқытудың нақты бір бағытының және оны жүзеге асырудың технологияларына ауқымды үлес қосады. Дидактикаға бұл тәжірибе, *біріншіден*, баяндаудың әртүрлілігін нақтылай түсуге, *екіншіден*, жаңашыл мұғалімнің тәжірибесін зерттегеннен кейін кемшіліктерді түсінуге көмектеседі: оқыту процесінде оқу материалының мазмұны мен оқушылар білімін есептеу мен бақылаудың кері байланысы да бар.

Қазіргі жағдайда қазақстандық мектептің жаңа моделін жасау жүріп жатқан кезде өткеннің және қазіргі уақыттың жаңашыл педагогтарының тәжірибесін арнайы зерттеу керек: олардың тәжірибесіндегі жаңа білімнің мазмұны қандай (сапасы, деңгейі), педагогиканың әртүрлі саласы мен тұтас педагогикалық ғылым үшін педагог жаңашылдардың қосар үлесі қандай? Педагогика әдіснамасының, дидактиканың, тәрбие теориясының, педагогикалық психологияның, жеке әдістемелердің жаңашылдық тәжірибелердің басты назарында болуы керектігін анықтау қажет.

Тәжірибеде жаңа білім болса (оқыту теориясы), тәжірибенің мамандандырылған дидактикалық талдауы ғылымды нығайтып, оны анық жетістіктері деңгейінде ұстап тұратынын ескеру керек. Өйткені ғылымда іске асырылып жатқан, бір-біріне қарама-қайшы, сондай-ақ бірін-бірі толықтырып тұрған әртүрлі тұжырымдар, ғылыми болжамдар, теориялар, принциптер, қазіргі заманғы және моральдық тұрғыдан ескірген көзқарастар, ғылыми ережелер және дәстүрлі түсініктер, нақты білімдер мен белгі-шарттар да кездеседі. Жаңа педагогикалық құбылыстарды түсіндіріп, негіздегенде терең және кең көлемде ғылымның өзіндік рефлексиясы шынайы «әрекеттегі» білімді бекітеді. Бұл орайда, теориямен тиянақталған жаңашылдық тәжірибе дамудың бастауына айналады.

Мектептегі әдістемелік жұмысты ұйымдастыру формалары динамикалық, олар көптеген факторларға байланысты өзгеріп, жаңарады. Олардың негізгілеріне: мемлекеттің білім беру саласындағы саясаты, заң актілері мен құжаттары; мұғалімдердің педагогикалық мәдениетінің деңгейі, оларды жеке тұлғалық және кәсіби-қызмет көрсеткіштерінің диагностикалық өлшеуі-

мен анықталған әдістемелік сауаттылығы; мектеп ұжымындағы моральдық-психологиялық ахуал, әдістемелік жұмысты ұйымдастырудың материалдық-технологиялық мүмкіндіктері; мектеп ішіндегі педагогикалық тәжірибені зерттеу, мұғалімдердің жаңашылдыққа ашықтығы мен белсенділігі, мектеп басшыларының әдістемелік жұмысты орындауға кәсіби дайындығының деңгейі; мектеп ұжымындағы нақты моральдық ахуал (мұғалімдер арасындағы, мұғалімдер мен оқушылар арасындағы, мұғалімдер мен басшылық арасындағы қатынастар) жатады.

Осылайша әдістемелік жұмыстың мазмұны қазіргі мектептің өзекті міндеттерімен анықталады. Бұл міндеттер мұғалімдердің әдістемелік жағынан жетілуі және олардың өздігінен білімін жетілдіруі маман педагогтардың шығармашылық түрғыда қалыптасу барысында жүзеге асады.

Мұғалімдерді мезгіл-мезгіл аттестациялау олардың әдістемелік деңгейінің көтерілуіне, шеберлігіне жағдай жасайды. Аттестациялау – білім беру мекемелері қызметкерлерінің мамандығының, педагогикалық кәсібилігі мен іс-әрекет деңгейлерінің жалпы бағасы. Аттестацияның мақсаты – білім беру қызметкерлерінің кәсіби біліктілігін жетілдірілуін, еңбегінің нәтижелі болуына жағдай жасайтын, еңбек ақысын даралайтын бағалаудың тиімді жүйесін құру. Мұғалімдер аттестациясы педагогикалық еңбектің нәтижелілігі және оқу-тәрбие процесі сапасының сараптамалық бағасы негізінде жүргізіледі.

Аттестацияның, сараптамалық бағалардың еріктілік, ашықтық, жүйелілік және тұтастық принциптері педагогикалық қызметкерлерге деген объективті, дұрыс, ұқыпты және игі ниетті қатынасты қамтамасыз етеді.

Аттестация нәтижесінде мұғалімге белгілі бір категория беріледі. Сондай-ақ мұғалімнің мамандықты көтеру курсындағы педагогикалық білім алуы және ұстаздық іс-әрекеті де ескеріледі.

3.3. Мектепшілік басқару жұмыстары

Жалпы басқару дегенді шешім қабылдауға бағытталған, белгіленген мақсатқа сәйкес басқару нысанын ұйымдастыру, қадағалау, реттеу, алынған шынайы ақпарат негізінде талдау жасау және нәтижесінің қорытындысын шығару әрекеті деп

түсіндіруге болады. Басқару нысаны биологиялық, техникалық, 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 министрлігін, облыстық білім департаменттерін, аудандық білім бөлімдерін атауға болады. Ал орта мектеп күрделі қозғалыстағы әлеуметтік жүйе ретіндегі мектепішілік басқарудың нысаны болады. Біз мектепті басқару немесе оның компоненттері туралы айтқанда олардың жалпы жүйе – орта мектепті басқарудың бөліктері ретінде қарастырамыз. Ол бөліктерге тұтас педагогикалық, сыныптық сабақ жүйесін, мектеп тәрбие жұмысының жүйесін, оқушыларға эстетикалық тәрбие, кәсіптік бағдар беру жүйесін және т.б. жатқызамыз.

Мектепішілік 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 жасау, мақсат қою және жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, реттеу, 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, А.М. Прокофьева, Ф.Г. Паначина, М.И. Кондакова, В.М. Коротова, В.Ф. Штыкало, В.Н. Ягодкина. 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 арақатынасы туралы ортақ көзқарас жоқ: теңдестіретін ұғым бар, жетекшілікті басқарудың тар мағынасы деп бөлу, жетекшілікті басқарудың бір бөлігі деп түсіну. Жалпы алғанда, «жетекшілік» ұғымын басқару функцияларының бірі ретінде қолдануға болады және соңғы айтылған көзқарасты, яғни жетекшілікті басқарудың бөлігі ретінде қарастыруға болады.

Педагогикалық жүйе дербес дамиды және тұтас басқарылатын бірнеше компоненттерден құралады. Педагогикалық

жүйені басқару, бір жағынан, оның тұтастығын сақтаса, екінші жағынан, жекелеген компоненттеріне ықпал жасауға, өзгертуге мүмкіндік береді. Жүйенің мақсаты оның мазмұнын айқын-дайды, 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 кезеңде жалпы қоғам дамуының процесіндегі білім жүйесінің алатын орны мен маңызы жөнінде әлемдік деңгейде көптеген ой-толғаныстар пайымдалып, оның нәтижесі ретінде негізгі бағыттар айқындалуда. ХХІ ғасырда қоғам мен мемлекет дамуының ең басты тетігі білім болатыны мойындалды. Оған ғасырлар тоғысында білімді халықаралық деңгейде дамытудың бағыттарына арналған ірі конгрестердің өткізілуі, онда жана жүзжылдықты білім ғасыры болады деген қорытындының жасалуы куә бола алады. Бұл дүниежүзілік жиындарда осы жаңа ғасырдағы адамзат қауымдастығының жүйелі даму мәселесі тек қоғамның барлық мүшесін біліммен қамтамасыз етудің тең құқықтық 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.

ХХІ ғасыр – марғаулықты көтермейтін қатаң бәсеке ғасыры болғандықтан, әсіресе қазақ мектебінің оқу-тәрбие процесінде 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 процесіне негіз болуын ойластыру қажет.

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

Білім беру мекемесін қазіргі заманға сай маман басқарып, стратегиялық жағынан көре білетін кәсіби айқындалған адам келетін болса, білімнің мәні мен мазмұны артып, сапалы білім беріліп, адамдық капиталдың деңгейі жетілдіріле түседі. Осындай ұсыныстарды жүзеге асыратын болсақ, білім беруде айтарлықтай табыстарға жететініміз сөзсіз.

Өндірісті басқару теориясында басшы қызметінің педагогикалық аспектісі, оның еңбек ұжымына тәрбиелік әсері ескерілетіні заңдылық. Мектеп директоры қызметінің педагогикалық сипаты В.А. Сухомлинский еңбектерінде сипатталған: «... 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». Демек, мектепті басқарушы бүгінгі таңда білім менеджері ретінде анықталып, мектеп оқушыларын оқыту мен тәрбиелеуде, дамытуда әлеуметтік және тұлғалық маңызды нәтижелерге жету үшін педагогикалық процеске қатысушылардың қызметін орталықтандырумен толықтырылуы тиіс. Басшы өз әрекеттерін қызметкерлердің әрекеттерімен сәйкестендіреді, оның шешімі педагогикалық процестің өзге де субъектілерінің пікірі мен позициясынан ұйғарылады.

Бақылау сұрақтары:

1. Мектептің оқу-тәрбие үрдісімен басқаруды түсіндіріңіз.
2. Мектептің басқару қызметтері.
3. Педагогикалық ұжыммен басқару стильдері.
4. Мектептің әдістемелік жұмысы.
5. Мектеп жұмысының жылдық жоспарын құрудың негізгі ұстанымдары.
6. Мектепшілік басқарудың сипаты.
7. Мектеп ішіндегі құжаттардың негізгі түрлері.

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. – 143 с.
5. Педагогика / Абай атындағы Алматы мемлекеттік педагогикалық университеті, педагогика кафедрасының авторлар ұжымы. – Алматы, 2003.
6. Мехедов В.В., Скворцов В.Н. Управленческие знания и умения директора общеобразовательной школы. – Л., 1991.

2-модуль

БІЛІМ САПАСЫМЕН БАСҚАРУ

4. ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕКТЕПШІЛІК БАСҚАРУ САПАСЫ ЖӘНЕ ПЕДАГОГИКАЛЫҚ ПРОЦЕСТІ ДИАГНОСТИКАЛАУ

- 4.1. Сапа ұғымы және оның мәні. Сапаны басқарудағы тотальдық жүйе
- 4.2. Сапаға жетудің принциптері мен тәсілдері
- 4.3. «ДЖИТ» жүйесі және өнімнің сапасын басқарудағы кешендік жүйе
- 4.4. Педагогикалық процесс диагностикасы ұғымы

4.1. Сапа ұғымы және оның мәні. Сапаны басқарудағы тотальдық жүйе

Алдымен сапа ұғымына тоқталар болсақ, **философия** ғылымында «сапа» ұғымы белгілі бір пәнді немесе құбылысты басқасынан ажырататын қасиеттер мен олардың байланыстарының, қатынастарының тұтастай жиынтығы ретінде анықталады.

Өндірісте сапа деп, яғни өнім сапасы ретінде тұтынушылар үшін маңызды қасиеттерінің жиынтығы сипатталады.

М.М. Поташниктің монографиясында білім беру сапасы оқушылардың потенциалдық даму аймағында мақсаттар тек оперативті түрде берілген және болжанған мақсатқа жету өлшемдерінің мақсаттар мен нәтижелерге қатынасы ретінде қарастырылады.

М.М. Поташник білім беру процесі нәтижелерінің төмендегідей негізгі бес түрін бөліп көрсетті: білім, іскерлік пен дағдылар деңгейі, тұлғалық даму көрсеткіштері, білім берудің теріс әсерлері (оқушылардың денсаулық жағдайы), оқытушының кәсіби компоненттілігін өзгерту және оның жұмысқа деген қатынасы, сондай-ақ әлеуметтік ортадағы мектептің өсу беделі.

Белгілі бір сапа концепциялары шараларының айналасына тұтынушылардың талаптарымен қатар кәсіпорын мақсатында инвесторлар, қызметкерлер, жеткізушілер, қоғамдық бірлестіктер және бүкіл қоғам сияқты топтар талаптары енгізілді. Мұны-

мен қатар интеграцияланған менеджменттің жалпы концепциясына менеджменттің жекелей әдістері мен тәсілдерінің интеграциялануы да жүргізілді. Осыған байланысты кәсіпорынды басқарудың процеске бағытталған жетекшілігінің маңызы арта түсті. «Жалпыға ортақ сапа менеджменті» (TQM) және «Жалпыға ортақ сапа менеджментінің жүйесі» (Total Quality Management System (TQMS)) ұғымдары сапа басқарудың осы фазасының бейнесі болып табылады. Алғашында TQM АҚШ-тың Қорғаныс министрлігінде енгізілген болатын. Бұл термин «Total Quality Leadership» терминінің өзгерісі нәтижесінде пайда болды, мұнда «leadership» (жетекшілік). «Total quality» термині АҚШ-тың алдыңғы қатарлы тоғыз өндірістік компаниясының жетекшілігінен шыққан және 1992 жылы сапа мәселесімен айналысатын ғалымдар мен кеңес берушілердің біріккен жиналысында осы терминнің нақты анықтамасы берілді.

Тотальды сапа, Total Quality (TQ) – менеджменттің адамдарға бағытталған менеджмент жүйесі, оның мақсаты өнімдердің немесе қызметтердің шынайы бағасының тұрақты төмендетіліп, тұтынушылардың талаптарын қанағаттандыруды жоғарылату болып табылады. TQ жалпы (тотальды) жүйелік әдіс және стратегияның жоғары дәрежелі ажырамас бөлігі болып табылады. TQ барлық бөлімшелерде бар, жоғарыдан төменгі қызметтегі барлық қызметкерлерді қатыстыра отырып және тұтынушыларды қоса алады. TQ ұйымдық жетістік кілті ретінде үздіксіз өзгеріске бейімделу мен оқытуды алға қояды. Тотальды сапа философиясының негізінде ғылыми әдістер жатыр. TQ құрамына жүйелер, әдістер және инструменттер де кіреді.

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 процесі 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 түлек-

теріне жаңа талаптар қоятынын көрсетеді. Олар әлемдік білім деңгейіне, әлемдік стандартқа сай білім мен біліктілікке ие болуы 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, әсіресе экстрималды және тәуекелділік жағдайларында жауапкершілік арту;
- өзін-өзі білімдендіруге, өзін-өзі оқытуға дайындығы, әдебиетгермен жұмыс істей 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 болуы. «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 – жоғары оқу орындары тарапынан айқындалуы;

- сапа – бітірушілердің қол жеткізгендері;
- сапа – қоғам, білім саласында сұранысқа ие болу деген анықтамалар берілген. Демек, сапа менеджмент жүйесі – сапаны жоспарлау, басқару, жетілдіру және сапамен қамтамасыз ету саласындағы саясатты жүзеге асыру мақсатында қолданылатын іс-әрекеттер мен бір-бірімен тығыз байланыстағы процестер 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 табыстарды 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 процесін мемлекеттік реттеу жетекші университеттер 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, 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. 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 жоспарлары 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 менеджмент жүйесі бойынша негізгі сегіз принцип арқылы сапа көрсеткіштері анықталуда, атап айтсақ:

- 1) тұтынушыға бағытталу;
- 2) көшбасшылық;
- 3) персоналды қызықтыру;
- 4) процесс 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; тұтынушылар талаптарының орындалуын қадағалау; ішкі тұтынушылардың (студенттердің, қызмет-

керлердің) 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 маңыздылығын 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.

Процесс тұрғыдан келу: процестерді 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; процесс нәтижелерін талдау және өлшеу, т.б.

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

4.3. «ДЖИТ» жүйесі және өнімнің сапасын басқарудағы кешендік жүйе

«Дәл уақытылы өндіріс» мағынасын білдіретін «just in time» ұйымының жаңа формасы. Оның түпнұсқалық мағынасы: *запас-тар нөл, кері қайтарулар нөл, ақаулар нөл*. Толығырақ, ДЖИТ – өндірістің әрбір бөліміне олар сол жерде дәл керек мезетінде беру арқылы материалдардың запасын төмендететін технология. Тағы бұл жүйе «дәл уақытында» деп те аталады. Алайда ДЖИТ

жүйесіне ауысу оңай шаруа емес. Бұл жүйе дәстүрлі өндіріс ұйымына көп өзгерістер әкеледі, әсіресе оның төрт саласына: материалды-техникалық қамтуды басқару; өндірістік орталық құрылымы; «жеткізуші-тұтытушы» қатынастары; «басқару – тікелей өндіріс» қатынастары.

Ақыр соңында ДЖИТ жүйесі өндірістің жобалаудан бастап тұтынушының кепілдік қызмет көрсетілуіне дейінгі әрбір деңгейінің автоматтандырылуы мен интеграциялануына бағытталған. Бұл тенденцияға тән сипаттар – өндіріс мүмкіндіктерін есе кере отырып жобалау, автоматтандырылған өндіріс және ЭЕМ-ді қолданып сапаны басқару. Іс жүзінде ДЖИТ бойынша мамандар жоғарыда аталған талаптардың толықтай орындалмайынша оның енгізілуіне қарсы да шығады.

Қоймалық запастарды қадағалау ДЖИТ өндірістің өзіндік бір ерекшелігі болып табылады. Олардың ірі өндірісті ұсақ өндіріске ауыстыру және өндірісті тежейтін кез келген запастарды жою арқылы қысқартылуы көбінесе осы жүйені ендірудегі алғашқы қадамдардың бірі болып табылады. Келесі маңызды қадам – қоймада сақталып тұрған детальдар санын азайту, көзге көрінбейтін мәселелерді анықтау және өндірісті минималды қоймалық запаспен жүргізу.

ДЖИТ жүйесі сұранысқа сай өнім ассортиментін өзгертуге мүмкіндік тудыратын ұсақ сериялы өндірістің іске асуына ықпал етеді. ДЖИТ жүйесі түрлі детальдар өндірісінің құрылғыларын қайта жасауын қарастырады, баға және уақыт жағынан да экономикалық тиімді. ДЖИТ концепциясы өндірістік ұяшыққа ауысқанда жоғары деңгейде басқа да өндірістік ұйым топтық технологияны қолданады. Фирма дәстүрлі әдісте, мысалы, интегралды схема барлық құрылғыны топтауы мүмкін, т.с.с. Секциялы құрылым өндірісте топтық құралды орнатады және бірнеше ұяшықты туындатады.

