

**Қазақстан Республикасының Оқу-ағарту министрлігі
Ы. Алтынсарин Ұлттық білім академиясы**



**«Орта білім беру ұйымдарының менеджерлерін
ротациялау тетіктерін іске асыру»
Әдістемелік ұсынымдар**



**Астана
2022**

Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясының Ғылыми кеңесі баспаға ұсынды. (2022 жылғы 13 қыркүйектегі № 10 хаттама)

Әдістемелік ұсынымдар Шымкент, Алматы, Астана қалаларының білім басқармаларының басшыларына, облыстық (аудандық) әдістемелік орталықтардың/кабинеттердің әдіскерлеріне, мектеп директорларына, мектеп директорларының орынбасарларына арналған.

© Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық
білім академиясы, 2022

Мазмұны:

Кіріспе	4
1. Білім берудегі менеджменттің негізгі тірек элементтерінің мәні мен сипаттамасы.....	6
2. Білім беру жүйесіндегі менеджерлерді ротациялаудың халықаралық тәжірибесіне шолу.....	14
3. Орта білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау тетіктерін іске асыру бойынша ұсынымдар	23
Қорытынды	38
Пайдаланылған әдебиеттер тізімі.....	39
Қосымшалар.....	41

Кіріспе

Қазіргі уақытта елімізде болып жатқан мемлекеттік және саяси құрылымдағы өзгерістерге, экономикалық процестердің өзгеруіне, қоғамдық сананың, құндылықтардың жаңаруына байланысты құрылып жатқан басқару процесінің жаңа философиясын түсіну және бағдарлар, әлемдік басқару тәжірибесін зерттеу, талдау, бағалау арқылы басқару тәжірибесін қайта қарау және бағалау арқылы өтеді.

Басқару функцияларын жүзеге асыру белгілі бір табысқа жетуді қалайтын кез келген ұйым үшін міндетті шарт болып табылады. Тарих өте шебер басқарудың арқасында өмір сүрген күшті ежелгі ұйымдардың, қауымдастықтың болғанын куәландырады. Айта кету керек, 20 ғасырдың басына дейін жүйені басқарудың кез келген түрі туралы іс жүзінде ешкім ойламаған. Біріншіден, адамдарды ұйымның дамуы мен табысты жұмыс жасауы емес, коммерциялық мүдделер қызықтырды.

Осылайша, әлеуметтік институттар, бірлестіктер, ұйымдар деңгейіндегі басқарудың бүкіл әлемдік тәжірибесі жалпы «менеджмент» ұғымында топтасады.

Менеджмент теориясының ғылыми зерттеу саласы ретінде пайда болуына және енгізілуіне бірқатар объективті және субъективті факторлар ықпал етті. Қоғам мен ғылымның даму процесі, білімнің әртүрлі салаларын жетілдіру ретінде ұйымның табысқа жетуіне әсер ететін жаңа факторлар анықталды, олар белгілі бір түрде басқару теориясының дамуына әсер етті.

Әрі қарай, 20 ғасырда әлемнің өзі өте жылдам өзгере бастады. Ғылыми-техникалық прогресс, қоғамды индустрияландыру, әлемдік экономикадағы өзгерістер, мемлекеттік сектордың бизнеске ықпалының күшеюі және тағы басқалар басқару жүйесіне әсер ететін жаңа факторларды ашты.

Шетелдік ғылыми әдебиеттерде менеджмент басқа адамдардың еңбегін, ақыл-ойын, мінез-құлық мотивтерін қолдана отырып, мақсаттарға жету қабілеті, адамдарды басқару іс-әрекетінің түрі ретінде, сондай-ақ осы функцияны жүзеге асыра алатын адам білімінің саласы ретінде қарастырылады [1].

Адамзат өзінің бүкіл тарихында тек үш түрлі басқару құралын ойлап тапты:

1. иерархия-ықпал етудің негізгі құралдары биліктің бағыныштылық қатынастары, мәжбүрлеу арқылы адамға жоғарыдан қысым жасау, материалдық тауарлардың бөлінуін бақылау болып табылатын ұйым;
2. нарық-өнімдер мен қызметтерді сатып алу-сатуға, меншік қатынастарына, сатушы мен сатып алушының мүдделерінің теңдігіне негізделген тексерілген көлденең қатынастар желісі;
3. мәдениет-қоғам, ұйым, топ жасаған және мойындаған құндылықтар, әлеуметтік нормалар, көзқарастар, мінез-құлық үлгілері, салт-жоралар, адамды басқаша емес, өзін-өзі ұстауға мәжбүр етеді.

Бұл механизмдердің ешқайсысы өздігінен жүзеге аспайды. Олардың барлығы иерархияның немесе нарықтың абсолютті үстемдігімен байланысты [2].

Сонымен, менеджмент сөзі (ағылшын тілінен – «басқару») қызмет түрін де, білім саласын да білдіреді. Ұйымның мақсатына жету үшін менеджмент тек адам ғана емес, материалдық, қаржылық ресурстарды да пайдалануды көздейді. Көптеген дереккөздерде менеджмент тек басқару туралы ғылым немесе басқарушылық білім саласы ретінде ғана емес, сонымен қатар стандартты емес түрде көрінетін менеджер/менеджердің психологиясы, парасатты сезімі мен интуициясы біліміне негізделген басқару өнері ретінде қарастырылады. және оның шешімдерінің өзіндік ерекшелігі, жылдам әрекет ету және әрекеттердің импровизациясы. Осылайша, менеджмент ұйымның тиімді және тиімді жұмыс істеуі үшін интеллектуалдық, материалдық және қаржылық ресурстарды жұмылдыру ғылымы, өнері және қызметі ретінде анықталуы мүмкін.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 12 қазандағы №726 қаулысымен бекітілген «Сапалы білім беру. «Білімді ұлт» Ұлттық жобасында білім беруді басқару мен қаржыландыру тиімділігін арттыру бірінші кезектегі міндеттердің бірі болып белгіленген.

Білім беру саласындағы реформалар, оның ішінде жаңартылған білім беру мазмұнын енгізу білім беру ұйымдарының қызмет ету жүйесінде өзгерістерге әкелді. Мектеп басқару объектісі ретінде айтарлықтай және сапалы өзгерді, сәйкесінше менеджмент жүйесі басқарудың жаңа тәсілдері мен сапасын талап етеді. Менеджмент оқу процесін басқарудың принциптері, әдістері, ұйымдастыру формалары мен технологиялық әдістерінің жиынтығы ретінде оның тиімділігін арттыруды қамтамасыз етеді.

Бүгінгі таңда көшбасшылар мен мұғалімдердің оқу-тәрбие процесінің менеджерлері ретіндегі қызметі көбінесе басқарушылық шешімдерді қабылдауда және педагогикалық ұжым мен білім алушыларға әсер етудегі қарама-қайшылықтарды тұрақты шешумен бейнеленеді.

Білім беруде тиімді менеджментті құру арқылы заманауи мектепті басқару мәселелерін шешу орта білім беру ұйымдарының басшылары, педагогикалық және ата-аналар қауымы үшін өзекті мәселе болып табылады.

1. Білім берудегі менеджменттің негізгі тірек элементтерінің мәні мен сипаттамасы

Педагогикалық менеджменттің негізгі компоненттері ретінде оның негізгі элементтері мен жүйелік тұжырымдамалардың мәні келесі негізгі анықтамаларды қамтиды:

- педагогикалық менеджмент-оның тиімділігін арттыруға бағытталған оқу-тәрбие және оқу-танымдық үдерісті басқарудың принциптері, әдістері, ұйымдастырушылық нысандары мен технологиялық амалдарының кешені;

- оқу-тәрбие процесін басқару (педагогикалық менеджменттің құрамдас бөлігі ретінде) — ғылыми негізделген жоспарлау, ұйымдастыру және олардың қызметін бақылау арқылы басшының педагогикалық ұжым мен білім алушыларға мақсатты әсер етуі;

- оқу-тәрбие процесінің менеджері-педагог қызметкерлердің оқу-тәрбие қызметін басқару субъектісі ретінде әрекет ететін білім беру ұйымының басшысы (директор, оның орынбасары);

- білім беру процесі-мемлекеттік білім беру стандартынан төмен емес деңгейде білім, білік және дағдыларды меңгеруді қамтамасыз ететін, осы тұлғаның өзін-өзі тәрбиелеуімен бірлікте ұйымдастырылған оқу-тәрбие және оқу-танымдық процестер арқылы тұлғаны оқыту, тәрбиелеу және дамыту жөніндегі қызметті ұйымдастыру және жүзеге асыру жөніндегі шаралар жүйесі.

- білім беру процесінің мониторингі-кез-келген уақытта объектінің жай-күйін бағалауға мүмкіндік беретін және оның одан әрі дамуына болжам беретін басқаруды ақпараттық қамтамасыз етуге бағытталған оқу процесі немесе оның жекелеген компоненттері туралы ақпаратты жинау, өңдеу, талдау және тарату жүйесі.

Педагогикалық менеджмент қызмет жүйесі ретінде келесі құрылымдық және функционалды компоненттер мен жүйені құрайтын факторларды қамтиды:

- қызметтің мақсаты (жоспарланған, күтілетін нәтиже);

- қызмет субъектісі (директор, оның орынбасарлары, педагогикалық құрам, білім алушылар, ата-аналар);

- қызмет объектісі (ол екінші субъект) — білім беру ұйымының өзі, сондай-ақ онда өтетін процестер;

- қызмет мазмұны (оқу, тәрбие, басқару және басқа ақпарат);

- қызмет тәсілдері (педагогтің білім алушылармен, басшының педагогпен және білім алушылармен өзара іс-қимылының әдістері мен стилі және т. б.);

- білім алушылардың оқу, тәрбие және даму дәрежесі оқу-тәрбие процесі менеджментінің нәтижесі болып табылады [3].

Педагогикалық менеджменттің мақсаты білім беру жүйесін дамытудың заманауи саясаты жағдайында білім беру процесінің тиімді және тұрақты жұмыс істеуін қамтамасыз ету болып табылады.

Педагогикалық менеджмент деңгейлері:

- педагогикалық ұжымның қызметін басқару;

- педагог қызметін басқару;

- білім алушының қызметін басқару.

Міндеттері:

- мақсаттар мен міндеттерді қою; білім беру процесін жоспарлау;
- білім беру процесін ресурстық қамтамасыз ету;
- қатысушылардың (білім алушылардың, педагогтердің, ата-аналардың) жоғары уәждемесін қамтамасыз ету;
- білім беру үрдісін бақылау және үйлестіру;
- нәтижелерді талдау.

Жоғарыда айтылғандарға сәйкес менеджмент міндеттері:

- орындаушының жекелеген іс-әрекеттерінің, сондай-ақ тұтастай барлық қызметтің кезеңділігі мен дәйектілігін көрсетеді;
- белгілі бір уақыт аралығында жұмыстың жекелеген түрлерін орындау әдістемесі мен ережелерін қарастырады;
- жұмсалған күш-жігердің, қаражат пен уақыттың оңтайлылығын ескере отырып, қызмет нәтижесінің сапасына және мақсаттарға жету тәсілдерінің тиімділігіне қойылатын талаптарды анықтаңыз;
- нақты қызмет үшін айқындалған орындаушылардың құрамы мен біліктілігіне қойылатын талаптарды белгілейді (олардың функционалдық міндеттеріне сәйкес);
- оңтайлылықты (қажеттілік пен жеткіліксіздікті) ескере отырып, қажетті ақпараттың мөлшерін және оның негізгі көздерін айқындайды;;
- орындаушылар қызметінің барысы мен нәтижелерін бақылау мен есепке алудың негізгі ережелерін анықтайды және қарастырады.

Педагогикалық менеджмент функциялары:

Педагогикалық менеджменттің функциялары басқарушылық қызметтің негізгі мазмұнын, дәлірек айтқанда, белгілі бір іс — қимылдардың толық циклін және тұтастай алғанда басқарушылық қызметті құрайды. Басқаша айтқанда, функция (лат. function-орындау) - басқарылатын процестердің мақсаттылығын немесе ұйымдастырылуын қамтамасыз ету үшін басқару жүйесінен белгілі бір іс-әрекетті орындауды талап ететін басқару жүйесі мен басқарылатын объект арасындағы қатынас [4].

Орта білім беру ұйымдарын басқару практикасын басқару және талдау теориясына сүйене отырып, педагогикалық менеджменттің келесі негізгі функцияларын айқындап көрсетуге болады.

1. Жоспарлау немесе шешім қабылдау функциясы (бұйрықтар, бұйрықтар, ұсыныстар, жоспарлар, Кеңес шешімдері, педагогикалық кеңестің шешімдері және т.б.). Оқу-тәрбие процесін жоспарлау (немесе шешім қабылдау) — нақты орындаушылар мен орындау мерзімдерін көрсете отырып, жалпы білім беру ұйымының негізгі қызмет түрлері мен іс-шараларын айқындау арқылы іске асырылатын педагогикалық менеджменттің бірінші негізгі компоненті (функциясы). Кез-келген басқарушылық әсер білім беру ұйымының басшысы қабылдаған белгілі бір басқарушылық шешімнің нәтижесі екені сөзсіз. Сонымен қатар, басқару шешімі бірқатар талаптарды қанағаттандыруы керек, атап айтқанда:

- мақсатты бағыттылыққа ие болу, яғни педагогикалық менеджменттің мақсатына толық сәйкес болу;

- негізді, атаулы болу (оны іске асыратын және оның тиімді іске асырылуы үшін жауапты адам болатын) және заңды болу;

- дәйекті болу, яғни қабылданатын басқарушылық шешімдердің жалпы жүйесімен бірлік пен келісімді көрсету;

- оны іске асыру уақыты бойынша нақтылық шартына жауап беру және жұмсалатын күштердің, құралдар мен уақыттың оңтайлылығын ескере отырып, оны іске асыру тиімділігінің өлшемдерін көздеу;

- өзекті және заманауи болу;

- толық, қысқа және нақты баяндалуы тиіс.

Осылайша, оқу жылына арналған жұмыс жоспары өзара байланысты, жалпы мақсаттармен біріктірілген, жалпы білім беру ұйымының алдына қойылған мақсаттарды іске асыру бойынша практикалық іс — шаралар мен істердің жиынтығы, ал оқу сабақтарын жоспарлау-мұғалім мен оқушылардың сабақ барысында өзара әрекеттесуінің жалпы алыпсатарлық немесе жазбаша моделін құру туралы шешім қабылдаудың нақты актісі. Бұл кезеңнің негізі Сабақтың мақсаты, міндеттері және нақты уақыты, сондай-ақ мұғалімнің оқу-тәрбие іс-әрекетінің принциптері, әдістері мен мазмұны және студенттердің оқу-танымдық қызметі болып табылады. Егер жоспарлау кезеңінде болжау элементі болмаса, жоспарлау ресми акт болып қала береді.

2. Қабылданған шешімдер мен жоспарларды орындауды ұйымдастыру функциясы мыналарды қамтиды:

- *қабылданған шешімді (жоспарды) орындаушыға жеткізу;*

- осы шешімді (жоспарды) орындау мүмкіндігін материалдық-техникалық қамтамасыз ету;

- осы шешімді (жоспарды) орындаушының жеке басының (екінші менеджмент субъектісінің) нұсқауларымен және қажеттіліктерімен келісу.

Қабылданған шешімдер мен жоспарлардың орындалуын *ұйымдастыру* — педагогикалық менеджменттің екінші базалық компоненті (екінші қызметі), оның негізі сапа менеджменті жүйесінің (СМЖ) қағидалары болып табылады

3. *Мотивация функциясы.* Білім беру процесінің барлық қатысушылары (педагог кадрлар, білім алушылар, ата-аналар) өздеріне берілген міндеттерге сәйкес өз жұмыстарын орындауға уәжді болуға тиіс.

4. *Алдын ала, ағымдағы, кейінге қалдырылған және қорытынды бақылау функциясы.* Алдын ала бақылау жоспарларды тексеруді қамтиды, бақылаудың қалған түрлері-осы бақылау барысында алынған ақпарат негізінде орындаушылардың қызметін үйлестіру, қызмет нәтижелерін есепке алу, Осы бақылау нәтижелері негізінде оның тиімділігін талдау және бағалау [5].

Бақылау - педагогикалық менеджменттің негізгі компоненттерінің бірі, оқу процесінің барысы мен нәтижелері туралы ақпаратты алу және өңдеу және оның негізінде басқарушылық шешім қабылдау процесі. Бақылау орындаушыларды бақылауды, зерттеуді, талдауды, диагностикалауды және тиімділігін бағалауды қамтиды.

Білім беру процесін талдау-педагогикалық менеджмент құрылымындағы бақылаудың негізгі әдістерінің бірі; мұғалімдер мен студенттердің бірлескен іс-әрекетінің қандай да бір нәтижесінің себептері туралы білім алу тәсілі.

Кешенде бұл функциялар белгілі бір басқару әсерінің барысы мен реттілігін, олардың толық циклін көрсетеді. Әрбір басқарушылық әрекет шешім қабылдаудан немесе жоспарлаудан басталады және білім беру ұйымы басшысының осы басқарушылық шешімін іске асырудың тиімділігі мен тиімділігін талдай отырып, қорытынды бақылаумен аяқталады. Басшының бағыныштыларға әрбір жаңа басқарушылық әсерін жүзеге асыру кезінде бүкіл цикл бірдей ретпен қайталанады [6].

Педагогикалық менеджмент принциптері

Төртінші жүйе құраушы фактор білім беру процесі субъектілері қызметінің қағидаттары болып табылады.

Педагогикалық менеджменттің принциптері-басқару субъектісінің басқарылатын субъектілермен (объектілермен) өзара әрекеттесуіндегі мінез-құлқының негізгі ережелері. Оларға ізгілендіру және оптимизм принциптері жатады.

Ізгілендіру (лат. humanus-адам) - осы қағиданы ұстану ұйымдастырылған оқу-тәрбие процесінде білім алушылардың қабілеттерін дамытудың басты шарты болып табылады.

Оңтайлылық-педагогикалық менеджменттің құрылымы мен мазмұнындағы негізгі қағидат, менеджмент субъектісі Орындаушының қызметіне қоятын талаптар (нұсқамалар, нұсқаулар) санының қажеттілігі мен жеткіліктілігінің шарты (жұмыс жоспарының бөлімдері санының оңтайлылығы, жоспарланған іс-шаралар саны және т.б.).

Менеджмент субъектісінің аналитикалық қызметінің принциптері-мұғалім мен студенттердің тиімділігін бақылау, талдау және бағалау кезінде оқу-тәрбие процесінің менеджері ұстануы керек негізгі ережелер.

Педагогикалық менеджменттің маңызды қағидасы-жоспарлау мен бақылаудың негізі ретінде нақты мақсат қою принципі немесе бағдарлау принципі, яғни менеджердің кез-келген деңгейдегі барлық іс-әрекеті мазмұнының негіздері.

Іс жүзінде бұл принциптің бұзылуы барлық уақытта жалпы білім алуға, әсіресе орта білім беру ұйымдарындағы білім беру процесіне үлкен педагогикалық және әлеуметтік зиян келтірді. Бұл, мысалы, білім беру және басқару мақсаттарында көрінді: «біз толық, жүз пайыз үлгерім береміз», «шығармашылықпен жұмыс істейтін мұғалімнен шығармашылық ұжымға». Мұндай ұран тәрізді мақсаттар нақты өмір мен мектептердің нақты мүмкіндіктеріне айтарлықтай қайшы келді. Білім беру жүйесінің жетекші бюрократиялық құрылымдары кеңестік кезеңде мұндай «мақсаттарды» теріс пайдаланды. Алайда, егер соңғы жылдары республикалық деңгейде мұндай мақсаттар жоғалып кетсе, онда аудан мен нақты мектеп деңгейінде кейде барлығының шығармашылық есептері өткізіледі педагогтарға және оларға

қызметтің шындыққа жанаспайтын, конъюнктуралық, бір сәттік ұран тәрізді мақсаттарын жүктеуге әрекет жасалады [7].

Осылайша, жалпы алғанда, педагогикалық менеджменттің мақсаттылық принципі олардың оңтайлылығы мен нақтылығын, әлеуметтік маңыздылығы мен болашағын ескере отырып, мақсат қою талабын көрсетеді. Белгісіз тұжырымдалған мақсат (тым күрделі немесе жеңілдетілген) басқару процесінің бастапқы кезеңінде-бұл бейтараптандыратын, бағыттайтын фактор, ал күрделі мақсатқа жету мүмкін емес. Мақсаттың болашағы мен әлеуметтік маңыздылығы прогрессивті қозғалыстың үздіксіз сипатын, білім беру ұйымын күрделі педагогикалық жүйе ретінде дамытуды көрсетеді.

Ынтымақтастық және еңбек бөлінісі принципі кез-келген деңгейдегі менеджердің басқарушылық қызметіне қойылатын маңызды талапты көрсетеді. Көшбасшының бәрін өзі жасауға деген ұмтылысы қолайсыз: жұмыс жоспарын құру, оның орындалуын ұйымдастыру, барлық орындаушылардың қызметін жалғыз бақылау және үйлестіру. Бұл позицияда Орындаушының бастамасы мен жұмысы біртіндеп төмендейді, ал көшбасшы сұйықтыққа көбірек енеді. Сондықтан көшбасшы тек білім беру ұйымының педагогикалық кеңесіне, ұжымдық шығармашылық пен ұжымдық ақылға сүйене отырып, қойылған міндеттерді жүзеге асыра алады. Бұл әсіресе қоғамда да, білім беру жүйесінде де демократияның ауысуы мен қалыптасу дәуірінде өзекті.

Педагогикалық менеджменттің негізгі идеяларын практикада нақты іске асыру функционалды тәсіл қағидатын іске асырусыз мүмкін емес. Бұл принципті жүзеге асыру сонымен қатар орындаушылардың функцияларын үнемі жаңарту, нақтылау және нақтылау негізінде басқару қызметін үнемі дамытудың, жетілдірудің шарты болып табылады. Лауазымдық нұсқаулықтар, ішкі еңбек тәртібінің ережелері, педагог кадрлардың оқу-тәрбие қызметіне қойылатын ғылыми негізделген талаптар ұзақ жылдар бойы бір рет және біржола өзгеріссіз қатып қалмауы тиіс.

Инерция, шаблон, ескірген стереотиптер формализмді тудырады, бұл оның мазмұнының рухына, мағынасына және мәніне қайшы келетін іс — әрекетті ұйымдастырудың әдеттегі, қарапайым және «ыңғайлы» формаларына (және іс жүзінде-бейтараптандыру) берілген артықшылықта көрінеді.

Күрделілік принципі мақсатты, Функционалды және сызықтық басқарудың үйлесімін қамтиды. Жүйелік басқару ғылыми негізделген субъект-субъектілік басқарушылық әсер ету кешенінен тыс мүмкін емес және бұл принцип оның мәні болып табылады. Менеджменттің мақсаттары мен міндеттерін анықтай отырып, қол астындағылардың қызметін жоспарлау кезеңінде тоқтап, барлық мәселені өз бетімен шешуге болмайды. Өкінішке орай, іс жүзінде бірқатар менеджерлер мектептің жұмыс жоспарын құрып, ғылыми негіздеп, оны жүзеге асыруды назардан тыс қалдырады. Сондай-ақ, жоспарды ойластырып, оны жүзеге асыруды ұйымдастыратын, мысалы, оқу жылының басында ұмытып кететін (уақыт жоқ, мүмкін емес және т.б.), орындаушылардың қызметін мезгіл-мезгіл бақылап, үйлестіретін басшылар бар. Мұндай жағдайда күрделілік принципі іске асырылмайды, бұл педагогикалық менеджменттің

дұрыс іске асырылған бірінші компонентінің болуына қарамастан, тұтастай алғанда педагогикалық жүйені басқару тиімділігінің төмендеуіне әкеледі.

Тиімді ғылыми басқару менеджменттің теориясы мен озық практикасының жетістіктері негізінде жүйелі өзін-өзі жетілдіру қағидатын іске асыруды да көздейді. Бұл жағдай қазіргі уақытта біздің қоғамда барлық деңгейлерде басқарудың бүкіл механизмі жақсарған кезде өте маңызды [8].

Педагогикалық менеджмент әдістері

Педагогикалық менеджменттің ғылыми негіздерін дамыту педагогикалық менеджменттің мақсаттарына жетудің және оның негізгі функцияларын жүзеге асырудың тәсілі ретінде әрекет ететін басқару әдістері мәселесін өзекті етеді. Педагогикалық басқару әдістерінің төрт тобы бар:

- бірінші топ-экономикалық әдістер немесе экономикалық ынталандыру әдістері;

- екінші топ-ұйымдастырушылық-басқарушылық немесе әкімшілік әдістер;

- үшінші топ-психологиялық-педагогикалық ықпал ету әдістері;

- төртінші топ - қоғамға әсер ету әдістері [9].

Экономикалық әдістер немесе экономикалық ынталандыру әдістері нақты өмірде енді ғана жүзеге асырыла бастайтын "әрқайсысынан қабілеттеріне, әрқайсысына жұмысына қарай" маңызды қағидатын іске асыру арқылы іске асырылуы тиіс. Біздің қоғамымыз жақсарған сайын, педагогикалық кадрларды олардың еңбек саны мен сапасына сәйкестігі тұрғысынан экономикалық ынталандыру әдістері де жетілдірілетін болады, өйткені педагогикалық тәжірибе белгілі бір мәнге ие болса да, педагогикалық жұмыс тиімділігінің абсолютті көрсеткіші емес. Бүгінгі таңда білім беру жүйесіндегі түбегейлі өзгерістер кезеңінде педагогикалық менеджментте экономикалық әдістерді тиімді пайдалану мәселесіне назар аудара бастайды, ол тек мемлекеттік қана емес, сонымен бірге қоғамдық және жеке болады.

Ұйымдастырушылық-басқару немесе әкімшілік әдістер орындаушылардың қызметін реттеу және орындаушыларға бұйрықтар, талаптар және т.б. түрінде нұсқау беру арқылы жүзеге асырылады.

Осы әдістердің көмегімен педагогикалық кадрларды іріктейді, орналастырады және тәрбиелейді, лауазымдық нұсқаулықтарды әзірлейді және жүзеге асырады. Әкімшілік әдістер өте маңызды және қажет, бірақ осы әдістердің көмегімен ғана басқару авторитариялық басқару стилінің қалыптасуына үлкен ықпал етеді және педагогикалық ұжым мүшелерінің шығармашылық қабілеттерін дамытуға ықпал етпейді.

Басқарудың демократиялық стилі негізінен психологиялық-педагогикалық әсер ету әдістерін қолдану арқылы қалыптасады, олар кеңестер, өтініштер, тілектер, талап ету (бірақ қатыгездіксіз) бұйрықтар, мадақтау, алғыс айту және т.б. түрінде жүзеге асырылады. Бұл әдістер педагогикалық ұжымның әлеуметтік дамуын жоспарлауға, ұжымда қолайлы психологиялық ахуал орнатуға, білім беру ұйымының барлық қызметкерлерінің шығармашылық белсенділігі мен бастамасын арттыруға, топтық өзін-өзі тәрбиелеуге және ұжымдық жауапкершілік сезімін тәрбиелеуге мүмкіндік береді. педагогикалық

қызметтің жағымды, әлеуметтік маңызды мотивтерін зерттеп, қалыптастырады. Бұл әдістер ұжымдық және жеке моральдық көтермелеудің әртүрлі формаларын қолдануға негізделген, педагогикалық ұжым мүшелерінің жеке психологиялық ерекшеліктерін ескереді [10].

