

Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрлігі
Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы



Әдістемелік ұсыным

«Орта білім беру ұйымдарын дамытудағы стратегиялық
менеджмент»



Астана
2022

Баспаға Б. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясының Ғылыми кеңесі ұсынды (хаттама № 11 қазан 2022ж.).

Әдістемелік ұсыным облыстық, Шымкент, Алматы және Астана қалаларының білім басқармаларының басшыларына, білім беру ұйымдарының басшыларына, білім беру ұйымдары басшыларының орынбасарларына, әдіскерлерге арналған.

Мазмұны

Кіріспе.....	3
1. Менеджмент жүйесіндегі ұйымдастырушылық қатынастар, ұйымдастыру формалары.....	5
2. Іс-әрекеттің мотивациясы және педагогикалық менеджмент принциптері.....	17
3. Ағымдағы жағдайдың мониторингісі.....	27
4. Білім беру жүйесінде басқарудың заманауи әдістерін енгізу бойынша әдістемелік ұсынымдар.....	31
Қорытынды.....	51
Пайдаланылған әдебиеттер тізімі.....	52

Кіріспе

Қазақстандық қоғамдағы түбегейлі өзгерістер білім берудің мақсаттары мен мазмұнын өзгертті. Нәтижесінде білім беру ұйымдарын басқару жүйесінде қарама-қайшылықтар анықталды.

Білім беру жүйесін дамытудың қазіргі кезеңін эксперименттік деп атауға болады, өйткені көбінесе сынақтар мен қателіктер арқылы қоғамның өмір сүруінің осы кезеңінде қол жетімді ұлттық білім беруді дамытудың ең оңтайлы және қолайлы жолдарын іздеу жалғасуда. Бұл жағдайда білім беру жүйесін тиімді басқарудың рөлі артады.

Білім беру жүйесін басқарудың ерекшелігі-ол жүзеге асырылатын қоғамның қажеттіліктерін қамтамасыз етуі керек, бұл қазіргі қоғамның дамуының перспективалық нұсқаларын ескере отырып, қызметті жүзеге асыруды білдіреді. Білім беруді басқарудың заманауи жүйесі теориялық-әдістемелік, педагогикалық, экономикалық, ұйымдастырушылық, технологиялық сияқты ішкі жүйелерді қамтитын күрделі құрылымға ие екенін ескеру қажет.

Бұл ретте білім беру саласындағы басқарушылық ықпал ету жүйесі үш негізгі деңгейде іске асырылатынын атап өтеміз:

- мемлекеттік;
- аймақтық;
- нақты білім беру ұйымы.

Қазіргі білім беру ұйымының тәжірибесіне педагогикалық менеджментті енгізу өзгермелі қазақстандық білім беру жағдайында сауатты басқаруды жүзеге асыру қажеттілігінен туындайды, білім беру ұйымдары біртектіліктен алшақтап, халыққа ауыспалы білім беру қызметтерін ұсынып, инновациялық процестерге қатысады.

Осылайша, педагогикалық менеджмент білім беру жүйелерін басқарудың принциптері, әдістері, ұйымдастырушылық формалары мен технологиялық әдістерінің кешені ретінде әрекет етеді, олардың тиімділігін арттыруға бағытталған.

1. Педагогикалық менеджмент жүйесіндегі ұйымдастырушылық қатынастар, ұйымдастыру формалары

Басқару объектілері мен субъектілеріндегі айырмашылықтарға қарамастан, кәсіби еңбектің әртүрлі салаларындағы басқару қызметі ұқсас. Мұндай қорытынды кез-келген әлеуметтік жүйеде өзіндік ерекшеліктері бар және сонымен бірге типтік белгілері бар белгілі бір адам орталық буын болып табылатындығынан туындайды.

Басқару қызметі, бір жағынан, басқару органдарының лауазымды тұлғалары дәйекті түрде орындайтын, мақсаттың бірлігі мен басқарудағы шешілетін міндеттердің ортақтығымен біріктірілген жұмыстардың жиынтығы, екінші жағынан, жұмыстың бір-бірімен тығыз байланысты ұйымдастырушылық формалары мен басқару функцияларының жиынтығы [1].

Қазіргі білім беру ұйымын басқару-бұл мектеп жасындағы балаларды тәрбиелеу мен оқыту мәселелерін оңтайлы шешу мақсатында мұғалімдер ұжымына, қызмет көрсетуші персоналға, балаларға, ата-аналарға және жұртшылыққа ғылыми негізделген әсер ету.

Білім беру ұйымы басшысының жұмысы басқару циклінің барлық компоненттерін қамтиды, олардың әрқайсысының кәсіби жүзеге асырылуы мектеп қызметінің тиімділігін қамтамасыз етуде үлкен маңызға ие.

Қазіргі білім беру ұйымын басқару мақсаттар мен міндеттерді дұрыс таңдаудан, тәрбие жұмысының қол жеткізілген деңгейін, ұтымды жоспарлау жүйесін зерделеу мен терең талдаудан; озық педагогикалық тәжірибені анықтау мен таратудан және педагогика ғылымының жетістіктерін балалармен жұмыс істеуге кәсіби, жоғары Құзыретті кадрларды даярлауда пайдаланудан; орта білім беру жүйесі қойған міндеттердің орындалуын тиімді бақылаудан және тексеруден тұрады.

Басқару қызметі өзінің мазмұны бойынша күрделі және көп қырлы. Қазіргі әлеуметтік-экономикалық жағдай басқару субъектісінің өзіне де, менеджерге де, басқару объектісіне де — жеке тұлғаға, топқа, ұйымға да көптеген талаптар қояды. Білім беру менеджерлерінің арасында мамандар үш топты (деңгей) ажыратады.

Бірінші топқа (жоғары деңгей) білім беру ұйымдары мен білім беруді басқару органдарының әкімшілік персоналы жатады.

Екінші топты (орта деңгей) білім беру жүйесінің әдістемелік, заңгерлік, қаржы-экономикалық және өзге де қызметтерінің басшылары құрайды.

Бұл иерархияның *үшінші сатысын* мұғалім білім алушылардың оқу-танымдық іс-әрекетін басқаруды ұйымдастырушы ретінде алады.

Педагогикалық қызметке, педагогикалық процеске басшылықты жүзеге асыру — басқарушылық қызметтің ішіндегі ең күрделісі, өйткені көшбасшы бір жағынан ұйымның адами ресурстарын зерттеуші, екінші жағынан-озық педагогикалық жұмыс тәжірибесі мен көшбасшылықтың, ғылым мен практиканың жетістіктерінің генераторы.

Қазіргі жағдайда педагогикалық ұжымды басқаруға қатаң талаптар қойылады және ең алдымен, әлеуметтік аспектке, атап айтқанда жұмысшыларға адалдық танытуға бағытталған; қабілеттерді ашуға ықпал ететін атмосфераны құру; жұмысқа қанағаттануды қамтамасыз ететін әдістерді қолдану [2].

Басқару әдістері-бұл белгілі бір нәтижеге жету үшін басқару субъектісінің басқару объектісіне әсер ету әдістері мен әдістерінің жүйесі.

Бірінші топқа әлеуметтік-экономикалық заңдар мен объективті әлемнің — табиғаттың, қоғамның және ойлаудың даму заңдылықтарына негізделген *басқарудың экономикалық әдістері* кіреді; бұл әдістерді қолдану жеке тұлғаның, ұжымның және қоғамның экономикалық мүдделер жүйесіне негізделген.

Екінші топқа қоғамдық және жеке маңызды адамгершілік құндылықтарға-жақсылық пен жамандыққа, өмірдің мәніне, қоғамдағы адамгершілік принциптеріне, тұлғаға деген қарым – қатынасқа және т. б. қатысты қоғамдық пікірді қалыптастыру мен дамытуға негізделген басқарудың *әлеуметтік-психологиялық әдістері* кіреді.

Үшінші топ басқару мен басқарудың барлық деңгейлеріндегі адамдардың құқықтары мен жауапкершіліктеріне негізделген басқарудың *ұйымдастырушылық-басқару әдістерімен* ұсынылған (көбінесе бұл әдістер әкімшілік деп аталады).

Басқарудың әкімшілік әдістерінің негізі құқықтар мен жауапкершілік, билік, құзыреттілік қатынастарын қамтитын ұйымдастырушылық қатынастар болып табылады.

Басқару шешімдері қамту дәрежесі мен оларды іске асырудың күрделілігі, білім беру ұйымының мақсаты мен жұмыс істеу орны, олардағы ұсыныстар мен нұсқаулардың көлемі бойынша ерекшеленеді.

Осылайша келесі шартты топтарды атауға болады:

1. Перспективалық шешімдер (орта білім беру ұйымының салыстырмалы түрде ұзақ мерзімге даму жолдарын айқындайтын). Оларға ағымдағы қызметтің барлық тәртібін реттеуге байланысты нормативтік-ұйымдастырушылық (ішкі тәртіп ережелері, білім беру ұйымының Жарғысы, қызметкерлердің жұмыс кестесі, лауазымдық нұсқаулықтар және т.б.) жатады.

2. Ағымдағы шешімдер (жақын мақсаттарға жету үшін). Бұл топқа нормадан қандай да бір ауытқулар болған кезде қабылданатын жедел-өкімдік шешімдер (өкімдер, бұйрықтар), сондай-ақ қаржылық және материалдық проблемаларға қатысты шаруашылық-өкімдік шешімдер жатады.

Айта кету керек, қазіргі уақытта мектепті басқарудың функционалды құрамына қатысты әртүрлі көзқарастар бар, бұл басқарушылық қызметтің күрделілігіне байланысты, сондықтан мектепті басқарудың ұйымдастырушылық модельдерінің әлемдік тәжірибесін қарастырған жөн.

Қытай. Қытайдың қазіргі педагогикалық тәжірибесінде мектептердің ұйымдастырушылық және басқарушылық аспектілеріне қатысты көптеген теориялар бар. Олардың бірі білім беру процесіне қатысушылардың құқықтары, міндеттері, жауапкершіліктері, мүдделері және басқару жүйесінің

басқа элементтері тең болуы керек деп болжайды [4, б.61]. Мектеп баланың жеке басын дамытудың жетекші орталығына айналуы үшін жаңа білім беру парадигмасын іс жүзінде жүзеге асыру қажет: "оқушыларды емтиханға дайындау үшін білім беру" Негізгі тұжырымдамасынан бас тарту – әр оқушының жеке басын дамыту үшін білім беру".

Қытай мектептерінің ұйымдастырушылық-басқарушылық қызметінің түпкі мақсаты әр мұғалімнің жеке дамуын дамыту болып табылады: білім алушылардың білімі мен тәрбиесінің деңгейі оның қызметі мен кәсібилігіне байланысты. Бұл үдерістегі жетекші рөл мектеп басшыларына, олардың идеологиялық көзқарасына тиесілі: белсенді бәсекелестікті ынталандыру, өзін-өзі басқару негіздерін қалыптастыру, ұлттық білім беру жүйесін жаңарту және дамыту үшін жағдай жасау [10, 46-бет].

Қытайдағы мектептерді басқару ұзақ жолдан өтті. Қазіргі мектептерде басқару орналасқан жеріне байланысты бірнеше түрден тұрады: мектептер, провинцияларға, қалаға, уезге бағынатын мектептер. Мектеп директорлары тиісті сатыдағы білім басқармасының алдында ұйымдастырушылық-басқарушылық қызметке жауапты болады. Мектеп әкімшілері міндетті білім берудің оқу бағдарламаларын реформалау талаптарына сәйкес жоспарлауға, мектептің ұйымдастырушылық-басқарушылық қызметіндегі өзара іс – қимылға, білім берудің орталық міндеті-адамды тәрбиелеу сапасына шығармашылық көзқарасты жүзеге асырады. Осы мақсатта, мысалы, Бейжің мектептерінде білім беру процесінің дәстүрлі жүйесін сақтай отырып, тұрақтылық пен жұмысқа қанағаттануға бағытталған жаңа басқару технологиялары жүзеге асырылуда [8, 23-бет].

Қытайда әр білім беру мекемесінде бақылау мен шешім қабылдауға құқылы үш құрылым бар-бұл мектеп директоры мен оның орынбасарлары, партия ұйымы және мұғалімдер мен жұмысшылар Кеңесі кіретін әкімшілік. Мектеп директоры ұжым қызметінің барлық бағыттарына: әр пән мен факультатив бойынша оқу жоспарларын әзірлеуге, семестрлер мен оқу жылындағы ұйымдастыру жұмысына, кадрларды іріктеу мен орналастыруға, мұғалімдер мен оқушылардың адамгершілік және оқу қызметіне толық жауапты болады. Сонымен қатар, мектеп директорының міндеттеріне барлық шаруашылық мәселелер, "қаржыны басқару, оқушыларды қабылдау және сыныптарға бөлу" кіреді [9, 14-бет]. Әр мекемедегі партиялық ұйымның функциялары бақылау мен мониторингті қамтамасыз етумен байланысты. Демократиялық басқару тұжырымдамаларын сақтауда "мұғалімдер (педагогикалық кеңес) және мектеп қызметкерлері өкілдерінің жиналысы" сияқты ұйымдастырушылық форма жетекші орын алады. Бұл ұйымның міндеттеріне: ұжым мүшелерін қорғау, мектептегі білім берудің заманауи жүйесін жақсарту, мектептің құқықтық жүйесін дамытуға жәрдемдесу кіреді. Көптеген мектептерде педагогикалық кеңестер ғылыми құрылымдармен ұзақ мерзімді жоспарлау мен ынтымақтастыққа бағытталған барлық жобаларды бекітеді.

Сингапур. Қазіргі кезеңде Сингапурдың білім министрлігі мектептегі білім берудің негізгі реттеушісі болып табылады. Барлық мемлекеттік

мектептер осы органға бағынады, ал барлық мұғалімдер мемлекеттік қызметкерлер. Сингапурда барлығы 359 білім беру ұйымы бар. Жалпы білім беруде 185 бастауыш және 143 орта мектептер бар, олардың басым көпшілігі мемлекеттік бағыну формасына немесе мемлекеттік қолдауды көздейтін басқару формасына ие. Сингапурда ата-аналармен серіктестік ерекше маңызға ие. Ата — аналар-біртұтас білім беруді қамтамасыз етудегі негізгі серіктестер, мектеп бағдарламаларын бастайды және қолдайды, мектептермен бірге білім алушылар үшін қолайлы жағдай жасайды. [11].

Зерттеушілер соңғы жылдары Сингапурдың білім беру жүйесі икемді және әртүрлі бола бастағанын атап өтті. Дамудың мақсаты-білім алушыларға олардың әртүрлі қызығушылықтары мен оқыту тәсілдерін қанағаттандыру үшін үлкен спектр ұсыну. Әзірлеушілердің пікірінше, бұл таңдау балаларды оқу үшін үлкен жауапкершілікті алуға шақырады.

Германия. ГФР мемлекеттік мектептері жергілікті өзін – өзі басқару органдарына бағынады: мектептің құрылтайшылары болып табылатын қауымдастықтар, коммуналар. Мектеп триггерлері, заңды немесе жеке тұлғалар ретінде, мектепте басқару функцияларын ұйымдастыруға және орындауға заңды түрде жауап береді, оның жұмысына үлес қосады [3].

Германиядағы мектеп директорын мектеп трегеремен келіскеннен кейін Білім министрі тағайындайды. Трегер мектеп мұғалімі болуы мүмкін. Мектеп директоры басқарушылық қызметке қабілетті, педагогикалық қызметте үлкен тәжірибесі бар мұғалім бола алады, ол мектеп директоры мен пән оқытушысының міндеттерін біріктіреді [3]. Мектеп директорының бірінші кезектегі міндеттері: - мектептің оқу-тәрбие мақсаттарын шешу үшін жағдай жасау; - мұғалімдердің кәсіби деңгейін арттыру, мұғалімдердің, оқушылар мен олардың ата-аналарының ынтымақтастығын нығайту; - сынып жетекшілерін тағайындау; - мектепке қабылдауды, оқушыларды бітіруді бақылау; - мектеп Кеңесінің қызметіне жетекшілік ету; - мұғалімдер конференцияларын дайындауды жүргізу - эксперименттік жұмыстарды жоспарлау және жүргізу; - жас педагогтар мен практикант студенттердің жұмысын қалыпты ритаққа дайындау және енгізу. Мектеп заңдары мұғалімдермен, сондай-ақ оқушылармен және ата-аналармен жауапкершілікті бөлісу арқылы мектеп директорының өкілеттіктерін шектейді.

Мектеп директорымен міндеттері мен жауапкершілігін бөлісетін мектепшілік басқару субъектілерінің арасында оқу-тәрбие жұмысының маңызды мәселелерін бірлесіп шешу органы ретінде құрылған мектеп конференциялары негізгі орынды алады. Мектепшілік басқарудағы мұғалімдер конференцияларының маңыздылығы мектеп директорының бірінші кезектегі міндеттерін айқындау кезінде айтылады, оның рөлі конференциямен бірлесіп оқу-тәрбие міндеттерін орындауға қолайлы жағдайлар жасау және оның шешімдерін жүзеге асыру бойынша жұмысты үйлестіру [4]. Мұғалімдер конференциясы шешімдерінің орындалуы мектеп басшысының бақылауында және белсенді қатысуымен болса да, Білім министрі оқытушылардың өкілеттіктеріне қатысты мәселелерді, сондай-ақ

конференциялардың міндеттері, қорытындылары мен сипатына қатысты мәселелерді реттейді [4].

Америка Құрама Штаттары. Білім басқармасымен мектеп округінің Директорлар кеңесі айналысады. Білім беруді басқару жүйесі дәстүрлі ресейлік жүйеден ерекшеленеді, өйткені бұл құрылымға білім беру саласына тікелей қатысы жоқ бірнеше адам кіреді. Олар 3 жылға таңдалады, және бұл әрдайым білім беру мамандары емес, бірақ беделді және басқарушылық тәжірибесі бар адамдар. Олар білім беруді дамытудың стратегиясы мен бағыттарын әзірлейді [5].

Басқару құрылымынан бір адам, оның лауазымы "суперинтендент" деп аталады, "қоғамшылдардың" ұсыныстарын практикаға тікелей түрлендіреді, оларды іске асырудың нақты шараларын әзірлейді және стратегиялық жобалар, бағдарламалар, нормативтер жасайды. Бұл инновациялық шешімдерді табуға мүмкіндік береді, проблемаларға жаңа көзқарас әкеледі және білім беру жүйесін дамытудың оңтайлы жолдарын жасауға мүмкіндік береді.

Мектеп округінің Директорлар кеңесінің тағы бір маманы білім беру мекемелерін материалдық-техникалық қамтамасыз етуге жауапты. Мектептерде әдістемелік әдебиеттер сақталатын және қажетті кеңсе керек — жарақтары бар арнайы кабинеттер бар-мұның бәрі мұғалімге кез келген уақытта қол жетімді. Барлық мектептерде мұғалімдер үшін қолайлы жағдайлар жасалған: мұғалімдер жұмсақ жиһаздармен, тоңазытқыштармен, микротолқынды пештермен, кофеқайнатқыштармен жабдықталған, жеке жуынатын бөлме, демалыс бөлмесі бар. Барлық мектептерде өткізу жүйесі жұмыс істейді, мектепке баратын барлық бөгде адамдарды бақылау жүзеге асырылады. Көптеген аймақтарда тек мектеп аумағында жұмыс істейтін арнайы полиция бөлімшелері бар.