Секциялық технология операторға толық өндіріс процесінің барлық деңгейін бақылауға мүмкіндік береді. ДЖИТ жүйесінде бөлшек барлық уақытта өнеркәсіптік процесте болады. Өнеркәсіпте егер жұмыс орны түзу линиялы емес U тәрізді әріпте болса, секция тиімді.

Осындай өнеркәсіп орны ауданды үнемдеп, оператордың станоктан басқа станокқа қозғалысын жылдамдатады. Рекон-

струкция жұмыс орны ұяшығын және уақытты үнемдейді. Өнеркәсіпте ДЖИТ жүйесін енгізуде қиындықтар туындады, жеткізіп берушілер орнатылған талапқа жауап бермеді.

ДЖИТ бәсекелестікті өзгертеді: сапалы өнімді шығарады.

Бұл жүйе ХХ ғасырдың 70-жылдары соңында КСРО-да жалпы алдыңғы қатарлы қорытындыда сапаны басқару қызметі саласы мен мемлекеттік стандарт жүйе құжатында орнатылды. ГОСТ 15467-79 КСУКП сәйкес өнімді өндіру барысында өнім сапасын қамтамасыз етіп, өндірісте және тасымалдауды жүйелі бақылау жолымен орнатады.

Бұл өнеркәсіп ұйымы мен өндірісті басқаруға сәйкес жүйе асты болып табылады (ГОСТ 24525.2-80).

Өнім сапасын басқаруды жүйе шарты ретінде, процесс және сапаға әсер ететін фактор, тұтыну және тасымалдау, өндірісте, өндіру деңгейі бойынша жоспарлауды қамтамасыз ету ретінде қарау қажет.

Әртүрлі ғылыми-техникалық, ұйымдық, экономикалық және әлеуметтік мәселе, күнделікті сапа жүйесін басқару күрделі шешімді қажет етеді: өндірісті технологиялық және конструкторлы басқаруға дайындау, технологиялық процесс, техника-экономикалық және жедел-өнеркәсіптік жоспарлау, жөндеуді басқару мен материалды-техникалық қамтамасыз ету, энергетикалық және транспортпен қызмет ету, кадрды басқару, тауардың өтімі мен үйлестілігі, қаржы-бухгалтерлік қызмет, өндіріс ұйымын жаңалау, жүйені бақылау, материалды және моральды жағдай жасап, ынталандыру.

4.4. Педагогикалық процесс диагностикасы ұғымы

Басқару негізі ретінде педагогикалық процесс диагностикасының мәні зор. Ұстаз еңбегі психологиялық-педагогикалық тұрғыдан ғана емес, мұғалімнің әдістемелік даярлығында тұрақты жетілдіруді талап етеді. Ис-әрекет нәтижесіне сәйкес қойылған мақсат білім берушінің педагогикалық процесс 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 педаго-

гикалық процесін диагностикалау білімі мен дағдысын меңгеруі қажет.

Диагностика ұғымы грек тілінен алғанда «диагноз», аудармасы – танып-білу. Психологиялық-педагогикалық зерттеулерде құрылым, функция, міндеттер және педагогикалық диагностика бағыттарын Б.С. Кобзарь, Л.И. Катаева, Е.А. Берулова, Б.П. Макарова, Б.П. Битинас, В.П. Симонов және т.б. ғалымдар қарастырған.

Мысалы, 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 ұстанымы ретінде қарастырылып келеді. Қазіргі педагогика ғылымында ұстаздың іс-әрекет нысаны педагогикалық (оқу-тәрбие) процесс деп мойындалған. Соған орай, ұстаздың жұмыс тиімділігі іс-әрекет нысаны ретіндегі біртұтас педагогикалық процесс теориясын қаншама білуіне және диагностикалау дағдысын меңгеруіне тікелей байланысты. Білімнің қай саласында болмасын, еңбек процесі өту кезіндегі жағдайы мен сапасының диагностикасы жетекші рөл атқарады. Қазіргі ғылыми әдебиеттерде «педагогикалық диагностика» терминіне біршама анықтама берілген. Сонымен, педагогикалық диагностикаға төмендегідей анықтама беруге болады: педагогикалық немесе басқа да процестерді сипаттау үшін аса қажет білім мен іс-әрекеттің жиынтығы және педагогикалық процесс жағдайы себепсалдарын анықтау, мақсаттар арасындағы қарама-қайшылықты және «педагог-шәкірт» жүйесі мүмкіндіктерін айқындау. Демек, тұтас педагогикалық процеске кешенді тұрғысынан сипаттама беру.

Көптеген жағдайларда бұл анықтамалар психологиялық көзқарас тұрғысынан беріледі. Сондықтан да педагогикалық диагностика мазмұнында психологиялық процесті оқып-үйрену және педагогтар мен шәкірттердің тұлғалық қасиеттерін қалыптастыруға баса көңіл бөлінеді.

Бақылау сұрақтары:

1. Сапа ұғымын түсіндіріңіз.
2. Сапаға жетудің принциптері мен тәсілдері.
3. «ДЖИТ» жүйесі нені білдіреді?
4. «ДЖИТ» ұғымының мазмұнын ашыңыз.
5. Басқару негізі ретіндегі педагогикалық процестің мәні неде?
6. Педагогикалық процесс диагностикасы ұғымын түсіндіріңіз.
7. Педагогикалық диагностиканың зерттелуі.

Ұсынылатын әдебиеттер:

1. Афанасьев В.Г. Общество: системность, эволюция и управление. – М.: Политиздат, 1986. – 333 с.
2. Садвакасова З.М. Организационный менеджмент в образовании: схемы и таблицы: учебно-методическое пособие для вузов. – Алматы: «ДОИВА Медеуского района», 2006. – 140 с.
3. Система менеджмента качества (СМК). – Алматы: Қазақ университеті, 2004.
4. Стратегия развития высшего образования в Европе. – Алматы: Қазақ университеті, 2004.
5. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М., 1990.
7. Шепель В.М. Педагогическая этика. – М., 1989.

5. БАСҚАРУДЫҢ ТӘЖІРИБЕЛІК НЕГІЗДЕРІ МЕН БАСҚАРУ ФИЛОСОФИЯСЫ

5.1. Басқаруға негіз болатын тәжірибелер

5.2. Басқарудың сипаттамасы, ережесі мен философиясы

5.1. Басқаруға негіз болатын тәжірибелер

Америка Құрама Штаттары (АҚШ): басқарушылық білімнің басты міндеті – технологиялық көшбасшылықты қамтамасыз ету.

АҚШ жоғары білім беру жүйесінде менеджерлерді даярлаумен айналыса бастаған ең бірінші капиталистік ел болып табылады. Ол білім беру саласына мамандарды даярлау ісінде ұйымдастырушылық және әдістемелік жұмыстың үлкен тәжірибесін жинап үлгерді. АҚШ-та менеджерлерді даярлаумен айналысатын алуан түрлі оқу мекемелер саны өте көп. Солардың ішінде америкалық ассоциациялар, бизнес мектептері, менеджмент орталықтары, кеңес ұйымдары ерекше орынды алады. Жоғары және орта звенодағы менеджер кадрларын даярлаудың көлемі жөнінен ең үлкен ұлттық инфрақұрылымы – бизнестің 700-ден астам ұлттық оқу орталықтары, жетекші университеттер негізінде жүздеген арнайы факультеттер мен арнайы курстар басқарушы кадрларды интенсивті, мақсатты және кәсіби түрде дайындайды.

Басқарушылық кадрларға қойылатын талаптарды, оларды дайындаудың ұйымдастырылуы мен мазмұнын білімнің әлеуметтік сферасындағы өзгерістер анықтайды. Сондықтан да басқарушы мамандарды оқыту сапасын арттыруға, университеттер мен колледждерді жетілдіруге аса көп мән беріледі.

АҚШ-тың кез келген ұйымында менеджердің дипломынсыз ешкім де басқарушы қызметін армандай да алмайды (жоғары білімі болса да).

Білім менеджерлерін сапалы даярлаудың бірден-бір жолы талапкерлерді мұқият іріктеу болып табылады. 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 және 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 – ерекше кәсіп және оны медицинаға немесе юриспруденцияға үйреткендей үйрету керек деген тұжырымға келді.

Гарвардтық бизнес мектебінде дәстүрлі сабақтарға бөлу жоқ, яғни сабақты дәріске және семинарға бөлмейді. Дәрісшінің тыңдаушыларымен қарым-қатынасы тыңдаушылардың белсенді қатысуымен өзара әрекеттестік тәртібінде жүзеге асады. Болашақ кәсіби менеджерлерді даярлаудың оқу процесіндегі *оқыту нақты жағдаятты талдаудан* тұрады. Мұндағы мақсат – мәселенің тек шешу жолын анықтау ғана емес, сонымен қатар тыңдаушыларды өз позициясын қорғауға, дәлелдеуге үйрету.

Гарвардтық мектептегі *оқу процесінің негізі – нақты жағдаят*.

Мектептегі практикалық басқару іс-әрекетінің бағыттары құндылығы жағынан бірдей емес. Мектептің негізгі әлеуметтік міндеттеріне сәйкес, ол өсіп келе жатқан ұрпақты тәрбиелеу мен оқытуды жүзеге асырады, осыған байланысты басқарудың барлық бағыттарының ішінде оқу-тәрбие жүйесін басқару бірінші орынға ие. Осылайша, педагогикалық басқару – практикалық іс-әрекет, ол – тәрбие мен оқытуды ұйымдастыру. Педагогикалық басқару теориясы – мемлекеттік және қоғамдық ұйымдар жүйесі, ұжымдар мен жеке адамдар, сондай-ақ жалпы білім беретін мектептер жүзеге асыратын педагогикалық жүйені басқару, өсіп келе жатқан ұрпақты тәрбиелеу, оқыту және дамыту.

Білімнің бұл саласының міндеттері – педагогикалық басқаруды зерттеу, оның теориялық және практикалық мәселелерін жете зерттеу, оны жетілдірудің ғылыми ұсыныстарын жасау. Сонымен қатар педагогикалық басқару мектептің барлық жұмысымен қатар басқа жұмыстардың түрлерін жоққа шығармайды. Білім беруді басқару теориясы ағарту саласындағы ерекшелік-

терді ескере отырып, әлеуметтік басқарудың жалпы заңдылықтарына негізделеді.

Қазақстан Республикасында беделді азаматты тәрбиелеу мәселесі ерекше мәнге ие болып отыр, яғни бұл процесс педагогикалық басқарудың ең маңызды мәселесіне айналып отыр.

Базалық басқарушылық білім алу мәселесі қазақстандық ғалым-педагогтардың (Г.А. Уманов, Н.Д. Хмель, А.П. Сейтешев, Н.А. Лебедева, А.А. Семченко, т.б.) ғылыми зерттеулері мен мақалаларында бірнеше рет қозғалған. Аталғандардың көпшілігі мектеп директоры қызметінің мазмұнын терең талдаған, оның (директордың) тұлғасына қажетті кәсіби білім мен біліктілікке қойылатын талаптар жүйесі жасалды, біліктілікті көтеру институтында қайта дайындау курстарындағы тәжірибе сипатталды.

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.

Басқарудың қызметтерін тек дидактикалық тұрғыдағы аспектілермен шектеген қате болар еді. Білім беру мектептеріндегі педагогикалық ұжымның жүзеге асыратын тәрбиелік жүйесі де басқаруға келеді.

Педагогикалық басқару әлеуметтік мақсатта жүзеге асады, ол адамдардың іс-әрекетін басқару мен олардың бірігуіне қатысты. Алайда ол жалпы әлеуметтік басқарудан өзінің объектілерімен (оқушылар, мектептер, мектептен тыс мекемелер, халыққа білім беру бөлімшелері, т.б.), олардың заңдылықтарымен ерекшеленеді. М.М. Поташник былай дейді: «Басқару – мектептің қалыптасуын, тұрақтануын, тиімді қызмет етуін және дамуын қамтамасыз ететін барлық субъектілердің мақсатты іс-әрекеті». Бұл анықтама маңызды екі нәрсеге назар аудартады: *біріншіден*, кез келген басқарудың мақсатты іс-әрекеті болып табылады; *екіншіден*, ол басқалардан өзінің міндеттерімен ерекшеленеді.

К.Д. Ушинский былай деп жазған: «Егер қаржы немесе әкімшілік әлемде олардың идеяларының орындаушыларға ұнайтын-ұнамайтынын ескермей, ұйғарыммен, жарлықпен қызмет етуге болатын болса, қоғамдық тәрбие беру әлемінде ашық айтылып, ашық қабылданған пікірден өзгеше идеяны жүзеге

асырудан басқа амалы жоқ». М.И. Кондаков: «Мектеп жұмысын басқару өндірістік және қоғамдық өмірдің өзге салаларын басқарудан айтарлықтай ерекше, өйткені мұнда күштерді орналастыру мен үйлестіру, байланыс пен өзара тәуелділік жүйесін жүзеге асырудан басқа, оқу-тәрбие процесінің барлық жақтарына бағытталған ұйымдастырушылық-педагогикалық ықпал ету мәселелері басты мәнге ие болады», – дейді.

5.2. Басқарудың сипаттамасы және ережесі мен философиясы

Басқару әрбір адамның жұмысымен үйлестірілуі тиіс. Жұмыс процесі жанжалсыз, кикілжіңсіз өткені дұрыс. Басқарушының үйлесімділігі басқарылушылардың қажеттігін қамтамасыз ететіндей болғаны жөн. Жұмыс істеу барысында ғана үйлесімділік сақталады, жұмыс тоқтаса, үйлесімдік те жоқ. Демек, үйлесімділік жұмыс процесінің барометрі іспеттес. Үйлесімділік соңғы мақсат емес, басқарудың оңтайлы атмосферасын сақтауға қажетті құрал болып табылады. Үнемі жылы отбасылық жұмыс атмосферасын сақтауға тырысу керек. Жапондықтарда корпоративтік философияның негізін «киосей», яғни барлығының игілігі үшін өмір сүру және жұмыс істеу құрайды. Осы ұғымнан «Кейретсу» құралған, ол бірнеше бір-біріне бағынышты компаниялардың одағы. Жапонияда қазіргі таңда алты түрі белгілі: dai-ichi Kangyo; Fuyo (Fuji); Mitsubishi; Mitsui; Sanwa; Sumitomo.

Батыстық қоғамда басқарудың кілттік философиясы нәтиже бойынша басқару болып табылады. Барлық сала өзара бәсекелестікте болады. Бәсекеге қабілетті болу үшін өте жақсы нәтижеге жетуге талпыныс жасалады. Нәтиже: «Барлық күшті салу»; «нәтижені көрсету» барысында көрініс табады, бұл тәртіп үлгісіне (модель поведения) бағытталған басқару түрі болып табылады. Тәртіп үлгісі – жұмыс этикасы және адамгершілік. Ол – процесс. Сапамен басқару процестерді басқару болып табылады. Ол құрылымына қарай төрт компоненттен тұрады.

Басқарудың төрт компоненті:

– Сапаға тырысу:

Сапа «толықтай дефектінің болмауы» деп түсіндіріледі. Ол міндетті талап. Жапон басшыларының талабы бойынша, егер

тұлға сапаға бағытталмаса, ұжымның мүшесі болып та есепке алынбайды. Бұл елде сапа ең басты құндылық болып табылады.

– Энтузиазмнің қажеттілігі:

Топтық қоғамдастықта энтузиазм адамдарға командалық рухты ұстап тұруға қажетті энергия күші ретінде саналады. Бұл ортақ мақсатқа жету барысындағы өзара түсіністік, қайырымдылық, басқалар үшін қобалжу. Мысалы, жапон елінде адам бір нәрсені іске асырамын дегенімен оған энтузиазммен қарамаса, команда мүшесі бола алмайды. Демек, білімге құштарлық; білімі және қабілетімен бөлісу; іс-әрекетке көшу. Басқару ұраны: «Әңгіме айту жеткілікті, іске көшелік!».

– Дамуға мән беру:

Дүниежүзі бойынша 80-жылдары дамуда жапондықтар чемпион атанған. Даму барысында табыс өзін күттірмейді. Дәл сол уақытта табысқа жету көзделмейді, ұзақ уақыт бойы табыс алып келу көзделуі тиіс. Өнім алу үшін оны ұзақ мерзім күтіп, баптау керек, яғни жақсы маман шығару да мерзімге, оған салған күшке байланысты.

– Отбасылық, тығыз байланыс:

Топтың, ұжымның корпоративтік мәдениеті қалыптасуы тиіс. Бірін-бірі сыйлау, құрметтеу, бағалау, т.б. Бұл қасиеттер команданы біріктіреді, жетілдіреді. Ұжым, топ отбасылық жағдайда болуы тиіс. Демек, оның әкесі, анасы, мүшелерінің көздеген мақсаты бір болған жағдайда табысқа жетеді.

Питер Друккер мен Том Питерсон, Роберт Уотерманның насихаттаған басқару идеясы «үй ішінде жүру» деп аталады. Олар өздерінің «Тиімді басқарудағы ізденіс» (В поисках эффективного управления) атты еңбектерінде бұл идеядан басқа «көшеде жүру» атты басқару әдісін ұсынған. Екі жағдайда да басқарушы өз кабинеттерінде отырумен шектелмей, жұмыс орындарын аралап, ол жерде не болып жатқанын өз көздерімен көріп, шынайы ортадағы құбылыстарға көз жеткізуге тырысады. Мұны тәжірибелік басқару деп атайды. Басқарушы біреудің айтуымен емес, өзінің қызығушылығы арқасында жұмыс орнында болып жатқан өзгерістерді көріп, байқап отыруы тиіс. Бір орында отырып басқару үшін «аяқ» керек. Демек, сол жерде басқару (управления на месте) басқарудың бір қағидасы болып табылады.

Батыс елдерінде жұмыс жүйесі жеке ынталандыруға және мадақтауға негізделсе, Жапонияда командалық қағида бойынша марапатталады. Басқаруда жұмысты бөлу; қызметтік нұсқау; жоспарлау жүйесі дұрыс іске асырылуы тиіс.