Әлеуметтік әсер ету әдістері педагогикалық ұжымды білім беру ұйымын басқаруға кеңінен тартуды, ондағы демократиялық принциптерді оқу-тәрбие процесінің негізгі проблемалары мен оларды жеңу жолдарын ашық ұжымдық талқылау арқылы дамытуды көздейді. топ мүшелерінің әдістемелік оқуымен, ұжымдағы салауатты шығармашылық бәсекелестіктің дамуы. Бұл әдістерді қолдану көп жағдайда еңбекке деген адал көзқарасты, тапсырылған жұмыс үшін парыз бен жауапкершілік сезімін қалыптастыруға, әр түрлі меншік түрлеріне үнемді және ұқыпты қатынасты тәрбиелеуге, педагогикалық ұжым мен студенттердің қоғамдық белсенділігін дамытуға қызмет етеді. . Бұл әдістер жеке тұлғаның және оның мүдделерінің басымдылығын қолдауға, әрбір мұғалімнің және әрбір оқушының жеке тұлғасының еркіндігін қамтамасыз етуге көмектеседі.

Педагогикалық басқару әдістері басқару іс-әрекетінің деңгейлеріне сәйкес жүйеленуі керек. Мұндай үш деңгей бар:

1) жеке (жеке) – қызметкерді белгілі бір жұмыс орнына сәйкестендіру міндеттері шешілетін микродеңгей;

2) топтық (әлеуметтік-психологиялық) – мезодеңгей, оның шегінде ұжымда жұмысшыларды оңтайлы орналастыру жүзеге асырылады;

3) социологиялық – макродеңгей, онда басқарудың «элиталық топтарын» (әртүрлі деңгейдегі жетекші қызметкерлер) құрудың әлеуметтік механизмдері қалыптасады.

Микро деңгей аясында нақты қызметкерлерді таңдауды оңтайландыру, үздіксіз білім беру және ұтымды пайдалану мәселелері шешіледі. Ол үшін қызметкердің жеке басын зерттеу, оның жалпы және ерекше ерекшеліктерін, жеке басының динамикалық қасиеттерін (ең алдымен темперамент), сипаттамалық ерекшеліктерін (коммуникативті, іскерлік, эмоционалды, ерікті және т.б.) анықтау қажет.

Мезодеңгейдің (мезуровень) негізгі міндеті - педагогикалық ұжымның құрылымдарындағы қызметкерлерді дұрыс орналастыру. Арнайы зерттеулер бүкіл ұжымның қалыпты жұмысы үшін «басшы-орынбасар» деңгейіндегі үйлесімділік өте маңызды екенін көрсетті. «Директор-әкімші», «орынбасар-коллективист» комбинациясы оңтайлы болды, дегенмен кейбір жағдайларда екеуі де әкімшінің түріне жатады. Жетекші-ұжымдастырушыға жұмыс істеу қиынырақ, бірақ оның қызметінің тиімділігі әлдеқайда жоғары.

Қызметкерлердің үйлесімділігінде олардың темпераменті маңызды рөл атқарады. Адамдардың қарама-қарсы темпераментімен үйлескен кезде үлкен үйлесімділікке қол жеткізілетіні анықталды.

Макро деңгейдің міндеті — әр түрлі басқару буындарын – «элиталық топтарды» қалыптастыру процестерін оңтайландыру [11].

Педагогикалық менеджменттің тиімділігін анықтайтын факторлар

Педагогикалық жүйелерді басқаруды ұйымдастырудың тиімділігінің негізі орта білім беру ұйымдарындағы білім беру процесінде формализм элементтерінің алдын-алу және жеңу болып табылады. Мұнда педагогикалық менеджменттің осы саласының негізгі негізгі түсініктері келтірілген.

Педагогикалық менеджменттегі Формализм-қағазбастылықты тірі бизнеске артықшылық беру, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, талдау және орындаушылардың тиімділігін бағалау мәселелеріне жүйелі, жан-жақты көзқарасты бұзу.

Оқытудағы Формализм-ережелерді, заңдарды, анықтамаларды олардың түсінуіне және практикада саналы қолдануға зиян келтіретін механикалық, ойланбай есте сақтауға деген ұмтылыс.

Тәрбиедегі Формализм-тәрбиедегі ауызша әдістемені (көрнекі және практикалық емес), жұмыстың жаппай түрлерін (жеке тәсіл емес), тәрбиедегі жеке бағыттарды (кешенді тәсіл емес), оқушылардың бастамасы мен тәуелсіздігін (Директивті тәрбие) басу.

Білім беру процесін жоспарлаудағы Формализм-уақытты, орындаушылардың нақты мүмкіндіктерін, жоспарланған іс-шаралардың өзектілігі мен орындылығын, сондай-ақ білім беру ұйымының жұмыс жоспарындағы жеке тұжырымдамалардың нақтылығы мен ұран тәрізді сипатын ескерместен жоспарланған іс-шаралардың көп саны.

Білім алушылардың оқу-танымдық іс-әрекетін ұйымдастырудағы Формализм, ең алдымен, оқыту мен тәрбиенің өмірмен байланысы принципін, ақыл-ой еңбегін ұйымдастыруға психологиялық және физиологиялық талаптарды елемей болып табылады.

Дамытушылық оқыту қағидатын іске асырудағы Формализм — мұғалімнің оқушының белсенділігі мен тәуелсіздігін басуға деген ұмтылысы (қарым-қатынастың директивалық стилінің нәтижесінде), студенттердің тәуелсіздігі мен шығармашылығын (либералды стильдің нәтижесінде) жандандыру және бағыттау мүмкін еместігі.

Оқу процесін бақылаудағы Формализм-форманы қызмет мазмұнынан жоғары қоюға деген ұмтылыс, бір реттік сандық көрсеткіштер — сапалық, ескірген нормалар мен нұсқаулықтар-тексерілетін адамдардың нақты және мақсатты әрекеттері, нарықтық, субъективті ғылыми талаптар [12].

Осылайша, жоғарыда айтылғандардан төмендегідей қорытынды жасауға болады:

- біздің жағдайымызда педагогикалық менеджментті қолдану және бейімдеу оның көптеген идеялары мен элементтерінің мектепті басқарудың отандық тәжірибесінде бұрыннан әзірленіп, жүзеге асырылуымен қамтамасыз етіледі және жеңілдейді;

- менеджментті біздің жағдайымызда бейімдеу мектепті басқарудың жеке тәжірибесін зерделеу, түсіну, пайдалану кезінде және оның негізінде оларды салыстырмалы талдау және өзара байыту арқылы жүзеге асырылуы керек;

- тек біздің дәстүрлі қазақстандық ерекшеліктерімізді, халқымыздың едәуір бөлігінің ділін, психологиясы мен адамгершілік-этикалық құндылықтарын

ескере отырып (қауымдық даралыққа қарсы іс-қимыл ретінде, байлық пен бай адамдарға сындарлы және жиі дұшпандық қарым-қатынас, рационализм мен прагматизмнің жеткіліксіздігі, билік пен заңға қатысты белгілі индифференттілік, «Кеңестік өмір салтына» бейілділік сақталып отыр), сондай-ақ осы құндылықтардың арақатынасында орын алған ілгерілеулер бізде білім беруде менеджментті қолдануға жол беріледі.

Бұл жерде маңыздысы, мектеп ұжымын және оның жетекшісінің мансабын басқару тетігінің маңызды құрамдас бөлігі ротация жүйесі болып табылады. Оның мәні басшының біліктілігін арттыру, оның кәсібилік деңгейін арттыру және басқару қызметінің стилін жетілдіру мақсатында білім беру ұйымдары басшыларының көлденең ауысуларынан тұрады. Білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау жүйесі басшының жеке қасиеттерін, оның жаңа ортаға бейімделу қабілетін анықтауға және бағалауға мүмкіндік береді. Сондай-ақ, білім беру ұйымдары басшыларының үнемі ауысуы мектептің педагогикалық ұжымына білім беру ұйымы, барлық отандық білім беру жүйесі сияқты, өзгертін жағдайларға бейімделуі керек екенін түсінуге әкеледі деп үміттенеміз, бұл өз кезегінде әр мұғалімнің жеке өзгеруіне дайын болуды білдіреді.

2. Білім беру жүйесіндегі менеджерлерді ротациялаудың халықаралық тәжірибесіне шолу

«Ротация» термині оның латын тілінен аудармасын ескере отырып анықталады — «айналу», «айналмалы қозғалыс». Персоналды басқару Ұйым қызметінің сапалық және сандық сипаттамаларын арттыру үшін жұмыс істеп тұрған қызметкерлерді басқа орындарға ауыстыру және ішкі ауыстыру арқылы ротация жүйесін пайдалануды көздейді.

Қызметкерлерді ауыстыру-бұл ұйымның тиімділігін жақсартудың ең үнемді тәсілі, сонымен бірге қызметкерлердің кәсіби дамуы функциясын орындайды [13].

Шетелдік тәжірибені талдау білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау жүйе ретінде енгізілгенін және 10 жылдан астам уақыт бойы Азия өңірінің көптеген елдерінде жұмыс істеп келе жатқанын көрсетті.

Еуропа елдері мен АҚШ-та үлгерімі төмен мектептерге тиімді директорлар мен мұғалімдерді тарту жүйесі жұмыс істейді. Алайда, бұл жүйені енгізу нәтижелері әлі толық зерттелген жоқ және тартылған мұғалімдері бар мектептерде және осы мұғалімдерді «жоғалтқан» мектептерде оқу үлгерімі қалай өзгергені туралы эмпирикалық дәлелдер жоқ.

АҚШ

Теннесси штатында инновациялық аймақ (iZones) деп аталатын мектеп реформасы саясаты енгізілді.

Осы тақырып бойынша жүргізіліп жатқан зерттеулер оқыту сапасының өте маңызды екенін, яғни мұғалімнің кәсіби қасиеттерінің маңызы зор екенін көрсетеді. Неғұрлым тиімді мұғалімдер оқитын студенттердің тест нәтижелері жоғары, танымдық емес нәтижелері жақсы және ұзақ мерзімді нәтижелері жақсы. Өкінішке орай, зерттеулер сонымен қатар кедейлік деңгейі жоғары,

ұлттық азшылық деңгейі жоғары және оқушылардың үлгерімі төмен мектептерде тиімді емес және тәжірибесі аз мұғалімдер жұмыс істейді [14].

Мұғалімдердің осы біркелкі бөлінбеуін реттеу үшін білім беру және Үкімет басшылары қаржылық ынталандыру мен тіпті мәжбүрлі аударымдарды қоса алғанда, үлгерімі төмен мектептерге тиімді мұғалімдерді жалдаудың бірқатар шараларын енгізді [15].

Біріншіден, қай мектептер мұғалімдерден айырылуы мүмкін екенін жақсы түсіну үшін алдымен мектептердің сипаттамалары зерттеледі. Егер жіберуші мектептер жоғары тиімді және жақсы ресурстармен қамтамасыз етілсе, олар жаңа мұғалімдерді жалдаудың табиғи артықшылықтарына ие болуы мүмкін немесе мұғалімдердің жоғалуының жағымсыз салдарын бейтараптандыруы мүмкін. Алайда, егер жіберуші мектептер өздері тиімсіз болса, мұғалімдердің тұрақтамауы оларды одан әрі тұрақсыздандыруы мүмкін, бұл жағдайды нөлдік нәтижемен болжайды, мұнда қабылдаушы мектептердің деңгейінің өсуін қолдау үшін жіберуші мектептердің үлгерімі төмендеуі керек. Екіншіден, жіберуші мектептерден кететін мұғалімдердің сипаттамалары зерттеледі. Атап айтқанда, iZone мектептеріне баратын мұғалімдер (А) iZone емес мектептерге кететін мұғалімдермен және (в) жіберуші мектептерде қалатындармен салыстырылады.

Нәтижелер iZone бағдарламасы жасалғаннан кейін мұғалімдердің жіберуші мектептерден ауысуы көбейгенін және жіберуші мектептердегі оқушылар iZone мектебіне барған мұғалім бұрын үйреткен пәндер бойынша, әсіресе егер мұғалім тиімді мұғалім болса, нашар бола бастағанын көрсетеді. Сондай-ақ, көптеген жіберуші мектептер бір ауданда орналасқандығы және орта есеппен iZone мектептеріне қарағанда сәл жоғары екендігі анықталды. Бұл нәтижелер мұғалімдерді жалдау саясатының маңызды және жиі еленбейтін жанама әсерін көрсетеді: тиімділігі төмен жақын маңдағы жіберуші мектептерге айтарлықтай теріс әсер етеді. Алайда, жіберуші мектептердегі жағымсыз әсерлерді де, iZone мектептеріндегі жағымды әсерлерді де ескере отырып, iZone мектептеріндегі артықшылықтар жіберуші мектептердегі шығындардан асып түсетіні анықталды. Яғни, iZone мұғалімдерін жалдауды ынталандырудың жалпы әсері оң.

iZone бағдарламасы мектептер екі жыл ішінде жақсарғанын көрсетті. Іріктемені таңдау үшін келесі критерийлер қолданылды: (А) директорларды ауыстыруды қажет ететін мектептерге бөлді (әдіснамалық мәселелерді шешу үшін), (б) Директорлар кем дегенде екі толық оқу жылында осы мектептің директорлары болып қала берді (мектептегі үлгерімді ротацияның дұрыстығына байланыстыру үшін), және (с) шығып қалған директордың мектебі оқушылардың үлгерімінің жоғары нәтижелерін көрсетті.

Сингапур

Сингапурдың кадрлық саясатының, атап айтқанда білім беру ұйымдары басшыларының негізінде үш басты қағидат жатыр:

- басшының таланттары мен көшбасшылығының стратегиялық маңыздылығы мен шешуші рөлін білу;

- меритократия - қызметкерлерді кәсіби және іскерлік қасиеттері негізінде іріктеу және жоғарылату жүйесі;

- көшбасшыларға қойылатын негізгі талап-адалдық және шынайылық.

Құрылған жүйенің мақсаты-білім беру секторында жұмыс істеу үшін үздіктерді іріктеу, дамыту және ұстап қалу.

Білім беру ұйымдарының басшылары лауазымына үміткерлерді іріктеу жүйесінің негізінде *hair* (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality) құзыреттілік моделі жатыр. *Hair* тұжырымдамасында әкімшілік қызметшінің қалай ойлауы және әрекет етуі тиіс екендігі сипатталады: атап айтқанда, заттарға құстың көзімен қарап, әр түрлі қырынан қарап, қажет болған жағдайда егжей-тегжейлі назар аударып, жағдайды терең және ұтымды талдап, білім беру жүйесінің алдында тұрған мәселелерді шешудің жаңа тәсілдерін қалыптастыру үшін қиял мен шығармашылықты қолдана білу, алайда, әрбір адамның өз мінез-құлқына бұл ретте нақтылық туралы ұмытпау және жекелеген білім беру ұйымында нақты іс-қимылдармен пайымдау мен креативтілікті кіріктіру.

Кадрлық әлеуетті жылжыту және дамыту жүйесінің негізі екі негізгі құрал болып табылады:

1. Қызмет нәтижелерін бағалау-нәтижелерді бағалау; әріптестердің қызметін сапалы бағалау
2. Әлеуетті бағалау-даму бойынша ұсыныстар (келесі кезеңдегі міндеттерге байланысты) және муниципалды білім беру басқармаларының әлеуетін жалпы бағалау; құзыреттілік моделі (кесте 1) [16].

Кесте 1. Құзыреттілік моделі

Құзыреттілік	Сипаттамасы
Зияткерлік қабілеттер	Керемет аналитикалық дағдылар Проблемаларды шешудің жаңа тәсілдерін жасаудағы қиял мен шығармашылық Шындық сезімі - көру мен қиялды шындықпен біріктіру және тапсырмаларды сәтті орындау мүмкіндігі
Жетістікке бағытталған	Жетістікке жету мотивациясы Әлеуметтік және саяси сезімталдық (әдептілік) Шешім қабылдау
Көшбасшылық	Ынталандыру қабілеті Делегация Коммуникация және кеңес беру

Қосымша критерийлер позиция деңгейіне байланысты бағалануы мүмкін:

- жұмысқа деген адалдық;
- ашықтық, адалдық;
- ресурстарды басқару;

- әріптестердің дамуына қатысу;
- топтық жұмыс.

Әлеуетті үнемі бағалау, басқалармен қатар, кадрлар құрамының үнемі жанаруына ықпал етеді. Мысалы, егер 35 жасқа дейін қызметкер білім беру ұйымының басшысы немесе басшысының орынбасары болу әлеуетін көрсетпесе, оны басшы лауазымға әлеуетті үміткер ретінде қарастырмайды.

Білім министрлігінің қызметкерлері, әдетте, тек өз министрліктерінің ішінде өседі, ал білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау олардың кәсіби даярлығының міндетті бөлігі болып табылады. Білім беру ұйымдарының басшылары неғұрлым бай тәжірибе, неғұрлым жан-жақты оқыту алады.

Мемлекеттік мектеп басшылары позицияларды 2000 жылы енгізілген ашық бос жұмыс орындары жүйесінің (OPS — Open Posting System) көмегімен табады. Бұл сізге өздері қалаған ашық позицияларды таңдауға мүмкіндік береді. Комиссия бұл ретте қызметкерлердің қажетті мансаптық өсуін де, сол сияқты жергілікті жерлердегі орындардың толтырылуын да қадағалайды.

Жапония

Елде мұғалімдерді алмастыру саясаты бірнеше ондаған жылдар бойы қолданылып келеді. Жапонияда мұғалімдер бір мемлекеттік мектепте 3-5 жылдан астам уақыт сирек жұмыс істейді, оларды жүйелі түрде мектептен мектепке ауыстырады.

Ротация міндетті болып табылады және префектуралардағы білім беру кеңесі процесті басқарады — ол мұғалімді қашан және қай мектепке ауыстыру керектігін шешеді.

Жапондардың пайымдауынша, ротация білім беру жүйесін әділ және біркелкі етіп оқытуға көмектеседі: белгілі бір оқу орындарында мықты мұғалімдердің жиналуына жол бермеу, әр түрлі аудандар мен елді мекендердегі оқушыларды бірдей оқу мүмкіндіктерімен қамтамасыз ету.

Жапон билігі елуінші жылдары мұғалімдерді ауыстыру саясатын әзірлеуді бастады, ал алпысыншы жылдардың басында жүйе ресми түрде енгізілді. Содан бері ол бірнеше рет толықтырылып, жетілдірілді. Қазір Жапонияда мұғалімдер ғана емес, директорлар мен мектеп әкімшілігінің басқа қызметкерлері де жұмыс істейді.

Аударма ережелері мен мерзімі әр түрлі аймақтарда өзгеруі мүмкін, бірақ саясат бүкіл елді қамтиды:

- Ротация префектура шегінде жүреді, бірақ тек бір елді мекенмен шектелмейді: мұғалім қаладан ауылға немесе басқа қалаға ауысуды ұсына алады.

- Мектептердің деңгейі де өзгереді: мысалы, мұғалімдер алдымен деңгейі жоғары мектепке, содан кейін әлсіз деп саналатын мектепке ауыса алады. Сонымен, бір жағынан, мұғалімдер әртүрлі кәсіби тәжірибе жинап, біліктілігін арттыра алады, ал екінші жағынан, әр нақты мектепте көп немесе аз тәжірибелі мұғалімдер арасында тепе — теңдік сақталады.

- Мұғалім трансфер оның жалақысына қалай әсер ететіні туралы алаңдамауы мүмкін, өйткені мұғалімдердің жалақысы заңмен анықталған. Оларды мектептер емес, префектура және оның уәкілетті бөлімшелері төлейді.

Сондай-ақ, жүйеде ротация кезеңінде мұғалімдерге субсидиялар мен экономикалық қолдау қарастырылған [17].

Осылайша, Жапония жарты ғасырдан астам уақыт бойы мұғалімдерді алмастырып келеді және ЭЫДҰ (экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы) сауалнамасына сәйкес, әлемдегі 35 бай елдің ішінде Жапония өз оқушыларына ең әділ білім береді.

Біріншіден, мектеп басшылары мен мұғалімдерді ротациялаудың құқықтық негізі болуы үшін құқықтық жүйені және онымен байланысты саясатты жақсарту қажет. Жапония Екінші дүниежүзілік соғыс аяқталғаннан кейін ротацияны енгізе бастады, бірақ алғашқы бірнеше жылда нәтижелер өте жақсы болған жоқ. Алайда, "жергілікті білім беруді басқарудың ұйымдастырылуы мен жұмыс істеуі туралы заңдар мен ережелердің" ресми жариялануымен мұғалімдер мен қызметкерлерді ауыстыру ережелері сақтала бастады, ал мектеп басшылары мен мұғалімдерді ауыстыру біртіндеп бүкіл Жапонияда жүйелі түрде жүргізілді. Кейінгі онжылдықтарда, уақтылы қайта қарағаннан кейін, саясат жүйесі біртіндеп жетілдіріліп, ротацияланғандардың саны артты.

Екіншіден, Жапония негізгі білім беруге көп қаражат жұмсады, ал бастауыш және орта мектеп кампустары ұлттық стандарттарға сәйкес салынды. Токиодағы немесе салыстырмалы түрде алыс аймақтағы мектеп болсын, мектеп ғимараттары толығымен жабдықталған, бұл жапон мектеп басшыларын да мәжбүр етеді. Мұғалімдер мен қызметкерлер қай мектепке бармаса да, олар жаңа мектеп ортасына тез бейімделе алады және әдетте психологиялық тұрғыдан алшақтамайды.

Үшіншіден, Жапония шалғай аудандардағы білім беруді жандандыру туралы заңдар мен ережелер және муниципалды мектептердің мұғалімдері мен қызметкерлерінің жалақысының ауыртпалығы туралы Заң сияқты заңдар мен ережелерді қабылдады және бір адамға арналған жәрдемақы, аймақтық жәрдемақы, шалғай аудандардағы жәрдемақы және суық аудандардағы жәрдемақы сияқты түрлі жеңілдіктер жасады ротацияланатын мұғалімдер үшін институционалдық және экономикалық кепілдіктерді қамтамасыз етеді, мұғалімдердің мәселелерін шешеді және сол арқылы экономикалық тұрғыдан артта қалған аудандарда ротацияға көбірек мұғалімдерді тартады.

Сонымен, жұмыс орнын алмастырудан өткен әр мектеп директоры мен мұғалім үшін мектеп жағдайындағы айырмашылықтар, тұлғааралық қатынастар және оқу ортасындағы айырмашылықтар сияқты проблемалар психологиялық қысым жасайды. Қазіргі уақытта уақтылы психологиялық кеңес беру өте маңызды. Осы мақсатта мектептерде немесе тиісті департаменттерде ротацияланған директорлар мен мұғалімдердің өмірі мен жұмысына үнемі қамқорлық жасайтын және оларды сұрайтын психологиялық кеңес беру мекемелері құрылуы мүмкін, сонымен қатар олар жаңа мектептер мен жаңа салалардың жұмыс және тұрғын үй ортасына мүмкіндігінше тезірек бейімделуге көмектеседі. басқарушылық және оқытушылық жұмысқа оң көзқарас.

Мектеп басшылары мен мұғалімдерді ротациялаудың жапондық жүйесінің тәжірибесі көрсеткендей, әкімшілік, мұғалімдер мен персоналды ротациялау заңдар мен нормативтік актілерді белгілеумен шектелмеуі тиіс, керісінше директорлардың, мұғалімдер мен персоналдың алаңдаушылығына көбірек көңіл бөлуі, оларға экономикалық қауіпсіздік пен психологиялық қолдау көрсетуі тиіс, тек осылайша ғана мектеп басшылары мен мұғалімдерді ротациялауды тиімді жүзеге асыруға ықпал етуге болады, ал мұндай сондай-ақ білім берудің теңгерімді дамуына және білім берудегі шынайы әділеттілікке қол жеткізуге болады [17].

Оңтүстік Корея

Ротация Кореяда жетпісінші жылдары енгізілген, сондықтан бұл тәжірибе білім беру жүйесіне мықтап енген. Себептер стандартты: білім беру ортасының біркелкілігін және сапалы білімге тең қол жетімділікті қамтамасыз етуге деген ұмтылыс. Кореяда, басқа елдердегі сияқты, сіз мектепке тек тіркелу арқылы бара аласыз, бұл өте маңызды.

Жапониядағыдай, Оңтүстік Корея мұғалімінің немесе әкімшінің сол мемлекеттік мектепте жұмыс істеу мерзімі шектеулі (жеке мектептер Кореяда да, Жапонияда да ротация саясатына әсер етпейді). Директорлар үшін бұл төрт жыл, бірақ мұғалімдер үшін ол әр түрлі болуы мүмкін, бірақ әдетте бес жыл. Сонымен қатар, мамандар көбінесе сол аймақтағы басқа мектепке ауысады. Мұғалімдер күшті мектепке де, әлсіз беделі бар оқу орнына да жібере алады немесе тіпті қаладан ауылдық жерлерге жұмысқа ауыса алады.

Сондықтан педагогтердің уәждемесін сақтау үшін 2010 жылы корей Білім министрлігі педагогтерді бағалау жүйесін енгізді. Мұғалімдер үнемі емтихан тапсырады, семинарлар мен біліктілікті арттыру бағдарламаларына қатысады және сол үшін балл алады, мектеп басшылары, оқушылар мен олардың ата-аналары педагогикалық қызметтің тиімділігін бағалайды. Алынған балдардың сомасы мұғалімнің жалақысына да, оның мансаптық өсу мүмкіндіктеріне де әсер етеді.

Бұл жүйеде бірнеше ерекшеліктер бар:

- Қолайсыз аудандарда жұмыс істейтін мұғалімдер кейбір артықшылықтарға ие болады: мысалы, қосымша төлемдер және жұмыс істеу үшін келесі мектепті таңдау мүмкіндігі. Сонымен қатар, олардың жұмыс уақыты қысқарады, ал сыныптар әдеттегіден аз. Айтпақшы, ұпайлар жүйесінде бұл да ескеріледі.

- Кореядағы ротация жүйесі өте икемді: мысалы, егер мұғалім үйден тым алыс кетсе немесе басқа мектепке ауысу қажеттілігінен біраз уақыт босатылса, мұғалім жалақысын көтере алады, егер оған жағдай жасалмаса және ол олар туралы алдын-ала ескерткен болса. Жағдайлардың арасында, мысалы, ауру туыстарын емдеу немесе күту қажеттілігі. Егер екі ерлі-зайыптылар да отбасында мұғалім болса және біреуі шалғай жерде жұмыс істесе, екіншісі ротацияға қатыспайды [18].

Қытай Халық Республикасы

Қазіргі уақытта Пекин он жылдан астам уақыт бұрын орталық үкімет ұсынған мұғалімдерді ауыстыру бағдарламасын жүзеге асыруды күшейтуде, бұл білім берудегі теңдікке ықпал ету және көптеген оқушыларға тәжірибелі оқытушыларға қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Осы бастамаға сәйкес, бастауыш және орта мектеп мұғалімдері мен мемлекеттік мектептердің үлкен диапазонындағы «директорлардың үлкен үлесі басқа жергілікті білім беру мекемелеріне көшуге мәжбүр болады [19].