Кеңестің тағы бір директоры жалпы оқу және тәрбие қызметінің мазмұнына жауап береді. Оның қарамағында 5 маман бар: бастауыш, орта, жоғары мектеп, түзету (арнайы) білім беру және оқу бағдарламалары бойынша маман.

Округ кеңесінің әрбір мектеп маманы мектеп директорымен тікелей қарым-қатынас жасайды, жоспарлар мен аналитикалық есептердің электрондық нұсқасын қабылдайды, инспекция жүргізеді. Мұғаліммен келісімшарт 1 жылға мектеп директорымен емес, мектеп ауданымен жасалады. Оқу жылы басталғанға дейін (мамыр-маусым айларында) директорлар үшін жәрмеңке сияқты нәрсе ұйымдастырылады, онда олар мұғалімдерді таңдайды. Әр мектепте мектеп округі оқу жылында 9 күн ішінде консультативтік-ағарту жұмыстарын ұйымдастырады. Оған дәрістер, әңгімелер, ата-аналармен кездесулер, бақылау бөлімдері-тесттер және т. б. кіреді. Сонымен қатар, әр мектепте пән мұғалімдерінің тұрақты отырыстары өтеді (біздің әдістемелік бірлестіктерімізге ұқсас), жаңа әдістемелермен, оқулықтармен танысу, тәжірибе алмасу [5]. Сонымен қатар, американдық білім беру жүйесінің ерекшелігі-оқушылардың өзін-өзі басқаруы, бұл мектеп оқушыларында демократиялық сананың дамуын ынталандырады.

ЕО елдеріндегі мектеп кеңестері. Еуропалық Қоғамдастық елдеріндегі мектеп кеңестерімен жағдайды шолу тәртібімен қарастырыңыз. ЕО елдерінің басым көпшілігінде мектептерде әртүрлі органдар (Кеңестер, Комитеттер, форумдар, комиссиялар-бұдан әрі "Кеңестер") құрылды, олардың көмегімен мұғалімдер, ата-аналар, оқушылар және жергілікті білім беру органдары мектепті басқаруға қатыса алады [6]. Алайда олардың міндеттері мен өкілеттіктері айтарлықтай ерекшеленеді. Осы органдардың арасында үш категорияны түбегейлі ажыратуға болады:

- Кеңесу функциясы бар органдар (мектеп директорына көмектесу) - әртүрлі елдердегі осы санаттағы органдардың қызмет салалары айтарлықтай өзгереді. Кейбір жағдайларда мұндай кеңестердің тек ұсыныстар жасауға немесе пікір білдіруге құқығы бар (мысалы, Бельгиядағы фламанд қауымының мемлекеттік мектептерінде, сондай-ақ Голландия мен Норвегияда).

Басқа елдерде Кеңестер, сонымен қатар, бағдарламадан тыс іс-шараларға (мектептен тыс іс-шараларға) қатысуға мүмкіндік алады, олар Педагогикалық бастамалар мен білім беру іс-шараларына (Люксембургтегі білім беру кеңестері) ықпал етеді. Сонымен, Германияда мектеп конференциясы мектеп өмірі мен оқытудың әртүрлі аспектілерімен айналысады (бағдарламалар, үй-жайларды бөлу, мектептегі іс-шаралар, сақтық шаралары); сонымен қатар, ол үй тапсырмасы немесе мектеп эксперименттерін жүргізу сияқты жалпы мәселелермен айналысады [6].

Австрияда мектеп форумы (кіші мектеп) және мектеп Қоғамдастығы Комиссиясы (орта мектеп) мектеп автономиясын күшейтудің жалпы тенденциясы шеңберінде мектеп бағдарламасына, сынып санына және қаржы шығындарына қатысты мәселелер бойынша шешім қабылдауда дауыс беруге құқылы [7].

Шотландияда мектепті басқару бойынша кеңестер (School Boards) 1988 жылдан бастап аймақтық білім беруді басқару органдарында әкімшілік мәселелерді шешуге өсіп келе жатқан дәрежеде қатысады:

- Мектеп басшысымен бірге мектептің ағымдағы жұмысына жауап беретін шешімдер қабылдауда белгілі бір өкілеттіктері бар органдар [7].

ЕО-ға мүше әртүрлі елдердегі бұл органдардың функциялары өте әртүрлі. Грецияда мұғалімдер конференциясы мектептің жұмысын ұйымдастыруға (тәртіпке), сондай-ақ мұғалімдер мен ата-аналар арасындағы тұрақты байланыстарды қамтамасыз етуге жауап береді. Францияда басқарушы Кеңес мектептің жұмысын орта және жоғары деңгейлерде ұйымдастырады және мектеп бағдарламасын қабылдайды [8].

Италияда бастауыш және орта мектеп кеңестері қаржылық мәселелерді, мектеп өмірін ұйымдастыру және жоспарлау мәселелерін шешеді. Данияда мектеп конференциясы мектептің жұмыс тәртібіне жауап береді. Сонымен қатар, мектеп конференциясының міндеті - мектеп бағдарламасын әзірлеу және оны муниципалдық кеңеске бекіту.

Испанияда Consejo eskolar del centro мектеп өмірін тексереді және басқарады. Ол мектеп басшысын таңдауға бүкіл мектеп қауымдастығының белсенді қатысуын қамтамасыз етеді. Португалияда мектеп деңгейінде жұмыс

істейтін Conselho de Escola мектеп басшысын таңдайды және тағайындайды, мектептің жұмысын тексереді және мектептің педагогикалық конференциясы (педагогикалық кеңес) дайындаған көптеген құжаттарды бекітеді [8].

Мектепті басқару өкілеттігі бар қоғамдық органдар. Ирландияда мектеп басқарушы кеңестері (басқару тақталары) мектеп пен министрлік арасындағы делдал орган ретінде жұмыс істейді. Олар мектепті басқаруға, әсіресе мұғалімдер мен басқа қызметкерлерді жұмысқа қабылдауға жауапты.

Governing bodies (Англия, Уэльс) және boards of Governors (Солтүстік Ирландия) міндеттеріне мектептің бағыты мен міндеттерін анықтау, ресурстар мен кадрларды басқару (соның ішінде жұмысқа қабылдау) кіреді. Бұл жағдайларда шынайы өзін-өзі басқару органдары туралы айтуға болады.

Швецияда көптеген муниципалды басқару органдары кеңестердің қандай да бір түрін құрды немесе құруды ұсынды, олардың көмегімен ата-аналардың басқаруға қатысуы қамтамасыз етілуі керек. Құрылған кеңестердің міндеттері әр түрлі коммуналарда әр түрлі болады. Ата - аналардың қатысуының ең көп таралған түрі-ата-аналар кеңесі.

Финляндияда басқарушы кеңестер құрылуы мүмкін, олар негізінен ата-аналар үйі мен мектеп арасындағы ынтымақтастық байланыстарын сақтауға қамқорлық жасайды [9].

Мұнда сипатталған білім беру ұйымының басқару органдары бір-бірінен, оның ішінде олардың құрамы жағынан да ерекшеленеді: ата-аналар барлық органдарда ұсынылған кезде, жергілікті білім беру органдарының өкілдері әрдайым шақырыла бермейді. Грецияда, Испанияда, Францияда және Португалияда, яғни мектеп әкімшілігінің центристік сипаты бар елдерде, сондай-ақ Англияда, Уэльсте және Солтүстік Ирландияда кеңестерде ата-аналар да, басқару қызметкерлері де бар [9].

Мұғалімдер мен ата-аналардың (немесе ата-аналар мен оқушылардың) сандық қатынасы да айтарлықтай өзгереді. Кейбір мемлекеттерде мұғалімдердің көпшілігі (Италия және Португалия); әдетте, теңдік басым (Германия, Испания, Франция, Люксембург, Нидерланды және Австрия). Кейбір елдерде мұғалімдерден гөрі ата-аналар көп (Дания, Ирландия кіші мектепте және Шотландия өзін-өзі басқаратын мектептерде (Selfgoverning Schools). Швецияда құрамы коммунаға (муниципалитетке) байланысты өзгереді [10].

Бүгінгі таңда Қазақстанда білім беру ұйымын басқарудың бірнеше түрі бар. Білім беру саласындағы уәкілетті орган білім беру саласындағы азаматтардың конституциялық құқықтары мен бостандықтарының сақталуын қамтамасыз ететін оқу-ағарту министрлігі болып табылады; білім беру саласындағы бірыңғай мемлекеттік саясатты іске асырады, салааралық үйлестіруді жүзеге асырады, білім және ғылым саласындағы халықаралық бағдарламаларды әзірлейді және іске асырады; білім беруді басқару жүйесін білім беру мониторингін және ақпараттық қамтамасыз етуді жүзеге асырады, білім беру саласындағы ақпараттандыру объектілерін ұйымдастыру және жұмыс істеу қағидаларын бекітеді [11].

2021 жылдың қаңтарынан бастап білім беру саласындағы басқару жүйесі өзгертілді. Барлық аудандық және қалалық білім бөлімдері облыстарға берілді. [12].

Бұл модельдің негізгі жаңалығы аудандық және қалалық әкімдіктерден білім бөлімдерінің облыстардың білім басқармаларына тікелей есеп беруі мен бақылауын өзгерту болып табылады. Мұндай өзгерістердің негізі "Білім туралы" ҚР Заңының 6-бабының 3-1-тармағында көзделген. Бағыныстылық құрылымының мұндай өзгеруі тиісінше бюджеттік жүйеге (жұмыскерлердің еңбегіне ақы төлеу, білім беру ұйымдарын салу, жөндеу және күтіп-ұстау, жергілікті атқарушы органдардың құзыретіндегі мемлекеттік тапсырысты орналастыру) әсер етеді, бұл ретте барлық қаржылық мәселелер жергілікті әкімдіктерден білім басқармасының облыстық деңгейіне беріледі. Қабылданған шешім әрбір елді мекеннің немесе аудан орталығының орналасқан жеріне, ресурстық және қаржылық жағдайларына қарамастан бірыңғай білім беру саясатын қалыптастыруға, өңірлік проблемалар мен диспропорцияларды жедел және орталықтандырылған алып тастауға мүмкіндік береді. Тағы бір жаңалық білім беруді өңірлік басқару жүйесіндегі кадрлық мәселелерді шешу болады. Бұл білім беру саясатының аймақтық құрылымына жеделдік пен стратегиялық жоспарлауды енгізеді.

Мектептің білім беру қызметі "Білім туралы" ҚР Заңына, ҚР Еңбек кодексіне, Білім беруді дамытудың мемлекеттік бағдарламасына, МЖМБС, педагог қызметкерлерді аттестаттау туралы Ережеге, ҚР БҒМ нұсқау хаттары мен бұйрықтарына, ҚР Білім беру ұйымдарының қызметі туралы Үлгілік ережеге сәйкес жүзеге асырылады. Әкімшілікті білім беру ұйымына тікелей басшылықты жүзеге асыратын мектеп басшысы – директор, білім беру ұйымының орынбасарлары мен педагогикалық құрамы ұсынады.

Мектеп директорларын тағайындау жаңа жүйе бойынша жүзеге асырылады. Қазіргі уақытта мектептердің болашақ директорлары теориялық біліммен қатар білім беруді басқарудың негізгі қағидаттарын меңгеруі, орта білім беру ұйымдарын тиімді дамыту бойынша практикалық дағдыларға ие болуы тиіс. Конкурста қажетті құжаттарды дайындау бойынша ресми рәсімдерден өткеннен кейін мектеп директорлары мектептің қамқоршылық кеңесінің мақұлдауын алуы тиіс. Сондай-ақ Қамқоршылық кеңес мектепті дамытудың стратегиялық бағытын айқындайды, қамқоршылық кеңестің оң қорытындысынан кейін мектеп директоры іске асыратын басқа да кадрлық және қаржылық мәселелерді қарайды. Бұл ретте мектептер өздерінің ресми ресурстарында қайырымдылық көмек туралы толық ақпаратты орналастыруы қажет.

Ұйым басшысы үш жылда бір рет ұлттық біліктілік тестілеуінен (жылына 1 рет тегін); біліктілік бағалаудан; қызмет нәтижелерін кешенді талдамалық жинақтаудан және аттестаттау комиссиясының отырысында қызметтің тұсаукесерімен әңгімелесуден тұратын міндетті аттестаттау рәсімінен өтеді [13]. Басшыларды аттестаттау "білім туралы" 2007 жылғы 27 шілдедегі Қазақстан Республикасы Заңының 44-бабының 5-тармағына сәйкес

жүргізіледі (жаңа редакцияда-ҚР Білім және ғылым министрінің 2022.03.31 № 121 бұйрығымен).

Білім беру ұйымы басшысының кәсіби басқару құзыреттерін үнемі бағалау-бүкіл білім беру ұйымы мен педагогикалық ұжымды басқару технологияларының тиімді жұмыс істеуі үшін қажетті базалық рәсім. Қоғамның талаптары мен үміттерінде көрсетілген мектеп директорының аттестациясы оның дамуының сыртқы көзі болып табылады. Сырттан туындаған қажеттілікті одан әрі жеке белсенділік көзі қолдайды (сендіру, парыз сезімі, жауапкершілік, кәсіби Ар-намыс, салауатты мақтаныш). Бұл қажеттілік өзін-өзі жетілдіру іс-қимыл жүйесін ынталандырады.

Осы оқу жылынан бастап мектеп ұжымын және оның басшысының мансабын басқару тетігінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылатын білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау жүйесі енгізілді [14]. Оның мәні басшының біліктілігін арттыру, оның кәсібилік деңгейін арттыру және басқару қызметінің стилін жетілдіру мақсатында білім беру ұйымдары басшыларының көлденең қимылдарынан тұрады.

Білім беру ұйымдарының басшыларын ротациялау жүйесі басшының жеке қасиеттерін, оның жаңа ортаға бейімделу қабілетін анықтауға және бағалауға мүмкіндік береді. Білім беру ұйымдары басшыларының тұрақты ауысуы мектептің педагогикалық ұжымының білім беру ұйымы, бүкіл отандық білім беру жүйесі сияқты, өзгермелі жағдайларға бейімделуі керек екенін түсінуіне әкеледі, бұл өз кезегінде әр мұғалімнің жеке өзгеруіне дайындықты білдіреді.

Қазіргі уақытта отандық орта білім беру ұйымдарында сегменттік, сызықтық және өте сирек, өкінішке орай, басқару ұйымының алқалық құрылымдары басым.

1. Сегменттік (секторлық) ұйым. Бұл әдеттегі бюрократияны (қатаң бағынуды) білдіреді. Мұндай ұйымның айрықша сипаттамасы-авторитарлық көшбасшының болуы. Сегменттік модель білім беру ұйымы басшысының орынбасарлары жетекшілік ететін, өз қызметінің түрі бойынша бір-бірімен байланысты секторлардың белгілі бір санынан тұрады. Кейде олардың арасында басқаларға қарағанда директорға жақын болу құқығы үшін жасырын бәсекелестік болады. Басқару құрылымы ерекше иерархиялық: директор негізінен орынбасарлармен байланыс арқылы басқарады. Ол мектепте болып жатқан барлық нәрселер үшін білім басқармасының алдында жауап береді және негізінен әкімшілік функцияларды орындайды: білім беруді жабдықпен, қаржымен, кадрларды іріктеумен, мектеп ғимаратының жай-күйін қадағалаумен, заңнаманы сақтаумен қамтамасыз етеді. Өзгерістер директордың орынбасарларымен сұхбаттасуы нәтижесінде пайда болады. Болашақта олар мұғалімдермен қызметтің ресми мәселелері бойынша сөйлеседі.

Орынбасарлар директордың өзі жүргізетін жұмыс желісін қолдайтын көмекшілері болып табылады. Ұйымдастырушылық мағынада олардың маңызы зор емес, өз мәселелерін шешу үшін мұғалімдер тікелей директорға жүгінеді.

Бұл модельдің негізгі сипаттамасы педагогикалық құрамның автономды позициясы болып табылады, ол сабаққа дайындық әдістерінің әртүрлілігінде, жұмыс стилінде, білім алушылардың білімін бағалауда көрінеді.

Мұндай басқару ұйымымен білім беру ұйымы көбінесе прогрессивті өзгерістерге қол жеткізе алмайды. Мұндай құрылымы бар мектепте маңызды инновацияларды енгізу қиын.

Осындай ұйымдық құрылымы бар мектептің қадір-қасиеті (мықты басшымен) :

1) автономия: пән мұғалімі Оқыту құралдары мен әдістерін таңдауда максималды еркіндікке ие. Директор мен әріптестер оның жұмыс процесіне сирек араласады;

2) тұрақтылық: "мұғалім—мұғалім" және "мұғалім—білім алушы" формальды жүйелеріндегі тұлғааралық және іскерлік қарым-қатынастар тұрақты.

3) нәтижелілік: білім беру қызметі оқыту нормативтері мен стандарттарына бағдарлану есебінен жоғары көрсеткіштерге ие;

4) білім беру сапасын жедел түзетудің мүмкін естігі. Педагогикалық құрамның бір бөлігінің қанағаттанарлықсыз жұмысы жасырылуы мүмкін, ал білім алушылардың сәтсіздігі соңғысының нашар есебіне жатқызылады.

Кемшілігі-әлсіз байланыс. Мұғалімдер әріптестерінің қызметі туралы аз біледі, сондықтан-тәжірибе алмасу және ұжымдағы қарым-қатынасты жақсарту үшін ең аз мүмкіндік.

2. Сызықтық ұйымдастыру. Мұнда, негізінен әкімші қызметкерлерінің еңбегін бағалауға негізделген тік бағынудан басқа, бөлімшелер басшылары (оқытушылар) мен педагогтар (әдістемелік бірлестіктер) арасында көлденең байланыстар бар. Мұғалімдердің пәндік бірлестіктері кеңестер мен кеңестер, жұмыс топтары түрінде болады. Әдістемелік бірлестіктер көбінесе оқу процесіне байланысты және арнайы курстардан өткен дайындалған мұғалімдер жүзеге асыратын кейбір басқару функцияларын алады.

Директор ҚР Оқу-ағарту министрлігі, білім басқармасы мақұлдаған мектеп стратегиясын жүзеге асыруға жауапты тұлға ретінде әрекет етеді. Стратегия тек материалдық және ресурстық мүмкіндіктерге ғана емес (сегменттегідей), сонымен қатар педагогикалық ұжымда талқылауға шығарылатын жалпы білім беру мәселелеріне де қатысты. Стратегияны әзірлеудің бірінші кезеңінде директор ұйымдық құрылымдардың (әдістемелік, ақпараттық және психологиялық қызметтер) орынбасарлары мен басшыларынан қолдау іздейді. Мектептің жұмыс жүйесінде олардың рөлдері мен міндеттері нақты анықталған. Мектеп жұмысындағы тұрақтылық өзара бақылау арқылы қамтамасыз етіледі. Оның арқасында жұмыстағы қателіктер саны азаяды және өзара түсіністік сақталады. Рух пен әділеттілік сезімі сызықтық ұйымның құндылықтар жүйесінде өз орнын табады. Негізінен директор мен оның орынбасарлары шешім қабылдайды, педкеңестің шағын кеңесші билігі бар. Орынбасарлар директор алдында атқарылған жұмыстар туралы есеп береді. Желілік ұйымда орынбасардың беделі білім беру ұйымы

директорының беделінен асып түсетін жағдайлар жиі кездеседі. Әдетте, орынбасардың өзі мұны түсінеді және мұндай позицияны жасыруға тырысады.