	Батыстың басқару жүйесі	Жапонияның басқару жүйесі
Басқару түрғылары	Нәтижеге бағытталу	Тәртіп үлгісіне бағытталу
Шешім қабылдау тәртібі	Жоғарыдан төмен	Төменнен жоғары
Ақпаратпен алмасу жүйесі	Формалды (формализованная)	Формалды емес
Жұмыс жүйесі	Жеке	Топтық
Жұмысты бөліп беру	Жұмыстан адамдарға	Адамдардан жұмысқа
Қызметтік нұсқаулық	Нақты айқындалған	Айшықталмаған
Басқару жүйесі	Жоғарыдан төмен, қысқа мерзімге	Жоғарыдан төмен және керісінше қысқа мерзімге

Бақылау сұрақтары:

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

Ұсынылатын әдебиеттер:

1. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента. – М., 1998.
2. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 1995.
3. Садвакасова З.М. Организационный менеджмент в образовании: схемы и таблицы: учебно-методическое пособие для вузов. – Алматы: «ДОИВА Медеуского района», 2006. – 140 с.
4. Система менеджмента качества (СМК). – Алматы: Қазақ университеті, 2004.
5. Стратегия развития высшего образования в Европе. – Алматы: Қазақ университеті, 2004.
6. Исаева З.А. Подготовка менеджеров в образовании в высшей школе. – Алматы: Қазақ университеті, 2005.

6. МЕКТЕПТЕГІ БІЛІМ БЕРУ ПРОЦЕСІН БАСҚАРУДЫҢ ТЕХНОЛОГИЯСЫН ҚҰРАСТЫРУДЫҢ НЕГІЗДЕРІ

- 6.1. Қарым-қатынасқа негізделген басқару технологиясы
- 6.2. Басқарудағы коммуникациялардың рөлдері мен түрлері
- 6.3. Басқарудағы сенім және ынталандыру технологиялары

6.1. 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 белсенділігінің нәтижесінде жеке адамның бойындағы адамгершілік қасиеттері (қамқорлық, қайырымдылық, ілтипаттық, жауапкершілік сезімі, т.б.) қалыптасады. Демек, 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 субъектілер 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 әртүрлі 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 аффектілік қатынас функциясы педагогикалық тілдесім мазмұнын бере алмайтынын, сондықтан оның дәйексіз екендігін айтады. Оның орнына оқушының жеке қасиеттерін дамытуға, эмоциясына, перцептивтік қабілетіне бағытталған «тәрбиелеуші-қатысымдық» функцияны ұсынады. Педагогикалық қарым-қатынасты талдауда қарым-қатынастың педагогикалық және нақты-қатысымдық бірліктері ұғымдарының шегарасын 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) педагогтың шығармашылық тұлғасы; в) оқушы ұжымының ерекшеліктері», – деген анықтама береді. Н.Ф. Маслов, Е.М. Крутов сияқты психологтар еңбектерінде қарым-қатынастың екі түрлі – «демократиялық» және «авторитарлық» 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 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 коммуникативтік мәдениетіне төмендегідей мәселелерді енгізу керек:

- адамдармен қарым-қатынас жасаудағы қызығушылық пен алшақтық;
- кәсіби әріптестермен қарым-қатынастағы өзіндік талпынысы;
- ұйымдастырушылығы, өзіндік кәсіби беделі, өзіндік беделін көтеру мен 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 коммуникациялардың рөлдері мен түрлері

Ақпарат ұйым ішінде бір деңгейден екінші деңгейге вертикалдық коммуникация шегарасында тасымалданады. Коммуникация:

- әртүрлі бөлімдер арасындағы коммуникациялар;
- басшы – бағынушы (тұлға аралық);
- басшылар мен жұмысшылар топтарының арасындағы коммуникациялар;
- формалды емес коммуникациялар (естулер (өсек) (слу-хи)) болып бөлінеді.

Коммуникациялық процесс – екі немесе бірнеше адамдар арасында ақпаратпен алмасулар, оның негізгі мақсаты алмасудың пәні болып табылатын ақпараттың түсінуін қамтамасыз етеді.

Элементтері:

– тасымалдаушы;

– хабар;

– канал;

– алушы.

Кезеңдері:

1) ойлардың пайда болуы. Ақпаратпен алмасу ойлардың пайда болуынан басталады. Жіберуші қандай ойды алмасу пәні етіп жасауды өзі шешеді;

2) кодтау және каналды таңдау. Жіберуші символдардың көмегімен ойларды кодтау керек және символдар мен сәйкес келетін каналды табуы қажет;

3) аудару – басқа адамға ойды жеткізу үшін өтуге қажетті маңызды кезеңдердің бірі;

4) кодпен ашу – жіберушінің символдарын алушының ойларына аудару.

Тұлға аралық коммуникациялар жолындағы бөгеттер:

1) әртүрлі қабылдаулар;

2) семантикалық бөгеттер; *семантика* – сөздер мен сөзбен тасымалданатын мағыналарды зерттейтін ғылым;

3) вербальдік бөгеттер (сөздерден басқалардың барлығы: ымдар (жесты));

4) жаман кері байланыс.

Тиімсіз ұйымдастырушы коммуникациялардың себептері:

– хабарды бұрмалау;

– саналы;

– фильтрацияның нәтижесінде;

– ақпараттарды шамадан тыс жүктеу;

– ұйымның жағымсыз құрылымы.

Ұйымдастырушы коммуникацияларды толық жетілдіру:

– ақпараттық ағымдарды реттеу;

– басқарушылық іс-әрекеттері;

– жүйелер байланыстарды көрсетеді;

– ұсыныстарды жинау жүйесі;

– ақпараттық бюллетеньдер, ұйымның басылымдары;

– қазіргі заманғы ақпараттық технологиялар.

Коммуникацияны зерттеудің түпкі мақсаты – оның заңдарын айқындау және тұжырымдау.

Коммуникация теориясы заңдарының өзгешелігі табиғат пен қоғамдағы қалыптасқан ақпараттық байланыстармен сипатталады және көбіне оның пәнімен анықталады. Ерекшеліктері:

1. Коммуникация заңдары объективті сипатқа ие. Әлеуметтік коммуникацияның (мысалы, адамдардың коммуникативтік қажеттілігінің өсуі, ақпараттық алмасу көлемінің артуы мен жеделдеуі туралы заң) заңдары адамдардың әрекеті мен ойлауы арқылы жүзеге асады. Сондықтан объективті және субъективті байланыстарды есепке алмай айқындау және тұжырымдау мүмкін емес. Әлеуметтік коммуникация заңдарының объективтілігі адамдардың объективті әрекеті мен мүддесін, коммуникативтік қажеттілігін, қозғалысын анықтауымен түсіндіріледі.

2. Бұл заңдар тірі материяның атрибутивті қасиеті ретінде ақпараттық алмасудың жалпы ортақ сипатын бейнелейді. Сонымен қатар қоғамдағы өзара байланысты да бейнелейді.

Жалпы ғылыми заңға коммуникация құралы арқылы құрылымды жүйелі ұйымдастыру мен реттеуді жатқызсақ болады. Сонымен қатар қоғамдағы коммуникативтік байланысты кеңінен тудыру заңы.

3. Сондай-ақ коммуникацияның динамикалық және статистикалық заңдары бар.

4. Коммуникация заңдары басқа да әлеуметтік және табиғи заңдармен бірлікте жүзеге асады. Мәселен: экономикалық, психологиялық, саяси және техникалық, ақпаратты алмасуды жеделдету заңы ФТП заңымен тығыз байланысты.

5. Қоғамдағы және табиғаттағы ақпараттық алмасу белгілі шарттар орындалғанда ғана мүмкін. Бұл шарттардың қажетті, тұрақты және қайталану сипаты оларға заң мәртебесін береді. Оларды заң шарттары дейміз:

1. Кез келген коммуникация түрлі ақпаратпен алмасуды сипаттайтын өзара әрекетті білдіреді. Ендеше коммуникациялық өзара әрекетте кем дегенде 2 қатысушы болуы тиіс. Шығу көзі – қабылдаушы; коммуникатор – коммуникант, шешен және тыңдаушы.

2. Кез келген коммуникация кері байланыс ұстанымына негізделген (кері байланыс заңы).

3. Кез келген коммуникация таңбалық сипатқа ие. Белгілі бір белгі таңбасыз коммуникация болмайды. Бұл жерде таңба ретінде ақпарат беріледі.

4. «Минималды негіз заңы», коммуникация жүзеге асуы үшін ең болмағанда бір негіз керек. Ол таңба – белгі немесе қабылдау, беру немесе кодтау мен декодтау туралы ереже түрінде болуы мүмкін.

5. Коммуникативтік жүйелердің гетереогенді заңы – коммуникация өзара әрекеттесуші жүйелердің ақпараттық потенциалы сәйкес келгенде (немесе толық сәйкес келмегенде) ғана мүмкін.

Демек, коммуниканттардың ақпараттық потенциалы толық сәйкес келгенде ақпараттық алмасудың құны жоқ.

Коммуникативтік мәдениет

Қазіргі кезде «қарым-қатынас» терминімен қатар «коммуникация» термині қолданыста жиі пайдаланылып жүр. Алғаш рет «коммуникация» термині (латынша *communication, communicare* – ортақтастыру, жеткізу, әңгімелесу) ХХ ғасырдың басында ғылыми әдебиеттерде пайда болып, екі негізгі жалпы теориялық құрылым ретінде шетел зерттеушілері арқылы қарастырылды: бихевиоризм (коммуникацияның негізі жүйе ретінде тіл емес, тікелей кез келген адамды тәрбиелеуге болатын дыбыстары, бұл әдістің өкілі – Д. Уотсон); коммуникация символикалық интеракционализм (персонализм – дербестік, тұлға ішкі метафизикалық қабілеті арқылы өз бойында басқа біреудің сезімдерін ашу болып табылады, бұл әдістің өкілі – Дж.Г. Мид).

Коммуникация дегеніміз – қарым-қатынас, екі және одан да көп адамдардың өзара түсінісуге негізделген байланысы: бір-бірінен ақпарат, мәліметтер алмасуы. Басшы өзінің көпшілік уақытын мәліметтер алу және шешім қабылдау үшін біреулермен байланысуға, қарым-қатынас орнатуға арнайды. Басқарудың жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация және бақылау қызметтерін орындау да қарым-қатынас орнатуға байланысты. Коммуникация басшылық етудің байланыстырушы процесі болып саналады.

Ұйымда мәліметтер бірінен-бірі беріліп, алмасып отырады. Жоғарғы басшылықтан төменгі басшылыққа күнделікті міндеттер, нақты тапсырмалар, ұсыныстар, т.б. беріледі. Төменгі деңгейдегі басшылықтан жоғары деңгейдегі басшылыққа берілетін мәліметтер еңбек өнімділігіне айтарлықтай ықпал етеді.

Төменгі деңгейден жоғарғы деңгейдегі басшылыққа берілетін мәліметте не істеп жатқандығы айтылады. Басшы осындай жолмен ағымдағы және толғағы жеткен мәліметтерді біліп отырады, істі оңға бастырудың мүмкін болатын нұсқаларын ұсынады. Жоғарғы басшылар мен төменгі басшылардың мәлімет алысуы, әдетте есеп беру, ұсыныс айту және жазбаша түсініктеме нышанында болады.

Басшы мен бағыныштылар коммуникация компоненттері болып саналады. Олар бөлімшелердегі міндеттерді анықтау үшін мәліметтер алмасады, жұмысты тиімді орындау мәселелерін талқылайды.

Басшы мен жұмысшы топтарының арасындағы коммуникация басшы мен бағыныштылар арасындағы қосымша мәлімет алу болып саналады әрі басшыға топтың іс-әрекетінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Коммуникациялық процесс – бұл екі немесе одан да көп адамдар арасындағы мәлімет алмасу әрі оның негізгі мақсаты – мәліметтің түсінікті болуын қамтамасыз ету. Коммуникация — бұл күрделі процесс және де оны жақсы түсіну үшін процесс сатыларын білу қажет.

Мәлімет (ақпарат) алмасу процесінің элементтері:

Қазақстандық зерттеушілердің кейбіреулері жоғарыда көрсетілген коммуникацияның екі әдісімен сәйкес келетін тілдік коммуникация мен техникалық коммуникацияны бөліп айтады. Техникалық коммуникация – ақпараттарды қабылдауға және жіберіп отыруға мүмкіндік туғызатын құралдардың жиынтығы. Бұл коммуникацияның компоненттері: хабарлама жібергіш; хабарлама жеткізгіш; байланыс арнасы; қабылдаушы; хабарлама алушы.

Ұйымдық қарым-қатынас кедергілері және оны жою әдістері:

1. Кедергілердің бірі – хабардың бұрмалануы. Кәсіпорын ішінде мәліметтің бұрмалануы жеке адамдар арасында жөнді қарым-қатынас орнатылмаудан немесе басқарушының біреуі хабармен келіспегенде болуы мүмкін.

2. Екінші бір себебі мәліметтің екшеліп сүзілуінен (филтрациялануынан), былайша айтқанда, мәліметтің дұрыс сұрыпталмауынан оның мазмұны бұрмаланады.

3. Келесі кедергі мәліметтің тым көп келуінен болады. Мұндайда басшы қажетті, қажетсіз мәліметтерді өңдеуге әуестенеді.

4. Кәсіпорынның тиімсіз құрылымы басшының қойылған міндетті жоспарлау және жүзеге асыру мүмкіндігін шектейді.

5. Жоғарыда аталған кедергілерден басқасына жататындары – басқарма кадрларының құрамы әрі оларды қабылдай білуі, т.б.

6.3. 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 пайдалану үшін ең алдымен басшы өзінің қол астындағылардан сенім күтеді. Ал басқарылушылар өз кезегінде басшы тарапынан сенімділікті қалайды.

Сенім көп жағдайда соңғы бағаны береді, ұйымдық өзгерістің нәтижесін анықтайды. Көбінесе сенім «бізге 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 процесі. Барлық адамда қажеттілік сезімі бар. Қажеттіліктер адамның іс-әрекетін басқарады. Соның салдарынан мотивтерді ояту технологиясы іске қосылады. Бұл процестің 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 Бернарттың теорияларын жатқызуға болады.

Іс 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 әрқелкілігіне 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 әртүрлі 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 иерархиялық құрылымын атаңыз.
4. Оқу және тәрбие процесін басқаруды талдаңыз.
2. Сіз қандай да бір басқару теорияларымен таныстыңыз ба?
3. 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. – Алматы, 1996. – 47 с.
3. Лебедева Н.А. Современный менеджмент в учреждениях образования: метод. пособ. – Алматы, 1995. – 76 с.
4. Менеджмент в управлении школой / науч. ред. Т.И. Шамова. – 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.
7. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. – 2-е изд. – Питер, 1999. – 869 с.

7. МЕКТЕПТІҢ ТӘЖІРИБЕЛІК ІС-ӘРЕКЕТІНЕ МЕНЕДЖМЕНТТІ ЕНДІРУДІҢ ТИІМДІЛІГІ

- 7.1. Менеджерлердің кәсіби даярлауының мазмұны
- 7.2. Басқару түрлері мен стильдері
- 7.3. Басқарудың әдістері
- 7.4. 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 стильдері, 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. Семенов және т.б.). Алайда 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.) менеджерлердің кәсіби іс-әрекетінің әртүрлі жақтарын модельдеуге мүмкіндік береді.

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

- иерархиялықтың 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.

7.2. Басқару түрлері мен стильдері

Білім беру қызметінде, ең алдымен білімдендіру пәндері бойынша СМЖ өткізу технологиясы жүзеге асады, яғни басшылардың СМЖ-ны ендіру туралы шешім қабылдаулары. Ол үшін мәселе бойынша мәліметтер жиналып, сұрыпталады. SWOT анализ жасалды. Тұтынушылар мен қызығушылар анықталады. Келесі кезеңде стратегиялық мақсат анықталады. Ол өз

кезегінде персоналды басқару, білім беру процесін 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 америкалық ғалымдар «басқару торын» ойлап тапты. Бұл тор бойынша басқарудың түрі мен стилін анықтауға болады. Торды түзуші Р. Блейк пен Д. Мутон басқару түрлері мен стильдерін 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 болады. 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 жоғарғы 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.

Басқаруда кәсіби әрекеттің типтері: авторитарлық, демократиялық, либералдық. Бүгінде бұлардың көмегімен мұғалімнің, ата-аналардың әрекет стильдері, мұғалімнің оқушымен қатынасының сипаты, оған қоса тәрбиелеудің типтері мен үлгілері сипатталады.

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 болады. 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 басқарумен 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 қа-

былдауға да қатыспайды, жауапкершіліктен қашады. Бағынушыларына талап қоймайды, олардың жұмыстарын әлсіз бақылайды, сынды тыңдай алады, бірақ ешқандай түзеу шарасын қолданбайды. Либералдық стильде 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 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. Бір басшы дәл сол ұйымда әр бағынушымен қарым-қатынас кезінде әртүрлі 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, ал «аут-топтық» мүшелер «-» (теріс) белгісімен сипатталады. Бірінші топқа байланысты басшы демократиялық стильді, 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 Мацуситиге 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 процесі 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.

7.3. Басқарудың әдістері

Басқарудың әдісі дегеніміз – нәтижеге жету мақсатындағы басқару нысанына ықпал етудің амалдары мен тәсілдерінің жиынтығы.

Басқару әдістері: ұйымдастырушылық-әкімшілік, экономикалық және әлеуметтік-психологиялық, соңғы кездерде жеке әлеуметтік әдістер де қарастырылып жатыр.

Жоғарыда аталған әдістер бір-бірінен алшақта, жеке қолданысқа ие болмайды, себебі олар ортақ нәтижеге жету мақсатындағы басқару жүйесіне ықпал етудің бірлігі болып есептеледі.

Менеджментте басқарудың көп түрлі әдістері және олардың классификациялары бар.

Басқару әдістерінің бағыттылығы басқару жүйесіне (объектісіне) бағытталған. Бұл жалпы ұйым, мекеме немесе сол ұйымның бір бөлігі де (өндіріс, маркетинг, қаржы, ақпарат), сондай-ақ сол ұйымның қызметі де болуы мүмкін.

Басқару әдістерінің мазмұны – ықпал, әсер ету амал-тәсілдерінің өзіндік ерекшеліктері.

Басқару әдістерінің ұйымдастырушылық формасы – нақты бір жағдаятқа әсер ету. Ол тікелей немесе жанама (мәселені және алға итермелейтін жағдай жасау) түрде болуы мүмкін.