Мемлекеттік мектептерде алты жыл немесе одан да көп жұмыс істеген және зейнетке шыққанға дейін бес жыл қалған мұғалімдер сол әкімшілік аймақтағы басқа мектепте жұмыс істеу үшін ротация бағдарламасына қосылады. Бағдарлама жоғары жалақыны қолдана отырып, тиісті оқытушыларды ынталандыруға бағытталған және мұғалімдерді бағалау үшін қолданылады, дегенмен олардың ауысу мерзімі әр түрлі жағдайларға байланысты өзгеруі мүмкін.

21st Century Education Research Institute білім беру аналитикалық орталығы директорының орынбасары Сюн Бинцидің айтуынша, «Бейжің тұрақты ротация механизмін құрғысы келеді. Бұл мұғалімдерді басқару және бағалау мәселелерін шешетін реформаларды қамтитын жүйелі процесс».

Қытайдағы ротация механизмі мектепшілік білім беру сапасын жақсарту үшін және оқушылардың академиялық жүктемесін азайту, сондай-ақ мектептен тыс сабақтарға қатысушылармен жосықсыз бәсекелестікті азайту мақсатында енгізілген.

Ротация жүйесі сонымен қатар «Беделді мектеп» ауданы болғаны үшін көші-қон бумасын азайтады-ата-аналар балаларының сапалы мектепке баруы және «сапалы мұғалімдері» бар үшін аудандарға көшу үшін көп қаражат жұмсайды [20].

Ротация механизмін орталық үкімет 2010 жылы ұсынған болатын [21]. 2014 жылы билік қалалық және жоғары сапалы мектептердегі қолайлы мұғалімдердің кем дегенде 10% - ы әр оқу жылында ротация схемасына қосылуға, ал көрнекті деп саналатын мұғалімдердің кем дегенде 20% - ы 2016 және 2019 жылдары ротация жүйесінен өтуге уәде берді [22].

Қытайдың білім беру саласындағы сарапшылары ротацияның алдыңғы пилоттық жобалары ішінара және шектеулі деп санайды, өйткені жергілікті билік өз юрисдикциясында элиталық мектептер салуға көбірек ресурстар бөлуге бейім және оларды бөлісуге дайын емес. Мамандардың пікірінше, мұғалімдерді аудандар арасында жылжыту қиын міндет, өйткені бұл процесс мұғалімдерге де, студенттерге де әсер етуі мүмкін. Қазіргі уақытта Қытайдың міндетті білім беру ресурстарындағы теңгерімсіздік педагогикалық таланттарда, сондай-ақ білім беру инфрақұрылымында, мектептерді қолдау және автономия саясатында көрінеді.

Мұғалімдерді ротациялау міндетті білім беру ресурстарын теңгерімді бөлуге көмектесу үшін жеткіліксіз. Жергілікті билік органдары мектептер арасындағы иерархияны бұзып, олардың арасындағы ресурстарды біркелкі бөлуі керек [23].

2020 жылға қарай Қытайдағы миллионға жуық мұғалімдер мен мектеп директорлары жыл сайын ротация жүйесінен өтіп, бір-бірін «жақсы» және «жаман» мектептерде алмастырады. Осылайша, білім берудегі теңсіздікті азайту жөніндегі елдің жаңа стратегиясы толық күшіне енеді. Стратегия Қытайдың білім министрлігі, Қаржы министрлігі және адами ресурстар және әлеуметтік қамсыздандыру министрлігі бірлесіп шығарған бағдарламалық құжатта көрсетілген [23].

Мемлекет қалалық және жоғары сапалы мектептердегі мұғалімдердің кемінде 10% - ы жыл сайын ауылдық және кедей мектептерде сабақ беруге ауысуды талап етеді. Мектептер біліктілігі төмен мұғалімдерді жібермеуі үшін, саясат ротацияланған мұғалімдердің кем дегенде 20% - ын «сүйек» [жоғары сапалы] мұғалімдер болуын талап етеді. Бұл саясат сонымен қатар директорлар мен директорлардың орынбасарларын бір мектепте екі мерзімнен кейін (артық емес) басқа мектепке ауыстыруды талап етеді. Ауыл мектептерінен және/немесе кедей мектептерден келген мұғалімдер қала мектептеріндегі және жоғары сапалы мектептердегі босатылған лауазымдарды толтыра алады.

Бұл саясат 2019 жылдың қараша айында Қытай Коммунистік партиясының Орталық комитеті шығарған жергілікті билік органдарын мектеп басшылары мен мұғалімдерін жоғары сапалы мектептерден білім беру ресурстарын теңестіру үшін аз артықшылыққа айналдыруға шақыратын директиваны жүзеге асыру болып табылады. Ұлттық саясаттың ресми жариялануына дейін 22-ден астам провинция (автономды облыстар мен муниципалитеттер) осыған ұқсас саясатты әзірлеп, ұқсас бағдарламаларды жүзеге асыра бастады.

Ұлттық бағдарламалық құжатта ротация нақты көрсетілмеген, орындау жоспары жергілікті атқарушы органдардың еркіне берілген. Қолданыстағы жергілікті саясат ротацияның ұзақтығы әдетте мұғалімдер үшін екі-үш жыл және директорлар үшін бір қызмет мерзімін құрайды деп болжайды. Мұғалімдер мен мектеп басшылары қаласа, кейінірек бастапқы мектебіне оралуы мүмкін. Кейбір жағдайларда мұғалімдер басқа мектепке ауыстырылуы мүмкін. Ротация бір әкімшілік облыс немесе аудандағы мектептер арасында жүзеге асырылады. Қатысуды ынталандыру үшін көптеген жеңілдіктер мен көтермелеулер бар, соның ішінде ақшалай бонустар, басымдық және/немесе көтерілу алғышарттары және тұрғын үй жеңілдіктері.

Амбициялы жоспар. Сайып келгенде, орталық үкімет мұғалімдер мен жетекшілерді ротациялауды барлық мектептер үшін қалыпты жағдайға айналдыру арқылы бұл тәжірибені жүйелеуге үміттенеді. Ол сондай-ақ Қытайдағы мұғалімдік мамандықтың ауысуын басқарып, мұғалімдерді әр мектепте емес, жүйенің қызметкері етеді деп күтілуде.

Мемлекеттік мектептерде оқыту сапасы мен ресурстарды бөлуді стандарттаумен қатар, ротация стратегиясы "негізгі" мектептерді - ең жақсы мұғалімдері мен ең талантты оқушылары бар мектептерді және ата - аналардың балаларын жоғары деңгейлі мектептерге қабылдауға тырысқан кезде кездесетін мәселелерді шешеді.

ҚХР-да ротация жүйесін енгізу ерекшеліктері:

- Ауылдық және әлсіз мектептерге мықты мектептерден тәжірибелі мұғалімдерді жіберу туралы шешім қабылданды.

Олардың орнына аз тәжірибелі және аз білікті әріптестер келді. Ауысулар мектеп бірлестіктері аясында өтті (бұл жағдайда бұл қала мектептерінің ауыл мектептерімен серіктестігін білдіреді). Алайда, округтің екі мықты мектебі ауылдық мектептермен емес, басқа қалалық мектептермен бірігуге шешім қабылдады-демек, олардың мұғалімдері ротация кезінде кем дегенде қалада жұмыс істеп, кетіп қалмауы мүмкін.

- Білік мұғалімдердің «тиесілі» жүйесін өзгертуге мәжбүр болды.

Өзгерістер енгізілгенге дейін мұғалімдердің тағдырын мектептер өздері шешті: мысалы, мектеп әлсіз немесе ауылдық жерлерден мектепке сұраныс жібере алады (олар әдетте серіктестікпен байланысты). Бірақ ауыстыру туралы шешімді өтініш білдірген мектептің директоры ғана қабылдай алады-және жақсы көрсеткіштері бар тәжірибелі, әдемі мұғалімді кім жібергісі келеді? Сондықтан жергілікті әкімшілік бұл мәселені өз қолына алады деп шешіп, мұғалімдерді басқару және тарату орталығын құрды. Оны аудан әкімі басқарады, вице-әкім орынбасары болып табылады, оның құрамына жергілікті департаменттердің басшылары — білім беру, қаржы, әлеуметтік қорғау кіреді. Алайда, олар мұғалімдерді мектептерден дәл осылай «шығармайды», тек қажет болған жерге бағыттайды.

- Педагогтардың жалақысын теңестіруге тура келді.

Бұрын танымал беделді мектептер мұғалімдерге өз бюджетінен қосымша ақы төлей алатын (бұл мемлекеттік емес еді, бірақ баланы белгілі бір мектепке бергісі келетін ата-аналар осы ауданда төлейтін таңдау салығынан тұрды). Бұл жағдайда мұғалімдерге мұндай мектептен жәрдемақы жоқ жерде кету тиімсіз болды. Сондықтан ол жойылды. Бірақ олар ауылдық жерлерге жұмыс істеуге кеткендерге ерекше үстеме жасады-негізгі жалақының шамамен 15%.

- Ауылдық жерлерге көшетіндерге тұрғын үй бөлінеді.

Сонымен қатар, жаңа мектепте жұмыс істеу үшін толық жабдықталған жеке пәтер. Сауалнамаға қатысушылар бұл ыңғайлы екенін айтты-ештеңе сатып алудың қажеті жоқ, құрылғы туралы ойлау керек, тек жеке заттарды бір чемоданға апару жеткілікті.

- Ротация бағдарламасына қатысу мансаптық өсудің шарты болып табылады.

Сауалнамаға қатысқан мұғалімдер бұл олар үшін өте маңызды екенін атап өтті, өйткені табыс жаңа кәсіби деңгейге шығу мүмкіндігіне тікелей байланысты (Қытайда мұғалімдер үшін төрт біліктілік деңгейі бар) [23].

Қорытынды

1. Кадрларды ротациялау-қолда бар қызметкерлердің білімі мен тәжірибесін барынша пайдалы қолдануға мүмкіндік беретін тиімді құрал.

2. Ротация он жылдан астам уақыт өткен елдерде ол бұрыннан қалыптасқан механизмге айналды. Бұл саясатты енгізу оңай емес сияқты. Мұны растау-Қытайдың мысалы.

3. Ротация білім беру жүйесін анағұрлым әділ және оқыту сапасы бойынша біртекті етуге көмектеседі: белгілі бір оқу орындарында мықты педагогтардың жиналуына жол бермеу, әртүрлі аудандар мен елді мекендердегі оқушыларды оқыту үшін тең мүмкіндіктермен қамтамасыз ету.

4. Ротацияға қатысатын мектептердің деңгейі әр түрлі болады: мысалы, мұғалімдер алдымен күшті мектепке, содан кейін әлсіз мектепке ауыса алады. Сонымен, бір жағынан, мұғалімдер әртүрлі кәсіби тәжірибе жинап, біліктілігін арттыра алады, ал екінші жағынан, әр нақты мектепте көп немесе аз тәжірибелі мұғалімдер арасында тепе — теңдік сақталады.

5. Ротацияның қажетті шарты білім беру ұйымдарының басшылары мен педагогтардың қызметін бағалау жүйесі болып табылады.

6. Ротация отбасыларға қаржылық жүктеменің төмендеуіне әсер етеді. Қазір Қытай мектептеріндегі оқыту деңгейі арасындағы алшақтық үлкен, ал ата-аналар, әрине, балаларды жақсы университетке түсуге мүмкіндік бергісі келеді. Өздеріңіз білетіндей, Қытай қазір жеке репетиторлықпен және Балаларға қосымша білім берудің кез-келген басқа шығындарымен өте белсенді күресуде, осылайша білім беру мүмкіндіктерін қаржылық жағынан тәуелсіз етуге тырысады.

7. Ротация жүйесі біркелкі емес қоныстану мәселесін шешеді. Қытайда ата-аналар үлкен қалалардағы ең жақсы мектептері бар аудандарда тұрғын үй сатып алуға үлкен қаражат жұмсайды. Өйткені, балалар мемлекеттік мектепке тек өздері тіркелген ауданда бара алады. Ауданнан ауданға дейінгі білім сапасы әр түрлі болғандықтан, көптеген ата-аналар үшін бұл аудандағы мектептердің деңгейі тұрғын үй сатып алу кезінде шешуші факторлардың бірі болады. Мұндай сұраныс тұрғын үй құнына әсер ете алмайды, ал егер олар беделді мектепке жатса, отбасылар пәтер үшін бірнеше есе артық төлеуге мәжбүр. Ротация жүйесі бұл жағдайды өзгертеді деп болжанады.

3. Орта білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау тетіктерін іске асыру жөніндегі ұсынымдар

Ротация-бұл облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың және астананың жергілікті атқарушы органдарының қарамағында тұрған мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшылары арасындағы лауазымдық ауысулар.

Ротация (лат. rotatio-айналмалы қозғалыс) - қызметкерлерді (мемлекеттік қызметшіні) оңтайлы пайдалану мақсатында оларды тұрақты ауыстыруды жүзеге асыру тәртібімен қызметкерді (мемлекеттік қызметшіні) бір лауазымнан екінші лауазымға көлденеңінен ауыстыру процесі. Ротация-ұжымды және қызметкерлердің мансабын басқару тетігінің маңызды құрамдас бөлігі. Оның мәні қызметкердің біліктілігін, оның кәсіби дағдыларын арттыру мақсатында көлденең лауазымдық ауысулардан тұрады.

Ротацияның мақсаттары перспективалы мамандардың кәсібилік деңгейін арттыру және басқару қызметінің стилін жетілдіру болып табылады. Көлденеңінен жылжу процесінде мамандар кең профильді біліктілікке ие болады, бұл лауазымдық мансаптық өсу мен басқарушылық әлеуетті дамыту үшін негізгі негіз жасайды. Осылайша, ротацияны кең профильді менеджерлерді даярлау, олардың функционалды шектеулерін жеңу және жаңа білімді игеру әдісі ретінде қарастырған дұрыс.

Ротация XIX ғасырдың аяғы мен XX ғасырдың басында жүйелі түрде қолданыла бастады, стандартталған өнімдердің үлкен көлемін өндірудің конвейерлік процесіне негізделген жаппай өндіріс енгізілген кезде, ротация жұмыс күші мен монотондылықты, қызметкердің шаршауын азайту әдісі ретінде қолданылды. Персоналды басқарудың дамуымен рәсім ретінде ротация кеңінен қолданыла бастады және көптеген функциялардың арқасында кәсіби қызметтің мазмұнын байыту құралы ретінде және әр түрлі деңгейдегі болашақ менеджерлерді даярлау әдістерінің бірі ретінде қарастырылды [24].

Нұсқаулықты жаңарту әрдайым қиын. Бұл әсіресе жеке байланыстардың рөлі өте үлкен біздің елге қатысты. Бұдан басқа, егер қатардағы педагогтарды ротациялау білім беру ұйымдары басшыларының бастамасы бойынша жүргізілсе, онда мектеп директорларын ротациялау үшін жеке көзайымы себебінен өзгертуге болмайтын, Мұқият регламенттелген рәсімді енгізу қажет. Бұл қажет, өйткені басқарудың жоғары деңгейлерінде кадрлардың "тоқырауы" әсіресе қауіпті.

Қазақстанда бір ұйымда 10-15 және одан да көп жыл жұмыс істейтін бірінші басшылар аз емес. Олардың арасында ұзақ уақыт бойы орындықты алып, бастаманы, мотивацияны және дамуға деген ұмтылысын жоғалтқандар бар. Бұл мотивацияның төмендеуіне, жұмыста жаңа тәсілдердің болмауына және барлық кемшіліктері бар заттардың жағдайына үйренуге әкелуі мүмкін [25].

Қызметкерлердің барлық санаттарының ішінен ұйымдардың басшылық құрамы басқарылатын ротацияны қажет етеді. Әдетте, персоналды ротациялауды басқару жүйесі жоқ ұйымдарда ұйымдардың басшылығы бюрократиялық (процестер мен құрылымдарды консервациялау) және олигархиялық (жеке құрамды консервациялау) нысандарды қабылдайды. Олигархия өз құрамын жаңартқысы келмейді және ескіреді: басшылар ешқашан өз еркімен биліктен кетуге немесе оны шектеуге келіспейді.

Кәсіби дайындық пен білім берудің белгілі бір деңгейіндегі қызметкерлерді ауыстыру айтарлықтай материалдық шығындарсыз кадрлық әлеуетті ашуға мүмкіндік беретінін, қызметкерлерді алға жылжытуға байланысты қате шешімдердің алдын алатындығын және ұжымдағы қақтығыстардың дамуына жол бермейтінін атап өткен жөн. Сонымен қатар, бұл әдіс көшбасшы қызметінің тиімділігін арттыру үшін таңдалған жолдың тиімділігін, команданы басқару әдістемесін тексеруге мүмкіндік береді [26].

Орта білім беру жүйесін жетілдіру орта білім беру ұйымдары басшыларының сапалы құрамымен, оларға жүктелген функцияларды іске асыруға олардың кәсіби-іскерлік және моральдық дайындығымен айқындалады.

Білім беру ұйымдары басшыларының бәсекеге қабілеттілігін арттыру, сапалы білім беруге тең қолжетімділікті қамтамасыз етудің ажырамас шарты ретінде лайықты, барынша даярланған кандидаттарды таңдау жалпы білім беру ұйымдарының директорларын тағайындау рәсімінің өзін өзгертуді талап етеді.

Сондықтан білім беру жүйесін одан әрі жетілдірудің, елдегі сапалы білімге тең қолжетімділікті қамтамасыз етудің басты міндеттерінің бірі білім беру ұйымының әрбір басшысының кәсібилік пен құзыреттілік деңгейін арттыру негізінде өзінің лауазымдық міндеттерін тиімді орындауына қол жеткізу қажеттілігі болып табылады. Осы проблеманы шешуге бұрын қолданылмаған кәсіптік дамудың қазіргі, дәстүрлі түрлерін (мысалы, қосымша кәсіптік білім беру) өзге де нысандармен толықтыру ықпал етуі мүмкін. Осындай формалардың бірі-кадрларды ауыстыру.

Ротация проблемалары бойынша әдістемелік әдебиеттерде бар қызметкерді ротацияға немесе лауазымдық ұтқырлықтың басқа механизмдеріне ерікті түрде ауыстыру туралы келіспеушілікті атап өткен жөн. Мәселен, мысалы, тек міндетті, яғни басшының еркіне байланысты емес, басқа жұмыс орнына ауысуды ротация ретінде қарастыруға болады деген пікір бар. Сонымен бірге, бұл терминнің кеңейтілген түсіндірмесі бар, осыған байланысты ротацияның екі негізгі түрін бөлу ұсынылады: міндетті түрде немесе ротацияға жататын басшының өтініші бойынша жүзеге асырылады.

Мұндай тәсіл халықаралық практикаға сәйкес келеді, сондай-ақ сыбайлас жемқорлыққа қарсы тетік ретінде ғана емес, сондай-ақ білім беру ұйымдары басшыларының кәсіби дамуын қамтамасыз ететін тетік ретінде де осы Кадрлық технологияның мәні мен алуан түрлілігін неғұрлым толық көрсетуге мүмкіндік береді.

ҚР Білім және ғылым министрлігі жаңа оқу жылынан бастап мектеп директорларын ротациялау бағдарламасын жүргізуде (кесте 2) [27].

Кесте 2. Өңірлер бойынша мектеп директорларын ротациялау (2022 жылғы шілдеге дейінгі мәлімет)

№	Облыстар және республикалық маңызы бар қала атауы	7 жылдан астам жұмыс жасайтын директорлар саны	2022 ж ротаццияланған директорлар саны	% ротацци и	1 қазанға дейін ротацциялау жоспарлануда
1	Жетісу	21	21	100	0
2	Атырау	12	12	100	0
3	Алматы	25	25	100	0
4	Ұлытау	11	11	100	0
5	Астана қ.	15	15	100	0
6	Шымкент қ.	68	68	100	0

7	Қостанай	22	22	100	0
8	Павлодар	20	20	100	0
9	Маңғыстау	29	29	100	0
10	Ақтобе	31	29	93,5	2
11	Қарағанды	20	18	90	2
12	Жамбыл	33	29	87,9	4
13	Ақмола	14	12	86	2
14	СҚО	11	9	81,8	2
15	Абай	24	14	58,3	10
16	Қызылорда	29	15	51,7	14
17	Түркістан	156	41	26,3	115
18	Алматы қ.	21	3	14,3	18
19	ШҚО	11	0	0,0	11
20	БҚО	13	0	0	13
	ҚР:	586	393	67,1	193

Ист. МП РК, ҚДСО

Ротацияға жеті жылдан кейін бір білім беру ұйымында жұмыс істеген басшылар түседі, бұл жерде бір білім беру ұйымындағы жалпы еңбек өтілі ескеріледі.

Бұл ретте осы ұйымдағы лауазымға тағайындалған күннен бастап төрт жыл бойы өз қызметінде болған бірінші басшы ұсынылған ротациядан бас тартып, қолданыстағы еңбек шарты бойынша жұмысын жалғастыра алады.

Бірақ егер басшы ұйымда жеті жылдан астам жұмыс істесе, онда ол міндетті ротацияға жатады [28].

Қазақстанда жоғары деңгейдегі педагогикалық кадрлармен жұмыс істеудің жалпы процесіне органикалық түрде енгізілген кадрлық процедура ретінде жергілікті атқарушы органдарда ротациялау мәселелерін реттейтін құқықтық акт қабылданды.

Министрлікте тіркелген «Мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2021 жылғы 11 қарашадағы № 559 бұйрығы

осындай құжат болып табылады. Қазақстан Республикасының Әділет 2021 жылғы 12 қарашадағы № 25128 [29].

Осы Мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау қағидалары (бұдан әрі – Қағидалар) «Білім туралы» Қазақстан Республикасы Заңының 5-бабының 35-1) тармақшасына сәйкес әзірленді, оған сәйкес Уәкілетті орган мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау қағидаларын әзірлейді және бекітеді.

Ережеге сәйкес ротация келесі мақсаттарда жүзеге асырылады:

1) білім беру ұйымдары қызметінің тиімділігін және білім беру қызметтерінің сапасын арттыру;

2) бірінші басшылардың кәсіби әлеуетін және басқару тәжірибесін тиімді пайдалануды қамтамасыз ету;

3) топ-менеджерлердің біліктілігін арттыру және басқарушылық құзыреттілігін арттыру;

4) бірінші басшылардың кәсіби шаршауының алдын алу;

5) сыбайлас жемқорлық құқық бұзушылықтардың алдын алу».

Дегенмен, бұл ретте Ереже тек ротациялау тәртібін анықтайтынын және қазіргі уақытта осы Ережелер пысықталатынын атап өткен жөн. Мысалы, бұл жобада зейнеткерлік жасқа дейінгі басшылар ротациядан босатылады.

Осыған байланысты ұсынылады:

1. Ротациялау мақсаттарына қол жеткізу үшін басшыны бір білім беру ұйымынан екіншісіне ауыстыруға немесе ауыстыруға қойылатын негізгі талаптар деп түсіну керек ротация қағидаларын іске асыруды қамтамасыз ету.

Бұл принциптердің негізгілері:

1) Міндетті ротация принципі

2) Жергілікті атқарушы органдардағы жоспарлы ротация принципі, Білім беру басқармалары және жергілікті атқару органдары (ЖАО) бекіткен жоспарлар немесе тиісті рәсімдер негізінде ротацияны жүргізу, ротациялық механизмдерді жүйелі пайдалануды қамтамасыз етудің міндетті және қажетті шарты болып табылады. Бұл принцип бекітілген Ротация жоспары шеңберінде белгілі бір пропорционалды дәйектілікпен персоналды ауыстыру мен ауыстыруды жүзеге асыруды көздейді.

3) Айналыстың жеделдігі принципі. Бір білім беру ұйымының басшысын екіншісіне ауыстырудың белгілі бір мерзімін белгілеу көзделіп отыр.

4) ротация тәртібімен білім беру ұйымының басшысы болып тағайындалған кезде кепілдік беру қағидаты:

- жаңа қызмет көрсету орнында тұрғын үй беру немесе тұрғын үйді жалға алу шығындарын өтеу;

- іссапар шығындарын өтеу.

2. Білім бөлімдері басқару аппаратын жаңарту және білім беру ұйымдары басшыларының кәсіби әлеуеті мен басқару тәжірибесін тиімді пайдалану мақсатында ротация басшыларды дәйекті ауыстыру ретінде

айқындалатын «Ереже» форматында нормативтік құқықтық базаны әзірлеуі керек.

Ережені әзірлеуге «Мемлекеттік білім беру ұйымдарының бірінші басшыларын ротациялау қағидалары» [29] негіз болып табылады.

Регламент критерийлерді нақты айқындап, нақты білім беру ұйымының әрбір ротацияланған басшысының оңтайлы қызмет мерзімін айқындайтын негізгі факторларды бөліп көрсетуге, сапалы ротация нәтижелерінің көрсеткіштерін ұсынуға, ротацияға қатысушылардың құқықтық қатынастарын қарастыруға тиіс.

Ережеде болашақ директорларға қойылатын критерийлер мен біліктілік талаптарына көп көңіл бөлінуі керек. Мұнда бірнеше мүмкіндіктер бар:

- директор лауазымына үміткерлер менеджмент курстарынан өтуі және тиісті сертификаты болуы керек;

- бас оқытушы лауазымында басшылық қызметте тәжірибесі бар кәсіби мұғалімдер директор лауазымына тағайындалуы мүмкін және жалпы педагогикалық өтілі 5 жылдан кем болмауы керек;

- тағайындалғанға дейін соңғы екі жыл талапкер білім саласында жұмыс істеуі керек;

- бірінші басшы ретінде тиімділік көрсеткіштерін ескеру қажет:

1) басқаратын білім беру ұйымының білім алушыларының саны;

2) біліктілікті арттыру курстарынан өткен мұғалімдердің үлесі;

3) өткен жылмен салыстырғанда қосымша біліммен қамтылған білім алушылар мен тәрбиеленушілер санының артуы туралы мәліметтер;

4) білім сапасының динамикасы, «Алтын белгі» алған бітірушілер саны туралы мәліметтер;

5) техникалық және кәсіптік, орта білімнен кейінгі білім беру ұйымдарына, жоғары оқу орындарына (мамандандырылған білім беру ұйымдары үшін – бюджеттік негізде оқуға қабылдау) қабылданған бітірушілердің үлесі;

6) облыстық, республикалық, халықаралық олимпиадалардың, конкурстардың, конкурстардың жеңімпаздары (жеңімпаздары) атанған оқушылар/студенттер саны;

7) менеджмент саласындағы біліктілікті арттыру курстары туралы сертификаттың бірінші басшысының болуы;

8) оқу-әдістемелік кеңес бекіткен бірінші басшының жетекшілігімен әзірленген бағдарламалардың, оқу-әдістемелік кешендердің, әдістемелік ұсыныстардың/оқу құралдарының болуы;

9) бірінші басшының инновациялық-эксперименттік қызметті пайдалануы, білім сапасын арттыруға әсер ететін әлеуметтік/білім беру жобаларына қатысуы;

10) білім беру ұйымы педагогтарының жалпы санынан жоғары кәсіптік білімі бар педагогтардың үлесі;

11) ғылыми/академиялық дәрежесі бар оқытушылардың үлесі;

12) білім беру ұйымы педагог қызметкерлерінің жалпы санындағы «педагог-зерттеуші», «педагог-шебер» біліктілік санаты бар педагогтардың үлесі;

13) кәсіби шеберлік байқауларының жеңімпаздары/жүлдегерлері атанған педагогтардың саны.