Сызықтық ұйымдастырушылық құрылым сараланған оқыту мен қарқынды басқаруды қолдануға мүмкіндік береді. Осының арқасында білім беру ұйымының өзгеру қабілеті артады. Ол сыртқы кеңесшіден (әдіскер, ғалым, басқа қаладан немесе елден келген әріптес) көмек алуға ашық болады. Айта кету керек, сызықтық ұйымның өзгеру қабілеттерін Елеулі деп атауға болмайды және директордың мұғалімдерге әсері көбінесе аз болады.

Сызықтық ұйымның артықшылықтары ретінде мыналарды атауға болады:

1) өзгерістер енгізу мүмкіндігі: ұйымдық мәдениеттің салыстырмалы икемділігі, егер бұл мектептің стратегиялық міндеттерін шешу үшін қажет болса, өндірістік қатынастарды қысқа мерзімде жақсартуға мүмкіндік береді.

2) демократиялық басқару нүктесі: басқарудағы алқалылық элементтері басқарушылық функциялардың бір бөлігін орынбасарларға, бөлім басшыларына және белсенді педагогтарға беруге мүмкіндік береді.

Кемшілігі ретінде мұғалімдердің тәуелсіз позициясының әлсіреуін қарастырған жөн. Нақты бағыну және кеңес беру құрылымы бар сызықтық ұйымды мұғалімдер олардың автономиясына қауіп ретінде қарастыруы мүмкін. Мұндай жағдайда мұғалімдер біріктіруші кеңестер мен топтық кеңестер өткізуге кедергі келтіруі мүмкін. Тағы бір кемшілігі-әкімшілік пен қызметкерлердің келіспеушілігі. Тәрбиешілерге кейде әкімшілік өзінің жаңа жобаларымен "бұлттарда" жүргендей сезінеді, ал қалған қызметкерлер ол үшін өрескел жұмыс істейді.

3. Алқалы ұйым. Бұл шешім қабылдаудың барлық рәсімдеріне үлкен мән беретін қазақстандық орта білім беру жүйесінде әлі де аз таралған ұйым түрі. Білім беру ұйымының өмірінің әртүрлі аспектілері арасындағы тұлғааралық байланыс (тік және көлденең) келісімді іздеу принциптерімен бірге осы модельдің негізін құрайды. Алқалық модель сегменттік және сызықтық модельге қарағанда әлдеқайда үлкен даму әлеуетіне ие.

Алқалық типтегі ұйымдағы байланыс механизмі-өзара келісім. Ол бейресми ақпараттың ағынын қамтамасыз етеді және факторлардың максималды санын ескере отырып, дұрыс шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Шешімдерді әзірлеу принципі осы білім беру ұйымының әрбір педагогының қабылданған шешіммен тұтастай келісетініне және оның салдары үшін жауап беруге дайын екендігіне кепілдік беретін консенсус болып табылады. Алқалы ұйымда стратегия әзірлеу жөніндегі жоғары орган-әдістемелік бірлестіктердің басшылары, директор және оның орынбасарлары (әдістемелік және мектеп кеңестері) қатысатын жиналыс.

Мұндай ұйымдағы барлық дерлік білім беру секциялары көлденең салынған (оқу параллельдері, бейіндік оқыту топтары, біріктіру әдістері). Әр бөлімнің ішінде мұғалім салыстырмалы түрде автономды позицияны ұстанады: оқыту тәсілдерінде ол жұмысты реттейтін ережелерді қатаң сақтауға міндетті емес. Оқыту әдістерін меңгеру және оларды енгізу мұғалімнің кәсіби қызметінің едәуір бөлігін алады.

Пәндік әдістемелік бірлестіктер пәнді оқытуға қатысты барлық мәселелерде стратегиялық функцияны орындайды (оқу бағдарламасын таңдау, оқу материалын оқыту әдістері, тексеру жұмыстарының мазмұны, бағалау нормаларын әзірлеу). Пәндік әдістемелік бірлестіктер өте автономды. Бірлестік мүшелері қандай да бір мәселе бойынша келісімге қол жеткізген кезде олар үшін директордың өздері әзірлеген шешімдермен келісуі де норма болып табылады. Мектеп басшысы әр түрлі әдістемелік топтардың шешімдері бір-біріне немесе білім беру ұйымының жалпы стратегиясына қайшы келген жағдайда ғана араласады. Мұндай жағдайда әдістемелік бірлестіктер мен директор арасында одан әрі консультациялар қажет. Болашақта мұғалімдер әдістемелік бірлестік әзірлеген шешімдерді ұстануға міндетті. Ұйымның бұл моделі әдістемелік бірлестік деңгейінде дербестік жеке автономияны алмастыратын жағдайды айқын көрсетеді. Бірлестіктердің ішінде кәсіби кеңес берудің жақсы орнатылған жүйесі бар. Консультациялық кездесулердің пәні-әр түрлі деңгейдегі сыныптарда жұмыс істеу әдістерін жетілдіру және дамыту, интеграцияланған сабақтар мен оқу курстарын дайындау және өткізу.

Гуманистік сипаттағы құндылықтар (өзара түсіністік, ынтымақтастық, оқушыларға деген ізгі ниет) мектепте маңызды рөл атқарады. Бірлестіктердің жұмысы білім берудің адами құндылықтарына негізделген. Ұжымдық талқылаулар біртіндеп оқытудың тиімді тәжірибесімен алмасуды қамтамасыз ететін мұғалімдердің кәсіби өсуінің шарты болып табылады.

Мектепке басшылық қабылдау мен мақұлдауға негізделген. Директор «теңдер арасында бірінші» ретінде әрекет етеді. Алқалық модельдің ең маңызды үйлестіру механизмі-өзара келісімдерге негізделген күшті құрылым.

Алқалы ұйымның артықшылықтары:

1) білім берудің гуманистік құндылықтарына бағдарланған кезде оқыту сапасын арттыру туралы тұрақты қамқорлыққа негізделген кәсібилік.

2) ұжымдық консультациялар: білім беру үдерісі мәселелерін топтық талқылау педагогикалық ұжымның іскерлік бірлігін арттырады және білім беру ұйымын дамытудың жалпы тұжырымдамасын қалыптастыруға жәрдемдеседі.

Білім беру жүйесінің менеджментін жетілдіру білім беру ұйымдарында алқалы басқару органдарын құруды көздейді, бұл корпоративтік басқару қағидаттарын: басқарудағы алқалылықты, қызметті жүзеге асырудағы дербестікті, қызмет нәтижелері бойынша есептілікті, қызметтің ашықтығын, жауапкершілікті енгізу қажеттігін көрсетеді. Педагогтер мен білім беру ұйымы әкімшілігінің корпоративтік басқаруды іске асыруға дайындығы Қазақстанның білім беру жүйесін дамытудың табыстылығының шарты болып табылады.

2. Іс-әрекеттің мотивациясы және педагогикалық менеджмент принциптері

Қазіргі ұйымда адам факторы шешуші рөл атқарады: адам ресурстарын тиімді басқару ұйымның нарықтық тұрақтылығын, оның жұмысының сәттілігін, даму өнімділігін анықтайды. Білім беру жүйесінде педагогикалық және басшы қызметкерлердің жоғары рухани, зияткерлік және шығармашылық әлеуетіне байланысты адам факторының құндылығы артып келеді [20].

Білім беру ұйымы қызметкерлерінің ынталандыру деңгейі оқыту сапасына тікелей байланысты. Бұл оның бәсекеге қабілеттілігін анықтайтын негізгі фактор.

Еркіндік пен жауапкершілік шарасы бұрынғыдан әлдеқайда үлкен тұлғаны дамыту үшін жағдай жасау білім беру жүйесінің негізгі міндетіне айналады. Бұл мәселені шешу басқарудың мотивациялық тәсілін жүзеге асыру арқылы мүмкін болады, онда білім беру процесінің барлық субъектілерінің шығармашылық, өнімді, бастамашыл қызметін ынталандыруға негізгі басымдықтар беріледі.

Теориялық модельдерді әзірлеу саласындағы елеулі жетістіктерге қарамастан, білім беру ұйымдары персоналының еңбек уәждемесінің ерекшеліктерін зерттеу әлі өзекті міндеттерге жауап бермейді.

Ұйымдардағы мотивация жүйелері көбінесе нарықтық экономика туралы қазіргі идеяларға сәйкес келмейді, еңбек субъектілерінің мүдделерін ескермейді, жеңілдетілген, теңгерімді сипатқа ие және қызметкердің кәсіби және біліктілік қасиеттерін толық іске асыруға, оның жұмысының нәтижелілігінің өсуіне, демек, қызметтің тиімділігін арттыруға ықпал етпейді.

Кәсіби мотивация-бұл қызметкердің еңбек белсенділігін тудыратын, оны кәсіби мақсаттарға жетуге бағыттайтын сыртқы және ішкі мотивтер жүйесі.

Отандық ғылымда мұғалімнің жеке басының кәсібилігін зерттеу кезінде мұғалімнің жұмысының ерекшеліктері қарастырылады. Тұлғаның кәсіби қалыптасу процесінде мотивациялық саланы дамытуға қазақстандық ғалымдардың еңбектерінде үлкен көңіл бөлінеді: А.А.Алтайбек, Д. Н. Билялов, Е. В. Колос, А. К. Омарбекова, М. К. Орынханов, А. М. Рахымжанов және т. б. [21].

Қазіргі менеджментте мотивация ұйым басшылығының ажырамас бөлігі ретінде түсініледі. Оны ұйымның мақсаттары мен қызметкердің мақсаттарын екеуінің де қажеттіліктерін толық қанағаттандыру үшін біріктіру процесі ретінде қарастыруға болады. Мотивация көбінесе адамды іс-әрекетке итермелейтін, оның шеңбері мен формаларын анықтайтын және белгіленген мақсаттарға жетуге нақты бағдар беретін ішкі және сыртқы қозғаушы күштердің жиынтығы ретінде түсіндіріледі.

Мотивацияның құрылымы қажеттіліктер, талаптар, ынталандырулар, мотивтер, көзқарастар, бағалау болып табылады. Осы компоненттерге (мотивациялық доминанттарға) байланысты адам белгілі бір ынталандыруға, қажеттілікке, күтуге қатысты белгілі бір мінез-құлықты дамытады.

Қазіргі менеджерлерге ұйымдардың персоналын ынталандыру және ынталандыру үшін әртүрлі әдістер қажет, өйткені тіпті ең жақсы технологиялар, қолайлы сыртқы жағдайлар мен батыл идеялар ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге жақсы дайындалған, уәжделген қызметкерлерсіз ұйымның жұмысының қажетті тиімділігін қамтамасыз ете алмайды.

2020 жылғы 1 қаңтардан бастап Қазақстанда педагог мәртебесі туралы заң күшіне енді, онда педагогтың кәсіби қызметін жүзеге асыру үшін жағдайларды қамтамасыз ететін ерекше мәртебесі танылады.

Қабылданған заң бойынша жұмыс беруші педагогке Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасына сәйкес оның кәсіби қызметін жүзеге асыруы үшін жағдай жасайды және педагогті өзінің кәсіби міндеттеріне байланысты емес жұмыс түрлеріне тартуға жол бермейді, одан есептілікті не ҚР заңнамасында көзделмеген ақпаратты талап етуге құқығы жоқ, артық тексерулер жүргізуге құқығы жоқ, және, соңы мұғалімге оның кәсіби қызметіне қатысы жоқ міндеттерді жүктей алмайды.

"Педагог мәртебесі туралы" Заңның күшіне енуімен оның кәсіби қызметіне қойылатын талаптарды күшейте отырып, педагог мәртебесі артты. Енді тәрбиешілер мұғалімдермен тең құқықта. Бұл педагогикалық шеберлікке ақы төлеуден және демалыстың ұзақтығын арттырудан көрінді. Мұғалімдер кәсіби дамуды арттыруға ынталандырды. Нормативтік құжаттарды енгізе отырып, педагогтар жаңа құқықтар мен мүмкіндіктерге ие болады.

Сондай-ақ, 2020 жылы ҚР Білім және ғылым министрінің бұйрығымен "Үздік педагог" атағын беру ережесіне өзгерістер енгізілді [22]. Өткен жылдан бастап конкурсқа қатысу үшін өтінімдер, материалдар электрондық форматта қабылданады. Білім беру ұйымдарында жұмыс істейтін және құжаттарды тапсыру сәтінде кемінде бес жыл үздіксіз педагогикалық өтілі бар мұғалімдер "Үздік педагог" атағына үміткер бола алады. Конкурс шеңберінде педагогтің білім беруді дамытуға қосқан үлесі, педагог қызметінің нәтижелілігі және оның кәсіби шеберлігі ескерілетін болады.

Биылғы жылы Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысымен мұғалімдер тапшылығы бар өңірлер үшін тиісті қолдау шаралары пакетімен үздік педагогтарды тарту ережесі бекітілді (2022 жылғы "13" маусымдағы № 390) [23]. Қағидалар Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 11 қаңтардағы "қайғылы қаңтар" сабақтары: қоғамның бірлігі – тәуелсіздік кепілі" атты Қазақстан Республикасы Парламенті Мәжілісінің отырысында берілген тапсырмасын іске асыру мақсатында әзірленді.

Осы нормативтік құжаттың мақсаты өңірлік білім беру жүйелерінде білікті және уәжді педагогтарды тарту мен ұстап қалудың тұрақты моделін құру жолымен білім беру сапасын жақсарту, яғни сапалы білімге тең қолжетімділікті қамтамасыз ету болып табылады. Міндетке педагогтерді іріктеу және оларды қолдаудың ынталандыру шараларының пакетін ұсына отырып, тарту жүйесін әзірлеу арқылы қол жеткізілетін болады, сондай-ақ біліктілікті арттыру және оқу-әдістемелік сүйемелдеу арқылы педагогтердің кәсіби дамуы көзделетін болады.

Осыны ескере отырып, менеджердің персоналға мотивациялық әсер ету принциптері вариативтілік (әр түрлі мотивациялық артықшылықтары бар персоналдың қажеттіліктерін қанағаттандырудың әр түрлі тәсілдерін қолдану), мәдени сәйкестілік (білім беру ұйымдарында қалыптасқан мәдени дәстүрлерді ескере отырып, менеджердің персоналға мотивациялық әсер ету әдістерін оңтайлы үйлестірудің міндеттілігі), құзыреттілік және ресурстармен қамтамасыз ету (мұғалімдердің кәсіби құзыреттілік деңгейін, ерекшеліктерін ескеру және олардың қарым-қатынас стилі, сондай-ақ білім беру ұйымының материалдық-қаржылық және басқа да ресурстары) [24].

Орта білім беру ұйымының персоналды дамыту мақсаттарын келесідей сипаттауға болады:

- ұйымның жұмыс істеуі мен дамуы саласындағы міндеттерді шешу үшін қызметкерлердің еңбек әлеуетін арттыру;
- қызметкерлердің еңбек тиімділігін арттыру;
- қызметкерлердің айналым деңгейін төмендету;
- қажетті басшылық кадрларды даярлау;
- жас қабілетті қызметкерлерді тәрбиелеу;
- қызметкерлерді жаңа технологияларға бейімдеу;
- қызметкерлердің еңбегіне қанағаттанушылықты арттыру.

Белгілі бір ұйымның мақсаттары мен мүмкіндіктеріне байланысты мұғалімдерді оқыту және дамыту жүйесі әртүрлі форматта жүзеге асырылуы мүмкін. Ең көп тарағандары – топтық, жеке оқыту және қашықтықтан оқыту.

Мұғалімдерге өз әлеуетін толық іске асыруға және жұмыста шығармашылықпен айналысуға мүмкіндік бермейтін кедергілер бар. Солардың бірі-педагогтарды дамытуға және оқытуға жеткіліксіз көңіл бөлу. Мұғалімдерді оқыту-бұл өз кезегінде мектеп стратегиясымен анықталатын тиісті бөлімшелердің мақсаттарын ескере отырып, олардың кәсіби білімі мен дағдыларын дамыту. Тиісінше, персоналды дамытуға қаражат сала отырып, ұйым білім сапасы мен нәтижелеріне әсер ететін оның жұмысының тиімділігінің артып келе жатқан деңгейіне ақы төлейді.

Алайда, басқарушы Ішкі жүйе алға қойған мақсаттарға бағыныштылар да қол жеткізуі үшін оқыту форматын таңдап, педагогикалық қызметкерлер үшін тиісті бағдарлама құру жеткіліксіз. Кейбір парадокстарды есте ұстаған жөн: өз қызметкерлерінің мотивация деңгейін арттырғысы келетін көшбасшы қызметкерлерді осы жүйе арқылы жаңа білім мен дағдыларды алуға ынталандыратын тиімді жұмыс үшін қызметкерлерді оқыту және дамыту жүйесін құруы керек.

Оқу процесінің өзі ешқашан қызметкердің негізі және жалғыз мотивациясы емес, бірақ ол оқу бағдарламасынан өту арқылы қол жеткізе алатын нәтиже – мұғалімнің маман ретінде дамуына негізгі ынталандыру. Мұғалімдердің оқуға деген ынтасының деңгейіне әсер ететін факторлар бар (1-сурет).



Сурет 1. Мұғалімдерді оқыту мен дамытуға ынталандыру деңгейіне оң немесе теріс әсер ететін факторлар

Факторлардың бірінші және екінші топтарына әсер етпейді, бірақ үшінші топпен жұмыс істеуі мүмкін және қажет. Педагогикалық қызметкерлердің оқуға деген ынтасын арттыру үшін кейбір ұсыныстарды ұстану керек:

1. Материалдық ынталандыруды белгілеу (оқудан өткеннен кейін нақты материалдық пайданы көрсету қажет);
2. Стрессті азайту (ұйымда жағымды атмосфера құру және бұл үшін дұрыс уақытты таңдау, мұғалімдерді ерікті негізде оқуға тарту керек);
3. Ұйымдастырушылық мәдениетті арттыру (қызметкерлерге уақытты ысырап етпейтінін, керісінше болашақта оларға пайдалы болатын білім алатынын түсіндіру керек);
4. Басшылық тарапынан психологиялық қолдауды қамтамасыз ету (өз персоналын дамытуға деген ұмтылысты мақұлдау керек) [25].

2.1 Білім беру ұйымдарындағы персоналды ынталандыруды басқару моделі

Педагогикалық қызметкерлерді басқару қазіргі білім беру ұйымындағы стратегиялық басқарудың маңызды бағыттарының бірі ретінде әрекет етеді, өйткені инновациялық экономика мен білім беруді жаңғырту жағдайында мұғалімнің рөлі артып, оның қабілеттеріне, білімі мен құзыреттілік деңгейіне жоғары талаптар қойылуда.