Жоғарыда келтірілген ақпараттарға сүйене отырып, басқарудың келесі әдістерін бөліп көрсетуге болады:

- ұйымдастырушылық-әкімшілік;
- экономикалық стимулдарға негізделген экономикалық әдіс;
- жұмысшылардың белсенділіктерін жоғарылатуда қолданылатын әлеуметтік-психологиялық әдіс.

Басқарудың ұйымдастырушылық-әкімшілік әдісі.

Басқарудың ұйымдастырушылық-әкімшілік әдісі жазбаша немесе ауызша жоғарыдан келген бұйрық, оперативті сілтемелер негізінде нақты басқару объектісіне тікелей немесе жанама түрде ықпал ету, бұйрықтардың жүзеге асуын, тәртіптің сақталуын қадағалау, бақылау.

Басқарудың ұйымдастырушылық-әкімшілік әдісі жұмыстың нақтылығы мен тәртіптің ұсталуын қамтамасыз етеді. Бұл әдіс заңға негізделіп, жұмыс барысындағы жұмысшылардың өзара қатынастарын заңды түрде реттеп, жұмысшылар мен өндіріс орнының қызығушылықтары мен құқықтарын қорғап, заңды тұрақтандырады.

Ұйымдастыру шегінде ұйымдастырушылық-әкімшілік әдіс жүргізілуінің үш формасы көрініс табады:

- 1) міндетті ереже (бұйрық, рұқсат емес);
- 2) келісімді (кеңес, компромиске жол беру);
- 3) ұсыныстар (кеңес, ұсыныс, қатынас және т.б.).

Жалпы басқарудағы ұйымдастырушылық-әкімшілік әдіс екі элементтің, яғни басқару құрылымына ықпал ету және басқару процесіне ықпал ету ретінде көрініс табуы мүмкін.

Басқарудың экономикалық әдісі.

Басқарудың экономикалық әдісі дегеніміз – қызметшілерге және т.б. нақты кіріс пен шығысқа сәйкес материалдық (санкция, несие алуына қаржыландыру, айлық сыйақы, т.б.) ықпал етудің жиынтығы.

Басқаруда басқарудың экономикалық әдісі негізгі орын алады. Бұл басқарудың бірінші кезекте адамдардың қызығушылығы мен объективті қажеттілігі негізінде құрылатын экономикалық қатынасқа байланысы.

Басқарудың экономикалық әдісі жұмыстың жалпы экономикалық жоспарын, экономикалық көрсеткіштерді бекіту және оған жету құралдарына негізделген.

Бұл өз кезегінде тұрмыстық өмірдегі экономикалық механизм ретінде көрініс табады. Басқарудың ұйымдастырушылық-әкімшілік әдісімен салыстырғанда (бұйрық, ұсыныс және т.б.) экономикалық әдістер арқылы басқару нысанына ықпал ету негізінде, жұмысшылар белсенділігі мен жұмыс нәтижесі едәуір жоғарылай түседі. Басқарудың экономикалық әдісінің негізінде әлеуметтік-психологиялық, ұйымдастырушылық-әкімшілік әдістерінің қолдану аймағы ұлғайып, дами түсуі тиіс.

Экономикалық әдісті кең қолдану негізінде басқарушылар ұлғая түседі, яғни қаражаты жеткілікті адам өз қызығушылықтарын өзінің ұйымын немесе т.б. ашумен және оны басқарумен жалғастырады.

Басқарудағы экономикалық әдістер нарықтық заманда қажетті жаңа мүмкіндіктер мен нәтижелерге жетуге негіз болады. Мұнда еңбек процесіне қатысушылардың экономикалық қызығушылықтарын ескере отырып, материалдық стимулдау жүйесін жаңарту, өзгерту туралы ой қозғалып жатыр.

Басқарудағы экономикалық әдістер көбіне келесі формада көрініс табады:

- жоспарлау;
- талдау (анализ);
- есеп беру;

- баға белгілеу;
- қаржыландыру және т.б.

Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдісі.

Әлеуметтік-психологиялық әдіс еңбек ұжымында, әлеуметтік процестерде жеке тұлғалық байланыстар мен өзара әрекеттерге әсер ету амал-тәсілдерінің жиынтығы ретінде сипатталады. Бұл әдіс қолданылуының ең негізгі мақсаты – ұжымды әлеуметтік, экономикалық, психологиялық мәселелердің шешілуіне негіз болатын, ұжымда жағымды әлеуметтік-психологиялық климат орнату.

Әлеуметтік-психологиялық ықпал ету көбіне басқарушы тұлғасының дайындығына, құзыреттілігіне және әлеуметтік психологияны білу деңгейіне, ұйымдастырушылық қабілетіне және т.б. негізделеді.

Басқаруда әлеуметтік-психологиялық әдісті қолдану қажеттілігі, жұмысшылардың жеке тұлғалық қасиеттерін, қызығушылықтарын, мүмкіншіліктері мен қабілеттерін білумен, оларды дұрыс жұмыс бағытына бағыттаумен, т.б. шартталады.

Басқарушы іс-әрекетінің, қызметінің нәтижесі жұмысшыларға қатысты әлеуметтік-психологиялық ықпалды, әсерді қаншалықты дұрыс орындауына байланысты. Әлеуметтік-психологиялық әсер, ықпал етудің төмендегідей формалары болуы мүмкін:

- еңбек ұжым іс-әрекетін әлеуметтік дамыту жоспарын жасау;
- қолдау тұлғаның іс-әрекетін дұрыс бағыттауға тәрбиелеу әдісі ретінде;
- экономикалық бәсекелестік;
- тұлғааралық және тұлғаішілік қарым-қатынасты реттеу;
- рухани көмек, т.б.

7.4. 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. 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 әртүрлі әлеуметтік және психологиялық процедураларды енгізуге байланысты мәселелерді қарастырады;
- **педагогикалық аспект** персоналды тәрбиелеуге және оқытуға байланысты мәселелерді қарастырады.

Басқару қағидалары – басқару функцияларын орындаудағы жетекшілер негізге алатын идеялар, заңдылықтар және мінезкүлқының 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?
4. Басқарудың түрлері мен стильдері.

Ұсынылатын әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасының 1999 жылғы 7 маусымдағы № 389-І «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.
5. Система менеджмента качества (СМК). – Алматы: Қазақ университеті, 2004.
6. Стратегия развития высшего образования в Европе. – Алматы: Қазақ университеті, 2004.
7. Рахметов Б.А. Персоналды басқару. – Алматы: Экономика, 2005. – 6 – 15-б.

8. КОРПОРАТИВТІК ИМИДЖ. КОМАНДА ҚҰРУ – БАСҚАРУДЫҢ НЕГІЗІ РЕТІНДЕ

- 8.1. Имидж және корпоративті имидж мәні
- 8.2. Білім беру ұйымдарындағы корпоративті имидж ерекшеліктері
- 8.3. Команда мен топтың арасында, айырмашылық

8.1. Имидж және корпоративті имидж мәні

Имидж – ағылшынның *image* деген сөзінен шыққан, белгілі бір тұлғаның немесе ұйымның бар болмысын көрсететін бейнесі.

А.В. Петровский мен М.Г. Ярошевский редакциясы арқылы шыққан қысқаша психологиялық сөздікте имидж «нақты объектінің бұқаралық санада бейнеленетін стереотипті үлгісі» ретінде анықталады. Әдетте, имидж түсінігі нақты жеке тұлғаға қатысты. Бірақ нақты бір тауарға, ұйымға, мамандыққа және т.б. қатысты қолданылуы мүмкін.

Құқық әлеуметтануы саласының мамандары пікірінше, имидж – «әлеуметтік-құқықтық әсер ету әдістері мен заңдар туралы жүйелі түсініктердің құқықтық шындығының жеке және қоғамдық санада сезімдік бейнеленуі» (Оксамытный В.В. *Правомерное поведение личности*).

Әлеуметтік басқару мен имиджеология саласының жетекші зерттеушілерінің бірі В.М. Шепель былайша айқындайды: «Имидж – бұл бұқаралық ақпарат құралдары, әлеуметтік топ арқылы немесе өз жеке күш-жігерімен, өзіне ерекше назар аударту мақсатында әдейі әсірелендіріліп берілетін жеке-даралық бейне».

Әлеуметтану, саясаттану ғылымдарында имидж түсінігі корпоративті имидж (компания, фирма, кәсіпорын, мекеме, саяси партия, қоғамдық ұйым және т.б.) және жеке-дара имидж (саясаткер, бизнесмен, әртіс, басшы, қоғамдық қозғалыс көшбасшысы және т.б.) болып бөлінеді. Әртүрлі имидждер қалыптасуының мазмұны мен тетіктері әртүрлі болғанымен, олардың жалпы бейімделуі мен әсер етуі бірыңғай болып келеді.

8.2. Білім беру ұйымдарындағы корпоративті имидж ерекшеліктері

Білім беру мекемелері – бұл әртүрлі әлеуметтік институттармен өзара әрекеттесетін ашық әлеуметтік-педагогикалық жүйе. Оның сыртқы көрінісі әр уақытта өзекті мәселе болған, бірақ қазіргі әлеуметтік-мәдени жағдайында ол неғұрлым анық айқындалады. Білім беру мекемесінің имиджін қалыптастыру сұрақтары ғылыми саланың екеуінде мамандармен зерттеледі:

1) психология саласы бойынша Т.Н. Пискунова «Білім беру мекемесінің имиджі» – бұл белгілі бір бағыттағы жалпы білім беру мекемелерінің әлеуметтік қоршаған нақты топтарына психологиялық әсер ету және мақсатты бағытталған сипаттамаларға ие болатын эмоционалды боялған сыртқы бейнесі деп түсіндіреді;

2) экономика саласы бойынша Е.А. Измайлова «ЖОО имиджі» – бұл ЖОО-ның әртүрлі әрекеттерін (оқыту, тәрбиелеу, ғылыми, қоғамдық жақтарын) сипаттайтын мақсатты аудиторияның әртүрлі топтар көрінісі мен оларды бағалау жүйесі ретінде қарастырылады.

Білім беру ұйымының имиджін қалыптастырудың себептері (О. Сухарева бойынша):

- білім беру мекемелері арасындағы бәсекелестік;
- жақсы ресурстарға қолжетімділік;
- педагогтарды қызықтыру;
- белгілі бір күш – сенімділік.

Н.А. Кадочников «Корпоративті имидж» – жоғары кәсіби білім беру мекемелерінің бәсекеге қабілеттілік факторы ретінде корпоративті немесе ұйымдастыру имиджін анықтайды, яғни қоғамның әртүрлі топтарын ұйымдастыру бейнесі. Кез келген мекеменің жағымды бейнесін құру бойынша негізгі ереже – білім беру мекемесінің сыртқы бейнесі тұтынушылардың санасында педагогикалық ұжыммен құрылған бейнесіне неғұрлым сәйкес келуіне талпыну керек.

Білім беру ұйымының корпоративті имиджін қалыптастыру формуласы:

1. Бағытталған аудиторияны анықтау.
2. Аудиториямен қарым-қатынас әдістері.

3. Имиждің негізгі идеясын анықтау.
4. Имижді қалыптастыру бағдарламасын құру.

8.3. Команда мен топтың арасында, айырмашылық

Команда құру (team building) – ұжымның бірлігіне бағытталған стандарттан тыс ықпал ету әдістері, корпоративтік демалыстарды ұйымдастыру негізінде командалық рухты тәрбиелеу.

Команданың дамуы 5 стадиядан өтеді: бағдарлық; түнілу; интеграция; қызмет істеу (деятельность); қорытынды.

Даму этаптары (Такманн):

- 1) «Танысу» – ахуал (статус);
- 2) «Штормдық» – конфликт;
- 3) «Конструктивті» жұмыс;
- 4) «Тарату».

Топ – кез келген адамдар санынан құралатын, өзара әрекеттестікте болатын, топтың арасынан өзін психологиялық тұрғыда топ мүшесі ретінде қарастыруы.

Команда – бұл топ мүшелерінің жалпы мақсатқа қол жеткізу нәтижесінде әсер етуші топ.

Команданың топтан негізгі айырмашылығы біріншісі ($1+1=11$), синергияны тудырады, ал екіншісі ($1+1=11$) жоқ.

Команданың әртүрлі типтері бар: топ-менеджерлер командасы, командалар, белгілі бір сұрақты шешуге бағытталған команда, өзін-өзі басқарушы командалар, параллельдік инжинирингілік командалар, өңдеуші командалар немесе жаңа өнім шығарушы және қызмет көрсетуші командалар.

Команда басшысына қойылатын талаптар:

- архиепископтың атағы;
- миссионердің риясыздығы;
- сопының көнбістігі;
- дипломаттың тактісі;
- қаржылық инспектордың батылдығы;
- шаруагердің тәжірибесі;
- араның еңбексүйгіштігі;
- нобелдік премиясы лауреатының гениалдылығы;
- кеме апатындағы жәбірленушінің оптимизмділігі;
- министрдің сөзшеңдігі;

- адвокаттың тапқырлығы;
- пайғамбардың болжағыштығы;
- саясаткер намысының икемділігі;
- олимпиада жеңімпазының денсаулығы;
- балық аулаушының сабырлығы мен шыдамдылығы;
- кино жұлдыздардың күлкісі;
- піл терісінің қалыңдығы;
- халықты сендіре білу мүмкіндігі.

Бақылау сұрақтары:

1. Имидж түсінігі.
2. Білім беру ұйымдарындағы имидж.
3. Корпоративті имидж ерекшеліктері.
4. Команда дегенді қалай түсінесіздер?
5. Команда мен топтың айырмашылықтары.
6. Команда құрудың ерекшеліктері.
7. Команда құруға қойылатын талаптар.
8. Команда басшысына қойылатын талаптар.
9. Команданың дамуы стадиялары.
10. Командамен жұмыстың шетелдік тәжірибесі.

Ұсынылатын әдебиеттер:

1. Перелыгина Е.Б. Психология имиджа: учебное пособие. – М., 2007.
2. Щербакова Т.Н. К вопросу о формировании имиджа образовательного учреждения // Молодой ученый. – 2012.
3. Пискунов М.С. Имидж образовательного учреждения: структура и механизмы формирования // Мониторинг и стандарты в образовании. – 1999.
4. Бердалиев К.Б. Стратегиялық менеджмент: оқулық / К.Б. Бердалиев. – Алматы: Дәуір, 2011. – 312 б. (АВ. ҚР Жоғары оқу орындарының қауымдастығы).
5. Алинов М.Ш. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / М.Ш. Алинов. – Алматы: Экономика, 2010. – 222 с.
6. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учеб. пособие / Н.Б. Филинов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 308 с. (Высшая школа менеджмента. Для программы МВА).
7. Менеджмент негіздері: оқулық (Дәрістер курсы). – 2-басылым. – Астана: Фолиант, 2011. – 260 б.
8. Yuanzhi Wang Education Management, Education Theory and Education Application. – 2011, Springer-Verlag Berlin Heidelberg (ISBN 978-3-642-24771-2).

9. БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМДАРЫН БАСҚАРУДАҒЫ ПЕДАГОГИКАЛЫҚ БАҚЫЛАУ ЖӘНЕ БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАУ ТЕОРИЯСЫ

- 9.1. Бақылау туралы жалпы түсінік. Бақылау түрлері, функциялары
- 9.2. Педагогикалық мониторинг сипаттамасы
- 9.3. Шешім қабылдау процесі
- 9.4. Үнталандыру әдістері, түрлері

9.1. Бақылау туралы жалпы түсінік. Бақылау түрлері, функциялары

Негізінде басқару процесі ұдайы сәтті бола бермеуі мүмкін. Сондай-ақ құрылған жоспар да ойлағандай нәтиже бермейді. Адамдар да өзіне қатысты құқықтар мен міндеттерді қабылдай бермейді. Басшылар адамдарға қойылған мақсатты әрдайым дәлелдеп, түсіндіре алмауы мүмкін. Ұйымдастыру қоршаған орта жағдайының өзгеруіне қарай бейімделуі тиіс. Ұйым басшысы өзінің алдына қойған мақсатына жеткенін анықтауы үшін өз қатесін және қызметшілерінің қатесін байқауы үшін бақылау қажет. Бақылау ұйымды да, қызметкерлерді де шығыннан алдын ала қорғауы тиіс.

Бақылау қызметі өндіріс процесінің нақты барысын бақылаудан, талдаудан, бағалаудан және басқарудың келесі циклінде қажетті іс-әрекеттерді айқындау мақсатында оны белгіленген бағдарлама бойынша салғастырудан тұрады.

Басшылар бақылау қызметін мақсат пен міндетті айқындап, ұйымды күрған сәттен бастап қолға ала бастайды. Ұйымның қалыпты жұмыс істеуі үшін бақылаудың маңызы зор. Бақылау болмаған жерде берекесіздік етек алады. Бақылау – ұйымның өмір сүруінің негізгі элементі. Бақылау процесінің ұтымды құрылымына қорытынды фаза ретінде шешуші параметрлерін бақылау жатады. Бұл өндірістік функция өткізу нәтижесі туралы шешім қабылдау мүмкіндігіне ие болу үшін нақты салыстырудан тұрады. Егер мұнда берілгендер мен нақты мәндер арасында сәйкессіздіктер қалыптасса, онда мұның себептерін талдау қажет етіледі. Берілген мәндер мен нақты мәндердің нәтижелерін салыстырғанда есеп беру түрінде бекітілетін қоры-

тынды жасалады. Оның негізінде түзету мен жауапкершілік бойынша өлшемдер анықталу керек және болашақ өткізу мен шешімдер үшін дәрістер беріледі.

Бақылау – бұл ұйымның өз мақсатына жетуін қамтамасыз ету процесі. Бақылау бұл қолда не барын және де не болу керектігін ұдайы салыстыру. Бақылау дегеніміз – ұйым өз мақсатына жету үшін қамтамасыз ететін процесс. Бақылау стандарттары тұрақтандырудан, нақты жеткен нәтижелерді өлшеуден және жеткен нәтижелердің стандартты тұрақтандыру айырмашылығы болса, оларға түзету жасаудан тұратын процесс.

Білім, білік және дағдыны бақылау – оқу процесінің ең маңызды элементтерінің бірі.

Оқу процесінде білім, білік және дағдыны бақылау бірқатар функцияларды атқарады: бақылау, оқыту, дамытушылық, тәрбиелеушілік және әдістемелік.