Регламент бірнеше орнату нүктелерін анықтауы керек:

Біріншіден, енді тек үш айдан аспайтын және бір реттен артық емес мерзімге мектеп директоры қызметін атқаруға болады. Осы кезеңде конкурс өткізіліп, жаңа басшы тағайындалуы керек. Мектеп директорының бос немесе уақытша бос лауазымына орналасуға конкурс өткізу туралы хабарландыру бос орын пайда болғаннан кейін жеті жұмыс күні ішінде білім бөлімінің ресми сайтында және akkaунтында орналастырылуы тиіс. Осылайша, бос немесе уақытша бос директор лауазымы конкурс арқылы жарияланбай, директордың міндетін атқарушы тағайындалған және бұл «уақытша толтыру» жылдарға созылған кезде кең таралған олқылық жойылады.

Екіншіден, ереже директорды уақытша бос лауазымға (жарлық, оқу және т.б.) тағайындауды реттейді. Бұл жағдайда ұйым басшысы да тікелей тағайындау арқылы емес, конкурс арқылы анықталады.

Үшіншіден, директор лауазымына конкурсты енді аудандық емес, облыстық білім басқармалары өткізетін болды. Олар конкурстық процедураларды ұйымдастырады және директорды анықтайды. Осыдан кейін директордың кандидатурасы бойынша құжаттар еңбек шартын жасау үшін білім бөліміне жіберіледі. Еңбек шартын жасау мерзімі де нақты белгіленген – 5 жыл.

Байқаудың өзі бірнеше кезеңде өтеді:

- кандидаттардың директор лауазымына құжаттарын ұсынуы;
- білім бөлімінің кадр қызметінің кандидаттың біліктілік талаптарына сәйкестігін бағалауы, конкурсқа жіберуі;
- үміткерлерді электронды тестілеу (басқару құзыреттері, педагогика, психология, Қазақстан Республикасының заңнамасын білу бойынша тесттер);
- оқу орнының Қамқоршылық кеңесінің алдында Мектепті дамыту жоспарын қорғау (тестілеуден сәтті өткен жағдайда);
- білім басқармасында әңгімелесу (Қамқоршылық кеңесінің алдында мектепті дамыту жоспарларын сәтті қорғаған үміткерлер жіберіледі).

Айта кету керек, қазіргі таңда Қамқоршылық кеңестер құрамына ата-аналар, педагогикалық еңбек ардагерлері, қоғам белсенділері, ҮЕҰ өкілдері кіреді.

Барлық кезеңдерден өткен үміткермен білім бөлімі тиісті еңбек шартын жасап, оны директор қызметіне тағайындау туралы бұйрық шығарады.

Қамқоршылық кеңес директор лауазымына кемінде екі кандидатты келісу керек, әйтпесе конкурс жарамсыз деп танылады және конкурс жаңадан жарияланады.

Қамқоршылық кеңес екі кандидатты екіден аз таңдаған жағдайда, т.б. байқау екі рет өтпеді, барлық қатысушы үміткерлер келесі кезеңге өтеді.

Төртіншіден, жаңашылдықтың бірі – кадрлық резерв құру.

Алғашқы екі кезеңнен (тестілеу және Қамқоршылық кеңестің бекітуінен) сәтті өткен, бірақ білім басқармасында әңгімелесуден өтпеген үміткерлер енді бір жылға резервке жазыла алады. Бұл оларға мектептің Қамқоршылық

кеңесімен келісе отырып, қайта тестілеу мен әңгімелесуден өтпей, жыл ішінде директор қызметіне тағайындалу құқығын береді.

3. Білім беру басқармасы білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау жоспарының жобасын әзірлейді. (1-қосымша).

Ротация жоспары мыналарды қамтиды:

а) ротация қарастырылған лауазымның атауы

б) ротация тәртібімен басқа білім беру ұйымдары басшыларының лауазымдарын ауыстыратын білім беру ұйымдары басшыларының тегі, аты, әкесінің аты (бар болса), басталуы және аяқталу мерзімі көрсетіле отырып, олармен жасалған шарттардың қолданылу мерзімі олардың жарамдылығы туралы;

в) ротация бойынша білім беру ұйымдарының басшылары лауазымдарына тағайындалуы жоспарланатын үміткерлердің тегі, аты, әкесінің аты (бар болса), жоспарланған кезеңнің басталу және аяқталу мерзімін көрсете отырып, олардың келісім-шарттарының жоспарланған ұзақтығы;

г) ротация бойынша басқа білім беру ұйымының басшылары лауазымдарына тағайындалуы жоспарланған білім беру ұйымдарының басшыларын ротацияға байланысты облыс шегіндегі басқа елді мекенге көшіру қажеттігі туралы мәліметтерді, олар орналасқан елді мекендерді көрсете отырып; ауыстыру жоспарланған, сондай-ақ олар тұратын елді мекендер;

д) ротация тәртібімен білім беру ұйымдарының басшылары лауазымдарына тағайындалуы жоспарланған үміткерлер отбасының құрамы.

е) облыс шегінде басқа елді мекенде орналасқан білім беру ұйымдарының басшылары лауазымдарына ротация бойынша тағайындалуы жоспарланған білім беру саласының басшыларына және олардың отбасы мүшелеріне берілетін мемлекеттік кепілдіктердің тізбесі.

Ротациялау тәртібімен басшылардың оларды ауыстырудан бас тартуына немесе ротациялау жоспарланған білім беру ұйымдарының басшыларынан басқа, олардың кандидаттарының келіспеуіне байланысты ротация оқиғаларының мерзімдерін өзгертуге байланысты тәуекелдерді азайту мақсатында көрсетілген жоспарда көрсетілген лауазымға тағайындау үшін резервке кандидаттар, оның ішінде кадр резервіндегі кандидаттар туралы мәліметтер қамтылуы мүмкін.

Ротациялық жоспарды білім басқармасының басшысы бекітеді.

Егер білім беру ұйымының басшысын басқа облыстың білім беру ұйымының басшысы ерікті түрде ротациялау тәртібімен тағайындауы қызметі басқарылатын тиісті жергілікті атқарушы органдар басшыларының келісілген шешімдері бойынша жүзеге асырылса, бір облыстық атқарушы органның білім беру ұйымының басшысын басқа облыстық атқарушы органның білім беру ұйымының басшысы лауазымына ерікті ротация тәртібімен тағайындауды көздейтін Жоспар жобасын жергілікті атқарушы органдардың басшысы бекітеді. орган, осы органға бекітуге жіберіледі.

Ротация жүргізу жоспары (ротация жүргізу жоспарына өзгерістер) бекітілгеннен кейін одан үзінді-көшірме танысу үшін бір ай мерзімде осы жоспарға енгізілген білім беру ұйымының басшысына жіберіледі.

Жоспар жобасын кемінде 5 жылға әзірлеп, оны жаңартып отыру ұсынылады. Жоспарды білім басқармасының басшысы бекітеді.

Жоспарға ротацияға ерікті түрде қатысуға ниет білдіргендер туралы ақпаратты енгізу мақсатында білім басқармаларына сұрау салу жіберіледі. Осы ақпаратты жаңартуды жылына кемінде бір рет белгіленген мерзімге тиісті деректерді ұсыну қажеттілігін белгілей отырып, жүйелі жүргізу ұсынылады.

4. Білім беру басқармасы басшыны ауыстыруды талап ететін/ротациялауға жататын білім беру ұйымдарын/білім беру ұйымдарының басшыларын айқындау жөніндегі өлшемшарттарды (критерийлер) әзірлесін және бекітсін.

Келесі өлшемшарттар (критерийлер) жүйесі ұсынылады:

1. Жалпы (негізгі) критерийлер:

- білім беру басқармасы басшысы бекіткен ротация жоспарына сәйкес;
- білім алушылардың білім жетістіктерінің мониторингі көрсеткіштері (оқыту сапасы нәтижелерінің динамикасы);
- білім беру ұйымының түрін өзгерту (басшының кәсіби және басқарушылық қасиеттерін жетілдіру үшін білім беру ұйымының түрін (ауылдық-қалалық-ШЖМ-лицей-бейінді мектеп) өзгерту ұсынылады;
- жүргізілген ротацияның тиімсіздігі себебінен ауысу (белгілі бір кезең ішінде қойылған мақсаттарға қол жеткізу нәтижелерін бағалаудың жоспарлы рәсімі);
- ТЖКБ және жоғары оқу орындарына түскен түлектер саны (9-11 сыныптар);
- тиімді / тиімсіз бейіналды дайындық / бейіндік оқыту;
- білім беру ұйымын тиімді цифрландыру мен ақпараттандырудың болмауы/қамтамасыз ету;
- тиімді / тиімсіз тәрбие жұмысы;
- қауіпсіз білім беру ортасын қамтамасыз ету / болмауы;
- білім беру ұйымдары педагогтерінің біліктілік санатын арттыру динамикасы (өсуі/құлдырауы).

2. Ерекше критерийлер:

- сыбайлас жемқорлық құрамдас бөлігінің болуы;
- еңбек жанжалдарының алдын алу;
- білім беру ұйымы басшысының басқарушылық рөлдерінің қосымшалығы (комплементарлығы) (өңір мектептерінің рейтингін өткізу кезінде-үздік білім беру ұйымдарының 1-ші үштігінен басшылардың 2/3 үштікке ауысуы);
- білім беру ұйымдары басшыларының бірегей инновациялық кадрлық әлеуетін қалыптастыру.

3. Жеке критерийлер:

– бос орын (білім беру ұйымдары басшыларының туындайтын бос орындарын толтыру мақсатында);

- зейнетке шығу;
- денсаулық жағдайы бойынша;
- жұмыстан босату және басқа жұмысқа ауысу.

5. Кадрлық резервті құру.

1) Кадр резервінің қажеттілігін, санын және құрылымын айқындау

Резервке қою тізіміне енгізілген әрбір лауазым үшін кадр резервінің оңтайлы саны нақты жағдайға байланысты 2-5 кандидатты құрайды. Кадр резервінің санын анықтау кезінде бірқатар өлшемдерді қолдану қажет:

- білім беру ұйымынан кетуі аса маңызды санаттар, басшылар құрамы;
- білім беру ұйымдары санының, халық санының өзгеруі нәтижесінде жақын және алыс перспективаға білім беру ұйымдарының басшыларына қажеттілік;
- зейнетке шығу, жұмыстан босату, ауру және т. б. байланысты бос жұмыс орындарының саны.;
- қазіргі уақытта дайындалған резервтің нақты саны;
- әртүрлі себептер бойынша кадр резервінен шығатын білім беру ұйымдарының жекелеген басшыларының шамамен алғандағы пайызы;
- басқа білім беру ұйымдарында басшылық қызмет үшін пайдаланылуы мүмкін өзгерістер нәтижесінде босаған басшы қызметкерлердің саны.

2) резервтің түрлері мен санаттары

Резервтің екі түрі бөлінеді:

Ұйымшілік-жалпы білім беру ұйымының басшылық құрамының туындайтын ұстанымдарын толтыру мақсатында құрылатын білім беру ұйымының резерві.

Корпоративтік-резерв және өңірдің кез келген білім беру ұйымдарында бос резервтелетін лауазымдардың пайда болуын болжайтын.

Кадрлық резервті неғұрлым тиімді ұйымдастыру үшін түрлердің әрқайсысы екі санатқа бөлінеді:

Жедел резерв-дереу немесе жақын болашақта (1 айдан 3 айға дейін) жұмысқа кірісуге дайын мамандардың, сондай-ақ жақын арадағы уақыт ішінде (1-2 жыл) 50% - дан астам ықтималдықпен бос болуы мүмкін лауазымдарға кандидаттардың резерві. Жедел резервке резервтелетін позицияның талаптарына барынша жауап беретін қызметкерлер енгізіледі.

Перспективалық резервті негізінен кәсіби деңгейі жоғары және көшбасшылық бейімділігі бар жас қызметкерлер құрайды, олар болашақта 10-15 жылға дейінгі мерзімге білім беру ұйымының басшысы лауазымына ие болады.

Мүмкін, бір кандидат бір уақытта жедел (ең қолайлы кандидат ретінде) және перспективалық резервте болатындығын есте ұстаған жөн.

3) резервті қалыптастыру (2-қосымша)

Кадр резервін қалыптастырудың бірінші кезеңі бірқатар өзара байланысты рәсімдерді қамтитын кандидаттарды айқындау болып табылады:

- құжаттық мәліметтерді талдау (қызметкердің жеке карточкасы, өмірбаяны, портфолиосы, мінездемелері, аттестаттау нәтижелері және т. б.);

- қызығушылық туралы ақпаратты анықтау үшін сұхбат немесе сұхбат (ұмтылыстар, қажеттіліктер, мінез-құлық себептері және т. б.);

- әр түрлі жағдайларда кадр резервіне кандидаттың мінез-құлқын бақылау;

- белгілі бір кезеңдегі еңбек қызметінің нәтижелерін бағалау (басшылық ететін білім беру ұйымындағы оқу нәтижелерінің сапасы, инновациялық-эксперименттік қызметті қолдану, оқыту сапасын арттыруға әсер ететін әлеуметтік/білім беру жобаларына қатысу, басшы бөлімшенің тапсырмаларды орындау көрсеткіштері және т. б.) (осындай кезең ретінде әрбір жарты жыл сайын қызметтің аралық бағалануын айқындай отырып, екі жыл таңдалды);

- үміткерлердің қасиеттерін осы Талаптармен салыстыру (профессиограмма).

Резервті қалыптастырудың келесі кезеңі:

- үміткерлердің кәсіби білімін, дағдылары мен тәжірибесін бағалау;

- үміткердің қасиеттері мен білім беру ұйымының басшысы үшін қажетті талаптардың жиынтығын салыстыру;

кандидаттарды салыстыру және тиісті басшылық лауазымын таңдау.

Білім беру ұйымы басшысының сапасын бағалау жүйесін қалыптастыру кезінде есепке алуға жататын неғұрлым маңызды факторлар мен өлшемдер:

- еңбек мотивациясы (кәсіби проблемалар мен шығармашылық жұмысқа деген қызығушылық, көкжиегін кеңейтуге ұмтылу, болашаққа бағдарлану, табыспен жетістік, педагогикалық құрам мен іс мүдделеріндегі әлеуметтік қақтығыстарға, негізделген тәуекелге дайындық);

- кәсібилік, құзыреттілік, ұйымдастырушылық қабілеттер (білім беру және жас шектеуі, жұмыс өтілі, кәсіби дайындық деңгейі, шешім қабылдаудағы дербестік және оларды жүзеге асыру қабілеті, инновацияларға сезімталдық және қабілеттілік, келіссөздер жүргізе білу, өз ұстанымын дәлелдеу, оны қорғау және т. б.);

- жеке қасиеттер мен әлеуетті мүмкіндіктер (интеллект, ұқыптылық, икемділік, қол жетімділік, бедел, әдептілік, әдептілік, дерексіз ойлау қабілеті, нейропсихикалық және эмоционалды тұрақтылық, моторикалық сипаттамалар және т.б.).

Үшінші кезең-кадрлар резервінің тізімін қалыптастыру және түзету.

Кандидаттарды бағалау және салыстыру нәтижелері бойынша резервтің алдын ала тізімі нақтыланады және түзетіледі.

Жедел резервке дереу немесе жақын болашақта (1 айдан 3 айға дейін) жұмысқа кірісуге дайын білім беру ұйымының басшысы лауазымына үміткерлер, сондай-ақ жақын арада (1-2 жыл) бос болатын және кандидаттарды нақты даярлауды талап ететін білім беру ұйымының басшысы лауазымына кандидаттар қабылданады.

Резервтің тізімі ресми емес, бірақ тиімді болуы үшін оны жасау кезінде бірқатар талаптарды ескеру қажет:

- білім беру ұйымының басшысы лауазымына қойылатын, оның профессиограммасымен айқындалған негізгі талаптар және кандидаттар үшін өлшемшарттардың шекті шектеулері (білімі, жасы, жұмыс өтілі және т. б.) көрсетілуге тиіс.;

- кандидат туралы мәліметтер: оның тегі, аты және әкесінің аты; еңбек шарты мен еңбек кітапшасындағы жазбаларға дәл сәйкестікте тізім жасалған күнгі жағдай бойынша қызметкердің атқаратын лауазымы, лауазымға тағайындалған күні; білімі туралы мәліметтер: оның түрі, қандай оқу орнын және қашан бітіргені, жазбаға сәйкес мамандығы көрсетіледі дипломда, ғылыми атағының немесе дәрежесінің болуы; туған күні;

- резервте болған уақыты көрсетіледі (кадр резервіне алынған күн);

- үміткердің кәсіби, іскерлік және жеке қасиеттерін бағалауды және оны қызметтік жоғарылату бойынша ұсыныстарды қамтитын соңғы аттестаттаудың қорытындылары мен ұсынымдары келтіріледі;

- кандидаттың әлеуетін зерделеу және іріктеу процесінде алынған бағалау нәтижелері көрсетіледі (формальды талаптарға сәйкестігі, оқуға қабілеті, теория мен практикалық дағдыларды тез меңгере білуі);

- кандидаттың жағдайындағы ықтимал өзгерістерді бақылау мүмкіндігі көзделеді: лауазымға тағайындау; себебін көрсете отырып, резерв тізімінен шығару (жұмыстан шығару, басқа жерге көшу, нәтижелілігі мен өзіне деген талапты төмендету және т. б.); мемлекеттік, ведомстволық және корпоративтік наградалармен марапаттау; құрметті атақтар беру және т. б.

Резерв тізімін бағалау нәтижелерін ескере отырып, білім басқармасының кадр қызметінің қызметкерлері жасайды.

Резервтің бекітілген тізімі нысанында көрсетілген және білім басқармасы бойынша бұйрықпен бекітілген резерв құрамына енгізу туралы шешімді жергілікті атқарушы органдармен келісім бойынша білім басқармасының басшысы қабылдайды. Тізімнен шығаруды жасы, денсаулық жағдайы, резервте болу кезеңінде көрсетілген қанағаттанарлықсыз нәтижелер ескеріле отырып жүзеге асырады.

Резерв тізімі жасалатын оңтайлы мерзім-екі жыл. Әрбір алты ай сайын оны мерзімді нақтылау көзделеді, бұл резервті даярлаудың қабылданған бағдарламасына сәйкес келуге тиіс.

Екі жылдық мерзім өткеннен кейін кадр резервінің тізімі жоғарыда көрсетілген рәсімдерді орындай отырып және оның құрамының сабақтастығы қағидатын сақтай отырып, толық қайта қаралады. Осылайша, резервтің құрамы үнемі қайта қаралып, жаңартылып отырады.

Кадр резервімен жұмыс

Кадр резервімен жұмыс біліктілікті арттыруды, қызметкерді дамытуды, резервтелетін лауазымға дайындықты көздейді. Резервті даярлау теориялық және жеке дайындықты қамтитын арнайы әзірленген бағдарламалар бойынша жүргізіледі.

Теориялық дайындық фирма ішінде оқыту нысандарын да, сондай-ақ оқу орындарына жіберуге байланысты да көздейді және мыналарды қамтиды:

- білім беру ұйымын басқару педагогикалық ғылымы мен практикасының жекелеген мәселелері бойынша білімді жаңарту және толықтыру;

- кандидаттардың бұрынғы (базалық) даярлығына байланысты кәсіптік білім беруді арттыру;

- басқару тиімділігін арттыру үшін қажетті арнайы пәндерді оқыту.

Жеке дайындық кадр резервіне алынған әрбір нақты маман үшін білім деңгейін, дағдылары мен іскерлігін арттыру бойынша нақты міндеттерді қамтиды.

Даярлықтың жеке жоспарларын резервшілер өздерінің тікелей бастықтарымен бірлесіп әзірлейді, білім басқармасының кадр қызметімен келісіледі және жоғары тұрған басшы бекітеді.

Жеке жоспарлардың орындалуын жүйелі бақылауды резервті дайындауға жауапты білім басқармасының кадр қызметінің қызметкері жүзеге асырады. Бақылау нәтижелері кандидаттарды даярлаудың жеке жоспарында көрсетіледі.

Білім беру ұйымдары басшыларының кадр резервін жоспарлау кадрлар жөніндегі мамандардан және білім басқармасының басшылығынан ұдайы назар аударуды және елеулі ресурстарды талап ететін кешенді міндет болып табылады.

6. Білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялауды жүргізу кезінде бейімдеу процесін әкімшілік дайындау.

- білім басқармасының қызметкерлері қатарынан кураторды анықтау;

- куратормен бірге білім беру ұйымының жаңа басшысын бейімдеу жоспарын құру;

- жаңа білім беру ұйымында ауысатын басшының тиімділігін бағалау үшін куратормен критерийлерді анықтау;

- бақылау нүктелерінде бейімделуден өтуді бақылау (мысалы, атқарылған жұмыс қорытындылары бойынша апта сайынғы кездесулер, айдың қорытындылары бойынша жазбаша есептер);

- білім беру ұйымының орын ауыстырған басшысының уәждемесін тұрақты анықтау (тиімсіз кураторлық нұсқасы немесе жаңа білім беру ұйымы ұжымының қарсылығы болуы мүмкін);

- бейімделудің барлық кезеңдерін белгілеу, ауысатын басшының өзін, білім беру басқармасының тікелей басшысын, сондай-ақ ротацияға жетекшілік ететін білім беру басқармасы қызметкерін таныстыру.

7. Ротация мәселелері бойынша ұжыммен және ата-аналар жұртшылығымен коммуникация рәсімін құру

Ротация мәселелері бойынша коммуникацияларды құру рәсімі мынадай іс-шаралардан тұрады:

- рәсімдермен танысу, ұжымның сұрақтарына жауап беру мақсатында басшылары ротациялауға жататын білім беру ұйымдарының педагогикалық құрамымен жұмыс кездесулерін өткізу;

- ротацияға қатысатын қызметкерлерді орын ауыстыру жоспарымен таныстыру;

- ротация нәтижелерін ББ, білім беру ұйымдарының сайттарында жариялау;

- білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау мақсатын түсіндіру үшін ата-аналар қауымдастығымен әңгімелер/кездесулер өткізу;

- жаңа әріптестермен байланыс орнату. Басшылармен ауысу барысын тұрақты талқылау, жаңа білім беру ұйымындағы басшылардың жетістіктері мен табыстары туралы міндетті түрде хабардар ету. Ротацияға қатысатын менеджерлердің кәсіби қызметінде не болып жатқандығы туралы ақпаратты интернетте орналастыруға болады.

8. Мониторинг

Білім беру ұйымдарының басшыларына ротация жүргізудің қажетті шарттарының бірі жүргізілген ротацияның тиімділігіне, яғни ротациядан өткен білім беру ұйымдарының басшылары қызметінің тиімділігіне мониторинг жүргізу болып табылады.

Басшылар қызметінің тиімділігін мониторингтеудің негізгі мақсаттары мыналар болып табылады:

- басшылар қызметінің нәтижелілігін арттыру

білім беру ұйымдарын

басқару шешімдерін

- жалпы білім беру ұйымдары қызметінің нәтижелілігін арттыру

Көрсеткіштер, ақпарат жинау әдістері

Білім беру ұйымдары басшылары қызметінің тиімділігін бағалау мынадай бағыттар бойынша жүзеге асырылады:

- басқарылатын ұйым қызметінің заңнама талаптарына сәйкестігі;

- ұйымның ақпараттық ашықтығы; - білім беру үдерісін ұйымдастыру сапасы;

- білім алушылардың білім беру, тәрбие және әлеуметтік-мәдени қызметінің сапасы;

- білім беру нәтижелерінің сапасы;

- инновациялық қызмет;

- еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау жағдайларын қамтамасыз ету;

- республикалық және өңірлік бағдарламаларға, жобаларға қатысу нәтижелері;

- басшының жеке жетістіктері.

Білім беру ұйымдары басшыларының тиімділігін дұрыс салыстыруды қамтамасыз ету үшін білім беру ұйымдарының типіне қарай топтарға бөлінеді.

Білім беру ұйымдары басшыларының қызметі туралы деректер сауалнама жүргізу және алынған деректерді статистикалық өңдеу әдістерімен алынады.

Білім беру ұйымдары басшыларының тиімділік көрсеткіштерін бағалау және талдау:

- білім беру ұйымдары басшыларының сауалнамасы;

- аттестатталған басшылар мен педагог қызметкерлердің мониторингі;

- білім беру ұйымдары басшыларының жеке жетістіктерінің мониторингі;

- білім беру ұйымының республикалық және өңірлік бағдарламаларға, жобаларға қатысуын мониторингілеу;

- білім беру сапасын тәуелсіз бағалау;

- білім беру ұйымдарының ішкі аудиті;
- оқу қызметі қорытындыларының мониторингі (білім беру сапасының республикалық орта көрсеткіштері)
- Білім беру ұйымының республикалық және өңірлік бағдарламаларға, жобаларға қатысуы бойынша талдамалық анықтама;
- білім беру ұйымдары басшыларының жеке жетістіктері бойынша талдамалық анықтама.

Білім беру ұйымдары басшыларының тиімділігін қорытынды бағалау білім беру ұйымдарының тиісті тобы үшін әрбір көрсеткіш бойынша баллдарды қосу жолымен айқындалады (3-қосымша).

Жиналған баллдардың сомасына байланысты тиімділік нәтижесі сараланады және білім беру ұйымы басшысы қызметінің тиімділік дәрежесі айқындалады.

Тиімділік дәрежесі:

- білім беру ұйымы басшысының жоғары тиімділігі (ең жоғары балл санынан 90-100%)
- білім беру ұйымы басшысының тиімділігінің орташа дәрежесі (ең жоғары балл санынан 89-75%);
- тиімсіз басшы (ең жоғары балл санының 74% - ынан кем)

9. Күтілетін нәтижелер

Күтілетін нәтижелер «құзыреттілік» ұғымы арқылы түсіндіріледі, оны операциялық деңгейде өлшеу индикаторлардың көмегімен жүзеге асырылады (3-кесте).