Білім беру ұйымының қызметкерлерін басқару көптеген мотивациялық компоненттерді қамтиды, мысалы, кадр саясаты, ұжымдағы қарым - қатынас, басқарудың әлеуметтік-психологиялық аспектілері.

Мотивация моделі әр ұйымда бар. Бұл қызметкерлерді жоғары өнімді жұмысқа итермелейтін, осылайша бүкіл жүйенің өнімді жұмысын қамтамасыз ететін өзара байланысты принциптер мен факторларды білдіреді. Мотивация-адамның мінез-құлқына әсер ететін жағдайлар немесе мотивтер жүйесін құру,

оны ұйым үшін қажетті бағытқа бағыттау процесі. Адамды іс-әрекетке итермелейтін нәрсені біле отырып, оны басқарудың формалары мен әдістерінің тиімді жүйесін жасауға тырысуға болады [26].

Кешенде мотивацияны басқару қызметінің түрі ретінде қарастыруға болады. Сондықтан, өз жұмысшыларын ынталандыру үшін менеджер бұл қажеттіліктердің шын мәнінде не екенін анықтап, жұмысшыларға жақсы жұмыс арқылы осы қажеттіліктерді қанағаттандыру әдісін ұсынуы керек.

Мотивацияны персоналды басқару функцияларының бірі ретінде қарастыра отырып, адамның еңбек қызметінде көрінетін мотивацияның төрт функциясын ажыратуға болады:

- 1) әрекетке шақыру (ынталандыру функциясы);
- 2) қызмет бағыты (бағыттаушы функция);
- 3) бақылау (бақылау функциясы);
- 4) мінез-құлықты сақтау (реттеуші функция).

Білім беру ұйымдарында еңбекақы төлеудің жаңа жүйесін енгізу әртүрлі мотивациялық тетіктерді қолдану және білім беру ұйымдарында педагогтердің еңбегін ынталандыру жүйесін құру мәселелерін өзектендіреді.

ҚР Үкіметінің 2018 жылғы 24 желтоқсандағы қаулысымен азаматтық қызметшілерге, мемлекеттік бюджет қаражаты есебінен ұсталатын ұйымдар қызметкерлеріне, қазыналық кәсіпорындар қызметкерлеріне еңбекақы төлеу жүйесіне өзгерістер енгізілді, сондай-ақ өзгерістер "мемлекеттік қызметшілер педагогтерінің жалақысын есептеу қағидаларын бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2020 жылғы 11 мамырдағы № 191 бұйрығына енгізілді (12.01.2022 жылғы жағдай бойынша өзгерістер мен толықтырулармен).

Атап айтқанда, білім берудің жаңартылған мазмұны бойынша оқу бағдарламаларын іске асыратын педагогтерге өзгерістер енгізілді. Оларға 30 пайызға дейін қосымша төлем қарастырылған. Қосымша ақы қызметкердің нақты жүктемесін ескере отырып, негізгі жалақыға өсім болды. Бұдан басқа, бастауыш, негізгі және жалпы орта білім берудің білім беру бағдарламаларын іске асыратын және педагогикалық шеберлік біліктілігі бар оқытушыларға: педагог-шебер, педагог-зерттеуші, педагог-сарапшы, педагог-модератор. Бұл мамандарға педагогикалық шеберліктің біліктілігі үшін 30-дан 50 пайызға дейін қосымша ақы қарастырылған. Үстемеақыны белгілеу тәртібі мен шарттарын білім беру саласындағы уәкілетті орган айқындайтын болады [27].

ҚР "педагог мәртебесі туралы" Заңының 13-бабына сәйкес, 2020 жылдан бастап педагогтерге біліктілік санатын берудің жаңа тәртібі енгізілді. Педагогтер ұлттық біліктілік тестілеуін (ҰБТ) тапсыруы керек, оның нәтижелері бойынша санат беріледі және жалақыға үстемеақы төленеді.

ҰБТ-дан өтіп, мұғалімдер өздерінің теориялық білімдерін жетілдіреді, бұл өз кезегінде білім сапасын жақсартуға, сабақтарды жаңа әдістердің көмегімен өзгертуге ықпал етеді. Мұғалімдер тестілеуден өтіп, өз білімдерін тексеруге мүмкіндік алды. Жалақының өсуі мұғалімдердің қызығушылығына әсер етті, олар белсенді бола бастады. Мұғалімдер өз таңдауы бойынша біліктілікті арттыру курстарынан өтуге мүмкіндік алды.

Республика өңірлері де мектеп педагогтерін көтермелеудің қосымша шараларын енгізуде. Мәселен, Павлодар облысында өңірлік сыйлық және "Павлодар облысы білім саласына қосқан үлесі үшін" төсбелгісі тағайындалды. Жыл сайын 50 марапат қарастырылады. Іріктеудің объективтілігі үшін педагогтар санаттарға бөлінеді: ауыл мектептерінің педагогтары, қала мектептерінің педагогтері және мамандандырылған мектептердің педагогтері, қосымша білім беру, колледждер және басқа да білім беру ұйымдарының педагогтері. Бұл, мысалы, "республикалық және халықаралық олимпиадалардың жеңімпаздарын даярлау" критерийі бойынша мамандандырылған мектептердің педагогтерімен бәсекелесе алмайтын қарапайым мектептердің педагогтерін көтермелеу мүмкіндігін құруға байланысты.

Осылайша, білім беру ұйымдарындағы еңбекті бағалау кезінде мынадай көрсеткіштер ескерілетінін атап өткен жөн:

- лауазымдық нұсқаулыққа сәйкес функционалдық міндеттерді сапалы орындау;

- шығармашылық бастаманың, дербестіктің, кәсіби борышқа жауапкершілікпен қараудың көрінісі;

- мектеп үшін аса маңызды жұмыстарды орындау;

- мектепте өткізілетін іс-шараларға белсенді қатысу;

- білім алушылардың сабақтан тыс қызметіне басшылық жасау;

- жоспарлы көрсеткіштерді сәтті орындау;

- оқыту мен тәрбиелеудің нысандары мен әдістерін жетілдіру;

- білім беру мәселесі бойынша қоғамдық, спорттық ұйымдармен, шығармашылық одақтармен, қауымдастықтармен белсенді жұмыс;

- пәндік олимпиадалардың, конкурстардың, оқушылардың ғылыми қоғамының конференцияларының, спорттық жарыстардың (аудандық, қалалық, облыстық), Бүкілресейлік деңгейдегі жүлдегерлерін даярлау;

- әдістемелік жұмыс, Білім беру үдерісіндегі озық педагогикалық тәжірибені жалпылау;

- оқу бағдарламаларын, курстарды, оқу құралдарын, жобаларды жазу бойынша жұмыс;

- мектептің қоғамдық өміріне белсенді қатысу;

- білім алушылардың ата-аналарымен тиімді жұмыс.

Барлық көрсеткіштер білім беру ұйымының қызметкерлеріне ынталандыру төлемдерін бөлу критерийлерін әзірлеу кезінде ескеріледі.

Қызметкерлерді бағалау-қызметкердің өз лауазымына сәйкестігінің сандық шараларын анықтау рәсімі. Жоғарыда айтылғандай, бұл ұйым басшысы үшін өте қиын процедура, өйткені өз қызметкерлерінің кәсіби құзыреттілігін мүмкіндігінше объективті бағалау қажет. Кәсіби құзыреттілік-қызметкердің пәндік, әдістемелік және психологиялық-педагогикалық білімді меңгеруді қамтитын кәсіби қызметті жүзеге асыруға дайындығы.

Осыған сүйене отырып, қызметкерге бағалауды тек білім беру ұйымының директоры ғана емес, сонымен қатар қызметкердің өзі, қызметкердің қызметінің әртүрлі түрлері мен бағыттарын бағалайтын әкімшілік береді.

Тұрақты ынталандыру төлемдерін түзетуге болады. Тұрақты ынталандыру төлемдерінің мөлшерін азайту, сондай-ақ оларды жою туралы шешімді мектеп әкімшілігі кәсіподақ комитетімен келісе отырып қабылдайды және білім беру ұйымы басшысының бұйрығымен ресімделеді [28].

Қызметкерлерге белгіленген төлемдер: олардың қолданылу мерзімі аяқталған; қосымша төлемдер анықталған қосымша жұмыстарды орындау мерзімі аяқталған; қызметкер олар анықталған қосымша жұмыстарды орындаудан бас тартқан; науқас бойынша қызметкердің ұзақ уақыт болмауы, осыған байланысты қосымша жұмыстарды жүзеге асыру мүмкін болмаған жағдайларда азайтылуы немесе жойылуы мүмкін. қосымша төлемдерде немесе қызметкердің болмауы орындалатын жұмыстың нәтижелілігіне; жүктелген міндеттерді орындамауға; негізгі лауазым бойынша жұмыс сапасының нашарлауына әсер етті; еңбек жағдайларының өзгеруіне (жеңілдеуіне) байланысты; төлемдерді азайту немесе жою туралы шешім қабылдау үшін маңызды деп танылған басқа себептер бойынша.

Ынталандыру қорының қаражатынан қызметкерлерге белгілі бір мерзімге ынталандыру төлемдерін белгілеуді мектепте кәсіподақ ұйымы өкілінің, әкімшілік мүшелерінің, педагогтердің, әдістемелік бірлестіктер басшыларының міндетті түрде қатысуымен құрылған Сараптамалық кеңес жүзеге асырады. Мектепте педагог қызметкерлерге қызмет тиімділігінің көрсеткіштері белгіленеді. Білім беру ұйымы қызметкерлерінің санаттары қызметінің тиімділігінің әрбір көрсеткішіне өлшеу индикаторлары белгіленеді. Әрбір өлшеу индикаторы максималды балл санымен бағаланады. Өлшеу индикаторлары бойынша балдар сомасы бір көрсеткіш бойынша балдардың жиынтық санын береді. Қызметтің тиімділік көрсеткіштері бойынша ұпайлардың жалпы сомасы қызметкерлердің белгілі бір санаты бойынша ең жоғары балл санын құрайды [28].

Бағалау парағы мектептің әрбір қызметкеріне толтырылады, онда оның қызметінің тиімділік көрсеткіштері көрсетіледі. Көрсеткіштердің индикаторларын бағалау екі кезеңде жүргізіледі: бірінші кезекте – қызметкердің өзі және қызметтің осы бағытына жетекшілік ететін директордың орынбасары. Бағалау парағында бір индикатордың бағалауында сәйкессіздіктер анықталған жағдайда, әкімшілік бағалауды бір мәнге келтіру бойынша шаралар қабылдайды (келіссөздер, бастапқы құжаттардағы есептеулер мен деректерді нақтылау және басқа). Сараптама кеңесі мүшелерінің пікірлері әртүрлі болған жағдайда, шешім кеңес мүшелерінің кемінде жартысы қатысқан жағдайда ашық дауыс беру жолымен көпшілік дауыспен қабылданады. Дауыс беру кезінде дауыстардың саны тең болған жағдайда сараптама кеңесінің төрағасының екі дауысқа құқығы бар.

Белгіленген мерзімде (үш күн) әкімшілік сараптама кеңесіне талқылауға ұсыныстар дайындайды және шығарады (білім беру ұйымы қызметкерлерінің қызметі көрсеткіштерінің Талдамалық ақпараты мен бағалау парақтары).

Ынталандырушы үстемеақы сомасын есептеу үшін бір балдың құнын есептеу мынадай алгоритм бойынша есептеледі: ынталандырушы үстемеақыға бөлінген қаражаттың сомасы белгіленеді; қызметкерлердің барлық санаттары

бойынша жинаған ұпайлардың жалпы саны есептеледі; формула бойынша бір ұпайдың құнын есептеу жүргізіледі: ынталандырушы үстемеақыны белгілеуге бөлінген қаражаттың сомасы балдар санына бөлінеді [28].

Белгілі бір мерзімге ынталандыру төлемдерін белгілеу жылына бір / екі рет жүргізіледі. Қызметкерге белгілі бір бағалау кезеңіне арналған критерийлер мен индикаторларды ескере отырып белгіленетін ынталандыру төлемдері әр кезеңде алынған ұпайлардың санына және бір ұпайдың құнына байланысты өзгереді. Педагог қызметкерлердің еңбек қорытындыларын бағалаудың және ынталандырушы сипаттағы үстемеақыларды белгілеудің негізгі критерийлері мыналар болып табылады: оқыту процесін ұйымдастыру және сапасы; дарынды балалармен/ОР бар балалармен жұмыс; педагогтың кәсіби өсуі, тәжірибені жалпылау; педагог қызметкердің орындаушылық пәнін бағалау; сынып жетекшісінің жұмысы (1-кесте).

Кесте 1. Педагог қызметкерлердің еңбек қорытындыларын бағалау және ынталандырушы сипаттағы үстемеақыларды белгілеу критерийлері

№	Индикаторлары	Индикатордың бағасы, ұпай
1	Білім беру бағдарламасын іске асыру бойынша жұмыстың нәтижелілігі	5
2	Жаңа курсты/бағдарламаны әзірлеу, сынақтан өткізу, игеру	0-2 (1 ұ. бағдарламалардың көп саны үшін)
3	Жұмыс бағдарламасы талаптарға сәйкес жасалған	1
4	Бекіту үшін жұмыс бағдарламасын мезгілінде ұсыну	1
5	Жұмыс бағдарламаларын мезгілінде түзету	2
6	ОӘК мезгілінде және сапалы дайындау	3
7	Мұғалім оқытатын пән бойынша қанағаттанарлықсыз қорытынды көрсеткіштердің болмауы (ұпайлар әр пәннің қиындық дәрежесіне сәйкес сараланады)	1-11
8	Үлгермегендердің болмауы бойынша оң динамика	0-3
9	Дарынды оқушылармен жұмыс жөніндегі жеке білім беру траекториялары (оқушыларды конкурстарға, олимпиадаларға дайындау)	1
10	ОР бар білім алушылармен жұмыс бойынша жеке білім беру траекториялары	2
11	Күнтізбелік кестенің орындалуын қамтамасыз ету	0-2
12	Еңбекке жарамсыздық парақтарын ұсынбай жұмыс істеу	2
13	Уақытша жоқ мұғалімдердің сабақтарын жедел ауыстыру	1 – 1-5 сабақ
14	Білім алушылармен жеке қосымша сабақтар	1
15	Жұмыс бағдарламасының мазмұнына сәйкестігі	1
16	Пән бойынша есептілікті оқу бөліміне уақтылы және сапалы тапсыру	1
17	Бақылау жұмыстарына, әкімшілік жұмыстарға, сынақ жұмыстарына талдауларды уақтылы және ҰБТ сапалы тапсыру	1

Ұйымда мотивация жүйесінің болуы оның қызметкерлерге нақты әсерін білдірмейді. Мотивация жүйесі ұйымда мотивациялық орта жұмыс істеген кезде ғана ықпал етеді. Материалдық негіздегі мотивациялық орта ұйымның айналымын тұрақтандыруға көмектеседі. Материалдық емес мотивация негізінде мотивациялық орта ұйым қызметкерлерінің тиімділігін арттыруға бағытталған. Ұйымның мотивациялық ортасы-бұл қызметкерлердің алға қойған мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізудегі табысты қызметіне әсер ететін жағдайлар.

Педагогикалық қызметкерлердің бес тобын ажыратуға болады (2-кесте), олардың білім беру ұйымындағы жұмыс өтіліне байланысты мотивациялық үстемдіктердің арақатынасы әртүрлі [28].

Педагог қызметкерлердің еңбек мінез-құлқындағы басым мотивациялық үстемдіктерді есепке алу білім беру ұйымын ынталандырудың тиімді жүйесін қалыптастыруға мүмкіндік береді. Білім беру ұйымындағы ынталандыру жүйесі педагог қызметінің жалпы білім беру ұйымы қызметінің заңды түрде бекітілген нәтижелерімен нақты және нақты байланысын көздейтін шаралар кешенін қамтуы тиіс.

Кесте 2. Білім беру ұйымдарындағы педагог кадрлар қызметінің мотивациялық үстемдігі

Топ	Мотивациялық үстемдік	Мұғалімнің мінез-құлқындағы маңызды сипаттама	Стаж
I топ	ішкі мотивацияның үстемдігі	шығармашылық өсуге ұмтылу, инновациялық қызметтегі белсенділік, қызықты жұмысқа деген ұмтылыс	2-ден 10 жылға дейін
II топ	ішкі және сыртқы позитивті мотивацияның үстемдігі	өзінің кәсіби қызметінде әртүрлі жетістіктерге жетуге ұмтылу, тануға қол жеткізуге ұмтылу, өзін-өзі дамытуға бағдарлану	15 жылдан кейін
III топ	сыртқы позитивті мотивацияның үстемдігі	олар өз қызметін сыртқы бағалауға бағдарланған, материалдық ынталандыруға өте сезімтал	Барлық тәжірибелік топтар
IV топ	сыртқы оң және теріс мотивтердің үстемдігі	олар өз жұмыстарының сыртқы бағалауларына назар аударады, бірақ сонымен бірге олар үшін басшылықтың кепілдіктері мен қауіпсіздігіне деген қажеттіліктер маңызды, өйткені осы санаттағы мұғалімдер тәртіптік жаза мен сыннан аулақ болуға тырысады	5 жылдан кем емес, 10-нан 20 жылға дейін
V топ	сыртқы теріс мотивтердің үстемдігі	педагогикалық қызметтегі әртүрлі ұйымдастырушылық өзгерістер мен жаңалықтарға теріс көзқараспен қарайды. Жұмыс орнын таңдағанда, олар білім беру ұйымындағы еңбек жағдайларына, ондағы психологиялық климатқа көп көңіл бөледі	20 жылдан жоғары, еңбек етуді жалғастыратын зейнеткерлер

Осылайша, жалпы білім беретін ұйымдарда еңбекақы төлеудің жаңа жүйесін практикалық қолдану: педагог қызметкерлердің жұмысын ынталандыруға, еңбек қызметінің тиімділігін арттыруға, "теңестіруді" жоюға және орындау фактісі бойынша жұмысқа ақы төлеуге (білім беру ұйымдары персоналының еңбек нәтижелерімен салыстыруға), еңбекақы төлеуді объективті етуге мүмкіндік беретінін атап өткен жөн (өйткені критерийлер әзірленіп, қабылданады барлық еңбек ұжымы) және мүмкіндігінше педагогикалық қызметкерлердің жұмысын бағалаудағы субъективизм элементін барынша азайту [29].

Еңбек қызметін нақты реттеу және уақтылы мониторинг білім беру ұйымының педагог қызметкерлерінің рейтингін жасауға мүмкіндік береді, бұл еңбек қызметінің жетістіктері мен кемшіліктерін айқын көрсетеді. Әр қызметкердің еңбек, әлеуметтік және шығармашылық белсенділігі көбінесе педагогикалық қызметкерлердің еңбек қызметін ынталандыру мен ынталандырудың қолданыстағы жүйесінің тиімділігіне байланысты, нәтижесінде ұйымның барлық білім беру қызметінің түпкілікті нәтижелеріне оң әсер етеді.

1. Ағымдағы жағдайдың мониторингі

Қазіргі уақытта Қазақстанда менеджмент, көшбасшылық, жанжалды жағдайларды басқару саласындағы орта білім беру ұйымдарының басшылары мен педагогтері үшін біліктілікті арттыру курстары жүргізілуде. 2018 жылдан 2020 жылға дейін орта білім беру ұйымдарының менеджментін жетілдіру бойынша басшы кадрларға арналған қысқа мерзімді курстардан 45 913 педагог пен жалпы білім беретін мектептердің қызметкерлері өтті.