Бақылау функциясы: бақылау көрсеткіштері оқу нәтижесін талдау үшін басты себебі болып табылады. Бақылау мәліметтері білім алушының іс-әрекет бағасын және нәтижесін қарастырып қана қоймай, барлық білім беру мекемесінің оқу-тәрбиелік жұмысының жағдайын талдайды.

Оқыту функциясы: бақылау тапсырмаларын орындауда алынған білімді нақтылау, толықтыру, түсіну арқылы қайталау және шоғырландыру жүзеге асырылады.

Бақылау оқу іс-әрекетін ұтымды ұйымдастыруға үйретеді.

Дамытушы функция: бақылау білім алушының тұлғалық, танымдық қабілеттерінің дамуы үшін үлкен мүмкіндіктер береді. Кез келген бақылау формасы адамнан жұмысқа жоғары назарын, жадының, ойлауын, қиялын, бар білімін жүйелеп салыстыра алуын талап етеді.

Тәрбиелеуші функция: студентке өздік ұйымдасуға көмектесіп, өз бойындағы күшті және әлсіз жақтарын анықтауға көмектесу. Студент білімін бақылауда тәрбиелік функция дұрыс ұйымдастырылса, оның білімге деген сезімдік, бағалаушылық қатынасын арттырады.

Әдістемелік функция: мұнда бақылау тек білім алушыны ғана емес, педагогты да үйретіп, оған өз қателіктерін көруге мүмкіндік бере отыра, оқытудың тиімді түрін таңдауға көмектеседі.

Бақылаудың жаппай, топтық және дербес формалары бар. Жаппай бақылауда барлық оқушыларға мазмұны бірдей сұрақтар немесе тапсырмалар беріледі, орындалған жұмыстарды олар тексеріп, іске асырады. Топтық бақылауда зерттелетін оқушылардың белгілі бір тобы тапсырмалар орындайды.

Бақылаудың дербес формасы әрбір оқушының білімін, іскерлігін және дағдысын анықтайды. Дербес бақылау бағдарламалап және дифференциялап оқыту барысында жақсы нәтиже береді.

Бастапқы (диагностикалық) бақылау білім беру процесін табысты басқару үшін қажет. Білім алушының бастапқы даярлық деңгейін анықтауға мүмкіндік береді, соның негізінде оқу материалының рұқсат етілген күрделілігін бағыттайды. Бастапқы бақылаудың талданған деректері оқытушыға оқыту әдістемесіне, дидактикалық материалдарға және т.б. өзгерістер енгізуге мүмкіндік береді.

Ағымдық бақылау оқу материалын меңгеру барысы мен сапасы жөнінде үздіксіз ақпарат алуға, оқу процесіне жедел түрде өзгерістер енгізуге мүмкіндік береді.

Ағымдық тексеру – бұл тексеру емес, бұл оқыту, өйткені ол оқу материалын қайталау, шоғырландыру мен талдауға байланысты.

Аралық (мезгілдік) бақылау пән бойынша (тарау, тақырып, модуль және т.б.) үйренушілердің оқу материалын қандай деңгейде меңгергендігін анықтауға мүмкіндік береді. Әдетте, оны семестрде 1-2 рет өткізеді.

Аралық бақылау түрлері: коллоквиум, бақылау тапсырмалары, реферат, сызба жұмыстар, бақылау жұмыстары. Онда ағымдық бақылау мәліметтері де ескеріледі.

Қорытынды бақылау пәндер тізімі немесе белгілі бір оқу пәні бойынша білімнің қорытынды нәтижелерін анықтайды.

Қорытынды бақылау біріктірмел болады. Ол курстан курсқа ауыстыруда және семестрлік емтиханда, мемлекеттік емтиханда, дипломдық жобаны қорғауда, т.б. жүзеге асырылады.

Эрекеттік принцип баға студенттерді де, оқытушыны да оқу жұмысында жана нәтижеге жетуге жұмылдырады.

Жүйелілік принципі тексеру мен бағалау жоғары оқу орнында оқытудың өн бойында үздіксіз, жоспарлы түрде жүргізілуі тиіс.

Саралау принципі тексеру кезіндегі білім саны мен сапасының айырмашылығын нақты көрсетіп, белгілі жолмен жазу қажет.

Объективтілік принципі әрбір баға қабылданған білім, білік, дағдының нақты саны мен сапасына сай келіп, үлгерімнің нақты жағдайын көрсеткені жөн.

Талап бірлігі принципі білім, білік, дағдының бір деңгейін барлық оқытушылар біркелкі бағалағаны дұрыс.

Жан-жақтылық принципі бақылау оқу бағдарламасының барлық тарауларын қамтып, теориялық білімді, студенттердің интеллектуалдық, сарамандық іскерлігі мен дағдысын тексеруді қамтамасыз етуі керек.

Оқушылардың оқу жетістіктерін диагностикалаудың теориялық аспектілері – қарастырылған тестілеу түрлері, жеке тұлғалық тестер (А. Анастаси, Л.Ф. Бурлачук, В.К. Гайда, В.П. Захаров, К. Ингенкамп, П. Клайн, Г.С. Ковалева, А.Н. Майоров, Н.И. Элиасберг және т.б.).

Елімізде білімді бақылау мәселелері С.А. Абдыманапов, Ш.Ш. Артығалин, Т.О. Балықбаев, Е.Ы. Бидайбеков, Ш.М. Каланова, С.К. Кариев, Е.Ө. Медеуов, Ғ.М. Мұтанов, Ж.К. Нұрбекова, Т.Д. Тасболатов, С.С. Үсенов, А.Е. Сағымбаева, Н.Ж. Ибрагимова және т.б. ғалымдардың жұмыстарында қарастырылған.

Оқушылардың жетістіктерін диагностикалау оқыту деңгейіне және оқыту іс-әрекетіне кешенді жауап ретінде, оқу жетістіктерінің сапалық қасиетін фиксациялауға мүмкіндік береді; тестік тапсырмалардың оқушылардың оқу жетістігін өлшеуге және бағалауда зор мүмкіндіктері бар.

Оқыту нәтижесін тексеру әдісінің бір түрі – тест.

Тест – ерекше формалы тапсырмалар жүйесі, білім, икемділік, дағды деңгейін сапалы бағалап, біртіндеп күрделенген мазмұнды анықтауға мүмкіндік береді.

Ғылыми негізде дұрыс құрастырылған тест тапсырмалары студент бойындағы қабылданған білім мен іскерлік динамикасын дұрыс межелеп, оның сандық деңгейін анықтайды.

Тест талаптары

Тест сенімділігі ұқсас жағдайларда бірнеше рет сол нәтижелерді көрсетеді.

Тест жарамдылығы тест құраушының өлшегісі келетін нақты білімнің деңгейу деңгейін анықтайды және өлшейді.

Тест шынайылығын өлшеуде білім алушының білім, білік және дағдылары жөнінде нақты және толық мәлімет беретін құралдар қолданылады.

Тест түрлері

1-түрі ұғымдар, фактілер, заңдар, теориялық білімді тексереді, оларды есте сақтап және жаңғырта алуын талап етеді. Бұл жерде репродуктивті жауап қажет.

2-түрі алынған білім негізінде ойлау әрекетін жасау білігін тексереді. Ол негізінен типтік есептерді шығару болып табылады.

3-түрі оқып үйренгенге өздігінен сыни баға беру білігін тексеруді жорамалдайды.

4-түрі алынған мәлімет негізінде жаңа нақты жағдайларды шешу білігін тексеруге арналған тапсырмалар.

Бақылау әдістері мектептерде, арнайы орта және жоғары оқу орындарында қолданылады.

9.2. Педагогикалық мониторинг сипаттамасы

Кәсіптік деңгейді анықтау әдістерінің жүйесі – педагогикалық диагностика. Ал диагностиканың нәтижесі мониторинг арқылы көрсетіліп отырады. Ол жұмыстағы қиындықтарды анықтауға және оны жоюдың тиімді жолдарын іздестіруге мүмкіндік береді.

Педагогикалық мониторингтің жалпыға белгілі бақылаудан айырмашылығы: білімділік деңгей мен оқыту жағдайын үздіксіз қадағалауға мүмкіндік беретін ақпаратты жинақтайды, сақтайды, өңдеуді және таратуды ұйымдастырады. Педагогикалық ұжымның оқу-тәрбие мүмкіндігін, маманның жеке тұлғасын, педагогикалық процесті зерттеу педагогикалық мониторингтің мазмұнын құрайды. Педагогикалық мониторинг арқылы бірыңғай педагогикалық талаптардың орындалуы зерттеледі.

Білім беру процесін құруда педагогикалық мониторинг ақпараттық, қозғаушы және ынталандырушы, қалыптастырушы, түзетушілік қызметтер атқарады.

Педагогикалық процестің нәтижесін айқындай отырып, нысанның жағдайы жөнінде мәлімет алу, кері байланысты қамта-

масыз ете отырып, нағыз білім беру процесін, оның қиындығын, бұрмалануын анықтау педагогикалық мониторингтің ақпараттық қызметі болып есептеледі. Жинақталатын ақпарат толық, нақты, әділ, дәл мерзімді болуы керек.

Мониторингтің барлық қызметтері оқыту мен тәрбиелеу сапасын көтеру мақсатында, оқыту мен тәрбиелеу әрекетін басқарудағы ғылыми тәсілмен қамтамасыз етуге негізделген.

Мониторинг түрлері:

- өткізу жиілігіне байланысты (бір реттік, кезеңдік, жүйелі);
- құралдарды пайдалануға байланысты (стандартты, стандартты емес, матрицалық);
- қатынас түріне байланысты (сыртқы, өзара бақылау, өзіндік талдау);
- мерзім тәулігіне байланысты (ретроспективті, алдын алушы, мерзімді);
- нысанды қамтуға байланысты (жекелей, таңдаулы, тұтастай);
- білім беру мақсаттарының көлеміне байланысты (стратегиялық, тактикалық, жедел);
- оқыту кезеңдері бойынша (бастапқы, аралық, қорытынды).

9.3. Шешім қабылдау процесі

Шешім – басқару процесінің маңызды функциясы. Басқару процесі күрделілігі мен маңыздылығы жағынан әр қилы шешімдерден тұрады. Сондай-ақ шешімдер ықпал ету ұзақтығы, қарастыратын деңгейі жағынан да әртүрлі болады.

Г. Саймон шешім процесін құруды үш фазаға бөліп қарастырады.

Біріншісі – интеллектуалды белсенділікпен және қоршаған ортада шешім қабылдауды қажет ететін жағдайды іздеу.

Екіншісі – шешімдерді таңдау, яғни іс-әрекеттердің бағытын анықтау.

Үшіншісі – шешімнің нақты нұсқасын таңдап, оны бағалау.

Басқару шешімдерінің бір белгісі алға қойылған мақсаттарға жету үшін қажетті құралдар мен тиісті іс-әрекеттерге жауап-

ты адамдарды белгілеу және шешімдердің орындалу мерзімін анықтау болып табылады. Осыған сәйкес, шешімді қабылдау, талқылау, күшіне ену, өзгеріс енгізу немесе оны болдырмау туралы ережелер жүйесі болады.

Шешімдер классификациясы. Ғылыми әдебиеттерде классификацияның әртүрлі критерийлері қолданылады. Б. Гурней шешімдерді олардың қабылдану деңгейі мен маңыздылық белгілері бойынша жіктейді.

Басқару шешімдері өзіне тән критерийлер (белгілері) бойынша жіктеледі.

1-критерий: субъективті-объективті қатынас;

2 – шешімнің мазмұны;

3 – шешімнің формасы;

4 – шешімнің орындалу уақыты.

Енді жеке-жеке тоқталайық.

Субъективті-объективті қатынас басқару жүйесінің тек ортақ белгілерін білдірмей, сонымен қатар оның ерекшеліктерін көрсетеді. Бұл критерий бойынша, шешім субъектімен туғызылған, сонымен бірге объект түрінде болатын шешімдер.

Шешімнің мазмұны бойынша бірнеше аспектілер бар, олардың бірі – реттелетін қатынас сферасы. Осыған орай, экономикалық, әлеуметтік, ұйымдастыру, т.б. түрлері бар.

Күрделілік дәрежесі бойынша, қарапайым, күрделі және бірегей шешімдер деп бөлінеді. Ал Г. Саймон бағдарланған және бағдарланбаған деп қарастырады.

Жалпы алғанда шешімді мазмұны бойынша жіктеу басқару процесінде туатын мәселелерді шешуде тиімді тәсілдер мен керекті құралдарды дұрыс бағалауға мүмкіндік береді.

Шешімнің формасы бойынша, ауызша және жазбаша деп бөлінеді. Шешімнің басты формасы – жазбаша түрде болуы. Бұл шешім формасы тұрақтылық элементін, реттілікті, мәліметті тіркеуді талап ететіндіктен маңызы жоғары болып есептеледі. Шешімдерді формасына қарай жіктеу шешімді табу және қабылдау тәртібіне бағынады. Осыған орай, индивидуалды (жеке тұлғалық) және топтық деп бөлінеді.

Шешімнің орындалу уақыты. Әр мәселенің қойылуы оны орындау құралдары мен нақты орындалу уақыты арқылы өлшенеді. Орындалу мерзімі бойынша шешімдер оперативті,

тактикалық және стратегиялық деп бөлінеді. Сонымен қатар үздіксіз орындалатын шешімдер және белгілі уақытта туындайтын шешімдер деп ажыратылады. Салыстырмалы ұзақ мерзім ішінде арнайы мақсаттарды шешу үшін қысқа мерзімді немесе реттік шешімдер қолданылады.

Шешімдер теориясы екінші дүниежүзілік соғыс кезінде операцияларды зерттеу тәсілдерімен байланысты пайда болған. Шешімдер теориясының көрнекті өкілі Г. Саймон болып табылады. Ол шешімдер теориясын экономика, математика және психология салаларындағы жетістіктерді қолданып дамытты. Оның тұжырымдамасы өзара байланысты мына элементтермен түсіндіріледі: мақсат, сыртқы ортаның динамикалығы, ұйымдастыру және оның деңгейлері, бағалау және таңдау, жігерлілік, белсенділік критерийлері, үлгілендіру.

Шешім қабылдау процесінің кезеңдері:

1. Мәселенің пайда болуы.
2. Мәселенің мәнін түсіну.
3. Шешімді іздеу.
4. Шешімді қабылдау.
5. Шешімді орындау.
6. Нәтижені бағалау.

9.4. Ынталандыру әдістері, түрлері

А. Маслоудың қажеттілік пирамидасын ынталану әрекетімен тығыз байланыстыруға болады. Оның айтуынша, адам қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін жұмыс істейді.

Америкалық профессор Мишель Ле Беф менеджменттің фундаменталды принципін: «Марапатқа лайық нәрсе жасалады», – деп айтқан болатын.

Кез келген іс-әрекеттің нәтижелі болуы жеке тұлғаның мотиві, яғни түрткісі неғұрлым күшті, өз қызығушылығынан туындаса, онда алдында кездескен кедергілерді, қиындықтарды жеңіп, өз мақсатына жетуді көздейді. Іс-әрекетті тудыратын түрткі мен ынталандыру тығыз байланысты.

Педагогикалық процесте жарысты ұйымдастыру үшін мұғалім оқушылардың әлеуметтік-психологиялық жағдайы мен жас ерекшеліктеріне қарай, олардың жарысқа түсуге ынталы

екенін, үнемі бірінші орынға ұмтылысын, өз күш-қайратына сенім артатынын ескеруі тиіс. Оқуда, еңбекте, спортта өз жетістігін көрсету үшін жарыстың пайдасы зор, балалардың ізденімпаздығы мен шығармашылық қабілеті артып, жаңа бастама көтеріп, жауапкершілік, ұжымдық қатынастары дамиды. Жарыс оқу сапасын арттырады. Мысалы, жарыс бастауыш сынып оқушыларын үй тапсырмасын мұқият орындауға, сабақта аландымай, тәртіп сақтауға, оқу-жабдықтарын ұқыпты ұстауға, мектепте және үйде күн тәртібін қадағалауға, қосымша әдебиеттерді оқуға міндеттейді. Жарыс жеке оқушылар мен ұжым арасында қысқа және ұзақ мерзімге ұйымдастырылады.

Білім алушылардың қоғамдық қалыптарды бұзу іс-әрекеті мен қылықтарына қарсы қолданатын шара. Жазалау арқылы оқушының іс-әрекеті реттеледі. Жазалау баланың моральдық және тәндік жағына ауыртпалық түсірмеуі тиіс. Жазалауды күш көрсету деп түсінбей, оқушыға өзінің ұжымнан уақытша болса да бөлініп қалғанын сезіндіруі керек. Жазалау формасының бірі түрі – мұғалім мен сынып ұжымының оған деген қарым-қатынасын өзгертуі. Жазалау әдісін қолдану балаға тәрбиелік ықпал ететін өте нәзік дүние, сондықтан мұғалім оны дұрыс қолдана білгені жөн. Кез келген жазалау формасын қолдану үшін тәрбиеші қоғамдық тәртіптің не үшін бұзылғанын, оның себеп-салдарын, туындау жағдайын тексеруі қажет. Жазалау ұжымның қоғамдық пікіріне сәйкесуі тиіс.

Жазалау – жағымсыз мінез-кұлқы мен іс-әрекетінің теріс екендігін балаға ұғындыру және істеген теріс ісіне қынжылту. Мұғалім мектептегі жазалау шарасына өте сақтықпен қарауы тиіс.

Жазалау әдісіне қойылатын талаптар:

- жазаны талап қою әдісімен ұштастыру;
- жазаның кек алу, баланың жеке басының адамгершілік қасиетін кеміту, намысын қорлау, жәбірлеу түрінде болмауы;
- жазаның әділдігі, әділетсіз жаза балаларды тәрбиеленушілерден алыстатып, ұжымнан бөлектенуіне әкеліп соғады;
- жаза қолдануда педагогтық әдепті сақтау. Тәжірибелі педагогтар оқушылар ұжымының көмегіне, қолдауына сүйеніп, тәртіпсіз оқушыны жазалайды.

Ұжым – тәрбиедегі маңызды құрал. Жеке адамның дамуында ұжымда қолайлы жағдайдың болуы қажет. Ол жан-жақты дамуын, дамудың мүмкіншіліктерін тек қана ұжымнан алады.