Кесте 3. Құзыреттерді дамыту индикаторлары

Даму индикаторлары			
Аспаптық және жүйелі құзыреттер	Әлеуметтік-жеке құзыреттер	Экономикалық және ұйымдастыру-басқару құзыреттері	Кәсіби-бейіндеуші құзыреттер
- талдау және синтездеу қабілеті мен дайындығы; - зерттеу және білім беру процесін ұйымдастыру және жоспарлау қабілеті мен дайындығы; - әртүрлі бағдарламалық оқытумен жұмыс істеу дағдыларын пайдалану қабілеті және дайындығы;	- білім беру ұйымы қызметінің мәселелері бойынша сындарлы сынға және өзін-өзі сынға алу қабілеті; - командада жұмыс істей білу және дайындық; - тұлғааралық қарым-қатынас этикасына ие болу; - табысқа ұмтылу, шығармашылық бастама білдіру; - халықаралық ортада жұмыс істеу қабілеті мен дайындығы;	Шығармашылық педагогикалық ұжымның жұмысын ұйымдастыру қабілеті; - білім сапасын басқару бойынша білімді пайдалану қабілеті; - өзінің кәсіби қызметінің нәтижелерін дұрыс бағалау қабілеті; - инновациялық идеяларды пайдалану қабілеті мен дайындығы;	- мамандық бойынша базалық білімді жұмыста пайдалану қабілеті; - жұмыста арнайы (тереңдетілген кәсіби білімді) қолдану қабілеті; - ғылыми-зерттеу сипатындағы білімді іске асыру қабілеті; - шығармашылық идеяларды түпкілікті нәтижеге жеткізу мүмкіндігі;

<p>- ақпаратты басқару дағдыларын пайдалану қабілеті және дайындығы (ақпаратты табу және талдау қабілеті);</p> <p>- шығармашылық және басқарушылық шешімдер қабылдауға дайындық;</p> <p>- білімді практикада қолдану қабілеті;</p> <p>- жаңа идеяларды қалыптастыру мүмкіндігі;</p> <p>- өз жұмысының сапасы үшін жауапкершілік</p>	<p>- үздіксіз оқу қабілеті мен дайындығы;</p> <p>- жаңа кәсіби жағдайларға тез бейімделу мүмкіндігі;</p> <p>- өз бетінше жұмыс істеу қабілеті;</p> <p>- өз қызметінің нәтижелері үшін жауапкершілікті өзіне алуға дайын болу;</p> <p>- әріптестерге ашық және құрметпен қарау</p>	<p>- шығармашылық тәуекелге дайындық;</p> <p>- өз қызметінің тәуекелдерін бағалай білу</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	--

Осылайша, білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау үшін келесі тетіктерді пайдалану ұсынылады:

1. Ротация принциптерін жүзеге асыруды қамтамасыз ету
2. «Ротация туралы ережені» әзірлеу
3. «Ротациялық жоспарды» әзірлеу
4. Өңірлік аспектіні ескере отырып, басшыны ауыстыруды талап ететін/ ротациялауға жататын білім беру ұйымдарын/білім беру ұйымдарының басшыларын айқындау жөніндегі өлшемшарттарды (критерийлерді) әзірлеу.
5. Кадрлық резервті құру
6. Бейімделу процесін дайындау
7. Ұжыммен және ата-аналар қауымымен байланыс
8. Мониторинг
9. Күтілетін нәтижелер

Қорытынды

Айналу терең ойластырылған болуы керек. Оны білім беру ұйымдары басшыларының қозғалысы жеке, алдын ала жоспарланатын және жалпы білім беру жүйесіне жүктелген міндеттерді шешуге ықпал ететін педагогикалық кадрларды дамыту жүйесінің құрамдас бөлігі ретінде қарастырған жөн.

Білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялауды қолдану келесі артықшылықтарды береді:

Білім беру мүмкіндіктерінің теңдігі. Ротация, зерттелген елдердің халықаралық тәжірибесі көрсеткендей, студенттердің кең ауқымы үшін тәжірибелі, жоғары кәсіби мұғалімдерге қол жеткізуді қамтамасыз етеді.

Мектептегі білім берудің біртектілігі. Тағы да, білім беру басшылары мен мұғалімдерді ротациялау ұзақ уақыт бойы жұмыс істеп келе жатқан елдердің тәжірибесіне сүйене отырып, білім берудің мемлекеттік секторында білікті мұғалімдер жеке секторға қарағанда біркелкі бөлінген деп айтуға болады.

Теңгерімді педагогикалық ұжым. Мысалы, Жапонияда мұғалімдерді ротациялауды қадағалайтын Білім беру кеңесі командалардың жас және тәжірибелі мұғалімдер арасындағы, ер және әйел мұғалімдер арасындағы тепе-теңдікті сақтауын қамтамасыз етеді.

Позитивті тәжірибе мен тәжірибені беру. Бұл мұғалімдермен де, мектеп әкімшілігімен де жұмыс істейді. Мысалы, Сингапурда оқу орындарының директорларын ротациялау идеясы, басқалармен қатар, пайдалы, дәлелденген тәжірибелерді белгілі бір мектепте ғана емес, сонымен қатар білім беру мекемелерінің тұтас «тізбегіне» енгізу болып табылады. Азия елдерінің тәжірибесі көрсеткендей, ротация шынымен де кәсіби өсу мен тәжірибе үшін тиімді.

Мұғалімдер әртүрлі командалар мен жағдайларда жұмыс істеу тәжірибесін алу мүмкіндігіне ие болады. Ал ротация бір жақты болмайтындықтан, яғни әлсіз мектептерге тәжірибелі басшылар ғана ротацияланбайды, сонымен қатар жаңадан бастағандар да күштірек мектептерге жұмысқа орналасады, бұл жаңадан келгендерге әріптестерінен сабақ алуға және педагогикалық тәжірибе жинақтауға мүмкіндік береді. Білім беру ұйымдарының басшылары жаңа ұжымда жұмыс істеуге, сан алуан мәселелер мен мәселелерді шешуге үйренеді.

Пайдаланылган әдебиеттер:

1. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента», 1997г.
2. Артюхов М.В. Управление образовательными системами : менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы. Новокузнецк, 2004.
3. Аверченко Л.К. Психология управления: курс лекций. Новосибирск; М., 1997.
4. Быков А.В. Психология управления кадрами : конспект лекций. М., 2000.
5. Бекоева Д.Д. Психологический тренинг в системе управления кадров. М., 2002.
6. Дунаев О.Н. Акмеология: управление карьерой: учеб, пособие. Екатеринбург, 2001.
7. Коноваленко М.Ю. Управление кадрами : в помощь руководителям. Ростов-н/Дону, 2004.
8. Морозов А.В. Деловая психология. СПб., 2000.
9. Огарев Г. Законы успешного управления людьми. Ростов- н/Дону, 2005.
10. Психология управления персоналом : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Барташева. М., 2005.
11. Психологическое пространство профессионала / под ред. В.А. Сони́на. Смоленск, 2004.
12. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. М., 1997.
13. <https://alimenty-pro.ru/znacheniya-virajeniy/chto-takoe-rotatsiya-sotrudnikov.html>
14. Glazerman & Max, 2011; Goldhaber et al., 2015; Isenberg et al., 2013; Loeb et al., 2012; Sass et al., 2012; Стил и др., 2015
15. Grissom et al., 2014; Springer et al., 2016
16. https://www.researchgate.net/publication/263157874_Educational_leadership_in_Singapore_Tight
17. <https://factsanddetails.com/japan/cat23/sub150/item831.html>
18. <https://ncee.org/country/korea/>
19. <https://www.bjd.com.cn/huawei/2021/08/25/159004t318.html>
20. <https://www.sixthtone.com/news/1002882/chinese-parents-are-paying-a-high-price-for-free-education>
21. Наброски Национального плана среднесрочной и долгосрочной реформы и развития образования (2010-2020 годы) - Правительственный портал Министерства образования Китайской Народной Республики (moe.gov.cn)
22. Уведомление Пекинской муниципальной комиссии по образованию о печатании и распространении руководящих заключений о дальнейшем содействии обмену и ротации директоров и учителей в школах обязательного образования (beijing.gov.cn)
23. www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/201409/t20140903_1134995.html
24. https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/chto-takoe-rotaciya-kadrov/
25. <https://www.facebook.com/askhat.aimagambetov>

26. <https://ncee.org/country/korea/>
27. Источник: zakon.kz
28. <https://www.facebook.com/askhat.aimagambetov>
29. <https://adilet.zan.kz/>

БЕКІТЕМІН

(ББ басшысының аты-жөні)

_____ / _____ /

(қолы, расшифровка)

«___» _____ 20__ г.

Білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау жоспары

_____ 20__ - 20__

жылдар

№	Басшыны ротациялау жоспарланған білім беру ұйымының атауы	Ауысыммен ауыстырылатын басшының аты-жөні, оның қызмет көрсету шартының мерзімі, оның басталу және аяқталу күндері	Ротация тәртібімен басқа білім беру ұйымына ауысуы жоспарланған білім беру ұйымының басшысы туралы мәліметтер			
			Толық аты-жөні, келісімшарттың жоспарланған мерзімі, оның басталу және аяқталу күндері	облыс шегінде басқа елді мекенге көшу қажеттілігінің болуы/болмауы, көшу жоспарланған елді мекеннің атауы және тұратын елді мекен	отбасы құрамы	кепілдіктер тізімі

Образец составления списка кадрового резерва

Утверждаю

(руководитель структурного подразделения)

" _____ " _____ 200 г.

список резерва

(структурное подразделение)

№	Наименование штатной должности	Ф.И.О. кандидата на замещение должности	Дата рождения	Образование (какое учебное заведение и в каком году окончил, специальность)	Место работы, должность и дата назначения

КАРТА

рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					
		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, Болуы других профессий и специальностей)					
		Знание нормативной базы, стандартов работы					
2	Мышление	Способность выделять главное					
		Адекватность					
		Нестандартность					
3	Принятие решений	Быстрота принятия решений					
		Самостоятельность					
		Обоснованность					
4	Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов					
		Коммуникабельность					
		Умение использовать информационные источники					
5	Персональные характеристики	Эффективность труда					
		Лояльность к организации					
		Целеустремленность					
		Корректность поведения					
		Профессиональная ответственность					

Деңгей:

1. жеткілікті білімі (дағдылары, дағдылары) жоқ және оларды меңгеруге ұмтылмайды;
 2. өте терең білімі жоқ (дағдылары, дағдылары);
 3. жеткілікті білімі бар (дағдылары, дағдылары);
 4. жақсы білімі бар (дағдылары, дағдылары);
 5. терең білім (дағды, дағды) бар, көптеген мәселелер бойынша жан-жақты кеңес бере алады.
- Үміткер деңгейіне сәйкес ұяшықты белгішемен (*) белгілеңіз.

Резервтік маман картасы

Резервтік позиция

Жеке деректер

(кадрлар бөлімінің маманы толтырады)

1.1. Аты жөні
1.2. Туған күні
1.3. Білімі
(білімі бойынша мамандығы, оқу орнының атауы, бітірген жылы)
1.4. Қосалқы қызметі
1.5. Резервке қосу күні

БЕКІТЕМІН

(ББ басшысы)

" ___ " _____ 200__ ж.

Жеке дайындық жоспары

(Аты-жөні)

200 __ ж. резервке лауазымға қабылданған:

(қызмет атауы)

№ р/с	Іс-шараның мазмұны*	Орындау мерзімі	Өту туралы белгі

ТАНЫСТЫМ _____

(күні, қолы)

* даярлау мазмұны (біліктілікті арттыру (қайта даярлау) курстарындағы Теориялық оқыту, жеке даярлықтан өту, жоғары тұрған басшылардың міндеттерін орындау)

Білім беру ұйымдары басшыларының қызметінің тиімділігін бағалау көрсеткіштері мен критерийлері

1.1. «Ұйым қызметінің заңнама талаптарына сәйкестігі» бағыты

Көрсеткіштер:

1.1.1. білім беру саласындағы қадағалаушы органдардың мерзімінде орындалмаған нұсқамаларының және тексеруші органдардың теріс қорытындыларының болмауы;

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
болмауы	1
болуы	0

Бағалау критерийлері:

1.1.2. ұйым қызметіне шағымдардың болмауы
бағалау критерийі:

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
болмауы	1
болуы	0

1.2.

"Ұйымның ақпараттық ашықтығы" бағыты

Көрсеткіштер:

1.2.1. Білім беру ұйымының "Интернет" желісіндегі ресми сайтының заңнама талаптарына сәйкестігі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
болмауы	1
болуы	0

Бағалау критерийлері:

1.2.2 ББ сайтында ұйым материалдарының өзектілігі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
болмауы	1
болуы	0

Бағалау критерийлері:

1.2.3 ұйымның жария есетілігінің болуы

Бағалау критерийлері:

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
болмауы	1
болуы	0

1.3. Направление «Качество организации образовательного процесса»

Көрсеткіштер

1.3.1. Болуы действующим коллегиальным органам управления;

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
болмауы	1
болуы	0

1.3.2. Мемлекеттік тапсырманың көлемі мен сапасы бойынша орындалу дәрежесі;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
100%	1
төмен 100%	0

1.3.3. Бір педагог қызметкерге білім алушылардың саны (қоса атқарушыларды ескере отырып);

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
на уровне и выше среднего республиканского показателя	1
төмен среднего республиканского показателя	0

1.3.4. Педагогтердің кәсіби конкурстарға қатысуы;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы участников	1
Болмауы участников	0

1.3.5. Біліктілік санаттарына аттестатталған педагог қызметкерлердің үлесі;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Выше 80% от общего количества работников	1
80% и төмен	0

1.3.6. Дәрежесі, атағы бар педагог қызметкерлердің үлесі;

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Қызметкерлердің жалпы санынан 30% - дан жоғары	1
30% и төмен	0

Бағалау критерийі

1.3.7. Қоса атқарушыларды ескере отырып, арнайы (дефектологиялық білімі бар) педагог қызметкерлердің үлесі;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Республикалық орташа көрсеткіш деңгейінде және одан жоғары	1
Республикалық орташа көрсеткіштен төмен	0

1.3.8. Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Республикалық орташа көрсеткіш деңгейінде және одан жоғары	1
Республикалық орташа көрсеткіштен төмен	0

1.3.9. Болмауы замечаний по качеству и срокам представления установленной отчетности организации;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болмауы	1
Болуы	0

1.3.10. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации в течение последних трех лет;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
100%	1
Төмен 100%	0

1.3.11. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации в течение последних трех лет;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
100%	1
Төмен 100%	0

Направление «Качество образовательной, воспитательной и социокультурной деятельности обучающихся»

Көрсеткіштер

1.4.1 Правонарушения обучающихся за отчетный период;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болмауы	1
Болуы	0

1.4.2. Доля обучающихся (воспитанников), систематически участвующих в спортивно-оздоровительных мероприятиях организации образования;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
60% және одан көп	1
Төмен 60%	0

1.4.3. Доля обучающихся, систематически участвующих в мероприятиях организации, направленных на социализацию обучающихся;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
60% және одан көп	1
Төмен 60%	0

1.4.4. Жұмыс істеп тұрған мұражайдың, көркемсурет студиясының және т. б. болуы

;Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
3-тен жоғары болуы	1
Болмауы	0

1.4.5. Білім алушылардың қоғамдық маңызы бар әлеуметтік жобаларға, еріктілер қозғалысына қатысуы (жыл ішінде кемінде 4);

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Участие	1
Болмауы	0

1.4.6. Білім алушылардың өңірлік және одан жоғары деңгейдегі конкурстарға, байқауларға, олимпиадаларға қатысуы;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
қатысу	1
қатыспаған	0

1.4.7. Психологиялық-педагогикалық сүйемелдеумен қамтылған ЕҚТА бар білім алушылардың үлесі;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
60% және одан көп	1
Төмен 60%	0

1.4.8. Білім беру ұйымы ұйымдастырған бос уақыт қызметімен қамтылған тәрбиеленушілердің үлесі;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
60% және одан көп	1
Төмен 60%	0

1.4.9. Жазғы демалыспен және кешенді сауықтырумен қамтылған тәрбиеленушілердің үлесі;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
60% және одан көп	1
Төмен 60%	0

1.4.10. Каникул кезеңінде жұмысқа орналасқан білім алушылардың саны;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
1.5. Республикалық орташа көрсеткіш деңгейінде және одан жоғары	1
Республикалық орташа көрсеткіштен төмен	0

«Білім беру нәтижелерінің сапасы» бағыты

Көрсеткіштер

Бағалау критерийі

1.5.1. Білім беру бағдарламаларын меңгерген білім алушылардың үлесі;

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
100%	1
Төмен 100%	0

1.5.2. Мемлекеттік қорытынды аттестаттаудан сәтті өткен білім алушылардың үлесі;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
100%	1
Төмен 100%	0

1.5.3. Ерекше үлгідегі аттестат алған түлектердің үлесі;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
5% и выше	1
Төмен 5%	0

1.5.4. Көрсетілетін қызметтердің сапасына қанағаттанған білім алушылардың, ата-аналардың (заңды өкілдердің) үлесі (білім сапасын ішкі бағалау нәтижелері бойынша);

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
100%	1
Төмен 100%	0

1.4. Халықтың көрсетілетін білім беру қызметтерінің сапасына қанағаттануы (білім беру сапасын тәуелсіз бағалау нәтижелері бойынша);

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
90% и выше	1
Төмен 90%	0

1.5.6. Білім алушылардың жеке білім беру нәтижелерінің динамикасын бақылау жүйесінің болуы;

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.5.7. Каникулдық білім беру демалысын, каникулдық практиканы ұйымдастыру;

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.5.8. Білім сапасын бағалаудың ішкі жүйесін ұйымдастыру;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.5.9. Білім беру ұйымдары түлектерінің ҰБТ-ға қатысу коэффициенті;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
100%	1
Төмен 100%	0

«инновациялық қызмет» бағыты

Көрсеткіштер

1.6.1. Инновациялық алаңдардың болуы;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.6.2. Аудан, өңір деңгейінде, республикалық деңгейде инновациялық алаңдардың жұмыс тәжірибесін ұсыну;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

«Қауіпсіздік жағдайларын қамтамасыз ету» бағыты

Көрсеткіштер

1.7.1. Еңбекті қорғау және қауіпсіздік техникасы қызметін құру;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.7.2. Қауіпсіздік паспортына сәйкес ұйымның қауіпсіздігін қамтамасыз ететін іс-шаралар жоспарының болуы;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.7.3. Үш жыл бойы төтенше жағдайлардың (өрттер, тіршілікті қамтамасыз ету жүйесінің бұзылуы) болмауы;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болмауы	1
Болуы	0

1.7.4. Білім беру қатынастарына қатысушылардың жарақаттануының болмауы;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болмауы	1
Болуы	0

1.7.5. ҚТ және ЕҚ бойынша Нұсқамалардың тізбесін толық көлемде өткізу;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

«Өңірлік, республикалық бағдарламаларға, жобаларға қатысу нәтижелері» бағыты

Көрсеткіштер

1.8.1. Білім беру ұйымының өңірлік бағдарламаларға, жобаларға қатысуы (кемінде 3);

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.8.2. МЖМБС талаптарына сәйкес жабдықталған қазіргі заманғы оқу кабинеттерінің, зертханалардың, шеберханалардың болуы;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.8.3. Білім беру бағдарламаларын іске асырудың желілік нысаны туралы шарттарды іске асыру;

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.8.4. Қолжетімді білім беру ортасының болуы;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.8.5. 100 білім алушыға дербес компьютерлер саны;

Бағалау критерийі

Көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Республикалық орташа көрсеткіш деңгейінде және одан жоғары	1
Республикалық орташа көрсеткіштен төмен	0

1.8.6. «Интернет» желісіне қосылудың ең жоғары жылдамдығы (Қала үшін 100 Мбит/с, ауыл үшін 50 Мбит/с);

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.8.7. Электрондық ақпараттық білім беру ортасының болмауы және жұмыс істеуі, оның ішінде электрондық кітапханалар, электрондық журналдар, электрондық күнделіктер және т. б;

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

«Басшының жеке жетістіктері» бағыты

Показатели

1.9.1. Бірінші немесе жоғары аттестаттау санаты болуы;

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.9.2. Басқару бейінінің білім беру бағдарламалары бойынша біліктілікті арттыру;

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.9.3. Басқару тәжірибесін беру бойынша іс-шараларға қатысу. Көшбасшы тиімсіз / жас менеджерлерге тәлімгер болып табылады;

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

1.9.4. Өңірлік, республикалық деңгейдегі басқарушы кадрлар конкурстарындағы нәтиже;

Бағалау критерийі

көрсеткіштің мәні	Ұпай саны
Болуы	1
Болмауы	0

Білім беру ұйымының типіне байланысты ұпайлар

№	Білім беру ұйымының типі	Ұпайдың максимал мәні	Тиімділік көрсеткіші		
			жоғары	орташа	төмен
1	Орта білім беру ұйымдары	45	45-41	40-34	33 және одан төмен
2	Мамандандырылған Білім беру ұйымдары	42	42-38	37-32	31 және одан төмен
3	Арнайы білім беру ұйымдары	44	44-40	39-33	32 және одан төмен
4	Интернаттық білім беру ұйымдары	46	46-41	40-35	34 және одан төмен
5	Шағын жинақты мектептер	42	42-38	37-32	31 және одан төмен

**Министерство просвещения Республики Казахстан
Национальная академия образования им. И.Алтынсарина**



**Методические рекомендации
«Реализация механизмов ротации менеджеров организаций среднего
образования»**



**Астана
2022**

Рекомендовано к изданию Ученым советом Национальной академии образования им. И. Алтынсарина (протокол № 10 от 13 сентября 2022 года)

Методические рекомендации предназначены для руководителей областных, городов Шымкент, Алматы, Астана управлений образования, методистов областных (районных) методических центров/кабинетов, директоров школ, заместителей директоров школ.

**© Национальная академия образования
им. И. Алтынсарина, 2022**

Содержание:

Введение	56
1. Сущность и характеристики основных системообразующих элементов менеджмента в образовании	58
2. Обзор международного опыта ротации менеджеров в системе образования.....	69
3. Рекомендации по реализации механизмов ротации руководителей организаций среднего образования.....	79
Заключение.....	95
Список использованной литературы.....	96
Приложения.....	98

Введение

В настоящее время, понимание новой философии процесса управления, выстраиваемое в связи с происходящими в нашей стране изменениями государственного и политического устройства, трансформацией экономических процессов, обновлением общественного сознания, ценностей и ориентаций, проходит через переосмысление и переоценку имеющегося управленческого опыта, через изучение, анализ, оценку мирового опыта управления.

Реализация функций управления является необходимым условием для любой организации, которая хочет достичь определенного уровня успеха. История свидетельствует о существовании мощных древних организаций, сообществ, которые существовали благодаря довольно умелому управлению. Надо отметить, что до начала 20-го века практически никто не задумывался о каком-либо системном управлении. В первую очередь, людей интересовали коммерческие интересы, а не вопросы развития и успешного функционирования организации.

Таким образом, весь мировой опыт управления на уровне социальных институтов, объединений, организаций выражается в общем понятии «менеджмент».

Возникновению и введению теории менеджмента как научной области исследований способствовал ряд объективных и субъективных факторов. По мере процесса развития общества и науки, совершенствования различных областей знаний, выявлялись новые факторы, влияющие на достижение успешности той или иной организации, что определенным образом оказало влияние на развитие теории менеджмента. Далее, в 20-м веке сам мир стал меняться чрезвычайно быстро. Научно-технический прогресс, индустриализация общества, изменения в мировой экономике, усиление влияния государственного сектора на бизнес и многое другое открыли новые факторы, оказывающие влияние на систему управления.

В зарубежной научной литературе менеджмент рассматривается как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей, как вид деятельности по руководству людьми, а также как область человеческого знания, благодаря которой мы можем осуществить эту функцию [1].

За всю свою историю человечество разработало всего три принципиально разных инструмента управления:

1. иерархия — организация, в которой основными средствами влияния являются отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроль над распределением материальных благ;
2. рынок — сеть выверенных горизонтальных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равенстве интересов продавца и покупателя;

3. культура — ценности, социальные нормы, установки, образцы поведения, ритуалы, выработанные и признанные обществом, организацией, группой, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

Ни один из этих механизмов не существует самостоятельно. Все они переплетаются с абсолютным господством иерархии или рынка [2].

Таким образом, слово менеджмент (с английского - «управление»), означает и вид деятельности, и область знания. Для достижения целей той или иной организации, менеджмент предполагает использование не только кадровых, но и материальных, финансовых ресурсов. В многочисленных источниках менеджмент рассматривается не только как наука управления или область управленческих знаний, но и как искусство управления, основывающееся на знании психологии, здравом смысле и интуиции управленца/менеджера, проявляющееся в нестандартности и оригинальности его решений, быстрой реакции и импровизации действий. Таким образом, *менеджмент* можно определить как науку, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации.

В Национальном проекте «Качественное образование. «Образованная нация», утвержденном постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 726, одной из приоритетных задач определено повышение эффективности управления и финансирования образования.

Реформы в области образования, включая внедрение обновленного содержания образования привели к изменениям в системе функционирования организаций образования. Значительно и качественно изменилась школа как объект управления, соответственно система управления требует новых подходов и качества менеджмента. Менеджмент как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, обеспечивает повышение его эффективности.

На сегодняшний день зачастую деятельность руководителей и педагогов, как менеджеров учебно-воспитательного процесса представлена постоянным разрешением противоречий в принятии управленческих решений и воздействии на педагогический коллектив и обучающихся.

Решение вопросов управления современной школой путем выстраивания эффективного менеджмента в образовании является вызовом и имеет актуальность для руководителей организаций среднего образования, педагогической и родительской общественности.

1. Сущность и характеристики основных системообразующих элементов менеджмента в образовании

В определение и характеристику, как главных составляющих педагогического менеджмента, в сущность его основных элементов и системообразующих понятий входят следующие базовые определения:

- педагогический менеджмент — комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессом, направленных на повышение его эффективности;
- управление учебно-воспитательным процессом (как составная часть педагогического менеджмента) — целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и обучающихся путем научно обоснованного планирования, организации и контроля их деятельности;
- менеджер учебно-воспитательного процесса — руководитель организации образования (директор, его заместитель), выступающий в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников;
- образовательный процесс — система мер по организации и осуществлению деятельности по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений и навыков на уровне не ниже государственного образовательного стандарта.
- мониторинг образовательного процесса — система сбора, обработки, анализа и распространения информации об учебно-воспитательном процессе или отдельных ее компонентах, ориентированная на информационное обеспечение управления, позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогноз дальнейшего ее развития.

Педагогический менеджмент как деятельностная система включает в себя следующие структурно-функциональные компоненты и системообразующие факторы:

- цель деятельности (планируемый, ожидаемый результат);
- субъект деятельности (директор, его заместители, педагогический состав, обучающиеся, родители);
- объект деятельности (он же второй субъект) — сама организация образования, а также процессы, проходящие в ней;
- содержание деятельности (учебная, воспитательная, управленческая и иная информация);
- способы деятельности (методы и стиль взаимодействия педагога с обучающимися, руководителя с педагогом и обучающимися и т.д.);
- результатом менеджмента учебно-воспитательного процесса является степень обученности, воспитанности и развития обучающихся [3].

Целью педагогического менеджмента является обеспечение эффективного и устойчивого функционирования образовательного процесса в условиях современной политики развития системы образования.

Уровни педагогического менеджмента:

- управление деятельностью педагогического коллектива;
- управление деятельностью педагога;
- управление деятельностью обучающегося.

Задачи:

- постановка целей и задач; планирование образовательного процесса;
- ресурсное обеспечение образовательного процесса;
- обеспечение высокой мотивации участников (обучающихся, педагогов, родителей);
- контроль и координация образовательного процесса;
- анализ результатов.

В соответствии с вышеизложенным, задачи менеджмента:

- отражают периодичность и последовательность как отдельных действий исполнителя, так и всей деятельности в целом;
- предусматривают методiku и правила выполнения отдельных видов работы на конкретный отрезок времени;
- определяют требования к качеству результата деятельности и эффективности способов достижения намеченных целей с учетом оптимальности затраченных усилий, средств и времени;
- устанавливают требования к составу и квалификации исполнителей, определенных для конкретной деятельности (в соответствии с их функциональными обязанностями);
- определяют количество необходимой информации и ее основные источники с учетом оптимальности (необходимости и недостаточности);
- определяют и предусматривают основные правила контроля и учета хода и результатов деятельности исполнителей.