Курстар "Өрлеу" БАҰО АҚ; "НЗМ" ДББҰ "ПШО"; Ы.Алтынсарин атындағы ҰБА; "БІЛІМ" ПКБА;" СҚО әкімдігінің білім басқармасы "КММ" білім беру саласындағы МР және АТ орталығы "КММ;" академиялық орталық " ЖШС. Start»базаларында өткізіледі.

"Өрлеу" БАҰО базасында 2022 жылдың 1-ші жартыжылдығында білім беру ұйымының 444 басшысы және басшының 338 орынбасары біліктілігін арттыру курстарынан өтті. 2021 жылы орта білім беру ұйымдарының басшылары үшін қашықтықтан басқару бойынша 80 сағаттық курстардан 1780 директор және мектеп директорларының орынбасарлары өтті; Білім беруді жаңғырту жағдайындағы көшбасшылық және менеджмент бойынша-420.

Өрлеу " БАҰО білім беру ұйымдары басшыларының басқарушылық құзыреттілігін арттыру үшін біліктілікті арттыру курстарының келесі бағдарламаларын дайындады:

- "Жан басына шаққандағы қаржыландыруға көшу жағдайындағы инновациялық менеджмент";
- "Білім беру мазмұнын жаңарту жағдайында тәрбие процесін басқарудағы заманауи тәсілдер";
- "Цифрлық трансформация контекстіндегі инновациялық менеджмент";

- "Білім беруді жаңғырту жағдайындағы көшбасшылық және менеджмент";

- "Қашықтықтан оқыту жағдайындағы педагогикалық менеджмент".

2. 2018 жылдан 2020 жылға дейін "НЗМ" ДББҰ "ПШО" ЖМ 3896 мектеп директоры және олардың орынбасарлары біліктілікті арттыру курстарынан өтті. 2020 жылы "НЗМ" ДББҰ "ПШО" базасында 496 мектеп директоры, 500 мектеп директорының тәрбие работе жөніндегі орынбасарлары өздерінің басқару құзыреттерін арттырды.

"НЗМ" ДББҰ " ПШО " ЖМ орта білім беру ұйымын басқару саласында біліктілікті арттыру курстарының мынадай бағдарламалары әзірленді:

- "Мектепті басқарудағы инновациялық менеджмент";

- "Білім беру ұйымдарындағы жанжалды жағдайларды басқару".

Бі. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясының қызметкерлері мектеп басшылары мен олардың орынбасарлары үшін біліктілікті арттыру курстарының бағдарламаларын әзірледі және "Білім берудегі менеджмент" және "Қазіргі жағдайда білім беру процесін тиімді басқарудың негізі ретінде білім берудегі менеджмент" тақырыбы бойынша курстар өткізді. Курстардан 2600 басшы өтті.

"БІЛІМ" БАИ білім беру ұйымдарының басшыларына "Білім берудегі менеджмент" бағдарламалары бойынша курстар өткізеді: "Орта білім беру ұйымы басшысының ұйымдастырушылық-педагогикалық қызметін жобалау және іске асыру" және "Білім берудегі менеджмент. Мектепке дейінгі ұйым басшысының ұйымдастырушылық-педагогикалық қызметін жобалау және іске асыру".

Мұғалімдердің біліктілігін арттыру мұғалімнің де, жалпы ұжымның да кәсіби шеберлігін арттыру мақсатын көздейді. Біліктілікті арттыру-бұл жүйелі түрде жүргізілуі керек мұғалімдердің білім беру процесі. Тәжірибе көрсеткендей, курстардан бөлек өту педагогикалық қызметті жетілдіруде білім қорын толықтыруда оң нәтижеге қол жеткізуге мүмкіндік бермейді.

Бүгінгі таңда білім беруді реформалау мұғалімнің мәртебесін, оның білім беру функцияларын түбегейлі өзгертеді. Тиісінше, оның кәсіби-педагогикалық құзыретіне, кәсібилік деңгейіне, оқыту сапасына қойылатын талаптар да өзгерістерге жатады.

Қоғам мен білім беру жүйесін қамтамасыз ету мақсатында білім беру сапасының неғұрлым маңызды сипаттамалары, оларды өңдеу, талдау және түсіндіру туралы деректерді жинау білім беру процестері мен нәтижелерінің нормативтік талаптарға сәйкестігі, болып жатқан өзгерістер және болжамды – білім беру мониторингінің құрамдас бөліктері туралы сенімді, жеткілікті толық және пайдалану деңгейлері бойынша сараланған ақпарат.

Қазіргі уақытта мониторинг технологиясын дамыту екі деңгейде жүріп жатыр: мемлекеттік - "Білім туралы" Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319-III Заңының "Білім беру жүйесін басқару органдарын ақпараттық қамтамасыз ету" 7-бабына сәйкес (01.09.2022 ж. жағдай бойынша

өзгерістермен және толықтырулармен) және әрбір білім беру ұйымының деңгейінде - оның басқару мәдениетіне сәйкес [30].

Сондай-ақ мемлекеттік деңгейде білім беру жүйесінің мониторингі "Білім беру мониторингін жүзеге асыру қағидаларын бекіту туралы" Білім және ғылым министрінің 2014 жылғы 12 қарашадағы № 459 бұйрығымен (жаңа редакцияда-Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 20.12.2021 ж. № 521 бұйрығымен) реттеледі, ол білім беру жүйесінің мониторингін жүзеге асыру қағидаларын және білім беру жүйесі туралы міндетті ақпараттың тізбесін бекітеді. бақылау [31].

Білім беру жүйесінің жай-күйі мен даму перспективаларына жүргізілген талдау нәтижелері жыл сайын мемлекеттік билік органдарының, жергілікті атқарушы органдардың, Интернет желісіндегі білім басқармаларының ресми сайттарында Ұлттық баяндама, қорытынды есептер түрінде жарияланады.

Мемлекеттік және аймақтық деңгейлерде біз, әдетте, кешенді квалиметриялық мониторинг туралы айтып отырмыз. Мұндай мониторинг келесі негізде жүзеге асырылады:

- статистикалық байқау, зерттеу деректері, оның ішінде әлеуметтанулық, жалпы білім беру ұйымдарының қызметі;

- білім беру ұйымдарының ресми сайттарында Интернеттің ақпараттық-телекоммуникациялық желісінде орналастырылған ақпарат;

- бұқаралық ақпарат құралдарында жарияланған ақпарат;

- Оқу-ағарту министрлігіне, білім басқармасына келіп түскен ақпарат;

- жаппай стандартталған педагогикалық өлшеулердің нәтижелері, 9/11 сыныптардың қорытынды аттестациясы және мектепті бітіргеннен кейін ҰБТ.

Квалиметриялық мониторингі педагогикалық өлшемдер арқылы білім беру жүйесінің (оның кіші жүйелерінің) білім беру процесі мен қызметін үздіксіз стандартталған бақылау деп түсіну керек, бұл объектінің уақыт бойынша жай-күйінің тарихын құруға, білім беру субъектілерінің өзгерістерін және білім беру жүйесінің жай-күйін сандық бағалауға, олардың даму бағыттарын анықтауға мүмкіндік береді. Мониторингтің бұл түрі әдістердің, ұйымдастыру алгоритмдерінің және технологиялық құралдардың жиынтығын, сондай-ақ педагогикалық өлшеу құралдары мен әдістері арқылы алынған сандық ақпарат негізінде білім беру процесі мен оның нәтижелерін бақылау бақылауларының деректерін мазмұнды-аналитикалық түсіндіруді қамтиды [32].

Квалиметриялық мониторинг квалиметриялық тәсіл шеңберінде өз дамуын алды (Н.Ф. Ефремова, Н.А. Кулемин, А.и. Пульбере және т. б.) [33]. Бұл бүкіл білім беру жүйесінің қызметі ауқымында үздіксіз бақылау мақсатында бірыңғай ақпараттық базада құрылған көп деңгейлі мониторинг. Мұндай мониторинг бақылау-өлшеу материалдарының мазмұны, оны жүргізу және нәтижелерді өңдеу рәсімдері тұрғысынан әрқашан стандартталған. Квалиметриялық мониторинг үшін білім беру ұйымына тәуелсіз заманауи, бақылау-бағалау рәсімдерінің нәтижелері негіз болып табылады. Базалық критерий - бақылаудың тік бөлімдері бойынша (білім алушы, білім беру ұйымы, өңір, білім беру жүйесі) және көлденең-бір қатардағы объектілер

арасындағы нәтижелерді салыстыру. Квалиметриялық бақылаудың негізгі әдісі ретінде ғалымдар жаппай ұлттық бірыңғай тестілеуді (ҰБТ) бөліп көрсетеді. Жекелеген білім беру ұйымдары деңгейінде мониторингтің басқа түрлері жиі қолданылады.

Білім беру процесінің сапасына әсер ететін ішкі және сыртқы факторлардың алуан түрлілігі, мектепте оқудың ұзақ уақыт аралығы білім беру процесін ұйымдастырудың ерекшеліктерін де, оның білім беру ұйымында болуының өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде түлектің дайындық сапасын да бағалауға мүмкіндік беретін осындай мониторингті іске асыруды талап етеді: кіру кезеңі (талапкер), ағымдағы және аралық үлгерім (білім алушы), шығу кезеңі (түлек). Бұл жағдайлар мониторингтің жаңа түрі-жүйелік тәсіл шеңберінде дамуға негіз болды.

Жүйелік мониторинг барлық мүдделі тараптардың ұсыныстарын келісуге негізделген оның жай-күйі туралы объективті ақпарат алу мақсатында білім беру процесінің сапасын нәтижелі және іс жүргізу тараптарын бағалауға бағытталған өзара байланысты жоспарлы бағалау рәсімдерінің жиынтығы ретінде қарастырылады. Ол келесі жүйелік қасиеттерге ие: мектептегі білім беру процесінің сапасын диагностикалаудың компоненттерінің, критерийлері мен көрсеткіштерінің тұтас жиынтығы, жалпы ұйымдастырушылық құрылым, өзара байланысты жоспарлы бағалау процедуралары, бағалаудың тиісті әдістері және келісілген мерзімдері және т. б.

Жүйелік мониторинг құрылымы екі компоненттен тұрады: нәтиже (білім беру ұйымында оқытудың әртүрлі кезеңдерінде білім алушының дайындық нәтижесінің сапасын бақылауға мүмкіндік беретін өлшемдер мен көрсеткіштер) және іс жүргізу (білім беру ұйымында оқыту үшін жасалған жағдайлардың сапасын бақылауға мүмкіндік беретін өлшемдер мен көрсеткіштер: пәндерді оқыту сапасы, материалдық-техникалық базаның сапасы және т.б.).

Жүйелік мониторинг әдістері әртүрлі: сауалнама, сұхбат, сараптамалық бағалау, педагогикалық тестілеу, бақылау жұмысы, рейтингтік жүйе, кейс-әдіс, ауызша және жазбаша емтихандар, жоба әдісі және т. б.

Педагогикалық мониторинг немесе оқу жетістіктерінің мониторингі жеке тұлғаға бағытталған тәсіл шеңберінде қарастырылады (В.А. Калней, С. Е. Шишов және т. б.) [34]. Педагогикалық мониторинг дидактикалық және тәрбиелік аспектілерді қамтиды. Педагогикалық мониторингпен қамтамасыз етілетін жан-жақты ақпарат білім беру процесінің әртүрлі субъектілері арасындағы өзара іс-қимыл деңгейін арттыруға ықпал етеді, осы субъектілер үшін өзін-өзі бағалау және өзін-өзі сәйкестендіру, өзін-өзі тәрбиелеу және өзін-өзі дамыту жағдайларын жасайды. Бұл жағдайда жүйенің және оның ішкі жүйелерінің негізгі сипаттамаларын анықтауды қамтамасыз ететін кешенді мониторинг туралы да айтуға болады. Осыған байланысты педагогикалық диагностиканы білім беру жүйесінің жай-күйін және білім беру қызметінің сапасын, оның жетістіктері мен сәтсіздіктерінің себептерін анықтау құралы мен практикасы ретінде ғана емес, сонымен қатар білім беру сапасын

бағалаудың заманауи құралдары мен әдістерін әзірлеуге бағытталған зерттеулер бағыты ретінде қарастыру қажеттілігі туындайды [35].

Ғалымдардың пікірінше, педагогикалық мониторинг нормалардан ауытқудың алдын алу мақсатында тұлғаның даму көрсеткіштері мен оның жағдайларын үнемі қадағалап отыруды қамтамасыз етуге арналған. Педагогикалық мониторингтің негізгі әдістері портфолио, жобалық қызмет және білім алушылардың оқу жетістіктерін есепке алудың рейтингтік жүйесі болып табылады.

Білім алушылардың оқу жетістіктерін кешенді бағалауға бағытталған педагогикалық мониторинг мынадай міндеттерді шешуі тиіс:

- оқу жетістіктерінің когнитивтік (білім) және белсенділік (іскерліктер мен дағдылар) компоненттерін ғана емес, сонымен қатар мотивациялық-құндылық (дайындық және қатынас) компоненттерін диагностикалау; оқыту процесінде игерілген құзыреттерді интегративті бағалау мүмкіндігін қамтамасыз ету;

- бағалауға тұлғалық бағдарланған тәсіл идеяларын іске асыру: білім алушының мотивтеріне, қажеттіліктеріне және жеке тәжірибесіне бағдарлану;

- бағалау процесіне ынталандыру функциясын беру, мониторингтің өзі табыс жағдайларын құрудың негізгі көздерінің бірі, болашақта оқу жетістіктерінің өсуін қамтамасыз ететін оқу іс-әрекетінің ішкі реттеушісі ретінде әрекет етуі;

- білім беру процесіне қатысушыларды оқу пәнін меңгерудегі олқылықтардың орнын толтыру және табыстарды бекіту бойынша жұмыс бағыттарына бағыттау;

- білім алушының өз оқу жетістіктерін рефлексиялауға дайындығы мен қабілетін дамыту.

Білім беру сапасын басқарудың ақпараттық қызметі тұрғысынан мониторингтің әртүрлі түрлері де ажыратылады.

Ақпараттық мониторинг-ақпаратты жинау, жинақтау, жүйелеу және тарату. Бұл түр ақпарат жинау кезеңінде арнайы ұйымдастырылған зерттеу жүргізуді көздемейді.

Базалық мониторинг (фондық, "қырағылық, көрегендік мониторингі") - басқару деңгейінде хабардар болғанға дейін жаңа проблемалар мен қауіптерді анықтау.

Проблемалық мониторинг-басқару тұрғысынан белгілі және маңызды проблемалардың заңдылықтарын, процестерін, қауіптілігін анықтау (басқару органының тапсырысы бойынша жүзеге асырылады). Бұл мониторингтің тақырыбы өте серпінді. Тұрақты сипаттағы және білім берудің жұмысымен байланысты проблемалармен қатар (мысалы, мектептегі тамақтану, оқушылардың жазғы демалысы және т.б.) мониторингі жүзеге асырғаннан кейін жабылатын бірқатар тақырыптар болуы мүмкін. Бұл білім алушыларды аттестаттау жүйесін қалыптастыру, білім беру ұйымдарында ақылы қызметтер көрсету. Тиісті нормативтік құжаттар пысықталғаннан кейін осы тақырыптар бойынша зерттеулер әзірлеу кезеңіне қарағанда әлдеқайда аз тоқтатылады немесе жүргізіледі.

Басқарушылық мониторинг-басқару саласында қабылданған шешімдердің тиімділігін, салдарын және әсерлерін қадағалау және бағалау. Білім беру үшін бақылаудың бұл түрін бақыланатын әсерлерге сыртқы немесе ішкі факторлардың әсер ету динамикасы мен мүмкіндігін анықтау үшін бағалау жүйелерін құру мониторингтің міндеті болған кезде әсер ету әсерін анықтау проблемасының болуы арқылы кеңейтуге болады.

Мониторингтің кез-келген түрін ұйымдастырған кезде келесі принциптерді ұстану қажет.

Мақсаттылық принципі. Оған сәйкес мониторинг алдын-ала қойылған мақсаттарға бағынады, оларға назар аудара отырып, негізгі сызық анықталады, мониторингтің мазмұны құрылады, жиналған ақпарат мақсаттармен байланысты.

Үздіксіздік принципі ұзақ уақыт бойы бақыланатын объект туралы толық және жан-жақты ақпарат алуға бағытталған. Бұған бақылау үшін таңдалған көрсеткіштерді жүйелі, тұрақты бақылау арқылы ғана қол жеткізуге болады.

Зерттеу пәніне көзқарастың тұтастығы мен жан-жақтылығы принципі мониторингті ұйымдастыру және жүзеге асыру кезінде тұтастай алғанда білім беру процесіне сүйенуді, оның барлық құрылымдық компоненттерін және олардың арасындағы байланысты жан-жақты қамтуды, педагогикамен байланысты ғылымдардың әдістерін қолдануды, зерттелетін құбылысқа қатысты барлық фактілерді тіркеуді талап етеді.

Мониторингті ұйымдастыру мен жүзеге асырудың нақты учаскелеріне жауап беретін білім беру ұйымдары басшыларының да, қызметкерлерінің де іс-әрекеттерінің *дәйектілігі принципі* олардың бір бағыты мен дәйектілігін, келісімділігі мен үйлестірілуін талап етеді; ол сондай-ақ Бірыңғай теориялық негіздер мен нормативтерді, қызметтің бірыңғай жоспарын әзірлеуді көздейді.

Мониторингтік зерттеудің атаулылық принципі оның түрлерін саралау болып табылады. Жалпы сипаттамаларға ие бола отырып, белгілі бір білім беру ұйымындағы мониторинг жеке, ерекше белгілерге, оқу-тәрбие процесінің, педагогикалық және ерекше ұжымдардың және жалпы білім беру ұйымдарының ерекшеліктеріне ие.

Жариялылық принципі пайдаланушыларды мониторинг арқылы алынған мәліметтер туралы ақпараттандыру бойынша түрлі іс-шаралар өткізуді көздейді. Бұл ретте олар мониторингтік зерттеудің арнайы нысанасын жасаған білім беру процесінің тараптары туралы ғана емес, мониторинг процесінде тіркелген жанама құбылыстар туралы да ақпарат алады. Осылайша, бақылау басқару цикліндегі маңызды, салыстырмалы түрде тәуелсіз буындардың бірі болып табылады. Мониторинг шеңберінде пайдаланушыны қызметтің нақты нәтижелерінің оның түпкі мақсаттарына сәйкестігі туралы хабардар ету үшін кері байланыс қамтамасыз етіледі.