Ұжымның іс-әрекеттерінің түрлеріне қарай бірнеше түрге ажыратылады, тізімі төмендегідей:

- кәсіпшіл ұжым (өндіріс орындарындағы, шығармашылық, әскери, оқу орындарындағы);
- қоғамдық ұйымдар (партия, қоғам, қозғалыс ұйымдары, кәсіподақ ұйымдары);
- ерікті қоғам (ғылыми, ғылыми-насихаттаушы, әскери-спорттық);
- өз әрекетімен атқаратын ұйымдар (көркемөнерпаздар, коллекционерлер қоғамы, жеке және шағын фирмалар).

Педагогикалық ұжым педагогикалық көзқарастарының, сенімдері мен іс-әрекеттерінің бірлігімен ұйымдасқан оқу-тәрбие мекемесі (мұғалімдер, тәрбиешілер, директор, оқу ісінің және тәрбие жөніндегі меңгерушісі, мектеп дәрігері) қызметкерлерін біріктіреді. Педагогикалық ұжымды ынталандыру – тиімді басқару қызметінің критерийлерінің бірі.

Педагогтардың кәсіби мотивтерін 3 блокқа бөліп қарастыруға болады:

1. Балалармен жұмыс істеу қызығушылық мотиві.
2. Процесс кезінде жүре пайда болған мотив.
3. Педагогикалық әрекетті одан әрі жетілдіру мотиві.

Педагогикалық ұжым мүшелері әртүрлі факторлармен ынталанады, яғни әрқайсысының мотиві өзгеше.

Бақылау сұрақтары:

1. Бақылау дегеніміз не?
2. Бақылау түрлері мен функциялары.
3. Бақылау формалары.
4. Бақылаудың принциптері.
6. Ынталандыру түсінігі
7. Ынталандыру әдістері, түрлері.
8. Ынталандыру дегенді қалай түсінесіз?
9. Ынталандыру әдістері.
10. Ынталандырудың формалары.
11. Педагогикалық ұжымдағы ынталандыру.

Үсынылатын әдебиеттер:

1. «Қазақстан»: Ұлттық энциклопедия / Бас редактор Ә. Нысанбаев. – Алматы «Қазақ энциклопедиясы» Бас редакциясы, 1998.
2. Саяси түсіндірме сөздік. – Алматы, 2007.
3. Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. – Алматы: Научно-издательский центр «Ғылым», 2001.
4. Орысша-қазақша түсіндірме сөздік: Педагогика / О 74; жалпы ред. басқ. э.ғ.д., профессор Е. Арын. – Павлодар: «ЭКО» ҒӨФ. 2006. – 482 б.
5. Сухомлинский В.А. Ұжымның күдіретті күші. – Алматы: Мектеп, 1979.
6. Ионова Н.В., Головина Л.В. Механизмы и методы профессиональной мотивации педагогов на проведение внеурочной деятельности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 2086 – 2090. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/96337.htm>.
7. Матвеев В.Ю. Нематериальная мотивация работников / В.Ю. Матвеев. – Журнал руководителя управления образованием. – 2014.
8. Мотивация и стимулирование персонала / под ред. С.А. Шапиро. – М.: Гросс Медиа, 2006. – 224 с.
9. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008. – 413 с.

СЕМИНАР САБАҚТАРЫНЫҢ МАЗМҰНЫ

1-семинар. Педагогикалық менеджмент мазмұны және ерекшеліктері

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Қазіргі кезеңде білім мекемелерімен басқаруды ұйымдастырудың ерекшеліктері.
2. Экономиканың нарықтық жағдайға ауысуына байланысты пайда болған басқарудың жаңа принциптері.
3. Менеджмент ұғымы, менеджмент анықтамалары. Менеджменттің теориялық негіздері.
4. Менеджердің атқаратын қызметтері.
5. Менеджердің тұлғалық және кәсіби компетенциялары, еңбек ерекшеліктері.

2-семинар. Білім мекемелерінде ісқағаздарын жүргізу

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Жалпы білім беретін мектептердің ұйымдық ісқағаздары.
2. Бұйрық-жарлық құжаттары.
3. Оқу-педагогикалық ісқағаздар.
4. Ресми сөйлесу, оның ерекшеліктері. Іс немесе ресми сөйлесулерге қойылатын талаптар. Сөйлесу этикеті.

3-семинар. Басқару және педагогикалық менеджмент концепциялары

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Басқару парадигмалары.
2. Басқарушы түрлері.
3. Адам ресурстарымен басқару.

4-семинар. Ұйымдық өзгерістермен басқару

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Өзгеріс мәні. Құрылымдық өзгерістер. Технологиямен жеке құрамдық өзгерістер. Ұйымның өзгерісі мен дамуын талдауда институционалды құрылымдар мен механизмге зейін салу керектігі.
2. Жеке құрамның өзгеріске деген қарсыластық мәселесін шешу.
3. Ұйымдардағы конфликтілер: мәні, кезеңдері және жеке құрамның жұмысына әсері.

5-семинар. Инновациялық менеджменттің жалпы сипаттамасы

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Инновациялық менеджменттің негізгі міндеттері және принциптері.
2. Инновациялық жобаны бағалау көрсеткіштері.
3. SWOT-талдау ерекшеліктері және әдістемесі.

6-семинар. Білім мекемесінің кадрлық потенциалы

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Кадрларды іріктеу. Іріктеудің критерийлері. Кадр резервін қалыптастыру. Жеке құрамды іріктеу.
2. Мекеменің кадрлармен қамтамасыз етілгеніне диагностика жасау.
3. Кадрларды оқыту және біліктілігін жетілдіру.
4. Педагогикалық кадрларды аттестациялау.

7-семинар. Болашақ маманның кәсіби қалыптасуындағы өзіндік менеджмент

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Маманның өмірлік циклі.
2. Тұлғаның кәсіби дамуының жалпы психикалық даму заңдылықтарымен және әлеуметтік-мәдени шарттармен анықталуы.
3. Кәсіби дамудың жеке-даралық ерекшеліктері.
4. Кәсіби өзін-өзі жетілдіру.
5. Өзін-өзі басқару әдістері.

8-семинар. Мектепшілік бақылау басқару іс-әрекетін түзету амалы ретінде

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Диагностика, ұжымды зерттеудегі психологиялық-педагогикалық әдістер: бақылау, тестілеу, сөйлесу, іс-әрекетті талдау, социометрия.
2. Ұйымдастыру, жұмыс режимі, тәртіп, лауазым ерекшеліктері, ішкі ұйымдық ақпарат.
3. Мектептің әдістемелік жұмысы.

9-семинар. Мектептегі педагогикалық жүйенің даму жағдайы

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Мұғалімнің кәсіби педагогикалық мәдениеті.
2. Жалпы білім беретін мекемелердегі педагогикалық процесті басқару.
3. Мектептегі жұмысты ұйымдастыруды жоспарлау.
4. Мектепті басқару жүйесіндегі SWOT талдау жүйесі.

ӨЗІНДІК ТАПСЫРМАЛАР

Білім менеджерлерін даярлау

- 1) білім менеджерлерін даярлаудың негізгі бағыттарын анықтау;
- 2) білім мекемесінің қызмет көрсету моделін құрастыру;
- 3) кадрларды іріктеудің көрсеткіштерін белгілеу.

Басқару дағдыларын дамыту

- 1) іскерлік пікірталасын ұйымдастырудың алгоритмін құрастыру;
- 2) келесі тақырыптар бойынша мектепішілік бақылау жоспарларын даярлау:
 - оқушылардың еңбек тәрбиесін және кәсіптік бағдар беру жұмысын ұйымдастыру;
 - оқушылардың білім мен біліктіліктерінің сапасы;
 - оқушылардың жалпы біліктіліктері мен дағдыларын қалыптасу деңгейі; мектептің басқа бөлімдерінің іс-әрекеті (кітапхана, медицина орталығы және т.б.);
- 3) мектепішілік бағалаудың бір бөлімінің жұмысын жоспарлау:
 - бағалаудың мақсатын айқындау;
 - нысанды белгілеу және оның мазмұнын анықтау;
 - бақылаудың әдіс-тәсілдерін белгілеу;
 - бақылаушыларға зерттеу нысанымен бағалау көрсеткіштері белгіленген нұсқау даярлау;
 - қабылданған шешімдердің орындалуын бақылау.

БІЛІМДІ ТЕКСЕРУГЕ АРНАЛҒАН ТЕСТ ТАПСЫРМАЛАРЫ

\$\$\$ 001

ҚР білім беру жүйесін басқару мына негізде жүргізіледі:

- A) Гуманитарлық білім берудің тұжырымдамасы.
 - B) Этномәдени білім беру тұжырымдамасы.
 - C) Жергілікті білім беру бөлімдерінің қатысуына.
 - D) Тіл туралы заңға.
 - E) Білім беру заңына.
- {Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 002

Басқару дегеніміз:

- A) бір бағытта жұмысты ұйымдастыру процесі.
 - B) қол астындағы адамдарды бағындыру процесі.
 - C) жасалатын әрекетке жоспар құру.
 - D) жасалатын жұмыс бойынша іс-әрекетті бөліп беру.
 - E) көздеген мақсатқа жету барысындағы іс-әрекетті ұйымдастыру процесі.
- {Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 003

Педагогикалық менеджментті ғылыми айналымға ендірген ғалымдар:

- A) П.Ф. Друкер, Ф.У.Тейлор, В.Д. Белилоский.
 - B) В.Г. Афанасьев, Т.М. Баймолдаев, Т. Бойделл.
 - C) М. Безруких, В.В. Глущенко, Р.С. Каренов.
 - D) Ф.Б. Михайлов, В.В. Мехедов, А.А. Танцев.
 - E) К.П. Вазина, Ю.Н. Петров, В.Д. Белиловский.
- {Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 004

Мектепті басқарудың құрылымы:

- A) ата-ана, оқушылар, мұғалімдер.
 - B) директор, директордың орынбасарлары, ата-аналар.
 - C) директор, директордың орынбасарлары, мұғалімдер, оқушылар.
 - D) директор, сынып жетекшілері.
 - E) білім министрі, директор, орынбасарлар.
- {Дұрыс жауабы}=C

\$\$\$ 005

Басқарудың классикалық мектебінің негізін салушы:

- A) Ф. Тейлор.
- B) А. Файоль.

- С) А. Тур.
 - Д) В.В. Мехедов.
 - Е) Скворцов.
- {Дұрыс жауабы}=В

\$\$\$ 006

Ғылыми басқару теориясының авторы:

- А) Ф. Тейлор.
 - В) А. Файоль.
 - С) А. Тур.
 - Д) В.В. Мехедов.
 - Е) Скворцов.
- {Дұрыс жауабы}=А

\$\$\$ 007

Менеджер ұғымының алғашқы түсінігі:

- А) үй шаруашылығын басқару.
 - В) техниканы басқару.
 - С) атты қолмен басқарушылар (ат үстінде жүгенді дұрыс меңгеру).
 - Д) мектепті басқару.
 - Е) мемлекетті басқару.
- {Дұрыс жауабы}=С

\$\$\$ 008

Мектепті басқару теориясында білім беру менеджері қызметінің құрылымын анықтаудағы тұжырымдар:

- А) жетекшілік немесе басқарушылық, әкімшілік.
 - В) жетекшілік немесе басқарушылық, әкімшілік; мектепшілік.
 - С) жетекшілік немесе басқарушылық, әкімшілік; педагогикалық; коммуникативтік; зерттеушілік.
 - Д) педагогикалық; коммуникативтік; зерттеушілік; дамытушылық.
 - Е) педагогикалық; коммуникативтік; басқарушылық, әкімшілік; мектепшілік.
- {Дұрыс жауабы}=С

\$\$\$ 009

Басқарушылық циклді орындай алу негізінде:

- А) жетекшілік немесе басқарушылық, әкімшілік және түзету-реттеушілік функциялары арқылы жүзеге асады.
- В) ақпараттық-аналитикалық, мотивациялық-еріктік, жоспарлы-болжамдық, ұйымдастырушылық-орындаушылық, бақылаушылық-диагностикалық және түзету-реттеушілік функциялары арқылы жүзеге асады.
- С) жетекшілік немесе басқарушылық, әкімшілік; педагогикалық; коммуникативтік; зерттеушілік және түзету-реттеушілік функциялары арқылы жүзеге асады.

D) педагогикалық; коммуникативтік; зерттеушілік; дамытушылық және түзету-реттеушілік функциялары арқылы жүзеге асады.

E) педагогикалық; коммуникативтік; басқарушылық, әкімшілік; мектепшілік және түзету-реттеушілік функциялары арқылы жүзеге асады.

{Дұрыс жауабы}=B

\$\$\$ 010

Мектепшілік басқару дегеніміз:

A) біртұтас педагогикалық процеске қатыстылардың барынша жоғары нәтижеге жетуді көздеген мақсатты, сапалы өзара әрекеттесуі.

B) ақпараттық-аналитикалық, мотивациялық-еріктік функциялардың жиынтығы.

C) жетекшілік немесе басқарушылық функцияларының жүзеге асырылуы.

D) түзету-реттеушілік функциялары арқылы жүзеге асатын процесс.

E) басқарушылық, әкімшілік; мектепшілік және түзету-реттеушілік функциялардың жүзеге асуы.

{Дұрыс жауабы}=A

\$\$\$ 011

«Жетекшілік» ұғымының түсінігі:

A) басқару ұғымының баламасы.

B) «жетекшілік» ұғымы басқару функцияларының бірі.

C) «жетекшілік» ұйымдастыру ұғымын береді.

D) түзету-реттеушілік функцияларға ғана қатысты.

E) әкімшілік ұғымын білдіреді.

{Дұрыс жауабы}=B

\$\$\$ 012

Педагогикалық менеджмент ұғымы қалыптасты:

A) XXI ғасырдың басында.

B) XIX ғасырдың 90-жылдарында.

C) XX ғасырдың 90-жылдарының аяғында.

D) XVIII ғасырдың 90-жылдарының аяғында.

E) XX ғасырдың басында.

{Дұрыс жауабы}=C

\$\$\$ 013

1916 жылы басқарудың жалпы принциптерін ұсынған:

A) А. Файоль.

B) Ф. Тейлор.

C) А. Тур.

D) В.В. Мехедов.

E) Скворцов.

{Дұрыс жауабы}=A

\$\$\$ 014

XX ғасырдың 30-жылдарында басқарушылық ғылым дамуында қалыптасқан бағыт:

- A) адам психологиясы.
 - B) адамдар қатынасы теориясы.
 - C) өнімгер адам теориясы.
 - D) басқарушылық қатынастар теориялары.
 - E) адам – жүйе элементі.
- {Дұрыс жауабы}=D

\$\$\$ 015

«Функция» дегеніміз:

- A) латын тілінен аударғанда «жүзеге асыру», «орындау».
 - B) неміс тілінен аударғанда «жаттау», «қайталау».
 - C) грек тілінен аударғанда «жою», «бұзу», «басқару».
 - D) ағылшын тілінен аударғанда «жоғарғы нәтиже».
 - E) латын тілінен аударғанда «мойындау», «білу», «жасау».
- {Дұрыс жауабы}=A

\$\$\$ 016

1916 жылы жарық көрген Анри Файольдің еңбегі:

- A) «Басқару амалдары».
 - B) «Жалпы және өндірістік басқару».
 - C) «Классикалық мектеп».
 - D) «Басқару қағидалары».
 - E) «Басқарудың талаптары».
- {Дұрыс жауабы}=B

\$\$\$ 017

Басқарудың 14 принципін ендірген:

- A) А. Файоль.
 - B) Ф. Тейлор.
 - C) А. Тур.
 - D) В.В. Мехедов.
 - E) Скворцов.
- {Дұрыс жауабы}=A

\$\$\$ 018

«Басқарушылық шешім» термині қолданылды:

- A) басқару және бақылау ретінде.
 - B) шешім және жоспар ретінде.
 - C) жетекші және басшылық ретінде.
 - D) әрекет және сипаттама ретінде.
 - E) процесс және құбылыс ретінде.
- {Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 019

Менеджмент бұл:

A) басқару, жоспарлау, құрылымдау, жүйелеу, шешім қабылдау.

B) мониторингілеу, бақылау, реттеу, үнемдеу, белгілеу.

C) қарым-қатынас, ұйымдастыру, реттеу, талдау.

D) ғылым, персоналдармен жұмыс, экономика, заң.

E) қызмет, процесс, басқару органы, адамдар категориясы, ғылым және өнер.

{Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 020

Педагогикалық менеджментті ғылыми айналымға ендірген ғалымдар:

A) П.Ф. Друкер, Ф.У. Тейлор, В.Д. Белиловский.

B) В.Г. Афанасьев, Т.М. Баймолдаев, Т. Бойделл.

C) М. Безруких, В.В. Глушенко, Р.С. Каренов.

D) Ф.Б. Михайлов, В.В. Мехедов, А.А. Танцев.

E) К.П. Вазина, Ю.Н. Петров, В.Д. Белиловский.

{Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 021

Кез келген деңгейдегі басшы немесе менеджер қызметіне сәйкес жауап беруі тиіс:

A) авторитарлық стильді жиі қолдану.

B) қызметтегі міндеттері мен мекеме дамуының стратегиялық мақсаты арасындағы байланысты шектеу.

C) экстремалды жағдайларда шешімді қабылдауға асықпау.

D) білімін жаңаландыру жағдайында либералдық басқару стилін ұстану.

E) қажетті коммуникативтілікті игеру, қол астындағылардың психологиясын жақсы түсіне алу.

{Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 022

Менеджмент жүйесінің тұжырымдамалық циклі:

A) қарым-қатынас, міндет, мақсат, мазмұн.

B) жоспарлау, жағдаят, іріктеу, түсіндіру.

C) іріктеу, қадағалау, айқындау, біріктіру.

D) іс-әрекет, жоспарлау, бақылау, құрал.

E) шешім қабылдау, ұйымдастыру, мотивация.

{Дұрыс жауабы}=D

\$\$\$ 023

«Басқару парадигмаларының» негізін қалағандар:

A) Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, Н. Коноржевский.

B) А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу, Ж. Пиаже.

C) Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу.