Функции педагогического менеджмента

Функции педагогического менеджмента отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее — законченный цикл определенных действий в сумме и составляющих управленческую деятельность в целом. Другими словами, *функция* (от лат. *function* — исполнение) — это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов [4].

Исходя из теории менеджмента и анализа практики управления организациями среднего образования можно выделить следующие основные функции педагогического менеджмента.

1. Функция планирования, или принятия решения (распоряжения, приказы, рекомендации, планы, решения совета, решения педсовета и т.п.). Планирование учебно-воспитательного процесса (или принятие решения) — первый основной компонент (функция) педагогического менеджмента, реализуемый через

определение основных видов деятельности и мероприятий общеобразовательной организации, с указанием конкретных исполнителей и сроков исполнения. Несомненно, что всякое управленческое воздействие является итогом определенного управленческого решения, принятого руководителем организации образования. При этом управленческое решение должно удовлетворять целому ряду требований, а именно:

- иметь целевую направленность, т.е. полностью соответствовать цели педагогического менеджмента;
- быть обоснованным, адресным (кто будет претворять его в жизнь и нести ответственность за его эффективную реализацию) и правомочным;
- быть непротиворечивым, т.е. отражать единство и согласованность с общей системой принимаемых управленческих решений;
- отвечать условию конкретности по времени его реализации и предусматривать критерии эффективности его реализации с учетом оптимальности затрачиваемых сил, средств и времени;
- быть актуальным и современным;
- быть полным, кратко и четко изложенным.

Таким образом, *план работы на учебный год* — это взаимосвязанная, объединенная общими целями совокупность практических мероприятий и дел по реализации поставленных перед общеобразовательной организацией целей, а *планирование учебных занятий* — специфический акт принятия решения по конструированию общей умозрительной или письменной модели взаимодействия педагога и обучающихся в ходе урока. Основой этого этапа служат цель, задачи и реальное время урока, а также принципы, методы и содержание учебно-воспитательной деятельности педагога и учебно-познавательной деятельности обучающихся. Планирование остается формальным актом, если на этапе планирования отсутствует элемент прогнозирования.

2. *Функция организации выполнения принятых решений и планов* включает в себя:

- доведение принятого решения (плана) до исполнителя;
- материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения (плана);
- согласование данного решения (плана) с установками и потребностями личности исполнителя (второго субъекта менеджмента).

Организация выполнения принятых решений и планов — второй базовый компонент (вторая функция) педагогического менеджмента, основой которого являются принципы системы менеджмента качества (СМК).

3. *Функция мотивации.* Все участники образовательного процесса (педагогические кадры, обучающиеся, родители) должны быть мотивированы к выполнению своей работы в соответствии с делегированными им обязанностями.

4. *Функция предварительного, текущего, отсроченного и итогового контроля.*

Предварительный контроль предполагает проверку планов, остальные виды контроля — координирование деятельности исполнителей на основе

информации, полученной в ходе этого контроля, учет результатов деятельности, анализ и оценку ее эффективности на основании результатов этого контроля [5]. **Контроль** — один из основных компонентов педагогического менеджмента, процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-воспитательного процесса и принятия на ее основе управленческого решения. Контроль включает в себя наблюдение, изучение, анализ, диагностику и оценку эффективности деятельности исполнителей.

Анализ образовательного процесса — один из основных методов контроля в структуре педагогического менеджмента; способ получения знаний о причинах той или иной результативности совместной деятельности педагогов и обучающихся.

В комплексе данные функции отражают ход и последовательность определенных управленческих воздействий, их заверченный цикл. Каждое управленческое действие начинается с принятия решения или планирования, а заканчивается итоговым контролем с анализом результативности и эффективности реализации данного управленческого решения руководителя организации образования. При реализации каждого нового управленческого воздействия руководителя на подчиненных весь цикл повторяется в той же последовательности [6].

Принципы педагогического менеджмента

Четвертым системообразующим фактором являются принципы деятельности субъектов образовательного процесса.

Принципы педагогического менеджмента — основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами). К ним относятся принципы гуманизации и оптимальности.

Гуманизация (от лат. *humanus* — человеческий) — следование этому принципу является главным условием развития способностей обучающихся в организованном учебно-воспитательном процессе.

Оптимальность — основной принцип в структуре и содержании педагогического менеджмента, условие необходимости и достаточности количества требований (предписаний, указаний), предъявляемых субъектом менеджмента к деятельности исполнителя (оптимальности количества разделов плана работы, количества планируемых мероприятий и т.п.).

Принципы аналитической деятельности субъекта менеджмента — основные правила, которых должен придерживаться менеджер учебно-воспитательного процесса при наблюдении, анализе и оценке эффективности деятельности педагога и обучающихся.

Важнейшим принципом педагогического менеджмента является *принцип конкретного целеполагания*, или *принцип целенаправленности*, как основы планирования и контроля, т.е. основы содержания всей деятельности менеджера любого уровня управления.

Нарушение данного принципа на практике во все времена приносило образованию в целом, и особенно образовательному процессу в организациях среднего образования в частности, очень большой педагогический и социальный

ущерб. Это проявлялось, например, в таких воспитательно-образовательных и управленческих целях, как: «дадим полную, стопроцентную успеваемость», «от творчески работающего учителя к творчески работающему коллективу». Подобные лозунгообразные цели вступали в серьезное противоречие с реальной жизнью и с реальными возможностями школ. Руководящие бюрократические структуры системы образования особенно злоупотребляли подобными «целями» в советский период. Однако если на республиканском уровне в последние годы подобные цели исчезли, то на уровне района и конкретной школы еще порой проводятся творческие отчеты всех (!) педагогов и делаются попытки навязать им нереальные, конъюнктурные, сиюминутные лозунгообразные цели деятельности [7].

Таким образом, в целом принцип целенаправленности педагогического менеджмента отражает требование ставить цели с учетом их оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности. Неопределенно сформулированная цель (излишне усложненная или упрощенная) уже на начальном этапе процесса управления является дезорганизирующим, дезориентирующим фактором, а усложненная цель к тому же нереальна для достижения. Перспективность и социальная значимость цели отражают непрерывный характер поступательного движения, развитие организации образования как сложной педагогической системы.

Принцип кооперации и разделения труда отражает важнейшее требование к управленческой деятельности менеджера любого уровня. Недопустимо стремление руководителя все сделать самому: составить план работы, организовать его выполнение, единолично контролировать и координировать деятельность всех исполнителей. При таком положении инициатива и творчество исполнителя постепенно снижаются, а руководитель все более увязает в текучке. Поэтому руководитель может реализовать поставленные задачи, только опираясь на педагогический совет организации образования, коллективное творчество и коллективный разум. Это особенно актуально в эпоху перехода и становления демократии как в обществе, так и в системе образования.

Четкая реализация основных идей педагогического менеджмента на практике невозможна без реализации *принципа функционального подхода*. Претворение в жизнь этого принципа является также условием постоянного развития, совершенствования управленческой деятельности на основе постоянного обновления, уточнения и конкретизации функций исполнителей. Должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, научно обоснованные требования к учебно-воспитательной деятельности педагогических кадров не могут быть застывшими раз и навсегда на долгие годы. Косность, шаблон, устаревшие стереотипы порождают формализм, который выражается в предпочтении, отдаваемом привычным, легким и «удобным» формам организации (а по сути — дезорганизации) деятельности, вопреки духу, смыслу и сути ее содержания.

Принцип комплексности предполагает сочетание целевого, функционального и линейного управления. Системное управление немыслимо

вне комплекса научно обоснованных субъект-субъектных управленческих воздействий, и данный принцип составляет его суть. Нельзя, определив цели и задачи менеджмента, остановиться на этапе планирования деятельности подчиненных, пустив все дело на самотек. К сожалению, на практике ряд руководителей, составив и научно обосновав план работы школы, оставляют без внимания его реализацию. Встречаются и такие руководители, которые, продумав план и организовав его реализацию, например в начале учебного года, забывают (не успевают, не могут и т.п.) периодически контролировать и координировать деятельность исполнителей. При такой постановке дел принцип комплексности не реализуется, что и приводит, несмотря на наличие правильно реализованного первого компонента педагогического менеджмента, к снижению эффективности управления педагогической системой в целом.

Эффективное научное управление предусматривает также реализацию *принципа системного самосовершенствования* на основе достижений теории и передовой практики менеджмента. Это положение особенно важно в настоящий момент, когда в нашем обществе совершенствуется весь механизм управления, на всех уровнях [8].

Методы педагогического менеджмента

Разработка научных основ педагогического менеджмента актуализирует вопрос методов управления, которые выступают в качестве способов достижения поставленных целей педагогического менеджмента и реализации основных его функций. Существует четыре группы методов педагогического менеджмента:

- первая группа — экономические методы, или методы экономического стимулирования;
- вторая группа — организационно-распорядительские, или административные методы;
- третья группа — методы психолого-педагогического воздействия;
- четвертая группа — методы общественного воздействия [9].

Экономические методы, или методы экономического стимулирования, должны реализоваться путем претворения в жизнь важного принципа «от каждого по способностям, каждому по труду», что в реальной жизни только начинает осуществляться. По мере совершенствования нашего общества, очевидно и дальше, будут совершенствоваться и методы экономического стимулирования педагогических кадров в плане все большего их соответствия количеству и качеству труда, так как педагогический стаж не является абсолютным показателем эффективности педагогического труда, хотя и имеет определенное значение. Исследования в данном направлении позволяют вводить категории, звания, качества и т.п. Сегодня, на этапе радикальных изменений системы образования, проблеме эффективного использования экономических методов в педагогическом менеджменте наконец начинают уделять внимание, она становится не только государственной, но и общественной и частной.

Организационно-распорядительские, или административные методы реализуются путем регламентирования деятельности исполнителей, ее

нормирования и инструктирования исполнителей в форме указания, распоряжения, приказа, требования и т.п. С помощью этих методов осуществляют подбор, расстановку и воспитание педагогических кадров, разрабатывают и внедряют должностные инструкции. Административные методы важны и необходимы, однако управление только с помощью этих методов в значительной мере способствует формированию авторитарного стиля управления и не способствует развитию творческих способностей членов педагогического коллектива.

Демократический стиль управления формируется в основном при использовании методов психолого-педагогического воздействия, которые реализуются в форме совета, просьбы, пожелания, требовательного (но без жестокости) распоряжения, поощрения, благодарности и т.п. Эти методы позволяют осуществлять планирование социального развития педагогического коллектива, устанавливать благоприятный психологический климат в коллективе, повышать творческую активность и инициативность всех работников организации образования, воспитывать групповое самообразование и чувство коллективной ответственности, изучать и формировать положительные, социально значимые мотивы педагогической деятельности. Эти методы опираются на использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения, учитывают индивидуальные психологические особенности членов педагогического коллектива [10].

В зависимости от задач кадровой работы в организациях среднего образования эти методы можно систематизировать следующим образом (табл. 1).

Таблица 1 Применение методов психолого-педагогического воздействия в зависимости от задач кадровой работы

Задача кадровой работы	Объект исследования	Метод исследования
Подбор кадров	Направленность личности	Беседа, наблюдение, тесты, библиографический метод
	Уровень развития общих и специальных способностей	Тесты общих и специальных способностей
	Индивидуально-психологические и личностные особенности педагогов	Личностные тесты
Подготовка кадров	Профессионально необходимые знания, умения, навыки	Квалификационный тест

	Эффективность методов психолого-педагогического воздействия на обучаемых	Анализ конкретных педагогических ситуаций, деловые игры, социально-психологический тренинг
	Эффективность форм профессионального обучения	Различные психологопедагогические методы
Оценка и расстановка кадров	Соответствие работника выполняемой работе	Экспертные оценки, опросы, беседы
	Возможность дальнейшего использования работника	Групповая оценка личности
	Результаты трудовой деятельности	Наблюдение, беседа, анализ результатов обучения, взаимопосещения, анализ уроков
	Место педагога в системе внутриколлективных отношений	Социометрия
Рациональное использование кадров	Причины текучести и нарушений трудовой дисциплины	Социометрия и референтометрия, тесты межличностных отношений
	Состояние социальнопсихологического климата коллектива	Опросники, анкеты, тесты
	Эффективность кадровой работы	Анализ документов, исследование стиля руководства, наблюдение

Методы общественного воздействия предполагают широкое вовлечение педагогических кадров в управление организацией образования, развитие в нем демократических начал посредством открытого коллективного обсуждения основных проблем образовательного процесса и путей их преодоления, охвата членов коллектива методической учебной, развития в коллективе здоровой творческой конкуренции. Использование данных методов в значительной степени служит делу формирования добросовестного отношения к труду, чувства долга и ответственности за порученное дело, воспитания экономного и бережного отношения к различным видам собственности, развития общественной активности педагогических кадров и обучающихся. Эти методы способствуют поддержке приоритета личности и ее интересов, обеспечению свободы личности каждого педагога и каждого обучающегося.

Методы педагогического менеджмента необходимо систематизировать по уровням управленческой деятельности. Можно выделить три таких уровня:

- 1) личностный (индивидуальный) — микроуровень, на котором решаются задачи соответствия работника конкретному рабочему месту;
- 2) групповой (социально-психологический) — мезоуровень, в рамках которого производится оптимальная расстановка работников в коллективе;
- 3) социологический — макроуровень, на котором формируются социальные механизмы создания «элитных групп» управления (руководящих работников различного уровня).

В рамках *микроуровня* решаются задачи оптимизации подбора, непрерывного образования и рационального использования конкретных работников. Для этого необходимо изучать личность работника, выявлять его общие и специальные особенности, динамические качества его личности (прежде всего темперамента), характерологические особенности (коммуникативные, деловые, эмоциональные, волевые и др.).

Основной задачей *мезоуровня* является правильная расстановка работников в структурах педагогического коллектива. Специальные исследования показали, что для нормальной работы всего коллектива очень важна совместимость на уровне «руководитель-заместитель». Оптимальным оказалось сочетание «директор-администратор», «заместитель-коллективист», хотя в ряде случаев и тот и другой относились к типу администраторов. Руководителю-коллективисту работать сложнее, зато эффективность его деятельности значительно выше.

Важную роль в совместимости работников играет их темперамент. Установлено, что наибольшая совместимость достигается при сочетании людей с противоположными темпераментами.

Задачей *макроуровня* является оптимизация процессов формирования различных руководящих звеньев — «элитных групп» [11].

Факторы, определяющие эффективность педагогического менеджмента

Основой эффективности организации управления педагогическими системами являются предупреждение и преодоление элементов формализма в образовательном процессе в организациях среднего образования. Приведем основные базовые понятия этой сферы педагогического менеджмента.

Формализм в педагогическом менеджменте — предпочтение бумажотворчества живому делу, нарушение системного, комплексного подхода к вопросам планирования, организации, наблюдения, анализа и оценки эффективности деятельности исполнителей.

Формализм в обучении — стремление к механическому, бездумному запоминанию правил, законов, определений в ущерб их пониманию и осознанному применению на практике.

Формализм в воспитании — предпочтение словесной методики в воспитании (а не наглядной и практической), массовых форм работы (а не индивидуального подхода), отдельных направлений в воспитании (а не комплексного подхода),

подавление инициативы и самостоятельности воспитанников (директивное воспитание).

Формализм в планировании образовательного процесса — большое количество плановых мероприятий без учета фактического учета времени, реальных возможностей исполнителей, актуальности и целесообразности планируемых мероприятий, а также неконкретность и лозунгообразный характер отдельных формулировок в плане работы организации образования.

Формализм в организации учебно-познавательной деятельности обучающихся заключается прежде всего в игнорировании принципа связи обучения и воспитания с жизнью, психолого-физиологических требований к организации умственного труда.

Формализм в реализации принципа развивающего обучения — стремление педагога подавить активность и самостоятельность обучаемого (как следствие директивного стиля взаимоотношений), неумение активизировать и направить самостоятельность и творчество обучаемых (как следствие либерального стиля) в нужное русло.

Формализм при контроле за образовательным процессом — стремление поставить форму над содержанием деятельности, одноразовые количественные показатели — над качественными, устаревшие нормы и инструкции — над реальными и целесообразными действиями проверяемых, конъюнктурные, субъективные требования — над научными [12].

Таким образом, все перечисленное выше, позволяет говорить, что:

- использование и адаптация педагогического менеджмента в наших условиях обеспечивается и облегчается тем, что многие его идеи и элементы уже давно разрабатываются и реализуются в отечественной практике управления школой;
- адаптацию менеджмента в наших условиях следует осуществлять при одновременном изучении, осмыслении, использовании собственного опыта управления школой и на его основе, через их сравнительный анализ и взаимное обогащение;
- только с учетом наших традиционных казахстанских особенностей, ментальности, психологии и нравственно-этических ценностей значительной части нашего народа (общинность как антипод индивидуализму, критическое, а часто враждебное отношение к богатству и богатым людям, недостаточность рационализма и прагматизма, известная индифферентность в отношении к власти и закону, сохраняющаяся приверженность «советскому образу жизни»), а также происходящих сегодня подвижек в соотношении этих ценностей допустимо использование у нас менеджмента в образовании.

И здесь необходимо отметить, что важной составляющей механизма управления школьным коллективом и карьерой его руководителя является система ротации. Ее суть состоит в горизонтальных перемещениях руководителей организаций образования с целью повышения квалификации руководителя, повышения уровня его профессионализма и совершенствования стиля управленческой деятельности. Система ротации руководителей организаций образования даст возможность определить и оценить личные

качества руководителя, его умение адаптироваться к новой среде. Надеемся также, что регулярная сменяемость руководителей организаций образования приведет к осознанию педагогическим коллективом школы того, что организация образования, как и вся отечественная система образования, должна быть адаптивна к меняющимся условиям, что в свою очередь предполагает готовность к личным изменениям каждого педагога.

2. Обзор международного опыта ротации менеджеров в системе образования

Термин «ротация», определяется с учетом его перевода с латинского — как «вращение», «круговое движение». Управление персоналом предполагает использование системы ротации с перемещениями и внутренними переводами действующих сотрудников на другие места для повышения качественных и количественных характеристик деятельности организации.

Ротация персонала – это самый экономичный способ улучшения эффективности работы организации, одновременно выполняющий функцию профессионального развития сотрудников [13].

Анализ зарубежного опыта показал, что ротация руководителей организаций образования как система, внедрена и действует уже более 10 лет в большинстве своем в странах азиатского региона.

В европейских странах и США действует система привлечения эффективных директоров и учителей в школы с низкими показателями успеваемости. Однако, результаты внедрения данной системы еще до конца не изучены, и нет эмпирических данных о том, как изменилась успеваемость в школах с привлеченными педагогами и в школах, которые этих учителей «потеряли».

США

В штате Теннесси была введена политика школьной реформы, известная как Инновационная зона (iZones).

Существующие исследования по данной тематике неизменно показывают, что качество преподавания имеет огромное значение, а значит имеют значения профессиональные качества педагога. Учащиеся, обучаемые более эффективными учителями, имеют более высокие результаты тестов, более положительные некогнитивные результаты и лучшие долгосрочные результаты. К сожалению, исследования также показывают, что в школах с высоким уровнем бедности, высоким уровнем национальных меньшинств и низкой успеваемостью учащихся работают менее эффективные и менее опытные учителя [14]. Чтобы нарушить это неравномерное распределение учителей, руководители образования и политики внедрили ряд мер по найму эффективных учителей в школы с низкой успеваемостью, включая финансовые стимулы и даже принудительные переводы [15].

Во-первых, сначала изучается характеристика школ, чтобы лучше понять, какие школы с наибольшей вероятностью потеряют учителей. Если отправляющие школы, как правило, являются высокоэффективными и хорошо обеспеченными ресурсами, они могут иметь естественные преимущества при наборе новых учителей или иметь возможность нейтрализовать негативные последствия потери учителей. Однако, если отправляющие школы сами по себе являются низкоэффективными, потеря учителей может еще больше дестабилизировать их, предполагая ситуацию с нулевым результатом, когда успеваемость отправляющих школ должна снизиться, чтобы поддержать улучшение в принимающих школах, по крайней мере, в краткосрочной

перспективе. Во-вторых, изучаются характеристики учителей, которые покидают отправляющие школы. В частности, сравниваются учителя, которые (а) уезжают в школы iZone, с (б) теми, кто уезжает в школы, не входящие в iZone, и (в) теми, кто остается в школах-отправителях.

Результаты свидетельствуют о том, что переводы учителей из школ-отправителей увеличились после создания программы iZone и что учащиеся в школах-отправителях стали хуже успевать по предметам, которые ранее преподавал учитель, ушедший в школу iZone, особенно если ушедший учитель был эффективным учителем. Также обнаружилось, что большинство школ-отправителей расположены в том же районе и, в среднем, имеют лишь немного более высокие показатели, чем школы iZone. Эти результаты подчеркивают важный и часто игнорируемый побочный эффект политики найма учителей: значительное негативное воздействие на близлежащие школы-отправители, которые сами по себе являются низкоэффективными. Однако, принимая во внимание как отрицательные эффекты в школах-отправителях, так и положительные эффекты в школах-iZone, выяснилось, что выгоды в школах-iZone перевешивают потери в школах-отправителях. То есть общий эффект от стимулирования найма учителей iZone является положительным.

Программой iZone предусмотрено, школы демонстрировали улучшение в течение двух лет. Были использованы следующие критерии для отбора выборки: (а) директора были распределены в школы, нуждающиеся в замене (для решения методологических проблем), (б) директора оставались директорами этой школы в течение по крайней мере двух полных учебных лет (так чтобы иметь возможность связать успеваемость в школе с правильностью ротации), и (с) школа выбывшего директора продемонстрировала улучшенные результаты успеваемости учащихся.

Сингапур

В основе кадровой политики Сингапура в целом, и руководителей организаций образования в частности, лежат три главных принципа:

- осознание стратегической важности и ключевой роли талантов и лидерства руководителя;
- меритократия — система набора и продвижения сотрудников на базе их профессиональных и деловых качеств;
- фундаментальное требование к лидерам — честность и искренность.

Цель построенной системы — отбор, развитие и удержание лучших из лучших для работы в образовательном секторе.

В основе системы отбора кандидатов на работу на должность руководителей организаций образования лежит модель компетенций HAIR (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality). В концепции HAIR описывается, как должен мыслить и действовать административный служащий: в частности, обладать умением смотреть на вещи с высоты птичьего полета, под разными углами и при необходимости фокусироваться на деталях, глубоко и рационально анализировать ситуацию и применять воображение и творчество для генерации новых подходов к решению вопросов, стоящих перед системой образования, но

при этом не забывать о реальности и интегрировать видение и креативность с конкретными действиями в отдельно взятой организации образования.

В основе системы продвижения и развития кадрового потенциала лежат два основных инструмента:

1. Оценка результатов деятельности - оценка результатов; качественная оценка деятельности коллегами
2. Оценка потенциала – рекомендации по развитию (в зависимости от задач на следующий период) и общая оценка потенциала муниципальными управлениями образования; модель компетенций (табл.2) [16].

Таблица 2. Модель компетенций

Компетенция	Описание
Интеллектуальные способности	Взгляд с высоты птичьего полета Выдающиеся аналитические способности Воображение и креативность при создании новых подходов для решения проблем Чувство реальности – способность интегрировать видение и воображение с реальностью и успешно исполнять поставленные задачи
Ориентация на достижение	Мотивация на достижение Социальная и политическая чувствительность (тактичность) Решительность
Лидерство	Способность мотивировать Делегирование Коммуникации и консультирование

В зависимости от уровня позиции могут оцениваться дополнительные критерии:

- приверженность работе;
- открытость, честность;
- управление ресурсами;
- участие в развитии коллег;
- командная работа.

Регулярная оценка потенциала среди прочего способствует постоянному обновлению кадрового состава. К примеру, если до 35 лет сотрудник не демонстрирует потенциала стать руководителем или заместителем руководителя организации образования, его не рассматривают в качестве потенциального претендента на руководящую должность.

Тогда как сотрудники министерства образования, как правило, растут только внутри своего министерства, ротация руководителей организаций образования является обязательной частью их профессиональной подготовки. Руководители

организаций образования получают более богатый опыт, более разностороннее обучение.

Руководители государственных школ находят позиции с помощью открытой системы вакансий (OPS — Open Posting System), внедренной в 2000 году. Она позволяет самим выбирать открытые позиции, которые они хотели бы занять. Комиссия при этом отслеживает как необходимый карьерный рост сотрудников, так и заполняемость мест на местах.

Япония

В стране политика ротации учителей действует уже несколько десятилетий. Учителя в Японии редко работают в одной государственной школе дольше 3–5 лет, их систематически переводят на работу из школы в школу. Ротация обязательна, и управляет процессом совет по образованию при префектурах — именно он решает, когда и в какую школу стоит перевести учителя.

Японцы полагают, что ротация помогает делать систему образования более справедливой и однородной по качеству преподавания: избегать скопления сильных педагогов в определенных учебных заведениях, обеспечивать учащихся из разных районов и населенных пунктов равными возможностями для обучения.

Разработку политики ротации учителей японские власти начали еще в пятидесятых, а в начале шестидесятых система была введена уже официально. С тех пор она многократно дополнялась и совершенствовалась. Сейчас в Японии ротируют не только учителей, но и директоров и прочих сотрудников школьной администрации.

Хотя правила перевода и сроки, по истечении которых работу нужно сменить, могут отличаться в разных регионах, политика охватывает всю страну:

- Ротация происходит в пределах префектуры, но не ограничивается только одним населенным пунктом: педагогу могут предложить перевод из города в село или в другой город.

- Уровень школ тоже варьируется: например, сначала учителя могут перевести в более сильную школу, затем в ту, которая считается слабой. Так, с одной стороны, педагоги могут приобрести разнообразный профессиональный опыт и повысить квалификацию, а с другой — сохраняется баланс между более и менее опытными учителями в каждой конкретной школе.

- Учитель может не переживать за то, как трансфер скажется на его заработной плате, поскольку оклады педагогов определены законодательно. Выплачивают их не школы, а префектура и ее уполномоченные подразделения. Также системой предусмотрены субсидии и экономическая поддержка для учителей в период ротации [17].

Таким образом, Япония практикует ротацию учителей уже более полувека, и, согласно опросу ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития), среди 35 богатых стран мира Япония предоставляет самое справедливое образование для своих учащихся.

Во-первых, улучшить правовую систему и связанную с ней политику, с тем чтобы ротация руководителей школ и учителей имела правовую основу. Япония

начала внедрять ротацию после окончания Второй мировой войны, но результаты не были идеальными в первые несколько лет. Однако с официальным обнародованием «Законов и положений об организации и функционировании местного управления образованием» ротация учителей и персонала стала иметь правила, которым нужно следовать, и ротация руководителей школ и учителей постепенно осуществлялась упорядоченным образом по всей Японии. В последующие десятилетия, после своевременного пересмотра, система политики постепенно совершенствовалась, и число ротируемых увеличивалось.

Во-вторых, Япония вложила значительные средства в базовое образование, а кампусы начальных и средних школ были построены в соответствии с национальными стандартами. Будь то школа в Токио или относительно отдаленном районе, школьные помещения полностью оборудованы, что также заставляет японских руководителей школ. Учителей и сотрудников ротироваться, независимо от того, в какую школу они ходят, они могут быстро адаптироваться к новой школьной среде и, как правило, не имеют чрезмерного психологического разрыва.