Мониторинг іс жүзінде жоспарлау және бақылау сияқты басқару функцияларын жүзеге асыруда сұранысқа ие болып табылады, өйткені осы екі функцияның бірі басқару циклін (бақылауды) аяқтайды, ал екіншісі бақылау нәтижелерін қолдана отырып, осы циклды (жоспарлауды) қайта бастайды. Мониторинг-бұл нақты жағдайды талап етілетін және жоспарланған нәрсемен

байланыстырудың аналитикалық-диагностикалық технология. Сонымен қатар, басқару объектісінің жай - күйін, біздің жағдайда білім беру сапасын талдауды қамтитын мониторинг білім берудің мазмұны мен технологияларын жобалауды, білім беру ұйымын дамытудың маркетингтік және басқа стратегияларын әзірлеуді қамтамасыз ету құралы болып табылады. Оның нәтижелерін объектінің жағдайындағы ықтимал өзгерістерді болжау кезінде, басқару шешімдерін қабылдау кезінде пайдалануға болады [36].

Білім беру жүйесінде басқарудың заманауи әдістерін енгізу бойынша әдістемелік ұсынымдар

Білім беру ұйымын заманауи басқару технологиясы

Қазіргі заманғы қоғамдық жүйенің негізгі элементтерінің бірі бола отырып, білім беру басталған модернизация процесіне біріктірілген, өйткені соңғысы кешенділік принципін сақтай отырып, яғни оған жүйенің барлық элементтерін қосқанда тиімді болуы мүмкін.

Білім беруді жаңғыртудың мақсаты, ең алдымен, қоғамның қажеттіліктеріне сәйкес білім беру жүйесін дамытуды қамтамасыз ете алатын тұрақты және қарқынды дамып келе жатқан әлеуметтік-экономикалық тетікті құру болып табылады. Мұндай сәйкестіктің көрсеткіші, атап айтқанда, еңбек нарығы мен білім беру қызметтері нарығының тепе-теңдігі болып табылады.

Модернизация объектісі білім беру технологиялары, оқу процесінің мазмұны, білім беру ұйымдарының ресурстық базасы ғана емес, сонымен қатар басқару технологиялары болуы керек: білім беруді реформалау проблемаларын басқару жүйесін өзгертуге қарамастан шешу мүмкін емес; білім беру жүйесін жаңғырту басқару жүйесін де өзгертуді көздейді [37].

"Дәстүрлі" басқаруды пайдалану одан әрі дамудың тежегішіне айналады, демек, білім беру ұйымдарының, ең алдымен орта білім беру саласының тиімділігі мен тиімділігін арттыру басқару әдістері мен құралдарын барабар өзгертусіз мүмкін емес. Осыған байланысты білім беру ұйымдарын басқарудың заманауи технологиялары мен әдістерін енгізуді ҚРОқу-ағарту министрлігі үшін де, білім беру ұйымдарының басшылығы үшін де маңызды міндеттердің бірі ретінде қарастырған жөн.

Бүгінгі таңда ұйымдастырушылық тиімділіктің нақты әсерін беретін заманауи технологиялардың ауқымы өте кең. Ең көп қолданылатындардың қатарына BSC теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі тұжырымдамасы, BPM бизнесінің тиімділігін басқару, негізгі тиімділік көрсеткіштеріне негізделген басқару – KPI, мақсаттар бойынша басқару жатады. Аталған тұжырымдамалардың әрқайсысында жүзеге асырылатын басқару әдістері мен механизмдеріндегі айырмашылықтар бар екені сөзсіз, олар үшін басқару философиясы ортақ [38].

Нәтижелер бойынша басқару тетіктерін пайдалану білім беру ұйымдарына сыртқы ортаның серпінділігін барынша табысты еңсеруге, бөлінетін ресурстарды тиімді бақылау және бағалау элементтерін қалыптастыруға, қажетті нәтижеден ықтимал ауытқуларға жедел ден қоюға,

қолда бар ресурстардың көмегімен нәтиже алуды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Дәл осы басқару технологиясы ұйымдастырушылық мақсаттар мен міндеттердің үйлесімді жиынтығына негізделген басқарушы және басқарылатын ішкі жүйелердің нәтижеге бағытталған ынталандырушы өзара әрекеттесуін жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Орта білім беру саласында бұл ҚР Оқу-ағарту министрлігі мен ведомстволық бағынысты білім беру ұйымдарының; білім беру ұйымының басшылығы мен оның қызметкерлерінің өзара іс-қимылы болуы мүмкін. Басқаруды жаңғырту қажеттілігі басшылықты жаңа басқаруға көшуге "итермелейтін" жалпы білім беретін ұйымдардың қызмет жағдайларының өзгеруімен байланысты. Білім беру ұйымдарының олардың тартымдылығына әсер ететін мониторингі; қабылдаудың бақылау цифрларын бөлу (демек, мемлекеттік субсидия қаражатын бөлу); қызметтің түпкілікті нәтижелеріне және басқа да бірқатар жағдайларға бағдарлануды көздейтін қызметкерлерге еңбекақы төлеудің жаңа жүйесін енгізу білім беру ұйымдарының менеджментін олардың жұмыс істеу нәтижелеріне қамқорлық жасауға және оларды жақсарту мүмкіндіктерін іздеуге мәжбүр етеді.

Басқару тұрғысынан білім беру ұйымы қызметінің нәтижелерінің сандық сипаттамасы ең қолайлы болып табылады, яғни қол жеткізілген нәтижелерді сипаттайтын көрсеткіштер жүйесін қалыптастыру қажеттілігі туындайды. Бұл жүйе келесі көрсеткіштер блоктарын қамтуы керек:

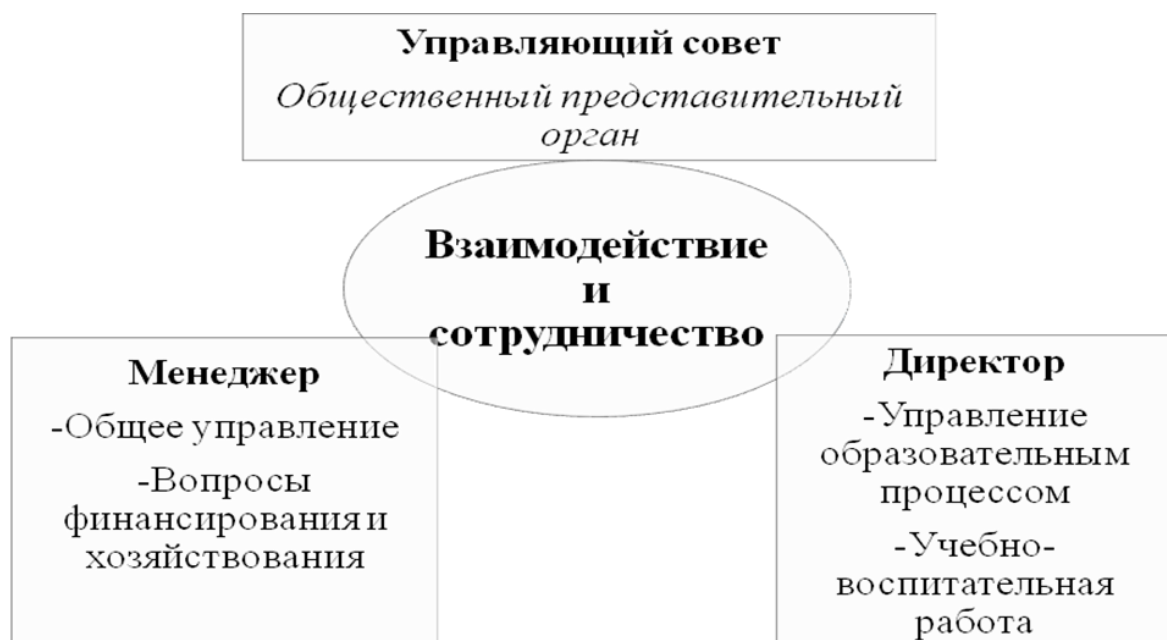
- бірінші блокта бұл білім беру ұйымына конкурс деңгейінің көрсеткіші болуы мүмкін;
- екіншісінде-жоғары оқу орындарына түскен түлектердің үлесі;
- үшінші блокта-білім беру ұйымының бір қызметкеріне шаққандағы қаржылық көрсеткіштер.

Соңында, нәтижелер бойынша басқаруды жүзеге асырудың ұйымдастырушылық негіздері туралы айта отырып, білім беру ұйымында басқарушылық есептің тиісті жүйесін қалыптастыру қажеттілігі туралы айту керек.

Басқарудың заманауи технологияларына сәйкес келетін білім беру ұйымдарында Басқару есебін енгізу тиісті әдістемелік және нормативтік қамтамасыз етуді, іске асыру уақытын және т. б. талап етеді.

Кәсіби басқарушы мен алқалы басқару органдарының қызметін білім беруді басқарудағы ұтымды үйлесімділік дара басшылық пен алқалылықтың негіздерін тереңдетеді, жаңа позициялардан білім беру жүйесін басқару актісін сипаттайды, білім беру ұйымдарының қызметінде орасан зор әлеуетті ашуға мүмкіндік туғызады. Алқалы басқару органдары оқу орындарының қызметінде стратегияны әзірлеуді қамтамасыз ете алады, ал үлкен және елеусіз тактикалық қызметті алқалы басқару органдарының өкілдері осы өкілеттіктерге ие болған менеджер жоғары кәсіби деңгейде жүзеге асырады (сурет. 2).

Сурет.2 Басқару құрылымының схемалық формасы



Ең алдымен, орта білім беру ұйымындағы қолданыстағы басқару жүйесіне талдау жүргізу қажет (кесте 3, 4, 5, 6):

- Ұйымның жалпы портреті. Қысқаша сипаттама;
- Көрсеткіштер;
- Мазмұны және сандық сипаттамалары.

Кесте 3. Орта білім беру ұйымының сыртқы ортасын талдау матрицасы

№	Сыртқы орта факторларының тобы	Оқиға / фактор	Оқиғаның ықтималдығы немесе фактордың көрінісі, оның мектепке әсері	Мүмкін реакциялар
1.	Әлеуметтік	Қоғамдық құндылықтар	Материалдық әл-ауқатқа ұмтылу	Жалақының өсуі Сыйлықтар Мансаптық өсу мүмкіндігі
2.	Технологиялық	Мультимедиялық оқыту технологиялары	Оқу процесінде ДК, аудио және бейне техниканы және т. б. пайдалану.	Оқу процесіне АКТ элементтерін енгізу Мұғалімдерді мультимедиялық материалдарды әзірлеуге ынталандыру Оқушыларға арналған жаңа бағдарламалар мен талаптарды әзірлеу

		Инновациялық оқыту технологиялары	Online технологиялар, интерактивтік оқыту технологиялары	Мектептің техникалық базасын жаңарту Педагогтарды оқыту
3.	Экономикалық	Экономикалық өсу	Сұраныстың, пайданың артуы	Жаңа педагогтарды жалдау Оқу-тәрбие жоспарына жаңа пәндерді енгізу
4.	Саяси	Мемлекеттің орта білім беру ұйымына қатысты саясаты	Мемлекеттің қолайсыз саясаты	Жаңа білім беру бағдарламаларын әзірлеу Оқу-тәрбие процесін жаңғырту Құқықтық нормаларды сақтау Педагогтердің еңбегін қосымша ынталандыру және кепілдіктер

Қесте 4. Білім беру ұйымының ағымдағы жай күйін талдау матрицасы

	<p>Күшті жақтары</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ыңғайлы орыналасуы 2. Өзін-өзі қаржыландыру мүмкіндігі 3. Клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыратын қызметтердің кең спектрі 4. Жоғары кадрлық әлеует 5. Инновациялық жұмыс әдістерін енгізу 6. Тьюторлық бағдарламаларды ұйымдастыру 	<p>Әлсіз жақтары</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Еңбек нарықтары мен білім беру қызметтерінің тұрақты мониторингі жүйесінің болмауы. 2. Маркетинг қызметінің болмауы. 3. Төмен жалақы 4. Білім алушылардың шағын сыйымдылығы 5. Оқу әдебиетінің тапшылығы 6. Ғимараттың апаттық жағдайы 7. Техникалық жарактандырудың жеткіліксіздігі
<p>Мүмкіндіктер</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Халық табысының өсуі 2. Жаңа қызметтерді жетілдіру және енгізу 3. Педагогтердің біліктілігін арттыру 4. Жеке кәсіпкерлердің инвестициялары және демеушілік қолдау 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жоғары білікті қызметкерлер білім алушылар санының артуына әкелуі мүмкін 2. Жеке кәсіпкерлердің инвестициялары және демеушілік қолдау жұмыстың инновациялық әдістерін енгізуге мүмкіндік береді 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мектептің маркетингтік стратегиясын әзірлеу 2. Жаңа қызметтерді жетілдіру және енгізу ұсынылады 3. Жеке кәсіпкерлердің демеушілік қолдауы мен инвестициялары ғимаратты жөндеуге мүмкіндік береді

	3. Жаңа қызметтерді жетілдіру және енгізу, тьюторлық бағдарламаларды ұйымдастыру мүмкіндігі	
Қауіптер 1. Төмен жалақы білікті кадрлардың кетуіне әкелуі мүмкін 2. Инфляция	1. Жалақыны көтеру мүмкіндігі 2. Ата-аналар мен білім алушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыратын қызметтердің сапасы мен кең спектрі мектепті инфляция жағдайында ұстауға мүмкіндік береді	1. Төмен жалақы білікті кадрлардың кетуіне әкеледі 2. Еңбек нарықтары мен білім беру қызметтерінің тұрақты мониторингі жүйесін әзірлеген жөн 3. Ғимаратқа күрделі жөндеу жүргізу қажеттілігі 4. Оқу әдебиетінің жетіспеушілігі мен техникалық жарақтың жеткіліксіздігіне байланысты бәсекелестердің позициясы күшейе түседі

Кесте 5. Білім беру ұйымының жаһандық проблемаларын саралау

Жаһандық және жергілікті мәселелер	Дәрежесі	Пікірлер
<u>Басқару жүйесі</u> 1. Басқару жүйесінің құрылымдық буындары арасында функциялар мен өкілеттіктерді бөлудің теңгерімсіздігі	1	Қолданыстағы басқару жүйесі мектеп ресурстарын тиімді басқаруға мүмкіндік бермейді
<u>Техникалық дамуды басқару</u> 1. Материалдық-техникалық база қазіргі деңгейге сәйкес келмейді .	2	Материалдық - техникалық база-мектепті дамыту бағдарламасын іске асырудың қажетті шарты.
<u>Қызметкерлерді басқару</u> 1. Кадрлар тұрақсыздығы. 2. Қызметкерлердің біліктілігі жеткіліксіз. 3. Жас кадрлардың мансаптық өсуін ынталандыратын жүйенің болмауы. 4. Қызметкерлердің біліктілігін бағалаудың тиімсіз жүйесі.	4	Кадрлық әлеуетті дамыту қойылған стратегиялық мақсаттар мен міндеттерді орындау үшін маңызды шарт болып табылады.
<u>Экономиканы және финансты басқару</u> 1. Жалақының төмен деңгейі. 2. Жалақының шамалы өсуі	3	
<u>Шаруашылық қызметін басқару</u>	5	

1. Ғимаратты жайластыруға және жөндеу-құрылыс жұмыстарына қаражат жеткіліксіз.		
--------------------------------------------------------------------------------	--	--

Кесте 6. Білім беру ұйымының бәсекелестік артықшылықтары

Ұйымның ішкі жүйелері	Артықшылықтардың қысқаша сипаттамасы
Басқару жүйесі	1. Басқару жүйесін реттеу. 2. Басқарушылық шешімдердің орындалуын бақылаудың тиімді жүйесі. 3. Өкілеттіктерді берудің тиімді жүйесі. 4. Кәсіби этика.
Техникалық даму	1. Әртүрлі оқу пәндерін оқытуда Интернет желісінің мүмкіндіктерін пайдалану. 2. Білім алушылар бойынша бірыңғай автоматтандырылған деректер базасының болуы және пайдаланылуы
Шаруашылық қызметті басқару	1. Жабдық, жиһаз.
Қызметкерлерді басқару	1. Ұйымның сенімділігі мен тұрақтылығы. 2. Әлеуметтік кепілдіктер.
Экономика және қаржы	1. Жалақыны уақтылы және тұрақты төлеу.
Маркетинг және сату	1.Ыңғайлы орналасуы 2. Ата-аналардың/оқушылардың әртүрлі қажеттіліктерін қанағаттандыратын қызметтердің кең ауқымы 3. Инновациялық жұмыс әдісі. 4. Белсенді мәдени қызмет. 5.Жоғары білікті педагогикалық кадрлар

Жалпы білім беретін мектептің басқару жүйесін талдау бойынша жұмыс барысында мектептің құрылымы мен қысқаша сипаттамасы қаралады, ұйымның сыртқы ортасының факторлары (әлеуметтік, технологиялық, экономикалық және саяси-матрица жолдары) бойынша әзірленетін білім беру ұйымының Сыртқы ортасына STER – талдау жасалады.

Ұйымның ағымдағы жағдайын талдауда білім беру ұйымының дамуындағы күшті және әлсіз жақтар, мүмкіндіктер мен қауіптер талданады. Күшті жақтары қолайлы нарықтық мүмкіндіктерді пайдалануға мүмкіндік беретін және мектептің бәсекелестерден артықшылығы бар ресурстарды білдіреді. Әлсіз жақтары-нарықтық мүмкіндіктерді іске асыруға кедергі келтіретін, бәсекелестік позицияларды нашарлататын қажетті ресурстардың жетіспеушілігі.

Мүмкіндіктерге ұйымның бәсекелестік позициясын нығайтуға, оқыту сапасының өсуіне ықпал ететін құбылыстар мен тенденциялар жатады.

Сыртқы ортаға төнетін қауіптер-бұл мектептің бәсекеге қабілеттілігін төмендететін құбылыстар мен тенденциялар. Талдаудың соңғы қадамы-ұйымның даму саясатына қатысты ұсыныстарды тұжырымдау. Олар стратегиялардың нұсқаларын негіздеуі керек, ұйымның болашақта кездесетін негізгі проблемалары және олардың алдын-алу және әлсірету шаралары көрсетілуі керек.

Ұйымның жаһандық даму мәселелерін саралау арқылы мектептің алдында тұрған жаһандық мәселелер (басқару жүйесі, техникалық дамуды басқару, қожалықты басқару) талданды. қызмет, қызметкерлерді басқару, экономика және қаржыны басқару) және маңыздылық дәрежелері берілген.

Екінші қадам білім беру ұйымының стратегиясын әзірлеу болып табылады (кесте 7, 8).

Таб.7 Аргументация стратегических идей развития

Мәселе	Идея	Дәлелдеу		Тәжірибе
		«келісу»	«қарсы»	
Басқару жүйесі	Басқару жүйесінің құрылымдық бөлімдері арасында функциялар мен өкілеттіктерді бөлуді теңгерімдеу	"Жергілікті жерлерде" нақты міндеттерді басқару мен шешудің жылдамдығы мен тиімділігін арттырады		
Техникалық даму	Қазіргі деңгейге сәйкес келетін материалдық-техникалық базаны ұйымдастыру	Заманауи ақпараттық технологияларды пайдалану мектепке білім алушылардың оқу жетістіктерін арттыру үшін жағдай жасауға мүмкіндік береді	Қаржылық қаражатты қажет етеді	
Қызметкер	Педагог кадрлардың, қызметкерлердің біліктілігін арттыру	Біліктілік деңгейін арттыру білім беру қызметтерінің сапасын және жалпы мектеп жұмысының тиімділігін арттырады	Қосымша қаржылық шығындарға әкеледі	
Экономика және қаржы	Білім беру қызметтерін іске асыру үшін қосымша қаражат тарту	Мектеп кепілдік берген тізбеге кіретін білім беру қызметтерінің мүмкіндіктері мен спектрін кеңейту		

* Бұл кестені әр мектеп өзінің параметрлері, бар проблемалар және білім беру ұйымын басқаруды жетілдіру идеясы бойынша толтыруы керек.