- D) Ф. Тейлор, Э. Мейо, А. Фрид, Г. Роминг.
E) Г. Роминг, Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Фейгенбаум.
{Дұрыс жауабы}=С

\$\$\$ 024

Негізгі басқару парадигмалары:

- A) авторитарлық, демократиялық, либералдық.
B) эмпирикалық, алгоритмдік, стохастикалық.
C) бихеверистік, механикалық, жылжушылық.
D) эмпирикалық, механикалық, стохастикалық.
E) әлеуметтік, механикалық, стохастикалық.
{Дұрыс жауабы}=B

\$\$\$ 025

Сапаны статистикалық басқару негізін салған:

- A) Ф. Тейлор.
B) Р.Л. Джонс.
C) Э. Деминг.
D) К. Исикав.
E) Э. Мейо.
{Дұрыс жауабы}=B

\$\$\$ 026

В. Шухарт жасады:

- A) бақылау диаграммасын.
B) бақылау термометрін.
C) бақылау құралғыларын.
D) бақылау карталарын.
E) бақылау үлгісін.
{Дұрыс жауабы}= D

\$\$\$ 027

Таңдамалы сапа басқарудың алғашқы түсініктері мен кестелерін жасаған:

- A) Г. Додже, Г. Роминг.
B) Ф. Тейлор, А. Файоль.
C) В. Шухарт, Э. Деминг.
D) Э. Мейо, Н. Коноржевский.
E) А. Файоль, А. Фейгенбаум.
{Дұрыс жауабы}= A

\$\$\$ 028

Таңдамалы сапа басқарудың алғашқы түсініктері мен кестелерін Жапонияда ұсынған:

- A) Ф. Тейлор.
B) Э. Деминг.

- С) Г. Додже.
 - Д) К. Исикав.
 - Е) Э. Мейо.
- {Дұрыс жауабы}=В

\$\$\$ 029

«Түтынушы талаптарына сөйкестігі» ұғымын сапаға қатысты енгізген:

- А) Г. Роминг.
 - В) Э. Деминг.
 - С) Д. Джуран.
 - Д) К. Исикав.
 - Е) Э. Мейо.
- {Дұрыс жауабы}=С

\$\$\$ 030

Сапаны тотальды (жалпыға ортақ) бақылау TQC (Total Quality Control) концепциясы пайда болды:

- А) 1940 жылдары.
 - В) 1945 жылдары.
 - С) 1952 жылдары.
 - Д) 1960 жылдары.
 - Е) 1950 жылдары.
- {Дұрыс жауабы}=Е

\$\$\$ 031

Сапаны тотальды (жалпыға ортақ) бақылау TQC (Total Quality Control) концепциясының авторы:

- А) Э. Деминг.
 - В) А. Фейгенбаум.
 - С) Д. Джуран.
 - Д) К. Исикав.
 - Е) Э. Мейо.
- {Дұрыс жауабы}=В

\$\$\$ 032

«Сапаны кешенді түрде басқару» атты мақаланың авторы:

- А) К. Исикав.
 - В) В. Шухарт.
 - С) Д. Джуран.
 - Д) А. Фейгенбаум.
 - Е) Э. Деминг.
- {Дұрыс жауабы}= D

\$\$\$ 033

Басқару қағидалары:

- А) басқару және бақылау барысында қолданылатын әдістер жиынтығының тәртібі.

- В) шешім және жоспар құрудағы іс-әрекеттер жиынтығының тәртібі.
С) басқару функцияларын орындаудағы жетекшілер негізге алатын идеялар, заңдылықтар және мінез-құлқының тәртібі.
D) әрекет және сипаттама барысында қолданылатын әдіс-тәсілдердің тәртібі.
E) процесс және құбылыс ретінде жүзеге асырылатын мінез-құлық әрекеттерінің жиынтығының тәртібі.
{Дұрыс жауабы}=С

\$\$\$ 034

Басқару – мектеп ішіндегі «психологиялық, ұйымдастырушылық және әдістемелік» сияқты күрделі процестер мен қатынастарды саналы түрде реттеу деп анықтаған:

- A) В.Г. Афанасьев.
B) Т.М. Баймолдаев.
C) В.В. Мехедов.
D) К.Я. Вазина.
E) Г.И. Щукина.
{Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 035

Басқару – қоғамның, оның кез келген даму сатысындағы, ішкі өзіне тән қасиеті деп анықтаған:

- A) Г.И. Щукина.
B) К.Я. Вазина.
C) В.В. Мехедов.
D) Т.М. Баймолдаев.
E) В.Г. Афанасьев.
{Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 036

Кайзен бұл:

- A) басқару.
B) жоспарлау.
C) іріктеу.
D) жетілдіру.
E) шешім қабылдау.
{Дұрыс жауабы}=D

\$\$\$ 037

Кайзеннің негізгі ұстанымы:

- A) үнемі қадағалау арқылы жаза қолдану.
B) үнемі бақылау негізінде шешім қабылдау.
C) ескі тәжірибелерді іріктеу.
D) жаңа ұсыныстар жасау, үздіксіз жетілдіру.
E) шешім қабылдауды жеделдету.
{Дұрыс жауабы}=D

\$\$\$ 038

Басқару торының авторлары:

- A) Д. Грен, Т. Кон.
 - B) К. Маусити, Д. Мутон.
 - C) Т. Бойделл, М. Безруких.
 - D) Р. Блейк, Д. Мутон.
 - E) В. Петров, И.Г. Агапов.
- {Дұрыс жауабы}=D

\$\$\$ 039

Сапа басқарудың осы фазасының бейнесі болып табылады:

- A) белгілі бір сапа концепцияларының «Жалпыға ортақ функциясы».
- B) іс-әрекеттер жиынтығы бойынша ортақ шешімдер.
- C) басқару функцияларын орындаудағы «Жалпыға ортақ сапа».
- D) әрекет ету барысында қолданылатын «Жалпыға ортақ сапа».
- E) «Жалпыға ортақ сапа менеджменті», «Жалпыға ортақ сапа менеджментінің жүйесі».

{Дұрыс жауабы}=E

\$\$\$ 040

«ДЖИТ» жүйесі:

- A) «Дәл уақытылы өндіріс» мағынасын білдіретін «just in time» ұйымының қағидасы.
- B) «Дәл уақытылы өнім» мағынасын білдіретін «just in time» ұйымының жоспары.
- C) «Дәл уақытылы өндіріс» мағынасын білдіретін «just in time» ұйымының жаңа формасы.
- D) «Дәл уақытылы өмір» мағынасын білдіретін «just in time» ұйымының жаңа формасы.
- E) «Дәл уақытылы өндіріс» мағынасын білдіретін «just in time» ұйымының баламасы.

{Дұрыс жауабы}=C

\$\$\$ 041

Өнім сапасын басқарудың кешенді жүйесі КСРО-да қашан қалыптасты?

- A) XX ғасырдың 40-жылдың соңында.
- B) XX ғасырдың 50-жылдың соңында.
- C) XX ғасырдың 60-жылдың соңында.
- D) XX ғасырдың 70-жылдың соңында.
- E) XX ғасырдың 80-жылдың соңында.

{Дұрыс жауабы}= D

\$\$\$ 042

Мектепшілік басқару дегеніміз:

- A) біртұтас педагогикалық процеске қатыстылардың барынша жоғары нәтижеге жетуді көздеген мақсатты, сапалы өзара әрекеттесуі.

В) ақпараттық-аналитикалық, мотивациялық-еріктік функциялардың жиынтығы.

С) жетекшілік немесе басқарушылық функцияларының жүзеге асырылуы.

Д) түзету-реттеушілік функциялары арқылы жүзеге асатын процесс.

Е) басқарушылық, әкімшілік; мектепшілік және түзету-реттеушілік функциялардың жүзеге асуы.

{Дұрыс жауабы}=А

\$\$\$ 043

«Жетекшілік» ұғымының түсінігі:

А) басқару ұғымының баламасы.

В) басқару функцияларының бірі.

С) ұйымдастыру ұғымын береді.

Д) түзету-реттеушілік функцияларға ғана қатысты.

Е) әкімшілік ұғымын білдіреді.

{Дұрыс жауабы}=В

\$\$\$ 044

Басқаны басқара білген адам мықты, ал өзін-өзі басқарған мықтырақ деп айтқан:

А) Лао Цзы.

В) Платон.

С) Сократ.

Д) әл-Фараби.

Е) Абай.

{Дұрыс жауабы}= А

\$\$\$ 045

Басқарудың төрт компоненті:

А) оқытуға мән беру; үйрету; командалық жұмыс; жеке жұмыс.

В) дамуға мән беру; сапаға тырысу; жеке жұмысты дәріптеу; ұйымдастыру.

С) сапаға тырысу; энтузиазмнің қажеттілігі; дамуға мән беру; отбасылық тығыз байланыс.

Д) тәрбиелеу; дамыту; оқыту; отбасылық байланыс.

Е) тәрбиелеу; дамыту; танымын арттыру; үйрету.

{Дұрыс жауабы}= С

\$\$\$ 046

Педагогикалық менеджментті зерттеуші отандық ғалымдар:

А) З.А. Исаева, Семченко, З.М. Садвакасова.

В) Н.Д. Хмель, Г.А. Уманов.

С) Вазина, Шукина.

Д) Бейсенбаева, Қалиева.

Е) Ә. Табылдиев, Қ. Жарықбаев.

{Дұрыс жауабы}=А

\$\$\$ 047

Мектеп директорының негізгі қызметі:

- A) оқу кестесін түзу.
 - B) тәрбиенің принциптерін құрастыру.
 - C) тәрбие әдістерін таңдау.
 - D) кадрлар таңдау, оқу-тәрбие процесін бақылау, басқару.
 - E) экономикалық жоспар құру.
- {Дұрыс жауабы}= D

\$\$\$ 048

Менеджердің жобалау мәдениетіндегі технологиялар:

- A) ресурстық, инструменталдық, басқарушылық.
 - B) ұжымдық, ұйымдастырушылық.
 - C) жетекшілік, зерттеушілік, бағынушылық.
 - D) құқықтық, экономикалық.
 - E) жетілдіру, ұйымдастыру, басқару.
- {Дұрыс жауабы}=A

\$\$\$ 049

Басқарудың функциялары:

- A) ұйымдастырушылық, білім берушілік, әдістемелік, тәрбиелеушілік.
 - B) жоспарлау; ұйымдастыру; мотивация; жетекшілік ету; бақылау, шешім қабылдау.
 - C) бейімдеу, әлеуметтендіру, басқару, болжамдау, жетелеу.
 - D) басқару, ұғындыру, бағындыру, қорғау, бақылау, бағалау.
 - E) қызметкерлерді табысқа жеткізу, білімді жетілдіру, үйрету, оқыту, тәрбиелеу, әлеуметтендіру, ұйымдастыру.
- {Дұрыс жауабы}= B

\$\$\$ 050

Басқару мәдениетінің құрылымы:

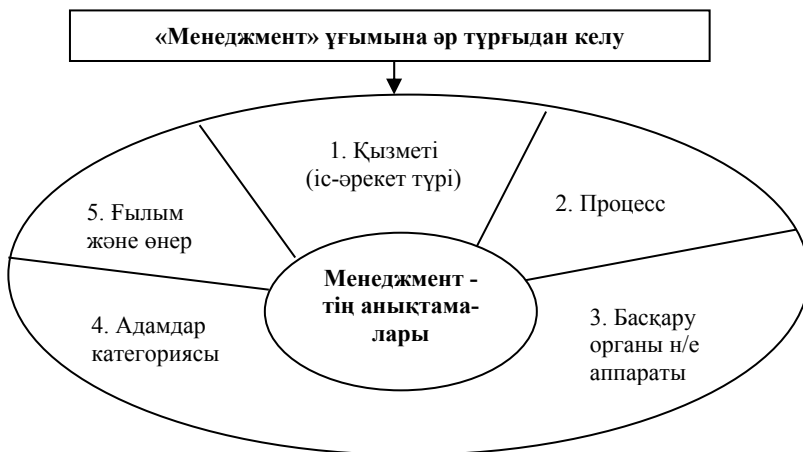
- A) іс-әрекет, мақсат, қорытынды.
 - B) басқару тәсілдері, құралдары, формасы.
 - C) басқару шарттары, ұстанымдары, заңдары.
 - D) басқару феномені, теориясы, механизмі.
 - E) басқару бағдарламасы, категориялары, шарттары.
- {Дұрыс жауабы}=D

БИБЛИОГРАФИЯЛЫК ТІЗІМ

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб., 1999.
2. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента. – М., 1998.
3. Абдыманапов С.А., Жамбек М.И. [и др.]. Комплексная оценка качества высшего образования: Аналитический доклад. – Астана: Информационно-методический центр, 2001.
4. Баймолдаев Т.М. Педагогический менеджмент и современное управление школой. – Алматы: Научно-издательский центр «Ғылым», 2001.
5. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 1995.
6. Безруких М. Нет недостойной и стыдливой работы // Лидер образования. – 2002. – № 1. – С. 4-5.
7. Бреддик Т. Менеджмент в организации. – М., 1997.
8. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 1995.
9. Гагарин А.С., Конаржевский, В.Ф. Молодой руководитель в трудовом коллективе. Основы организационной и воспитательной работы. – Свердловск, 1990. – 143 с.
10. Генисаретский О.И. Проектная культура и концептуализм. www.project.ru.
11. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. – М., 1998.
12. Дайрабаев Е., Дайрабаева А. Педагогика пәнінің негіздері. – Алматы: Қазак университеті, 2005
13. Дәулиева Ф. Білім беру саласының экономикасы. – Алматы: Қазак университеті, 2004.
14. Дружинин Ю. ...и маленький цветок // Лидер образования. – 2002. – № 8. – С. 4-5.
15. Друкер П.Ф. На рубежах менеджмента, где сегодня рождается завтрашнее решение. – Лондон, 1987. – 150 с.
16. Делай хорошо – плохо само получится // Лидер образования. – 2002. – № 10. – С. 2.
17. Ефлаева Т. Убеждать не словом, а делом // Лидер образования. – 2002. – № 9. – С. 2.
18. Ефлаева Т. Наука доверяет людям // Лидер образования. – 2002. – № 7. – С. 2-16; Левит М. Простые истины. Есть ли альтернатива ЗУН (ресурсный подход, со-бытийный подход) // Управление школой. – 2004. – № 12 (351) 24-31 марта. – С. 22-24.
19. Исаева З.А. Подготовка менеджеров в образовании в высшей школе. – Алматы: Қазак университеті, 2005.
20. Исламгулова С.К. Школа как сложная организация (комплексный подход) // Творческая педагогика. – 2004. – № 2. – С. 27-36.
21. Исламгулова С.К. О реформировании педагогической системы общеобразовательной школы (комплексный подход). Целеполагание

- и содержание образования // Творческая педагогика. – 2003. – № 1. – С. 5-26.
22. Каренов Р.С. Теория и практика менеджмента. – Алматы: Ғылым, 1998. – 184 с.
 23. Корякина Н.И., Жевлакова М.А. Образование устойчивого развития: поиск, стратегии, подходы, технологии. – СПб., 2000. – 130 с.
 24. Конаржевский Ю.А. Что нужно знать директору школы о системе и системном подходе: учеб. пособ. – Челябинск, 1986. – 135 с.
 25. Компетентностный подход: обоснование и пути его реализации // Образование. – 2004. – № 3. – С. 32-34.
 26. Котлер, Филип. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 1999. – 869 с.
 27. Крачков Ю.А. Проектная культура. – М., 1989. – С. 19.
 28. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994.
 29. Садуакасова З.М. Организационный менеджмент в образовании: схемы и таблицы: учебно-методическое пособие для вузов. – Алматы: «ДОИВА Медеуского района», 2006. – 140 с.
 30. Мехедов В.В., Скворцов В.Н. Управленческие знания и умения директора общеобразовательной школы. – Л., 1991.
 31. Семеновская Н. Бью челом, подсовываю романтику // Лидеры образования. – 2004. – № 3. – С. 6; Меньшова Н. Законченный трудоголик // Лидер образования. – 2000. – № 3. – С. 4.
 32. Система менеджмента качества (СМК). – Алматы: Қазақ университеті, 2004.
 33. Стратегия развития высшего образования в Европе. – Алматы: Қазақ университеті, 2004.
 34. Сумнительный Г. Выгодней быть порядочным // Лидер образования. – 2001. – № 5. – С. 4-5.
 35. Стороженко Н.М. Об одном из подходов к управлению педагогическим колледжем // Специалист. – 1997. – № 2. – С. 29-31.
 36. Танцев А.А. Маркетинговый подход к управлению образовательным учреждением // Профессиональное образование. – 2001. – № 7. – С. 7-8; Управление школой: новые подходы // Народное образование. – 1992. – № 9-10. – С. 18.
 37. Педагогика / Абай атындағы Алматы мемлекеттік педагогикалық университеті педагогика кафедрасының авторлар ұжымы. – Алматы, 2003.
 38. Петрова В. Принципы управления // Директор школы. – 1998. – № 5. – С. 43-46
 39. Программно-целевое управление развитием образованием: опыт, проблемы, перспективы / под ред. А.М. Моисеева. – М.: Пед. Общество России, 2001. – 256 с.
 40. Уткин Э.А. Профессия менеджер. – М.: Экономика, 1992. – 176 с.
 41. Рахметов Б.А. Персоналды басқару. – Алматы: Экономика, 2005. – 6 – 15-б.

42. Радионов В.Е. Нетрадиционное педагогическое проектирование. – СПб., 1996. – С. 37-38.
43. Хмель Н.Д. Педагогический процесс в общеобразовательной школе. – Алма-Ата, 1990.
44. Фоломьев А.Н., Гегер Э.А. Менеджмент инноваций: теория и практика. – М., 1997.
45. Шишов С.Е., Агапов И.Г. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 2. – С. 58.



1. Менеджмент белгілі бір мақсатқа немесе мақсаттарға жетуге бағытталған **адам іс-әрекетінің түрі ретінде қарастырылады.** «Әлеуметтік және экономикалық дамуды менеджмент туындатады. Ол оның нәтижесі. Капиталды өндірістің тек экономикалық факторларына арнау барысында біз дамыған жоқпыз, тек менеджмент қуаты арқылы ғана дами аламыз. Даму, басқа сөзбен айтқанда, экономикалық байлықтың дамуы емес, адам қуатының дамуы. Адам қуатын, күшін жігерлендіру және оған бағыт беру– нағыз менеджменттің міндеті)... Питер Друкер.

2. Менеджмент процесс ретінде анықталады, яғни кәсіби даярланған мамандар көмегімен мақсатқа жетудің жолдары, әдістері таңдалып, ұйымдас-тырылады.

3. Менеджмент иерархиялық ұйымдастыру құрылым ретінде қарастырылады, оның құрылымында басқару функциялары жүзеге асады. Басқару төменнен жоғары немесе керісінше басқарылады.