В-третьих, Япония приняла такие законы и положения, как Законы и положения об активизации образования в отдаленных районах и Закон о бремени заработной платы учителей и персонала муниципальных школ, и установила различные надбавки, такие, как надбавки для одного человека, региональные надбавки, пособия в отдаленных районах и пособия в холодных районах, которые обеспечивают институциональные и экономические гарантии для ротируемых учителей, решают проблемы учителей и тем самым привлекают больше учителей к ротации в экономически относительно отсталых районах.

Наконец, для каждого директора школы и учителя, который проходит кадровый перевод, такие проблемы, как различия в школьных условиях, межличностные отношения и различия в учебной среде, будут оказывать психологическое давление. В это время очень важно своевременное психологическое консультирование. С этой целью в школах или соответствующих департаментах могут быть созданы учреждения психологического консультирования, которые будут регулярно заботиться о жизни и работе ротируемых директоров и учителей и запрашивать их, а также помогать им как можно скорее адаптироваться к рабочей и жилой среде новых школ и новых областей, с тем чтобы способствовать ротации, чтобы они всегда сохраняли позитивное отношение к управленческой и преподавательской работе.

Практика японской системы ротации руководителей школ и учителей показывает, что ротация администрации, учителей и персонала не должна ограничиваться установлением законов и нормативных актов, а должна уделять больше внимания заботам директоров, учителей и персонала, обеспечивать им экономическую безопасность и психологическую поддержку, только таким образом возможно способствовать эффективному осуществлению ротации руководителей школ и учителей, а также добиться сбалансированного развития образования и подлинной справедливости в образовании [17].

Южная Корея

Ротация была введена в Корею в семидесятых годах, так что эта практика уже прочно закрепилась в образовательной системе. Причины стандартные: желание обеспечить однородность образовательной среды и равный доступ к качественному образованию. В Корее, как и в других странах, где пойти учиться в школу можно только по прописке, это особенно важно.

Как и в Японии, срок работы южнокорейского учителя или администратора в одной и той же государственной школе ограничен (частные школы политика ротации ни в Корее, ни в Японии не затрагивает). Для директоров он составляет четыре года, а вот у педагогов он может различаться, но обычно составляет пять лет. При этом чаще всего специалисты переходят в другую школу в том же регионе. Учителя могут направить как в сильную школу, так и в учебное заведение с репутацией послабее или вообще перевести из города на работу в сельскую местность.

Поэтому для сохранения мотивации педагогов в 2010 году корейское министерство образования внедрило систему оценки педагогов. Учителя регулярно сдают экзамены, посещают семинары и программы повышения квалификации и получают за это баллы, эффективность педагогической деятельности оценивают также руководители школ, ученики и их родители. Сумма полученных баллов влияет и на заработную плату учителя, и на возможности его карьерного роста.

В данной системе есть несколько особенностей:

- Педагоги, работающие в неблагополучных районах, получают некоторые привилегии: например, дополнительные выплаты и возможность выбрать следующую школу для работы. Кроме того, их рабочие часы сокращены, а классы меньше обычных. Кстати, и в системе баллов это тоже учитывается.
- Система ротации в Корее в целом довольно гибкая: например, учителю могут повысить зарплату, если он уезжает слишком далеко от дома, или на время освободить от необходимости перехода в другую школу, если ему не позволяют обстоятельства, и он заранее предупредил о них. Среди обстоятельств, например, необходимость лечения или ухода за больными родственниками. А если в семье оба супруга педагоги и один уже работает в отдаленной местности, то второй в ротации не участвует [18].

Китайская народная республика

В настоящее время, Пекин ужесточает реализацию программы ротации учителей, первоначально предложенной центральным правительством более десяти лет назад, в попытке содействовать равенству в образовании и позволить большему количеству учащихся иметь доступ к опытным педагогам.

Согласно этой инициативе, «большая доля» учителей начальных и средних школ и директоров в «большом диапазоне» государственных школ должна будет переехать в другие местные образовательные учреждения [19].

Педагоги, которые проработали в государственных школах шесть лет или более, и которым остается пять лет до выхода на пенсию, присоединятся к программе ротации, чтобы работать в другой школе в том же административном

районе. Программа направлена на стимулирование соответствующих преподавателей с использованием более высоких зарплат и будет использоваться для оценки учителей, хотя их сроки ротации могут варьироваться в зависимости от различных обстоятельств.

По словам заместителя директора образовательного аналитического центра 21st Century Education Research Institute Сюн Бинци - «Пекин хочет создать регулярный механизм ротации. Это систематический процесс, который включает в себя реформы, которые решают вопросы - как управлять и оценивать учителей».

Механизм ротации в Китае внедрен для улучшения качества внутришкольного образования и в попытке обуздать академическую нагрузку на учащихся, а также снизить недобросовестную конкуренцию с теми, кто посещает внешкольные занятия.

Система ротации также, минимизирует покупательский бум на «школьные районные дома» - тенденцию, когда родители тратят непомерные суммы, чтобы переехать в районы с лучшими школами и «качественными учителями», чтобы их дети могли туда поступить [20].

Механизм ротации был предложен центральным правительством еще в 2010 году [21]. В 2014 [году власти обязались](#), чтобы по крайней мере 10% подходящих учителей в городских и высококачественных школах присоединялись к схеме ротации каждый учебный год, а также не менее 20% учителей, считающихся выдающимися, прошли через систему ротации в 2016 и [2019 годах](#) [22].

Китайские эксперты в области образования утверждают, что предыдущие пилотные проекты ротации были частичными и ограниченными, поскольку местные власти, как правило, выделяют больше ресурсов на строительство элитных школ в своей юрисдикции и менее охотно делятся ими. По мнению экспертов, перемещение учителей между районами является сложной задачей, поскольку этот процесс может повлиять как на педагогические кадры, так и на учащихся. В настоящее время дисбаланс в ресурсах обязательного образования Китая отражается на педагогических талантах, а также на образовательной инфраструктуре, политике поддержки и автономии школ.

Ротации учителей недостаточно для содействия сбалансированному распределению ресурсов обязательного образования. Необходимо, чтобы местные органы власти разрушали иерархию между школами и равномерно распределяли ресурсы между ними [23].

К 2020 году около миллиона учителей и директоров школ в Китае ежегодно проходят через систему ротации, сменяя друг друга в «хороших» и «плохих» школах. Таким образом, новая стратегия страны по смягчению неравенства в образовании войдет в полную силу. Стратегия изложена в программном документе, совместно выпущенном Министерством образования Китая, Министерством финансов и Министерством людских ресурсов и социального обеспечения [23].

Политика требует, чтобы не менее 10% учителей в городских и высококачественных школах ежегодно переводились на преподавание в сельских и бедных школах. Чтобы школы не отправляли менее квалифицированных учителей, политика требует, чтобы по крайней мере 20% ротлируемых учителей были «костяковыми» [высококачественными] учителями. Эта политика также требует, чтобы директора и заместители директоров были переведены в другую школу после отбытия (не более) двух сроков в одной и той же школе. Учителя из сельских школ и/или бедных школ будут иметь возможность заполнить освободившиеся должности в городских школах и школах более высокого качества.

Эта политика является реализацией директивы, изданной Центральным комитетом Коммунистической партии Китая в ноябре 2019 года, призывающей местные органы власти ротировать руководителей школ и учителей из высококачественных школ в менее привилегированные, чтобы сбалансировать образовательные ресурсы. До официального издания национальной политики более 22 провинций (автономных областей и муниципалитетов) уже разработали аналогичную политику и приступили к осуществлению аналогичных программ.

В документе о национальной политике нет четких указаний о проведении ротации, план исполнения предоставляется на усмотрение местных органов власти. Существующая местная политика предполагает, что продолжительность ротации обычно составляет два-три года для учителей и один срок службы для директоров. Учителя и руководители школ могут вернуться в свою первоначальную школу позже, если они того пожелают. В некоторых случаях учителя могут быть переведены в другую школу. Ротация проводится между школами в пределах одного административного района или округа. Существует множество кнутов и пряников для поощрения участия, включая денежные бонусы, приоритет и / или предпосылки для продвижения по службе, а также жилищные привилегии.

План амбициозный. В конечном счете, центральное правительство рассчитывает систематизировать эту практику, сделав ротацию учителей и лидеров рутинной для всех школ. Ожидается, что он также возглавит переход в профессии учителя в Китае, сделав учителей сотрудниками системы, а не каждой школы.

В дополнение к стандартизации качества преподавания и распределения ресурсов в государственных школах, стратегия ротации также решает вопрос упразднения «ключевых» школ - школ с лучшими учителями и наиболее талантливыми учениками - и проблемы, с которыми сталкиваются родители при попытке добиться приема своих детей в школы с высоким рейтингом.

Особенности внедрения системы ротации в КНР:

- В сельские и слабые школы решено отправлять опытных учителей из сильных школ.

А на смену им приходили менее опытные и менее квалифицированные коллеги. Переходы происходили в рамках школьных объединений (в данном случае это означает партнерство городских школ с сельскими). Однако две сильные школы

округа решили объединиться не с сельскими, а с другими городскими школами — а значит, их педагоги при ротации могли как минимум остаться работать в городе, а не уезжать.

- Властям пришлось изменить систему «принадлежности» учителей.

До введения изменений судьбу педагогов решали сами школы: например, школа послабее или из сельской местности могла отправить запрос в школу посильнее (они обычно были связаны партнерскими отношениями). Но решение о переводе мог принять только директор той школы, куда обращались с просьбой, — а кому захочется отпускать опытного, прекрасного учителя с хорошими показателями? Поэтому местная администрация решила, что возьмет дело в свои руки, — и создала Центр менеджмента и распределения учителей. Возглавляет его мэр округа, вице-мэр является заместителем, в руководство входят также главы местных департаментов — образования, финансов, социальной защиты. Однако они не «выдергивают» учителей из школ просто так, а перенаправляют только туда, где это необходимо.

- Зарплату педагогам пришлось уравнивать.

Ранее, популярные престижные школы могли доплачивать педагогам из своего бюджета (он был не государственным, а складывался из так называемого налога на выбор, которые в этом округе платили родители, желающие отдать ребёнка в конкретную школу). В этом случае учителям невыгодно было уходить из такой школы туда, где надбавки нет. Поэтому ее отменили. Зато сделали особую надбавку тем, кто уезжал работать в сельскую местность, — в общей сложности около 15% от основной зарплаты.

- Переезжающим в сельскую местность выделяют жилье.

Причем бесплатную полностью оборудованную отдельную квартиру на время работы в новой школе. Участники опроса рассказали, что это удобно — не надо ничего покупать, думать об устройстве, достаточно взять с собой только личные вещи в одном чемодане.

- Участие в программе ротации является условием для карьерного роста.

Опрошенные педагоги отметили, что для них это особенно важно, поскольку доход напрямую зависит от возможностей выйти на новый профессиональный уровень (в Китае для педагогов есть четыре уровня квалификации) [23].

Выводы:

1. Ротация кадров — эффективный инструмент, который позволяет с максимальной пользой применить знания и опыт имеющих их сотрудников.
2. В странах, где ротация проходит не первый десяток лет, она давно превратилась в отлаженный механизм. При этом ввести эту политику не так просто, как может показаться. Подтверждение этому — пример Китая.
3. Ротация помогает делать систему образования более справедливой и однородной по качеству преподавания: избегать скопления сильных педагогов в определенных учебных заведениях, обеспечивать учащихся из разных районов и населенных пунктов равными возможностями для обучения.

4. Уровень школ, участвующих в ротации, варьируется: например, сначала учителя могут перевести в более сильную школу, затем в ту, которая считается слабой. Так, с одной стороны, педагоги могут приобрести разнообразный профессиональный опыт и повысить квалификацию, а с другой — сохраняется баланс между более и менее опытными учителями в каждой конкретной школе.

5. Необходимым условием ротации является система оценивания деятельности руководителей организаций образования и педагогов.

6. Ротация повлияет на снижение финансовой нагрузки на семьи. Сейчас разрыв между уровнем преподавания в китайских школах велик, а родители, конечно, хотят обеспечить детей возможностью поступить в хороший вуз. Как известно, Китай сейчас очень активно борется и с частным репетиторством, и с любыми другими расходами на детское дополнительное образование, стараясь тем самым сделать образовательные возможности независимыми от финансовых.

7. Система ротации решит проблему с неравномерным расселением. В Китае родители тратят огромные суммы на покупку жилья в районах с лучшими школами в крупных городах. Ведь дети могут ходить в государственную школу только в том районе, где они зарегистрированы. А поскольку качество образования от района к району варьируется, для многих родителей именно уровень школ в округе становится одним из решающих факторов при покупке жилья. Такой спрос не может не влиять на стоимость жилья, и семьям приходится в разы переплачивать за квартиры, если они относятся к престижной школе. Предполагается, что система ротации изменит эту ситуацию.

3.Рекомендации по реализации механизмов ротации руководителей организаций среднего образования.

Ротация – это должностные перемещения между первыми руководителями государственных организаций образования, находящихся в ведении местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения и столицы.

Ротация (от лат. rotatio - круговое движение) представляет собой процесс перемещения работника (государственного служащего) с одной должности на другую по горизонтали в порядке осуществления регулярной сменяемости кадров с целью их оптимального использования. Ротация - важная составляющая механизма управления коллективом и карьерой сотрудников. Ее суть состоит в горизонтальных должностных перемещениях с целью повышения квалификации работника, его профессиональных навыков.

Цели ротации состоят в повышении уровня профессионализма перспективных специалистов и совершенствовании стиля управленческой деятельности. В процессе перемещения по горизонтали специалисты приобретают квалификацию широкого профиля, что создает базовую основу для должностного карьерного роста и развития управленческого потенциала. Таким образом, резонно рассматривать ротацию как метод подготовки управленцев широкого профиля, преодоления их функциональной ограниченности и усвоения новых знаний.

Системно ротация стала применяться в конце XIX - начале XX вв., когда внедрялось массовое производство, основанное на конвейерном процессе изготовления больших объемов стандартизированной продукции, ротация применялась как способ снижения напряженности и монотонности труда, утомляемости работника. С развитием кадрового менеджмента, ротация как процедура стала использоваться более широко, и рассматриваться как средство обогащения содержания профессиональной деятельности за счет большого разнообразия функций и как один из методов подготовки будущих руководителей различного уровня [24].

Производить обновление руководства всегда трудно. Особенно это касается нашей страны, где так велика роль личных связей. Кроме того, если ротация рядовых педагогов может производиться по инициативе руководителей организаций образования, то для ротации директоров школ необходимо введение тщательно регламентированной процедуры, которую нельзя было бы изменить в силу личных симпатий. Это необходимо, т. к. на высших уровнях управления кадровый «застой» является особенно опасным.

В Казахстане немало первых руководителей, которые работают в одной организации 10-15 и более лет. Среди них есть те, кто, занимая кресло долгое время, теряют инициативность, мотивацию и желание развиваться. Это чревато снижением мотивации, отсутствием новых подходов в работе и привыканием к существующему положению вещей со всеми недостатками [25].

Из всех категорий сотрудников больше всего нуждается в управляемой ротации руководящий состав организаций. Как правило, в организациях, где отсутствует система управления ротацией персонала, руководство организаций принимает бюрократическую (консервация процессов и структур) и олигархическую (консервация персонального состава) формы. Олигархия неохотно обновляет свой состав и стареет: руководители почти никогда добровольно не соглашаются оставить власть или пойти на ее ограничение.

Важно отметить, что ротация работников определенного уровня профессиональной подготовки и образования позволяет раскрыть кадровый потенциал без значительных материальных затрат, предупреждает ошибочные решения, связанные с продвижением работников по службе, предотвращает развитие конфликтов в коллективе. К тому же, этот прием дает возможность проверить действенность избранного пути повышения эффективности деятельности руководителя, методики управления коллективом [26].

Совершенствование системы среднего образования определяется качественным составом руководителей организаций среднего образования, их профессионально-деловой и моральной подготовленностью к реализации возложенных на них функций.

Повышение конкурентоспособности руководителей организаций образования, выбор достойных, наиболее подготовленных кандидатов, как неотъемлемое условие обеспечения равного доступа к качественному образованию, требует изменений самой процедуры назначения директоров общеобразовательных организаций.

Вот почему одной из главных задач дальнейшего совершенствования системы образования, обеспечения равного доступа к качественному образованию в стране, является необходимость достижения эффективного исполнения каждым руководителем организации образования своих должностных обязанностей на основе повышения уровня профессионализма и компетентности. Решению данной проблемы может способствовать дополнение уже существующих, традиционных видов профессионального развития (например, дополнительное профессиональное образование) иными формами, не применявшимися ранее. Одной из таких форм является ротация кадров.

Необходимо отметить, существующее в методической литературе по проблемам ротации, разногласие по поводу отнесения добровольного перевода служащего к ротации или к иным механизмам должностной мобильности. Так, например, существует мнение, что лишь обязательный, то есть несвязанный с волеизъявлением руководителя, переход на иное место работы может рассматриваться в качестве ротации. В тоже время существует более расширенная трактовка данного термина, и, в связи с этим предлагается выделение двух основных разновидностей ротации: осуществляемой в обязательном порядке или по желанию руководителя, подлежащего ротации. Такой подход соответствует международной практике, а также позволяет более полно отразить сущность и разновидности данной кадровой технологии не

только в качестве антикоррупционного механизма, но и в качестве механизма, обеспечивающего профессиональное развитие руководителей организаций образования.

Министерство образования и науки РК с нового учебного года проводит Программу ротации директоров школ (табл. 3) [27].

Регион	директора, работающие более 7 лет	количество ротированных за истекший период т.г.	% ротации	планируемая ротация до 1 октября
Жетысуская	21	21	100	0
Атырауская	12	12	100	0
Алматинская	25	25	100	0
Улытауская	11	11	100	0
г. Нур-Султан	15	15	100	0
г. Шымкент	68	68	100	0
Костанайская	22	22	100	0
Павлодарская	20	20	100	0
Мангистауская	29	29	100	0
Актюбинская	31	29	93,5	2
Карагандинская	20	18	90	2
Жамбылская	33	29	87,9	4
Акмолинская	14	12	86	2
СКО	11	9	81,8	2
Абайская	24	14	58,3	10
Кызылординская	29	15	51,7	14
Туркестанская	156	41	26,3	115
г. Алматы	21	3	14,3	18
ВКО	11	0	0,0	11
ЗКО	13	0	0	13
Итого	586	393	67,1	193

Ист. МП РК, КДСО

Под ротацию попадают руководители, проработавшие в одной и той же организации образования, по истечении семи лет, здесь учитывается именно общий стаж в одной организации образования. При этом руководитель, проработавший в одной организации более семи лет - подлежит обязательной ротации [28].

В Казахстане принят правовой акт, регламентирующий вопросы ротации в местных исполнительных органах именно как кадровой процедуры, органически включенной в общий процесс работы с педагогическими кадрами высшего звена. Таким документом является Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 11 ноября 2021 года № 559 «Об утверждении Правил проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования», зарегистрированный в Министерстве юстиции Республики Казахстан 12 ноября 2021 года № 25128 [29].

Настоящие Правила проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования (Далее - Правила), разработаны в соответствии с [подпунктом 35-1](#) статьи 5 Закона Республики Казахстан «Об образовании», согласно которому Уполномоченный орган разрабатывает и утверждает правила проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования.

Согласно Правилам, ротация проводится в следующих целях:

- 1) повышения эффективности деятельности организаций образования и качества образовательных услуг;
- 2) обеспечения эффективного использования профессионального потенциала и управленческого опыта первых руководителей;
- 3) профессионального развития и совершенствования управленческих компетенций первых руководителей;
- 4) предотвращения профессионального выгорания первых руководителей;
- 5) профилактики коррупционных правонарушений».

Однако, надо подчеркнуть, что вместе с тем, Правила определяют лишь порядок проведения ротации, и в данный момент настоящие правила дорабатываются. Например, в готовящемся Проекте руководители предпенсионного возраста будут освобождены от ротации.

В связи с этим рекомендуется:

1. Для достижения целей ротации обеспечить реализацию принципов ротации, под которыми следует понимать основные требования перевода или перемещения руководителя из одной организации образования в другую.

Основными из этих принципов являются:

- 1) Принцип обязательности проведения ротации
- 2) Принцип плановости ротации в местных исполнительных органах, УО. Проведение ротации на основе планов или соответствующих порядков, утверждаемых МИО, УО является обязательным и необходимым условием обеспечения системности применения ротационных механизмов. Данный принцип предполагает осуществление кадровых перемещений и перестановок в определенной пропорциональной последовательности в рамках утвержденного Плана ротации.
- 3) Принцип срочности проведения ротации. Предполагается установление определенного срока перемещения руководителя одной организации образования на другую.

4) Принцип предоставления гарантий при назначении руководителем организации образования в порядке ротации:

- предоставление жилого помещения по новому месту службы либо возмещение расходов за наем жилого помещения;
- возмещение расходов, связанных с переездом.

2. Управлениям образования разработать нормативную основу в формате «Положение» в которой ротация будет определена как поочередная замена руководителей с целью обновления управленческого аппарата и эффективного использования профессионального потенциала и управленческого опыта руководителей организаций образования.

Основанием для разработки Положения являются «Правила проведения ротации первых руководителей государственных организаций образования» [29].

В Положении должны быть четко определены критерии, выделены основные факторы, определяющие оптимальный срок пребывания каждого ротлируемого в должности руководителя той или иной организации образования, представлены показатели итогов качественно проведенной ротации, рассмотрены правоотношения участников ротации.

В Положении большое внимание должно быть уделено критериям, квалификационным требованиям к будущим директорам. Здесь есть несколько особенностей:

- кандидатуры на должность директора в обязательном порядке должны пройти курсы по менеджменту и иметь соответствующий сертификат;
- на должность директора могут назначаться профессиональные педагоги, имеющие стаж руководящей работы в качестве завуча, а общий педагогический стаж должен составлять не менее 5 лет;
- последние два года перед назначением претендент должен работать в сфере образования;
- должны учитываться показатели эффективности работы в качестве первого руководителя:

- 1) количество обучающихся возглавляемой организации образования;
- 2) доля педагогов, прошедших курсы повышения квалификации;
- 3) информация об увеличении обучающихся и воспитанников, охваченных дополнительным образованием по сравнению с предыдущим годом;
- 4) информация о динамике качества знаний, количество выпускников, получивших знак «Алтын белгі»;
- 5) доля выпускников, поступивших в организации технического и профессионального, послесреднего образования, высшие учебные заведения (для специализированных организаций образования - поступление для обучения на бюджетной основе);
- 6) количество воспитанников/обучающихся, ставших победителями (призерами) областных, республиканских, международных олимпиад, конкурсов, соревнований;

- 7) наличие у первого руководителя сертификата о курсах повышения квалификации в области менеджмента;
- 8) наличие разработанных программ, учебно-методических комплексов, методических рекомендаций/пособий под руководством первого руководителя, одобренных учебно-методическим советом;
- 9) применение первым руководителем инновационно-экспериментальной деятельности, участие в социальных/образовательных проектах, влияющих на повышение качества обучения;
- 10) доля педагогов с высшим профессиональным образованием от общего количества педагогов организации образования;
- 11) доля педагогов, имеющих ученую/академическую степень;
- 12) доля педагогов, имеющих квалификационную категорию «педагог-исследователь», «педагог-мастер» от общего количества педагогов организации образования;
- 13) количество педагогов, ставших победителями/призерами конкурсов профессионального мастерства.

Положением должно быть определено несколько установочных моментов: Во-первых, теперь исполнять обязанности директора школы будет возможно только на срок не более трех месяцев и не более одного раза. За этот период должен быть проведен конкурс, и назначен новый руководитель. Объявление о конкурсе на вакантную или временно вакантную должность директора школы должно быть размещено на официальном сайте и аккаунте управления образования в течение семи рабочих дней после появления вакансии. Таким образом, убирается широко используемая лазейка, когда на вакантную или временно вакантную должность директора не объявляли конкурс, а назначали исполняющего обязанности директора, и это «временное исполнение» длилось годами.

Во-вторых, правилами регламентировано назначение на временно вакантную должность директора (декрет, учеба и т.д.). В этих случаях руководитель организации также будет определяться через конкурс, а не путем прямого назначения.

В-третьих, проводить конкурс на должность директора теперь будут не районные, а областные управления образования. Именно они будут организовывать конкурсные процедуры и определять директора. После чего документы по кандидатуре директора будут направляться в отдел образования для заключения трудового договора. Срок заключения трудового договора тоже четко зафиксирован - 5 лет.

Сам конкурс будет проходить в несколько этапов:

- подача кандидатами документов на позицию директора;
- оценка кадровой службой управления образования соответствия кандидата квалификационным требованиям, допуск к участию в конкурсе;
- электронное тестирование кандидатов (тесты по управленческим компетенциям, знанию педагогики, психологии, законодательства РК);
- защита Плана развития школы перед Попечительским советом учебного

заведения (при условии успешной сдачи тестирования);
– собеседование в управлении образования (допускаются кандидаты, успешно защитившие планы развития школ перед Попечительским советом).

Надо отметить, что в составы Попечительских советов в настоящее время входят родители, ветераны педагогического труда, общественники, представители НПО.

С кандидатом, который прошел все этапы, отдел образования заключает соответствующий трудовой договор и издает приказ о его назначении директором.

Попечительский совет должен будет согласовать не менее двух кандидатов на должность директора, в другом случае конкурс будет считаться несостоявшимся и конкурс будет объявлен заново.

В случае, когда Попечительский совет дважды выбрал менее двух кандидатов, т.е. конкурс дважды не состоялся, на следующий этап проходят все участвующие кандидаты.

В-четвертых, одно из новшеств – это создание кадрового резерва. Кандидаты, которые успешно прошли первые два этапа (тестирование и согласование с Попечительским советом), но не прошли собеседование в управлении образования, теперь могут быть зачислены в резерв на один год. Это дает им право без повторного тестирования и собеседования по согласованию с Попечительским советом школы быть назначенными на должность директора в течение года.

3. УО разработать проект Плана проведения ротации руководителей организаций образования. (Приложение 1).

В плане проведения ротации указываются:

- а) наименование должности по которой предусматривается ротация
- б) фамилии, имена, отчества (при наличии) руководителей организаций образования, замещающих должности руководителей иных организаций образования в порядке ротации, срок действия заключенных с ними контрактов с указанием дат начала и окончания срока их действия;
- в) фамилии, имена, отчества (при наличии) претендентов, которых планируется назначить на должности руководителей организаций образования в порядке ротации, планируемый срок действия их контрактов, с указанием дат начала и истечения планируемого срока;
- г) сведения о потребности в переезде руководителей организаций образования, которых планируется назначить на должности руководителей иной организации образования в порядке ротации, в другую местность в пределах региона в связи с их ротацией, с указанием населенных пунктов, в которые планируется переезд, а также населенных пунктов, в которых они проживают;
- д) состав семей претендентов, которых планируется назначить на должности руководителей организаций образования в порядке ротации.
- е) перечень государственных гарантий, предоставляемых руководителям образования, которых планируется назначить на должности руководителей

организаций образования в порядке ротации, расположенных в другой местности в пределах региона, и членам их семей.