Кесте 8. Стратегияны іске асыру жөніндегі іс-шаралар

Шаралар	Мерзімі	Жауапты
<p>1.Педагогикалық ұжымды таныстыру және оқу процесіне заманауи білім беру технологияларын енгізу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - модульдік технология - рейтингтік технология - жобалық технологияның ақпараттық технологиялары және т. б. 		Директор орынбасары
<p>2.Білім беру процесіне ақпараттық технологияларды енгізу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - барлық нысандағы оқу сабақтарының кестесін жасау үшін компьютерлік бағдарламаны пайдалану - мектеп құжаттамасын жүргізудің электрондық нысанын өзектендіру - білім сапасын мониторингтеудің электрондық нысанына көшу - мектептің бірыңғай ақпараттық кеңістігін құру - әртүрлі пәндерді оқытуда Интернет желісінің мүмкіндіктерін пайдалану - мектептің веб-сайтын үнемі жаңартып отыру - мектептің компьютерлік газетін құру - ағылшын тілінде мектеп парағын құру <p>"Оқу жоспары пәндерін оқытуда ақпараттық технологияларды пайдалану" және т. б. семинарлар циклін өткізу.</p>		Директор, директор орынбасары, информатика мұғалімдері
<p>3. Педагог кадрлардың біліктілігін арттырудағы қажеттіліктерін диагностикалау</p>		Директор, директордың орынбасары
<p>4.Қашықтықтан оқыту технологиялары бойынша мұғалімдердің біліктілігін арттыру</p>		Директор орынбасары, информатика мұғалімдері
<p>5. Білім алушылардың денсаулық жағдайының мониторингі</p>		әлеуметтік қызметкер, дәрігер
<p>6. Білім алушылардың интеллектуалдық, эмоционалдық саласын диагностикалау</p>		Психолог
<p>7. Ата-аналардың әлеуметтік тапсырысын зерттеу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - тестілеу; - әңгімелесу 		Директор орынбасары, сынып жетекшілері

8 Педагогтердің аудандық, облыстық конкурстарға қатысуы		Директор, директор орынбасары
9. Педагогтерді бағдарламалық, оқу-көрнекі құралдармен қамтамасыз ету		Директор, директор орынбасары
10. Білім беру процесінде инновациялық технологияларды белсенді енгізетін педагогтерді ынталандыру туралы ережені қолдану		Директор, директор орынбасары
11. Педагогтердің портфолиосын қалыптастыру		Директор орынбасары
12. Білім алушылардың элективті курстарды таңдауы арқылы 9-сыныпта бейін алдындағы оқыту		Директор орынбасары, учителя
13. Білім алушылардың сұраныстарын ескере отырып, 10-11 сыныптарда элективті пәндерді жүргізу		Директор орынбасары, мұғалімдер
14. 9-сынып оқушыларын қорытынды аттестаттауға даярлауды ұйымдастыру		Директор орынбасары
15. ҰБТ нысанында қорытынды аттестаттауға 11-сынып оқушыларын даярлауды ұйымдастыру, математика және қазақ/орыс тілдері бойынша ҰБТ-ға дайындық бойынша компьютерлік тестілеу жұмысының практикасына кіріспе		Директор орынбасары
16. "Оқу - тәрбие процесін даралау" атты педагогикалық кеңес өткізу		Директор орынбасары, педагогикалық ұжым
17. Мектеп қызметінің нормативтік-құқықтық базасын ретке келтіру		Директор, зам. директора
18. Қолданыстағы бақылау жүйесін, оқу – тәрбие процесін талдау және реттеу диагностикасын жаңарту		Директор, директор орынбасары
19. Ата-аналарға арналған консультативтік орталық құру		Директор орынбасары, педагогикалық ұжым, әлеуметтік қызметкер, психолог

Бұл кесте орта білім беру ұйымының жоғарыда аталған күшті және әлсіз жақтарын ескере отырып жасалған. Бұл жағдайда стратегиялық балама ретінде даму стратегиясы, өз ұстанымдарын нығайту ұсынылады. Бұл стратегия білім беру ұйымы өз қызметтерінің сапасын жақсартуға, мектептің миссиясы мен көзқарасын өзгертпестен жаңа қызметтер шығаруға ұмтылатындығында. Сондай-ақ, ұйым өз жағдайын жақсарту мүмкіндіктерін іздейді.

Осылайша, әрбір білім беру ұйымы білім беру ұйымының Сыртқы және ішкі сипаттамаларын ескере отырып, өзінің даму стратегиясын жасай алады.

Білім беру ұйымын басқарудағы жобалық тәсіл.

Орта білім беру ұйымдарында жобалық кеңсе құру

Білім беру ұйымын инновациялық стратегиялық басқарудың бір мысалы "Жобалық Басқару" болуы мүмкін.

Жобалық басқаруға мыналар кіреді:

- талаптарды анықтау;
- жобаны жоспарлау және орындау барысында әртүрлі қажеттіліктерді қанағаттандыру, мәселелерді шешу және жобаның әртүрлі мүдделі тараптарының үміттерін қанағаттандыру;
- жобаның бәсекелес шектеулерін теңестіру, басқалармен қатар мазмұны; сапа; кесте; бюджет; ресурстар; және тәуекелдер.

Жобалық басқарудың белгілері:

- Мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған;
- Үйлестірілген өзара байланысты қызмет;
- Белгілі бір басталуы мен аяқталуы бар уақыт шектеулері.

Білім беру ұйымдарындағы жобалардың мысалдары:

- жаңа өнімді немесе қызметті әзірлеу;
- ұйымның құрылымына, кадрларына және стиліне өзгерістер енгізу;
- жаңа немесе жетілдірілген ақпараттық жүйені әзірлеу немесе сатып алу;
- жаңа процедураны немесе жаңа процесті енгізу.

Жобаның өнімділігін бағалау түрлері.

Жобаның қай сатысында екеніне байланысты бағалаудың түрлері туралы айтуға болады. Жобаның әртүрлі кезеңдерінде бағалаудың түрлерін жүргізу қажет. Әр кезеңнің өз сұрақтары бар. Бақылау процесінің нәтижелерінде келесі ақпарат болуы керек:

- Мәртебе (не орындалды, қандай проблемалар туындады?)

Мазмұны: не орындалды.

Мерзімі: қанша уақыт жұмсалды.

Құны: қанша ақша жұмсалды.

Өзгерістер: өзгерістерге қандай сұраныстар пайда болды (мазмұнға/мерзімге/құнға әсерін бағалаумен).

Мәселелер: қандай проблемалар туындайды.

- Ауытқулар (олар не істеуге үлгермеді немесе артық орындады?)

Мазмұны: олар жоспарланғанға қатысты не істей алмады/асыра орындады.

Мерзімдері: қанша уақыт артта қалды/озып кетті? жоспарланған жұмысты аяқтау үшін қанша уақыт қажет.

- Болжам (болашақта не болады, бақылау нүктелері қашан және қалай өтеді, қандай проблемалар туындауы мүмкін?)

Мазмұны: болашақта қандай нәтижелерге қол жеткізіледі

Мерзімдері: бақылау нүктелері қашан өтеді

Құны: өзгерістерді бақылау нүктелерінде жобаға қанша ақша жұмсалады: жоғарыда аталған болжамдар өзгерістерді ескере отырып берілуі керек.

Мәселелер: қандай тәуекелдер және оларға қалай жауап беру керек (тәуекелдер болашақта мүмкін проблемалар мен мүмкіндіктер бар) және басқалар.

Тәуекелдерді бағалау

Жобалар, мүдделі, білікті қызметкерлермен әзірленген әдістердің болуына қарамастан, сәтсіздіктермен аяқталады. Негізгі басқару қателіктерін қарастырыңыз (9-кесте).

1.	Жобаның мақсаты анық емес	- Күтілетін нәтиженің мазмұнды және сапалы жағы туралы нақты көзқарас жоқ. - Жобалық шығындарды есептеу (бюджет) күрделене түседі, еңбек және уақыт шығындарын бағалаудың нашар негізі - Орындау мерзімі бұзылады	- Әкімшілік топтың барлық мүшелері бөлісетін білім беру процесінің жалпы бағытын әзірлеу бойынша процестерді ұйымдастыру қажет. - Осы сәттің мақсаттары мен құндылықтарын біртұтас түсіну Білім басқармасының әзірленген стратегиясы ретінде педагогтердің жобалық топтарына таралуы тиіс.
2.	Жоба басшысының құзыреті жеткіліксіз	Қажетті біліктілікпен және қажетті уақытта іске кірісуге әрқашан дайын емес.	Педагогтердің жобалық құзыреттілігін қалыптастыру бойынша бірқатар іс шаралар қажет
3.	Тәуекелдерді талдаудың болмауы	Жобаны басқарудың нақты стратегиясы жоқ	Жобалық қызметті мониторингтеу жүйесі қажет

Мектепте жобалық басқаруды тиімді жұмыс режиміне ауыстыру кезінде құру: міндеттер, алгоритм, функционалдық салалар.

Жалпы білім беретін ұйым өз процестерін оңтайландыру үшін жобалық басқаруға жүгінуге бейім, ал жобаларды басқару мәселесі команданың басқару тәжірибесінің жоқтығынан және жобалық басқаруды қалай құру керектігін нашар түсінуден туындайды.

Тиімді жұмыс режиміне көшіру кезінде жобалық басқаруды құру алгоритмі.

1 кезең. Жобаны бастау.

1.1. Жағдайды талдау, мектептің дамуындағы проблемалар

1.2. Мәселелерді тапсырмаларға аудару

1.3. Мектепті тиімді жұмыс режиміне көшіру бойынша міндеттерді құрылымдау, мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу үшін жүзеге асырылуы мүмкін жобалардың идеяларын әзірлеу.

1.4. Жобаның мүдделі тараптарын анықтау.

2 кезең. Жобаны жоспарлау.

2.1. Жоба командасын қалыптастыру және рөлдерді бөлу (жауапкершілік матрицасын құру), жобаны басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын таңдау, жобаға қатысушылар арасында байланыс орнату.

2.2. Жобалық топты оқыту.

2.3. Паспортты, күнтізбелік жоспарды, ресурстық жоспарды, бюджетті немесе жоба сметасын, коммуникациялар жоспарын әзірлеу және бекіту.

2.4. Жобаның тәуекелдерін бағалау және әрекет ету жоспарын құру.

3 кезең. Жобаны жүзеге асыру (іске асыру).

3.1. Күнтізбелік жоспарға сәйкес жұмыстарды жүзеге асыру.

3.2. Жұмыстардың орындалуын және мерзімдерін ағымдағы бақылау, нақты және болжамды ауытқуларды анықтау, ағымдағы есептілікті жинау және қалыптастыру.

3.3. Аралық нәтижелердің сабақтастығын талдау, алынған тәжірибені пайдалану және дамыту және алдыңғы кезеңдердің дамуы.

3.4. Түзету және алдын алу шараларын жүзеге асыру (қажет болған жағдайда) (оның ішінде-жобаның нормативтік құжаттарына өзгерістер енгізу).

4 кезең. Жобаны аяқтау және жабу.

4.1. Жобаны іске асырудың қорытынды бағасы, қол жеткізілген нәтижелер мен әсерлерді талдау.

4.2. Ауытқуларды түзету және жою (қажет болған жағдайда).

4.2. Қорытынды есепті дайындау және ұсыну.

4.3. Командамен жобалық кеңес өткізу.

4.4. Жоба құжаттарын мұрағаттау.

Инновациялық процесті жобалық басқару. Мектептің біртұтас дамуы тұрғысынан кешенді түрде жүзеге асырылуы керек және келесі аспектілерді қамтуы керек:

-инновациялық-педагогикалық қызмет үшін алғышарттар жасауға бағытталған педагогикалық кадрлармен жұмыс;

- білім алушылардың қызығушылықтары мен білім беру қажеттіліктерін зерделеуді және ескеруді, балаларды болып жатқан өзгерістерге бейімдеу үшін жағдай жасауды көздейтін білім алушылармен жұмыс істеу;

- ата-аналармен мектепте енгізілетін жаңалықтарға отбасының оң көзқарасын қалыптастыруға және ата-аналарды инновациялық процеске қатысуға тартуға бағытталған жұмыс;

- мектепте бар ресурстарды барынша пайдалану мақсатында мектепшілік басқарудың жиынтық субъектісінің жұмысын жетілдіру;

- қоғамның білім беру қажеттіліктерін барынша толық қанағаттандыру және мектепке қосымша ресурстар тарту үшін қоршаған ортамен байланысты жүзеге асыру;

- инновациялық қызметті бақылауды, талдауды және реттеуді жүзеге асыру;

- инновациялық қызметті ақпараттық қамтамасыз етуді жүзеге асыру.

Жобалық басқару жүйесінің әрбір субъектісі өзін-өзі басқарудың барлық функционалдық циклін жүзеге асырады: өзін-өзі анықтау, өзін-өзі жоспарлау (өз қызметін жобалау және жобалау), өзін-өзі ұйымдастыру, өзін-өзі бақылау, өзін-өзі түзету.

Жалпы білім беру ұйымында Жобалық кеңсе құрудың мақсаты: мектепте әр қызметкерге өзінің кәсіби қабілеттерін жүзеге асыруға мүмкіндік беретін жағдайлар жасау.

Жобалық кеңсені құру міндеттері:

- әдіснаманы/ процестерді орнату және үздіксіз даму;

- оқыту бағдарламаларын әзірлеу;

- жобаларды басқару құралдарын енгізу;

- ресурстарды басқару;

- жоба портфолиосын басқару;

- ұйымдастырушылық өзгерістер және дамуды жоспарлау. - жоба жұмысын ғылыми-әдістемелік қамтамасыз ету;

- жоба жұмыстарының іске асырылу барысының мониторингі;

- жоба тәуекелдерінің мониторингі;

- есептілікті шоғырландыру және қалыптастыру;

- жоба жұмысының сапасын басқару.

Жобалық кеңсенің көмегімен білім беру ұйымын басқару жүйесінің моделі білім беру процесінің саясатын айқындау жөніндегі қызмет процестерін, мақсаттарды, міндеттерді, негізгі және қосалқы процестерді, ресурстарды басқару жөніндегі процестерді, процестерді құжаттауды және басқару жүйесінің нәтижелілік динамикасын бақылауды қамтиды.

Мектептегі жобалық кеңсе корпоративті жобаларды басқару жүйесінің элементі ретінде құрылады:

- жобаларды басқару процестерінің тиісті нормативтік-регламенттік базасы, жобаларды басқару әдіснамасы бар;

- жобалық құжаттаманы біріздендіру үшін қажетті құжат үлгілерінің кітапханасы бар;

- мамандандырылған ақпараттық жүйе түрінде қажетті автоматтандыру құралдарын пайдаланады;

- ұйымның жобаларын басқару процестеріне қолдау көрсететін білікті мамандардан тұрады.

Жобалық кеңсенің құрылымы

Жобалық кеңсе-мектепшілік инновациялық жобаларды басқарудың корпоративтік жүйесін құру құралы ретінде.

Жобалық кеңсе жоғары басшылыққа тікелей бағынады және оның талаптары бойынша жалпы мектептің мүддесі үшін жұмыс істейді. Жобалық кеңсе-бұл стратегиялық мақсаттарды екі бөлімнен тұратын жобалар жиынтығына айналдыру құралы: біріншісі жобаларды стратегиялық

басқарумен айналысады, ал екіншісі - "кеңсе" немесе ағымдағы жобаларды басқарады және басқарады.

Мектептің "Жобалық кеңсесіне" тұрақты негізде кез-келген бастаманың негізін құрайтын 3-4 адам кіруі мүмкін. Бұл тәсіл осы маңызды мәселеде жұмыс тұрақтылығы мен нәтижелердің болжамдылығына қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Осы бөлімше талап етуі мүмкін құзыреттер:

- Коммуникациялар-ережелер туралы келіссөздер жүргізу, негізгі ақпаратты анықтау, жиналыстардың қорытындыларын тұжырымдау және т. б.;

- Талдау және есептеу-жобалардағы жобалардың немесе шешімдердің экономикалық орындылығын есептеу, білім беру ұйымдарындағы білім сапасын есептеу, қажетті ресурстарды анықтау мүмкіндігі;

- Құжаттау-қызметкерлер мен басшылық үшін түсінікті және толық құжаттарды жасау қабілеті (регламенттер, әдістемелер, шаблондар мен нысандар);

- Ақпараттық жүйені баптау-жобалық басқару процестерінің қажеттіліктері үшін қолданыстағы ІТ құралдарын, соның ішінде есептерді, көріністерді, баспа формаларын және басқаларын теңшеу мүмкіндігі;

- Аудандар мен өңірдегі білім басқармаларының басшыларымен өзара іс-қимыл-портфель бойынша жұмыс нәтижелерін (жобалардың нәтижелеріне қол жеткізу, қаржылық жоспардың орындалуы, жобалық мақсаттарға қол жеткізу, ресурстарды пайдалану және т.б.) жоғары деңгейде таныстыру мүмкіндігі.

Ұсынылған құзыреттерге сүйене отырып жобалық кеңсе үшін бірнеше негізгі рөлдер бөлінген:

- Жобалау кеңсесінің басшысы (жобалау директоры).

- Әдіскер.

- Жобалар/бағдарламалар әкімшісі.

- Ақпараттық жүйенің әкімшісі.

Жобалық кеңсе талдаушыларының функцияларын жіктеуге болады:

1. Жобалық құжаттарды толтыру мәселелері бойынша жоба басшыларының консультациясы.

2. Жоспарлауға көмек: жобалардың мерзімдері, жобаларды қаржыландыру, Жоба келісімшарттары, сапаны басқару іс-шаралары, тәуекелдерді басқару міндеттері.

Жоба портфолиосының басшыларына көмек:

Жоба кеңсесінің жетекшісі және талдаушылары мүше болып табылады жоба портфолиосын басқару тобы.

1. Облыстар бойынша жобалар портфелін іске асырудың тиімділігін талдау: портфель жобаларының мерзімдерін жоспарлау, жобаларды қаржыландыру, келісімшарттарды басқару, мектептің корпоративтік ресурстарын пайдалану, сапаны басқару, тәуекелдерді басқару.

Жобаларды басқару жүйесін дамытуға көмектесу:

Жобаларды басқару жүйесін дамытуға жобалық кеңсенің басшысы жауап береді. Жүйенің даму функцияларын жіктеуге болады:

- Жоба жетекшілері мен жоба командаларының мүшелерін оқыту.
- Жобаларды басқару процестерін, регламенттейтін құжаттаманы, құжат шаблондарын әзірлеу, талдау және дамыту.
- Жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесін әзірлеу.
- Мектептің сапа менеджменті жүйесін дамытуға көмектесу.

Жобалық кеңсені құру кезеңдері.