4. Менеджмент басқарумен айналысатын адамдар категориясы ретінде қарастырылады. «...Не істеу керек екенін білу, оны қалай жақсы және арзан жүзеге асыруды білу – нағыз өнер» (Ф.У. Тейлор). Басқарушы персоналдардың негізгі міндеттері барлық ресурстарды тиімді, үйлесімді қолдану (капиталды, тапсырмаларды, құрылғыларды, заттарды, еңбекті, ақпа-ратты).

5. XX ғасырда менеджмент өзінің пәні, мәселесі және оны шешу жолдары бар жеке ғылым, білім саласына айналды. Оның ғылыми негізін тұжырымдар, теориялар, қағидалар, басқару жүйесі, т.б. құрайды.

Басқару мәдениетінің құрылымы



Басқару әрекетінің құрылымы

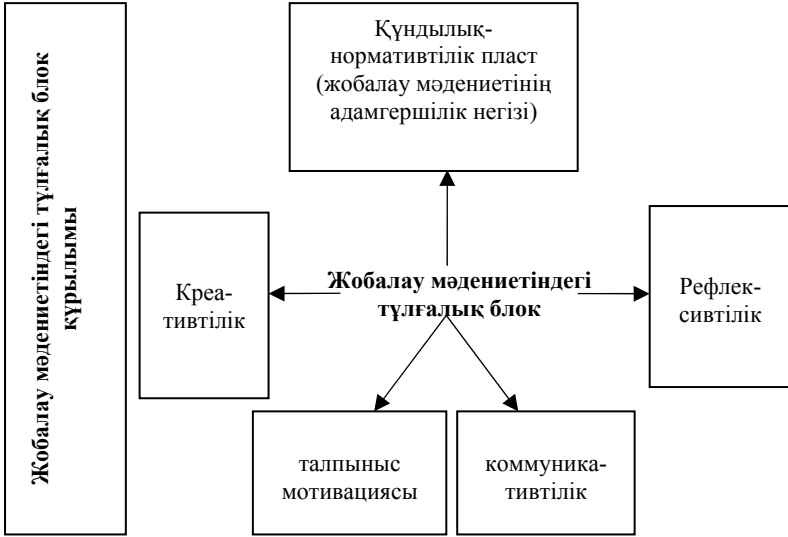


Білім беру саласы менеджерінің жобалау мәдениетін қалыптастыру әдістемесі

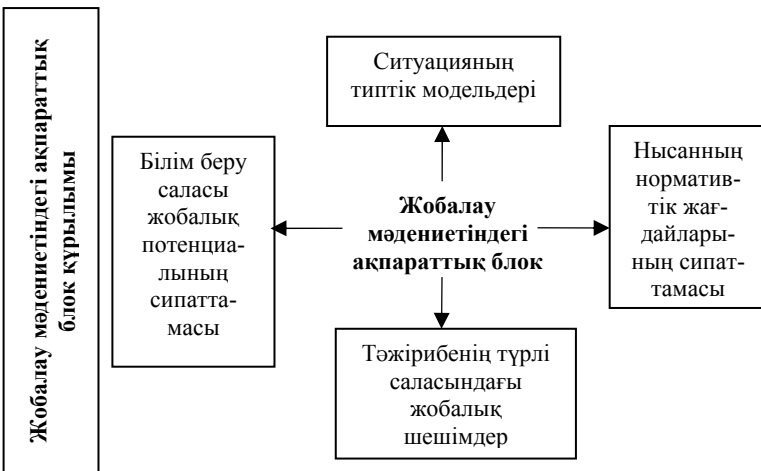


Жобалау мәдениетінің тұлғалық, технологиялық және ақпараттық блоктары

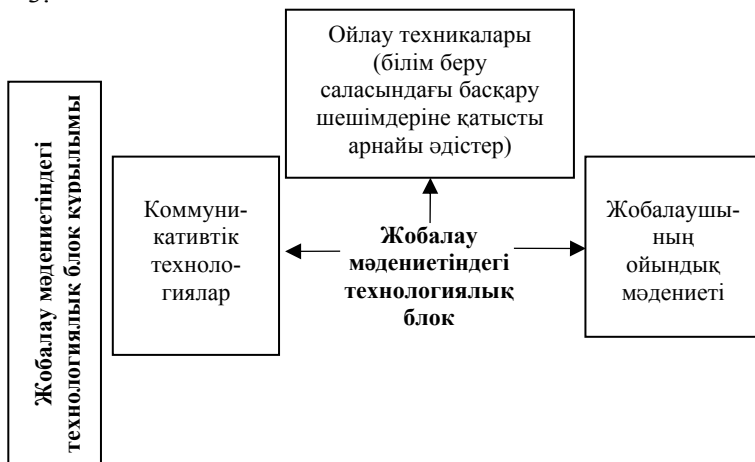
1.



2.



3.



Жобалу мәдениетінің даму кезеңдері:

- формалдық-динамикалық сипаттамалардың қалыптасуы;
- мотивациялық-құндылықтық компоненттің дамуы;
- іс-әрекеттіліктің дамуы;
- тұлғаның жалпы тұлғалық қасиеттерінің қалыптасуы.

Қалыптасушы жобалық қасиеттер дамудың әр кезеңінде спецификалық міндеттер: құндылықтық-рөлдік өз-өзін анықтау, коммуникативтік ұстанымдар мен қасиеттерді (ашықтық, қарым-қатынасқа бейімділік, вербальді емес мүмкіндіктер, эмпатиялық қасиеттер), рефлексия дағдыларын қалыптастыру, жобалау процесі мен нәтижесінде талпыныс мотивациясын ынталандыруды атқаратын бағдарламаның қалыптастырушы блоктарымен қамтамасыз етілді.

«Білім беру менеджменті саласындағы жобалау» курсы

(А.Қ. Мадиеваның құрастырушылығымен жасалған)

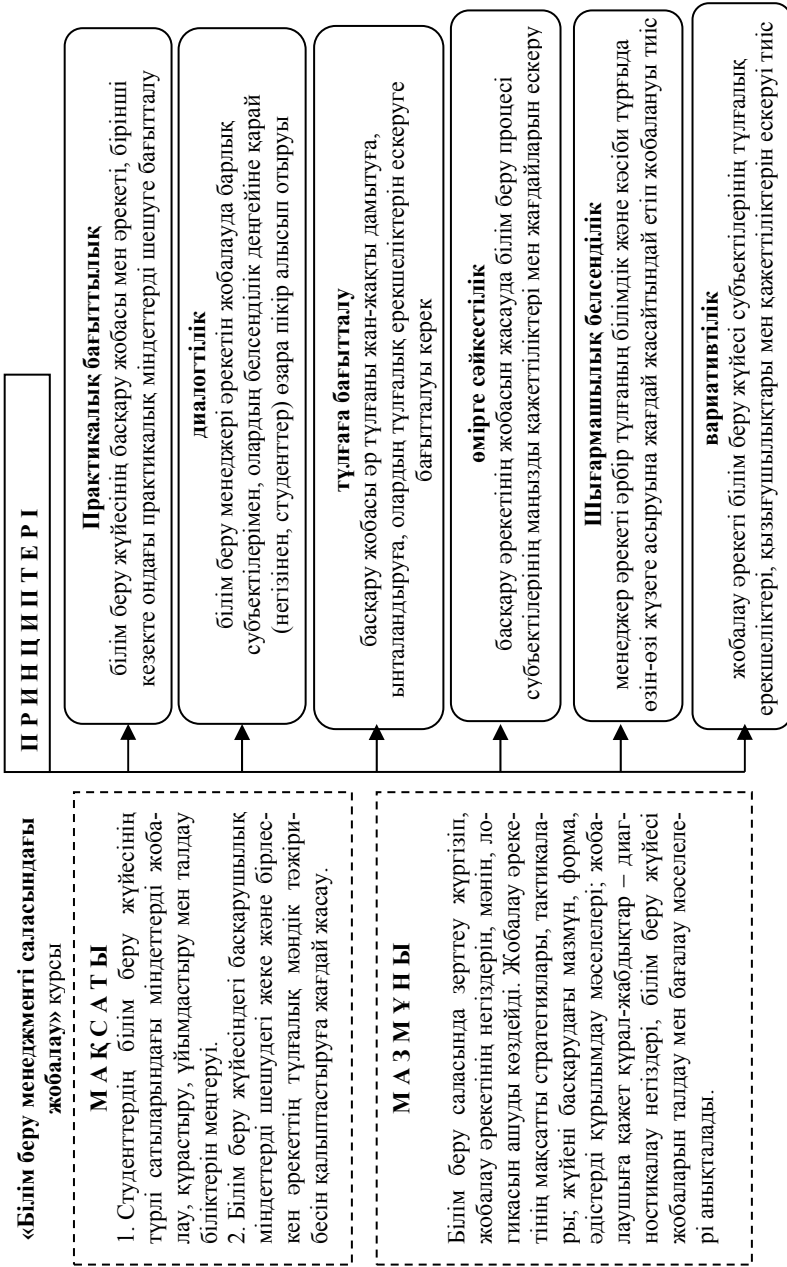
ПРЕРЕКВИЗИТТЕР:

- дәрістер шетелдік, ресейлік және отандық авторлардың жобалау әрекетіне қатысты еңбектеріне сүйеніп, жобалаудың табиғаты мен маманның жобалау мәдениетін қалыптастырудағы соңғы ғылыми жетістіктер, ізденіс нәтижелерін қамтиды;
- педагогикалық ықпал студенттердің шығармашылық ойлауын, жеке белсендігін, ұжыммен жұмыс істей білу дағдыларын дамытуға бағытталады;
- сабақта басқарушылық ситуациялардан тұратын практикалық бағытталған тапсырмалар ұсынылады;
- ҚР білім беру жүйесіндегі менеджмент спецификасына сүйеніп, нақтылы мәселелер жоба құруға дағдыландыру көзделеді.

ПОСТРЕКВИЗИТТЕР:

- студенттер «жобалау әрекетінің» мазмұнын, теориялық құрылымын түсінеді;
- білім беру жүйесінің басқару шешімдерін қабылдай білуге, стандартты емес ситуацияларды басқара білуге дағдыланады;
- белсенді оқыту әдістерін кеңінен пайдалану нәтижесінде студенттер практикалық әрекет дағдыларын меңгереді;
- әдіснамалық, жобалау мәдениеті қалыптасуына жағдай жасалады;
- жоба жасау барысында студенттер өзара ықпалдасып, топта жұмыс істеу, мәселе шешімін бірлесіп іздеуге, өз позицияларымен бөлісуге, ситуацияға байланысты бейімделуге дағдыланады.

МАЗМҰНЫ: білім беру жүйесіндегі түрлі мәселелерді шешу бойынша менеджер-педагогтың білім беру субъектілерімен өзара байланысын ұйымдастыру мәселесіне арналады. Студенттер шағын топтарға бөлініп, нақты басқару мәселелерін шешуге бағытталған жоба ұсынады.



«Рөлдік ойын» түріндегі сабақта студенттер «баяндамашы», «сарапшы», «сыншы», «новатор» деген рөлдерді атқарады. «**Баяндамашы**» – көпшілік алдында сөйлейді: мәселені құрады, оны шешуге бағыттарға жобаны талқыға ұсынады. «**Сарапшы**» – «түсінүші»: баяндамашыдан терең ойланып, оның назарынан тыс қалған тұстарын іздейді. Ол позитивті мазмұнды байқауға тырысады. «**Сыншы**» – табысты өзара ықпалдастықтарға негізгі тұлға. Ол күшті позитивті зарядқа ие «жұмыс конфликтісін» жүргізуші. Сыншы әр мәселенің бірнеше шешімі болатынын ескеріп, жаңа, балама көзқарас ұстанады, мүддесін анық білдіріп отырады. «**Новатор**» – «шығармашылық құрылымдаушы» мәселеге дәстүрлі емес тұрғыдан қарайды. Ол алынған тәжірибені талдауға, оны қайта құрып, байытуға тиіс. Сабақты осы үлгіде ұйымдастыру іскерлік әріптестік атмосферасын жасап, жобаны белсенді талқылауды ұйымдастырып, өз-өзін өзара ықпалдастықтың түрлі нұсқасында көрсетіп, түрлі «рөл» бойынша тәжірибесін жетілдіруге жағдай жасайды. «Баяндамашының» қатысушыларды мәселелерге қызықтырып, өз пікірін дәйектеп, сұрақтарға дұрыс жауап беруге дағдыланатындықтан, оның қабілеті ерекше бағаланады. Сабақта курсты игеру барысында студенттерге «жұмыс тобы» әрекетін мына критерийлер бойынша өз әрекетін бағалау ұсынылады:

- жұмыс тобы қатысушылары әрекетіндегі келісімділік;
- қатысушылардың идеяларын жеткізу мен оны талқылаудағы белсенділігі;
- мәселе шешімін іздеудегі оптималды нұсқаны іздеудегі конструктивтілік;
- ұсынған идеяларының дәйектілігі;
- топ ішінде диалог жүргізе білу.

Курс жүргізу барысында дербес басқару жобаларын жасау студенттердің өзіндік жұмысы ретінде тапсырылып отырады. Өз бетінше жұмысқа басшылық ету: студенттердің басқару мәселесін таңдау, әдебиеттерді таңдау, жеке және топтық кеңес беру өткізу, бақылау уақыты мен формаларын анықтау, жасалған жұмыс есебі формаларын ұсыну бойынша ұсыныстар жасау. Кеңес беру-басқару әрекеті жобалау әрекетінің негізгі біліктерін дамытуға, өз еңбегін өз бетінше ұйымдастыру дағдыларымен қаруландыруға бағытталады. Бұл студенттерді тұлғаның өзін-өзі білімдендіру қажеттілігін түсінуге бағыттайды.

Студенттердің басқарушылық жобалары екі түрлі критериймен бағаланды:

Біріншісі жоба мазмұнына қатысты:

- жобаның өзектілігі (жобаның өзекті басқару мәселесін шешу тұрғысынан мәнін негіздей білу);
- жобаның тұтастығы (жобада нақты белгіленген мақсаттардың, міндеттердің болуы, оларды жүзеге асыру мазмұны);
- жобаның жаналығы (жүзеге асыру формасының қайталанбастығы, оның нақты басқару шешіміне бейімділігі);
- реалистігі (жобаны нақты басқару міндеттерін шешуге қолдану мүмкіндігінің болуы).

Екіншісі жобаның безендірілуіне қатысты:

- атауы (қысқа, қолайлы);
- білім беру жүйесіндегі басқарушылық жобалаудың барлық кезеңдерінің жариялылығы;
- жобаның эстетикалық безендірілуі;
- графикалық материалдардың болуы (сызба, кесте, графикалар, диаграммалар).

ТРЕНИНГ. БІЛІМ БЕРУ САЛАСЫНДАҒЫ ЖОБАЛАУ

Мақсаты: жобалау мәдениетімен таныстыру, жобалаудың білім, білік, дағдыларын жетілдіру.

Міндеттері:

- сыртқы және ішкі ортаны ажырата алу, олардың білім мекемесіне ықпалын түсіну;
- жобалау мәдениеті түсінігі;
- практикада қолдана алу.

1. Дайындық кезеңі

Оқытушы магистранттардан жобалау мәдениетінің технологиясымен таныс екендігін, кімде-кім тәжірибеде қолданып көргендігін сұрайды.

«Ассоциация» жаттығуы.

1. Тренер тақтаға «Жобалау мәдениеті» деген сөзді жазып қойып, осы сөзбен қандай ассоциация туындайтынын магистранттардан сұрайды, барлық сөздер тақтаға жүйелі түрде жазылады.
2. Жазылған кілттік сөздер негізінде «жобалау мәдениеті» түсінігіне қатысушылар өз анықтамаларын беруге тырысады.
3. Тренер жоба, жобалау мәдениеті түсініктеріне ғылыми түсініктеме береді және мәнін ашады, үлестірмелі материал таратады.
4. Тренер топты кіші топтарға бөлу арқылы оларға мынадай тапсырма береді: жобалау мәдениетінің қолданысына орай SWOT-талдауына салу.

2. Негізгі кезең

Командаларға тапсырма:

1. Білім беру менеджерінің қызметін айқындау.
2. Кестені толтыру.

Сыртқы ортаның «мүмкіндіктері»	Сыртқы ортаның «қаупі»
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 жақтарына» жатқызасыздар?

3. Жедел менеджмент моделін құру.

Аяқтаған соң әр команда өз жобаларын қорғайды, жобалау мәдениетіне қатысты ұсыныстарымен бөліседі.

Жауаптар талқыға салынады.

«Сұрақ-жауап» жаттығуы.

Жаттығуды тренер жүргізе алады, сонымен қатар қатысушылар бір-біріне сұрақ қояды. Егер жауап беруге қиналған жағдайда, тренер сұраққа түсінік-теме береді.

1. Білім беру саласын басқару жүйесінде жобалау мәдениетінің алатын орны қандай? Оның мәні неде?

2. Жобалау мәдениетінің артықшылығы неде?

3. Жобалаудың құрылымы қандай?

4. Жобалау мәдениетін жүзеге асыруда қандай әдіс-тәсілдерді қолдануға болады?

5. Білім беру саласындағы менеджердің миссиясын қалай түсінесіз? Ол қандай шарттар негізінде қалыптасады?

6. Жобалау мәдениетін қалыптастыруда қандай формаларды қолданасыз?

7. «Көрегендік – басшы алдындағы ең үлкен мәселелердің бірі» деген тұжырымдаманы бүгінгі постиндустриалды қоғам контекстінде талқылаңыз деген сұрақтар негізге алынады.

3. Қорытынды кезең

Тренер сабақты «кері байланыс» әдістемесінің көмегімен аяқтайды.

Оқу басылымы

Әлқожаева Нүрсүлу Сейткерімқызы
Жұмабекова Қырмызы Бақытқалиқызы

ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

Оқу құралы

Екінші басылым

Редакторы *К. Сәбит*
Компьютерде беттеген және
мұқабасын безендірген *Н. Базарбаева*

Мұқабаны безендіруде сурет
Wallpaperscraft.ru сайтынан алынды

ИБ № 11761

Басуға 05.03.2017 жылы қол қойылды. Пішімі 60x84^{1/16}.
Көлемі 8,25 б.т. Офсетті қағаз. Сандық басылым. Тапсырыс №875.

Таралымы 120 дана. Бағасы келісімді.

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің
«Қазақ университеті» баспа үйі.

050040, Алматы қаласы, әл-Фараби даңғылы, 71.

«Қазақ университеті» баспа үйі баспаханасында басылды.