В целях снижения рисков, связанных с изменением сроков проведения ротационных мероприятий по причинам отказов руководителей от замещения в порядке ротации или несогласованием их кандидатур для назначения, в указанный план помимо руководителей организаций образования, ротация которых запланирована, могут включаться сведения о запасных кандидатурах для назначения на указанную должность, в том числе из числа кандидатов, состоящих в кадровом резерве.

План проведения ротации утверждается руководителем Управления образования.

В случае если назначение руководителя организации образования в порядке добровольной ротации руководителем организации образования другого региона проводится по согласованным решениям руководителей соответствующих местных исполнительных органов, руководство деятельностью которых осуществляет руководитель местных исполнительных органов, проект Плана, предусматривающий назначение руководителя организации образования одного регионального исполнительного органа в порядке добровольной ротации на должность руководителя организации образования в другой региональный исполнительный орган, направляется на согласование в этот орган.

После утверждения плана проведения ротации (изменений в план проведения ротации) выписка из него в месячный срок направляется для ознакомления руководителю организации образования, который включен в данный план.

Проект плана рекомендуется разрабатывать не менее чем на 5 лет и поддерживать его в актуальном состоянии. План утверждается руководителем Управления образования.

В целях включения в план информации об изъявивших желание добровольно участвовать в ротации, в Управления образования направляется запрос. Обновление данной информации рекомендуется проводить систематически, установив необходимость представления соответствующих данных к установленному сроку не реже одного раза в год.

4. УО разработать и утвердить критерии по определению организаций образования/руководителей организаций образования требующих смены руководителя/подлежащих ротации, с учетом регионального аспекта.

Предлагается следующая система критериев:

1. Общие (Базисные) критерии:

- согласно Плану ротации, утвержденному руководителем УО;
- Показатели МОДО (динамика результатов качества обучения);
- Смена типа организации образования (предлагается для совершенствования профессиональных и управленческих качеств руководителя производить смену типа организации образования (сельская-городская-МКШ-лицей-профильная школа)

- Смена по причине неэффективности проведенной ротации (плановая процедура оценки результатов достижения поставленных целей за определенный период);
- Количество выпускников (9-11 классов), поступивших в ТиПО и вузы;
- Эффективная/неэффективная предпрофильная подготовка/профильное обучение;
- Обеспечение/отсутствие эффективной цифровизации и информатизации организации образования;
- Эффективная/неэффективная воспитательная работа;
- Обеспечение/отсутствие безопасной образовательной среды;
- Динамика (рост/спад) повышения квалификационной категории педагогами организации образования.

2. Специфические критерии:

- наличие коррупционной составляющей;
- предотвращение трудовых конфликтов;
- комплементарность управленческих ролей руководителя организации образования (при проведении рейтинга школ региона – смена руководителей из 1-й тройки лучших организаций образования во 2/3 тройки);
- формирование уникального инновативного кадрового потенциала руководителей организаций образования;

3. Частные критерии:

- Вакансия (с целью заполнения, возникающих вакансий руководителей организаций образования);
- выход на пенсию;
- по состоянию здоровья;
- увольнение и переход на другую работу.

5. Создание кадрового резерва.

1) Определение потребности, численности и структуры кадрового резерва

Оптимальная численность кадрового резерва на каждую из должностей, включенных в список резервирования, составляет 2-5 кандидатов, в зависимости от конкретной ситуации. При определении численности кадрового резерва необходимо использовать ряд критериев:

- категории, состав руководителей, уход которых из организации образования наиболее критичен;
- потребность в руководителях организаций образования на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения количества организаций образования, численности населения;
- число потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, увольнением, болезнью и т.д.;
- фактическая численность подготовленного в данный момент резерва;
- примерный процент отдельных руководителей организаций образования, выбывающих из кадрового резерва по различным причинам;
- число высвобождающихся в результате изменений руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности в других организациях образования.

2) Виды и категории резерва

Выделяется два вида резерва:

Внутриорганизационный - резерв организации образования, создающийся с целью заполнения возникающих позиций руководящего состава общеобразовательной организации.

Корпоративный - резерв и предполагающий возникновение вакантных резервируемых должностей в любой из организаций образования региона.

Для более эффективной организации кадрового резерва каждый из видов делится на две категории:

Оперативный резерв - резерв специалистов, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые могут стать вакантными в течение ближайшего времени (1-2 года) с вероятностью более 50%. В оперативный резерв включаются работники в наибольшей степени, отвечающие требованиям резервируемой позиции.

Перспективный резерв составляют в основном молодые работники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими наклонностями, которые в перспективе смогут занять должность руководителя организации образования сроком до 10-15 лет.

Важно иметь в виду, что, возможно, один и тот же кандидат одновременно будет находиться как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат), так и в перспективном резерве.

3) Формирование резерва (Приложение 2)

Первой стадией формирования кадрового резерва является определение кандидатов, которое включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, портфолио, характеристики, результаты аттестации и т. п.);
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением кандидата в кадровый резерв в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (качество результатов обучения в возглавляемой организации образования, применение инновационно-экспериментальной деятельности, участие в социальных/образовательных проектах, влияющих на повышение качества обучения, показателей выполнения заданий руководимым подразделением и т.д.) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- сравнение качеств претендентов с данными требованиями (профессиограммой).

Следующая стадия формирования резерва состоит из:

- оценки профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов;
- сопоставления совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для руководителя организации образования;

сравнения кандидатов и выбор более соответствующего руководящей должности.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы оценки качеств руководителя организации образования, должны быть определены:

- мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах педагогического состава и дела, к обоснованному риску);

- профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т. д.);

- личностные качества и потенциальные возможности (интеллигентность, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, способность к абстрактному мышлению, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.).

Третья стадия - формирование и корректировка списка кадрового резерва. По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение должностей руководителя организации образования, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должность руководителя организации образования, которые станут вакантными в ближайшее время (1-2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении необходимо учитывать ряд требований:

- должны быть отражены основные требования к замещаемой должности руководителя организации образования, определенные ее профессиограммой, и предельные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. п.);

- указываются сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре и трудовой книжке, дата назначения на должность; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;

- указывается время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);

- приводятся выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;

- отражаются результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);
- предусматривается возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий и т. д.

Список резерва составляется работниками кадровой службы Управления образования, с учетом результатов оценки.

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по Управлению образования, принимается руководителем Управления образования, по согласованию с местными исполнительными органами. Исключение из списка осуществляет он же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве. Оптимальный срок, на который составляется список резерва - два года. Предусматривается периодическое его уточнение через каждые шесть месяцев, что должно соответствовать принятой программе подготовки резерва. По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

4) Работа с кадровым резервом

Работа с кадровым резервом предполагает повышение квалификации, развитие работника, подготовку к занятию резервируемой должности. Подготовка резерва ведется по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку. Теоретическая подготовка, предусматривает как внутрифирменные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения, и включает:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам педагогической науки и практики управления организацией образования;
- повышение профессионального образования, связанного с прежней (базовой) подготовкой кандидатов;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Индивидуальная подготовка включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в кадровый резерв.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их непосредственными начальниками, согласуются с кадровой службой Управления образования и утверждаются вышестоящим руководителем.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется работником кадровой службы Управления образования, ответственным за подготовку резерва. Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки кандидатов.

Планирование кадрового резерва руководителей организаций образования является комплексной задачей, требующей от специалистов по кадрам и руководства Управления образования постоянного внимания и значительных ресурсов.

6. Административная подготовка процесса адаптации при проведении ротации руководителей организаций образования

- определение куратора из числа сотрудников Управления образования;
- составление совместно с куратором плана адаптации нового руководителя организации образования;
- определение с куратором критериев для оценки эффективности перемещаемого руководителя в новой организации образования;
- контроль прохождения адаптации в точках контроля (например, еженедельные встречи по итогам проделанной работы, письменные отчеты по итогам месяца);
- регулярное определение мотивации перемещенного руководителя организации образования (возможен вариант неэффективного кураторства или же сопротивления коллектива новой организации образования);
- фиксация всех этапов адаптации, с ознакомлением самого перемещаемого руководителя, непосредственного руководителя УО, а также сотрудника УО, курирующего ротацию.

7. Выстраивание процедуры коммуникации с коллективом и родительской общественностью по вопросам ротации

Процедура построения коммуникаций по вопросам ротации состоит из следующих мероприятий:

- проведение рабочих встреч с педагогическим составом организаций образования, руководители которых подлежат ротации, с целью ознакомления с процедурой, ответов на вопросы коллектива;
- ознакомление сотрудников, участвующих в ротации с планом перемещений;
- освещение результатов ротации на сайтах УО, организаций образования;
- проведение бесед/встреч с родительской общественностью для разъяснения цели, проводимой ротации руководителей организаций образования;
- выстраивание коммуникаций с новыми коллегами. Регулярное обсуждение с руководителями хода перемещения, обязательное информирование об успехах и достижениях руководителей в новой организации образования. Возможно размещение информации в интернете о том, что происходит в профессиональной деятельности участвующих в ротации руководителей.

8. Мониторинг

Одним из необходимых условий проведения ротации руководителей организаций образования является проведение мониторинга эффективности, проведенной ротации, т.е. эффективности деятельности руководителей организаций образования, прошедших ротацию.

Основными целями мониторинга эффективности деятельности руководителей являются:

- повышение результативности деятельности руководителей организаций образования, повышение качества принятия управленческих решений

- повышение результативности деятельности организаций образования в целом

Показатели, методы сбора информации

Оценка эффективности деятельности руководителей организаций образования осуществляется по следующим направлениям:

- соответствие деятельности возглавляемой организации требованиям законодательства;

- информационная открытость организации; - качество организации образовательного процесса;

- качество образовательной, воспитательной и социокультурной деятельности обучающихся;

- качество образовательных результатов;

- инновационная деятельность;

- обеспечение условий безопасности и условий охраны труда;

- результаты участия в республиканских и региональных программах, проектах;

- индивидуальные достижения руководителя.

Для обеспечения корректного сравнения эффективности руководителей организаций образования разбиваются по группам в зависимости от типа организации образования.

Данные о деятельности руководителей организаций образования будут получены методами анкетирования и статистической обработки полученных данных.

Оценка и анализ показателей эффективности руководителей организаций образования осуществляется на основании:

- анкетирования руководителей организаций образования;

- мониторинга аттестованных руководителей и педагогических работников;

- мониторинга индивидуальных достижений руководителей организаций образования;

- мониторинга участия организации образования в республиканских и региональных программах, проектах;

- независимой оценки качества образования;

- внутренний аудит организаций образования;

- мониторинг итогов учебной деятельности (средние республиканские показатели качества образования)

- Аналитической справки по участию организации образования в республиканских и региональных программах, проектах;

- аналитической справки по индивидуальным достижениям руководителей организаций образования.

Итоговая оценка эффективности руководителей организаций образования определяется путем суммирования баллов по каждому показателю для соответствующей группы организаций образования (Приложение 3).

В зависимости от суммы набранных баллов, результат эффективности дифференцируется и определяется степень эффективности деятельности руководителя организации образования.

Степень эффективности:

- высокая эффективность руководителя организации образования (90-100% от максимального количества баллов)
- средняя степень эффективности руководителя организации образования (89-75% от максимального количества баллов);
- неэффективный руководитель (менее 74 % от максимального количества баллов)

9. Ожидаемые результаты

Ожидаемые результаты интерпретируются через понятие «компетенция», измерение которого на операциональном уровне осуществляется при помощи индикаторов (табл. 3)

Таблица 3. Индикаторы развития компетенций

Индикаторы развития			
Инструментальные и системные компетенции	Социально-личностные компетенции	Экономические и организационно-управленческие компетенции	Профессионально-профилирующие компетенции
<ul style="list-style-type: none"> - способность и готовность к анализу и синтезу; - способность и готовность к организации и планированию исследовательского и образовательного процесса; - способность и готовность к использованию навыков работы с различным 	<ul style="list-style-type: none"> - способность к конструктивной критике и самокритике по вопросам деятельности организации образования; - умение и готовность работать в команде; - обладание этикой межличностных отношений; - стремление к успеху, проявление 	<ul style="list-style-type: none"> Способность организовать работу творческого педагогического коллектива; - способность использовать знания по управлению качеством образования; - способность адекватно оценить результаты своей профессиональной деятельности; 	<ul style="list-style-type: none"> - способность использовать в работе базовые знания по специальности; - способность использовать в работе специальные (углубленные профессиональные знания); - способность к реализации знаний научно-исследовательского характера; - способность доводить

<p>программным обучением; - способность и готовность к использованию навыков управления информацией (умение находить и анализировать информацию); - готовность к принятию творческих и управленческих решений; - способность применять знания на практике; - способность порождать новые идеи; - ответственность за качество своей работы</p>	<p>творческой инициативы; - способность и готовность работать в международной среде; - способность и готовность к непрерывному обучению; - способность быстро адаптироваться к новым профессиональным ситуациям; - способность работать самостоятельно; - готовность брать на себя ответственность за результаты своей деятельности; - открытость и уважительное отношение к коллегам</p>	<p>- способность и готовность к использованию инновационных идей; - готовность к творческому риску; - умение оценивать риски своей деятельности</p>	<p>творческие идеи до конечного результата;</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------

Таким образом, для проведения ротации руководителей организаций образования рекомендуется использовать *следующие механизмы*:

1. Обеспечение реализации принципов ротации
2. Разработка «Положения проведения ротации»
3. Разработка «Плана проведения ротации»
4. Разработка критериев по определению организаций образования/руководителей организаций образования требующих смены руководителя/подлежащих ротации с учетом регионального аспекта.
5. Создание кадрового резерва
6. Подготовка процесса адаптации
7. Коммуникации с коллективом и родительской общественностью
8. Мониторинг
9. Ожидаемые результаты

Заключение

Ротация должна быть глубоко продумана. Ее следует рассматривать как составную часть системы развития педагогических кадров, в которой перемещения руководителей организаций образования носят индивидуальный характер, планируются заблаговременно и способствуют разрешению задач, поставленных перед системой образования в целом.

Применение ротации руководителей организаций образования дает следующие преимущества:

Равенство образовательных возможностей. Ротация, как показывает международный опыт изученных стран, действительно обеспечивает доступ к опытным, высокопрофессиональным учителям самому широкому кругу учащихся.

Однородность школьного образования. Опять-таки опираясь на опыт стран, где ротация руководителей образования и педагогов введена функционирует уже давно, можно утверждать, что в государственном секторе образования квалифицированные учителя распределены более равномерно по сравнению с частным сектором.

Сбалансированные педагогические коллективы. Например, в Японии Совет по образованию, курирующий ротацию учителей, следит за тем, чтобы в коллективах сохранялся баланс между молодыми и опытными педагогами, между учителями-мужчинами и учителями-женщинами.

Перенос позитивных практик и опыта. Это работает как с педагогами, так и с администрацией школы. Например, в Сингапуре идея ротации директоров образовательных учреждений заключается в том числе и во внедрении полезных, доказавших свою эффективность практик не только в конкретной школе, но и в целой «связке» образовательных учреждений.

Как показывает опыт азиатских стран, ротация действительно приносит пользу для профессионального роста и опыта.

Педагоги получают возможность приобрести опыт работы в самых разных коллективах и условиях. И поскольку ротация не является односторонней, то есть не только опытные руководители ротируются в более слабые школы, но и начинающие отправляются на работу в школы посильнее, она позволяет новичкам учиться у коллег и наращивать педагогический опыт. Руководители организаций образования учатся работать в новых коллективах, решать самые разные проблемы и вопросы.

Используемые источники:

30. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента», 1997г.
31. Артюхов М.В. Управление образовательными системами : менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы. Новокузнецк, 2004.
32. Аверченко Л.К. Психология управления: курс лекций. Новосибирск; М., 1997.
33. Быков А.В. Психология управления кадрами : конспект лекций. М., 2000.
34. Бекоева Д.Д. Психологический тренинг в системе управления кадров. М., 2002.
35. Дунаев О.Н. Акмеология: управление карьерой: учеб, пособие. Екатеринбург, 2001.
36. Коноваленко М.Ю. Управление кадрами : в помощь руководителям. Ростов-н/Дону, 2004.
37. Морозов А.В. Деловая психология. СПб., 2000.
38. Огарев Г. Законы успешного управления людьми. Ростов- н/Дону, 2005.
39. Психология управления персоналом : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Барташева. М., 2005.
40. Психологическое пространство профессионала / под ред. В.А. Сонина. Смоленск, 2004.
41. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. М., 1997.
42. <https://alimenty-pro.ru/znacheniya-virajeniy/chto-takoe-rotatsiya-sotrudnikov.html>
43. Glazerman & Мах, 2011; Goldhaber et al., 2015; Isenberg et al., 2013; Loeb et al., 2012; Sass et al., 2012; Стил и др., 2015
44. Grissom et al., 2014; Springer et al., 2016
45. https://www.researchgate.net/publication/263157874_Educational_leadership_in_Singapore_Tight
46. <https://factsanddetails.com/japan/cat23/sub150/item831.html>
47. <https://ncee.org/country/korea/>
48. <https://www.bjd.com.cn/huawei/2021/08/25/159004t318.html>
49. <https://www.sixthtone.com/news/1002882/chinese-parents-are-paying-a-high-price-for-free-education>
50. [Наброски Национального плана среднесрочной и долгосрочной реформы и развития образования \(2010-2020 годы\) - Правительственный портал Министерства образования Китайской Народной Республики \(moe.gov.cn\)](#)
51. [Уведомление Пекинской муниципальной комиссии по образованию о печатании и распространении руководящих заключений о дальнейшем содействии обмену и ротации директоров и учителей в школах обязательного образования \(beijing.gov.cn\)](#)
52. www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/201409/t20140903_1134995.html
53. https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/chto-takoe-rotaciya-kadrov/
54. <https://www.facebook.com/askhat.aimagambetov>

55. <https://ncee.org/country/korea/>

56. Источник: zakon.kz

57. <https://www.facebook.com/askhat.aimagambetov>

58. <https://adilet.zan.kz/>

УТВЕРЖДАЮ

(Ф.И.О. руководителя УО)

_____/_____/_____
(подпись, расшифровка)

« __ » _____ 20__ г.

План
проведения ротации руководителей организаций образования
_____ на
20__ - 20__ годы

№	Наименование организации образования в которой планируется ротация руководителя	Ф.И.О. руководителя, замещающего в порядке ротации, срок действия его служебного контракта, даты его начала и окончания	Сведения о руководителе организации образования, которого планируется перевести в другую организацию образования в порядке ротации			
			Ф.И.О., планируемый срок действия контракта, даты его начала и окончания	наличие/отсутствие потребности в переезде в другую местность в пределах региона, названия населенного пункта, в который планируется переезд, и населенного пункта, в котором проживает	состав семьи и	перечень гарантий

Образец составления списка кадрового резерва

Утверждаю

(руководитель структурного подразделения)

" ____ " _____ 200 г.

список резерва

(структурное подразделение)

№	Наименование штатной должности	Ф.И.О. кандидата на замещение должности	Дата рождения	Образование (какое учебное заведение и в каком году окончил, специальность)	Место работы, должность и дата назначения

КАРТА

рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					
		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)					
		Знание нормативной базы, стандартов работы					
2	Мышление	Способность выделять главное					
		Адекватность					
		Нестандартность					
3	Принятие решений	Быстрота принятия решений					
		Самостоятельность					
		Обоснованность					

4	Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов						
		Коммуникабельность						
		Умение использовать информационные источники						
5	Персональные характеристики	Эффективность труда						
		Лояльность к организации						
		Целеустремленность						
		Корректность поведения						
		Профессиональная ответственность						
		Авторитет						

Уровень:

1. не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести;
2. имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);
3. имеет достаточные знания (навыки, способности);
4. обладает хорошими знаниями (навыками, способностями);
5. обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

Отметить значком (*) ячейку в соответствии с уровнем кандидата.

Карта специалиста резерва

Должность резерва

I. Анкетные данные

(заполняет специалист отдела кадров)

1.1. Ф.И.О.
1.2. Дата рождения
1.3. Образование

(специальность по образованию, наименование учебного заведения, год окончания)

1.4. Замещаемая должность
1.5. Дата включения в резерв

УТВЕРЖДАЮ

_____ (руководитель УО)

" ____ " _____ 200__ г.

Индивидуальный план подготовки

(Ф.И.О.)

зачисленного в 200__ г. в резерв на должность:

(наименование должности)

№ п/п	Содержание мероприятия*	Сроки исполнения	Отметка о прохождении

ОЗНАКОМЛЕН _____

(дата, подпись)

* содержание мероприятий должно предусматривать различные виды прохождения подготовки работником (теоретическое обучение на курсах подготовки (переподготовки) повышения квалификации, прохождение индивидуальной подготовки, исполнение обязанностей вышестоящих руководителей)

**Показатели и критерии оценки эффективности деятельности
руководителей образовательных организаций**

**1.1. Направление «Соответствие деятельности организации
требованиям законодательства»**

Показатели:

*1.1.1. отсутствие неисполненных в срок предписаний надзорных органов в
сфере образования и отрицательных заключений проверяющих органов;*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

1.1.2. отсутствие жалоб на деятельность организации

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

1.2. Направление «Информационная открытость организации»

Показатели:

*1.2.1. Соответствие официального сайта образовательной организации в
сети «Интернет» требованиям законодательства*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	1

1.2.2 Актуальность материалов организации на сайте УО

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	1

1.2.3 Наличие публичной отчетности организации

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	0

1.3. Направление «Качество организации образовательного процесса»

Показатели:

1.3.1. Наличие действующих коллегиальных органов управления;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

1.3.2. Степень исполнения государственного задания по объему и качеству;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
ниже 100%	0

*1.3.3. Количество обучающихся на одного педагогического работника
(учитывая совместителей);*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего республиканского показателя	1
ниже среднего республиканского показателя	0

1.3.4. Участие педагогов в профессиональных конкурсах;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие участников	1
отсутствие участников	0

1.3.5. Доля педагогических работников, аттестованных на квалификационные категории;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Выше 80% от общего количества работников	1
80% и ниже	0

1.3.6. Доля педагогических работников, имеющих степень, звание;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Выше 30% от общего количества работников	1
30% и ниже	0

1.3.7. Доля педагогических работников, имеющих специальное (дефектологическое образование) учитывая совместителей;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
На уровне и выше среднего республиканского показателя	1
Ниже среднего республиканского показателя	0

1.3.8. Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего республиканского показателя	1
ниже среднего республиканского показателя	0

1.3.9. Отсутствие замечаний по качеству и срокам представления установленной отчетности организации;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

1.3.10. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации в течение последних трех лет;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

1.3.11. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации в течение последних трех лет;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

1.4 Направление «Качество образовательной, воспитательной и социокультурной деятельности обучающихся»

Показатели:

1.4.1 Правонарушения обучающихся за отчетный период;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

1.4.2. Доля обучающихся (воспитанников), систематически участвующих в спортивно-оздоровительных мероприятиях организации образования;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

1.4.3. Доля обучающихся, систематически участвующих в мероприятиях организации, направленных на социализацию обучающихся;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

1.4.4. Наличие действующих музея, художественной студии и т.п.;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие не менее 3-х	1
отсутствие	0

1.4.5. Участие обучающихся в общественно-значимых социальных проектах, волонтерском движении (не менее 4-х в течение года).;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Участие	1
отсутствие	0

1.4.6. Участие обучающихся в конкурсах, смотрах, олимпиадах регионального уровня и выше;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Участие	1
отсутствие	0

1.4.7. Доля обучающихся с ООП, охваченных психолого-педагогическим сопровождением;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

1.4.8. Доля воспитанников, охваченных досуговой деятельностью, организованной организацией образования;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

1.4.9. Доля воспитанников, охваченных летним отдыхом и комплексным оздоровлением;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
Ниже 60%	0

1.4.10. Численность обучающихся, трудоустроенных в каникулярный период;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
На уровне и выше среднего республиканского показателя	1
Ниже среднего республиканского показателя	0

1.5 Направление «Качество образовательных результатов»

Показатели

1.5.1. Доля обучающихся, освоивших образовательные программы;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

1.5.2. Доля обучающихся, успешно прошедших государственную итоговую аттестацию;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

1.5.3. Доля выпускников, получивших аттестат особого образца;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
5% и выше	1
Ниже 5%	0

1.5.4. Доля обучающихся, родителей (законных представителей), удовлетворенных качеством предоставляемых услуг (по результатам внутренней оценки качества образования);

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

1.5.5. Удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг (по результатам независимой оценки качества образования);

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
90% и выше	1
Ниже 90%	0

1.5.6. Наличие системы отслеживания динамики индивидуальных образовательных результатов обучающихся;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.5.7. Организация каникулярного образовательного отдыха, каникулярной практики;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.5.8. Организация внутренней системы оценки качества образования;
Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.5.9. Коэффициент участия выпускников организации образования в ЕНТ;
Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
Ниже 100%	0

1.6 Направление «Инновационная деятельность» *Показатели*

1.6.1. Наличие инновационных площадок;
Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.6.2. Представление опыта работы инновационных площадок на уровне района, региона, на республиканском уровне;
Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.7 Направление «Обеспечение условий безопасности» *Показатели*

1.7.1. Создание службы по охране труда и технике безопасности;
Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.7.2. Наличие плана мероприятий, обеспечивающего безопасность организации в соответствии с паспортом безопасности;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.7.3. Отсутствие чрезвычайных ситуаций (пожары, нарушения системы жизнеобеспечения) в течение трех лет;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Отсутствие	1
Наличие	0

1.7.4. Отсутствие травматизма участников образовательных отношений;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Отсутствие	1
Наличие	0

1.7.5. Проведение в полном объеме перечня инструктажей по ТБ и ОТ;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.8 Направление «Результаты участия в региональных, республиканских программах, проектах»

Показатели

1.8.1. Участие образовательной организации в федеральных и региональных программах, проектах (не менее 3-х);

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Участие	1
Отсутствие	0

1.8.2. Наличие современных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских, оборудованных в соответствии с требованиями ГОСО;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.8.3. Наличие и реализация договоров о сетевой форме реализации образовательных программ;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.8.4. Наличие доступной образовательной среды;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.8.5. Число персональных компьютеров на 100 обучающихся;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
На уровне и выше среднего республиканского показателя	1
Ниже среднего республиканского показателя	0

1.8.6. Максимальная скорость подключения к сети «Интернет» (100 Мбит/с для города, 50 Мбит/с для села);

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.8.7. Наличие и функционирование электронной информационнообразовательной среды, том числе электронные библиотеки, электронные журналы, электронные дневники и т.п.;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.9 Направление «Индивидуальные достижения руководителя»

Показатели

1.9.1. Наличие первой или высшей аттестационной категории;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.9.2. Повышение квалификации по образовательным программам управленческого профиля;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.9.3. Участие в мероприятиях по передаче управленческого опыта. Руководитель является наставником для неэффективных/молодых руководителей;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

1.9.4. Победа в конкурсах управленческих кадров на региональном, республиканском уровне;

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
Наличие	1
Отсутствие	0

Баллы, в зависимости от типа организации образования

№	Тип организации образования	Максимальное кол-во баллов	Степень эффективности		
			высокая	средняя	низкая
1	Организации среднего образования	45	45-41	40-34	33 и ниже

2	Специализированные организации образования	42	42-38	37-32	31 и ниже
3	Специальные организации образования	44	44-40	39-33	32 и ниже
4	Интернатные организации образования	46	46-41	40-35	34 и ниже
5	Малокомплектные школы	42	42-38	37-32	31 и ниже