Жобалық кеңсені құру процесі маңызды факторларды диагностикалаудан және жұмыстың қажетті көлемі мен реттілігін анықтаудан басталады.

Жобалық кеңсені ұйымдастыру бойынша жұмыстардың келесі кезеңдері бөлінеді:

1. Жобалық диагностика. Диагностика нәтижесінде ұйымның жобалық кеңсені құру қажеттілігі анықталады, бұл мектепке жақсы нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік береді.

2. Жобалық кеңсенің тұжырымдамасы мен құрылымын әзірлеу. Мақсат қою. Алынған диагностикалық нәтижелер негізінде стратегияға, мақсаттарға және міндеттерге сәйкес келетін жобалық кеңсенің тұжырымдамасы мен құрылымы жасалады.

3. Жобалық кеңсенің стандарттары мен әдіснамасын анықтау. Стратегияға және ұзақ мерзімді мақсаттарға байланысты. жобалау қызметінің қажетті әдістері мен құралдары анықталады. Негізгі міндет-қажеттілік пен жеткіліктілік принципі бойынша қолданылатын стандарттар мен әдіснаманы анықтау.

4. Жобалық кеңсені ұйымдастыруды жоспарлау. Жобалық кеңсені ұйымдастыру-жұмыс көлемін анықтау, ресурстарды есептеу, кезеңдер мен бақылау нүктелерін анықтау, тәуекелдерді ескеру қажет.

5. Жобалық қызметкерлерді таңдау. Жобалау тобы білім беру ұйымының мамандарынан тұруы мүмкін немесе сыртқы сарапшыларды тарту арқылы кеңейтілуі мүмкін. Жобалық топтың құрамы қатаң бекітілмеген және жобалар іске асырылған сайын өзгеруі мүмкін. Сондықтан жүктемені оңтайлы бөлу үшін "Сіздің" және тартылған жобалық персоналдың ақылға қонымды қатынасын таңдау және сонымен бірге жобаның тұтастығы мен динамикасын сақтау маңызды.

6. Жобалау қызметкерлерін оқыту. Жобалық команданың басшы құрамы мен қатысушыларын жобалық басқармаға оқыту жүргізіледі. Жобаны басқару жүйесін түсінуді теңестіру, жобаларды іске асырудың бірыңғай терминологиясы мен тәсілдерін әзірлеу үшін барлық қызметкерлерді жобалық басқарудың жалпы әдістемесіне оқытуды жүргізген жөн.

Жұмыстың ұзақтығы кемінде бір айды құрайды және алты айдан аспайды. Кезеңдердегі жұмыстардың мазмұны:

Білім беру ұйымының әкімшілік тобы мүшелерінің бірі болашақ өзгерістердің маңыздылығын, қажеттілігін және сөзсіз болуын, яғни болашақ идеялардың "идеялық шебері" мен "генераторының" болуы.

Әкімшілік (менеджерлік) команданы ғана емес, инновацияны жүзеге асыруға әдістемелік және технологиялық тұрғыдан дайындалған педагогикалық ұжымның идеологиялық жақтаушылары сияқты таптырмас және қажетті шарт болып табылатын команданы қалыптастыру.

Педагогикалық ұжым мүшелерін ынталандыру және мұғалімдердің инновациялық қызметке дайындығын қалыптастыру.

Мектептің проблемалық талдауы, "проблемалық өрісті" құру және бүгінгі таңда білім беруді ұйымдастырудың негізгі (негізгі) мәселелерін анықтау.

Мектепті дамытудың жобалық идеясын әзірлеу. Бұл белгілі бір мектептің өмірлік қажеттілігінен туындайтын және білім беру процесіне қатысушылардың көпшілігі түсінетін инновациялар нысанын таңдау.

Дамыған идеяны іске асыру үшін нақты басқару әрекеттерін анықтау, яғни оны іске асыру жоспарын немесе бағдарламасын құру. Кейінгі басқару әрекеттерін түзету мақсатында жобалық идеяны жүзеге асырудың алғашқы қадамдарын қадағалау.

Жобалық кеңсені енгізудің табыстылық шарттары.

1. Жобалық кеңсені енгізу жобасын дұрыс жүргізу. Бұл жоба-мақсаттарды, нәтижелерді, байланыс жоспарын, тәуекелдер тізілімін және басқарудың басқа әдістерін белгілеу.

2. Дұрыс әдіснаманы таңдап, оны енгізу, құжаттар мен әдістерді қолдануды басқару.

3. Жобаны басқарудың жетілу деңгейіне, жобалардың күрделілігіне және пайдаланушылардың құзыреттеріне сәйкес жобаларды басқарудың ақпараттық жүйесін қолдану.

4. Жоба/бағдарлама жетекшілері мен жобалық кеңсе қызметкерлері үшін бірыңғай ынталандыру жүйесін әзірлеу.

5. Басқару процестерін үздіксіз жетілдіру: жобаны басқару тәжірибесінің қолданылуын талдау, пайдаланылмаған және артық құралдарды алып тастау және жобаларды қолдау үшін қажетті процедураларды қосу.

Жобалық басқаруды енгізу және жобалық кеңсені ұйымдастыру, біріншіден, басқару рәсімдерін біріздендіруге және жобаларды басқарудың корпоративтік жүйесінің жетілу деңгейін арттыруға мүмкіндік береді; екіншіден, жобалардың орындалу барысы туралы басшылықты уақтылы хабардар етуге, сол арқылы іске асырылып жатқан жобаларды бақылауды қамтамасыз етуге; үшіншіден, ұйымның негізгі мамандарына байланысты өндірістік емес жүктемені азайтуға мүмкіндік береді жоспарлау, есеп беру және басқа операциялар [39].

Жобалық кеңсе кеңістігінде командалық өзара әрекеттесуді оңай ұйымдастыруға және әр жоба үшін кеңістікті жекелендіруге болады. Бұл кеңістікті нақты міндеттерге айналдыру мүмкіндігі бар икемді шешім, ол студенттердің ең инновациялық жобаларын жүзеге асыру үшін қажетті бағдарламалық және аппараттық құралдармен жабдықталған. Білім беру ұйымдары үшін жобалық басқару жобалар форматында жаңа идеялар мен бағдарламаларды іске асыру, педагогикалық ұжымның кәсіби дамуын және басқа білім беру ұйымдарымен тәжірибе алмасуды жүзеге асыру, жаңа

серіктестіктер қалыптастыру, өзінің іскерлік имиджін арттыру үшін жетіспейтін ресурстарды тартуға мүмкіндік береді.

Дұрыс салынған жобалық басқарудың, жобалық кеңсенің жақсы реттелген жұмысының нәтижесінде білім беру ұйымының ұйымдық құрылымының матрицалық ұйымдық құрылымға ауысуы мүмкін.

Матрицалық ұйымдастыру.

Мұғалімдердің кәсіби шеберлігінен басқа, ол мектепті дамытудың нақты стратегиясы қажет. Стратегия-мамандармен (ғалымдармен, білім басқармаларының әдіскерлерімен) консультациялардың және қызметкерлермен іс-қимылды келісудің нәтижесі. Нақты көріністе стратегия білім беру ұйымының барлық мүшелері қабылдаған жалпы ережелердің жиынтығы болып табылады.

Матрицалық құрылымды қолдана отырып, білім беру ұйымы өз қызметін құру үшін бір негізгі бағытты таңдаудан аулақ болады. Сол мектепте азаматтық білім беру, экологиялық тәрбие, білім алушылардың ғылыми-зерттеу жұмысы, кәсіби даярлықтың дамыған жүйесі сияқты жұмыс бағыттары бірдей табыстылықпен дами алады. Матрицалық ұйымы бар мектепке тән-жобалық (проблемалық) әдісті қолдану. Мектептің оқу жұмысының кейбір формаларын матрицалық модель түбегейлі жоққа шығарады, мысалы, таңдау пәндері мен біріктіру әдістері. Матрицалық ұйым, ең алдымен, қызметтің екі бағытын — оқыту мен басқаруды саралау арқылы құрылады.

Оқыту бөлімшесі білім алушылардың әртүрлі қажеттіліктері мен мүдделерін қанағаттандыру үшін құрылады. Егер пәндер арасындағы шекара бұлыңғыр болса, онда мұғалімдер арасында тиісті үйлестіру қажет болуы мүмкін. Оқытудың жобалық тәсілі пән мұғалімдерінің аралас топтарын қажет етеді. Оқыту бөлімі күрделі құрылымға ие және біріктіру әдісі мен уақытша жобалық топтардан тұрады. Бұл топтар оқу бағдарламаларының жаңа түрлерін (интеграцияланған және проблемаға бағытталған курстар) құру үшін жұмыс істейді. Құрылатын бір жылдық "команда" мектеп стратегиясының талаптарына сәйкес бағдарламаларды құру, жобаларды бейімдеу, бағдарламаларды түзету бойынша шешімдер қабылдайды. Команданы директор орынбасарының басшылығымен жұмыс істейтін тәлімгер-мұғалім басқарады.

Басқару бөлімшесіне басқару бойынша арнайы курстық дайындықтан өткен мұғалімдер (жетекшілер резерві) және мектепте сырттай жұмыс істейтін бірнеше мамандар кіреді. Олар көлденең басқару бөлімдеріне топтастырылған. Басқару бөлімі тек оқу функцияларына ғана емес, сонымен қатар жеке және әлеуметтік дамуға негізделген мектеп стратегиясын жүзеге асырады және дамытады. Матрицалық модельде менеджер ұйымды өзгерту жобаларын басқаруда шебер болуы керек.

Аралас бөлімше (оқыту + басқару) жоғарыда аталған екі бөлімшені қажетті құралдармен қамтамасыз етуге, ол үшін ақпарат беруге (әдістемелік кабинет, кітапхана, медиатека, компьютерлік ақпараттық бөлім), қызметтердің қызметін үйлестіруге (әлеуметтік-психологиялық, әдістемелік, шаруашылық),

бюджет қаражатын бөлуге арналған. Сонымен қатар, жақсы жабдықталған хатшылық бөлімі қажет. Педагогикалық және басқару бөлімшелерінің тығыз ынтымақтастығы білім беру процесі мен басқаруға азды-көпті интеграцияланған көзқарасқа әкелуі мүмкін. Мұндай интеграцияның мақсаты-білім алушылардың даму қажеттіліктерін барынша толық қанағаттандыру.

Әр бөлімшенің жұмысына басқарушы топ мүшелерінің бірі (директор немесе оның орынбасары) жауап береді. Жаңа стратегияның бастамашылары әртүрлі бөлімдер немесе қызметкерлер болуы мүмкін. Білім беру ұйымы қызметінің жаңа стратегиясы егжей-тегжейлі талқыланады. Кейде бұл үшін зерттеу функцияларын орындайтын уақытша жұмыс топтары құрылады.

Матрицалық ұйымның қосарланған негізі, тым айқын болмаса да, білімге қатысты идеяларда көрініс табады, яғни, оқыту мен басқару арасындағы тепе-теңдікті орнату. Матрицалық ұйымда үш ұйымдастырушылық функциямен жоғары деңгейде жеңуге көп мүмкіндік бар:

- білім беру процестерінің икемді комбинацияларын басқару (уақытша шығармашылық ұжымдар);
- кешенді білім беру процестерін басқару (интеграцияланған білім беру бағдарламаларын іске асыру);
- ұйымдық өзгерістер процестерін дамыту (басқару функцияларын беру, оларды бөлу немесе біріктіру).

Ұжым мүшелерінің адами құндылықтары әр түрлі болады. Алайда, білім беру ұйымын дамыту және оның оң имиджін сақтау әркімді қызықтырады. Білім беру ұйымының қызметкерлері ұсынылған ұйымдастырушылық мазмұндағы жеке жайлылыққа қол жеткізуге тырысады.

Матрицалық ұйымның артықшылықтары:

1) стратегияның болуы: қоғамның әлеуметтік-экономикалық басымдықтарын көрсететін білім берудің жетекші құндылықтары матрицалық ұйымның даму бағытын айқындайды;

2) интеграция: басым стратегияны таңдауда әкімшілер мен педагогтердің келісімділігі мәселесіне жеткілікті көңіл бөлінеді. Қызметкерлердің жеке мүмкіндіктері мен білім беру қызметінің оң әлеуметтік басымдықтары ескеріледі.

Матрицалық модельдің кемшілігі, ең алдымен, билік мәселесі болып табылады, өйткені ұйымның бұл түрі біртұтастықтың классикалық принциптерін бұзады [37]. Сонымен қатар, онда сыртқы байланыстар да бұзылған. Өзгеріс процестері туралы қоршаған ортамен белсенді қарым-қатынастың болмауына байланысты сыртқы бақылаушы іс жүзінде ештеңе өзгермейтіндей әсер қалдыруы мүмкін. Инспекторлар айыптайды, ал білім алушылар бәрі тұрақты, анық және болжамды болатын басқа білім беру ұйымына ауысады. Осылайша, дәстүрлі емес оқу мақсаттары бар білім беру жүйесі қоршаған ортамен оқшаулануы немесе тіпті қабылданбауы мүмкін.

Қазіргі уақытта қазақстандық мектептердің басқару практикасында инновациялық күш-жігерді интеграциялаудың, білім беру ұйымының инновациялық әлеуетін арттырудың, мұғалімдерді инновациялық қызметке тартудың түрлі нысандары қолданылады. Бұл тағылымдама, педагогтердің

біліктілігін арттыру; педагогикалық, әдістемелік кеңестер, дөңгелек үстелдер, пікірталастар; жаңа педагогикалық идеяларды қалыптастыру бойынша іскерлік, рөлдік, эвристикалық Ойындар; мектеп, аудандық әдістемелік бірлестіктердегі мұғалімдердің шығармашылық жұмысы; өзін-өзі тәрбиелеу, ғылыми-әдістемелік әдебиеттермен жұмыс; тақырып бойынша өзіндік зерттеу, шығармашылық қызмет, жалпы проблема шеңберінде ұжымдық эксперименттік-зерттеу қызметіне қатысу; практикумдар, тренингтер; оқытудың инновациялық технологиялары, Ғылыми-әдістемелік жұмыстың интерактивті әдістері; инновацияны жұмыс тәжірибесі ретінде сипаттау, ғылыми-практикалық конференцияларда, семинарларда сөз сөйлеу; мұғалімдердің тәжірибені жалпылау жөніндегі шығармашылық есептері және т. б.

Қорытынды

Білім беру жүйесін дамытудың қазіргі кезеңін эксперименттік деп атауға болады, өйткені көбінесе сынақтар мен қателіктер арқылы қоғамның өмір сүруінің осы кезеңінде қол жетімді ұлттық білім беруді дамытудың ең оңтайлы және қолайлы жолдарын іздеу жалғасуда. Бұл жағдайда білім беру жүйесін тиімді басқарудың рөлі артады.

Білім беру жүйесін басқарудың ерекшелігі-ол жүзеге асырылатын қоғамның қажеттіліктерін қамтамасыз етуі керек, бұл қазіргі қоғамның дамуының перспективалық нұсқаларын ескере отырып, қызметті жүзеге асыруды білдіреді. Білім беруді басқарудың заманауи жүйесі теориялық-әдістемелік, педагогикалық, экономикалық, ұйымдастырушылық, технологиялық сияқты ішкі жүйелерді қамтитын күрделі құрылымға ие екенін ескеру қажет.

Белгілі бір басқару тәсілдерін қолдану мақсаты білім беру жүйесінде қандай да бір инновацияларды енгізу қажеттілігіне байланысты болуы мүмкін. Мезо деңгейіндегі негізгі міндет-қызметкерлерді педагогикалық ұжым құрылымдарына оңтайлы орналастыру. Тәжірибе көрсеткендей, бүкіл ұжымның қалыпты жұмысы үшін көшбасшы – орынбасар деңгейіндегі үйлесімділік өте маңызды. Ең оңтайлы – директор – әкімші, орынбасар-ұжымшардың тіркесімі.

Білім беруді динамикалық жүйе ретінде басқару қажетті басқарушы шешімдерді қабылдау үшін оның даму перспективалары туралы нақты болжамды ақпаратты талап етеді. Адам/зияткерлік капиталдың сапасы және тұтастай алғанда жұмыс істеу тиімділігі осы мәліметтер мен бағалаулардың сапасына, оларды білім беру жүйесін басқару процесінде тиімді пайдалануға байланысты.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:

1. Лазарев, В. С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст]. – М., 1995.
2. Владимирова Н. В., Акинфиева А. П. Современное образование: политика выживания или развития? [Текст] // Alma Mater. -2011.- №10. - С.3-12.
3. Лю Пэнфэй, Красова Е. В. Современные тенденции развития китайской системы образования // Вестник ВГУЭС. – 2012. – № 1. – С. 22-32.
4. Цзян Цзюнь. Тенденции развития общего образования в Китае и России в условиях современных реформ. – М.: Компания Спутник+, 2010. – 129 с.
5. Сюн Сяньцзюнь. Обязательное образование в современном Китае. – Пекин: Издво Центрально-Китайского педагогического университета, 2008. – 109 с
6. Цзин Шиюн. Организационно-управленческие аспекты школы постоянной системы девяти лет. – Сычуань, 2010. – 85 с
7. Education statistics digest 2018. Singapore Ministry of education. [Электронный ресурс] – URL: https://www.moe.gov.sg/docs/default-source/document/publications/education-statistics-digest/esd_2018.pdf
8. Ворожейкина, О. Л. Образование в ФРГ / О. Л. Ворожейкина / Социально–политический журнал. – 2008. № 4. - С. 21-25.
9. Алферов, Ю. С. Местные органы управления образованием за рубежом: проблемы модернизации и реформирования / Ю. С. Алферов / Педагогика, 2011. - №.6. - С. 92-99.
10. Законодательство зарубежных стран. Обзорная информация. Вып. 129. Центральные органы управления в области образования, здравоохранения, социального обеспечения в развитых странах / под ред. К. Ф. Гуценко. - М.: Юрист, 2007. – 228 с.
11. Писарева, Л. И. Управление образованием в Германии: традиции и инновации / Л. И. Писарева / Интернетжурнал «Проблемы современного образования» 2012, №3. – С. 60 – 77. ©С
12. Buddings D., Kirling K, Schooling and Curriculum: Pros and Cons in Elementary Education. Journal of Engineering. -2014.-Vol. 12(3).- №5.-P. 18-36.
13. Foye D.M. Portrait of a successful urban elementary primary school: the ABC Elementary School(Washington, D.C.) The George Washington University. - 2004. - 146p.
14. Gurung R.A.R. Pedagogical aids: Learning enhancers or dangerous detours? Teaching of Psychology, - 2009. - Vol. 31. P. 164-166.
15. Всемирный банк. [Электронный ресурс]. - Режим доступ: <http://www.worldbank.org/>. свободный.
16. <https://online.zakon.kz/>
17. <https://kazpravda.kz/>
18. <https://adilet.zan.kz/>
19. <https://adilet.zan.kz/>

20. Эллис А. Духовные ценности в структуре демократического общества [Текст] / А. Эллис. //Перспективы гуманитарного образования в средней школе. - М.: -2002. - 120 с.

21. Стратегические объекты экономики Казахстана: состояние, проблемы и перспективы: монография/ Т.А. Есиркепов, Л.И. Мергалиева. – Алматы: Экономика, 2010. – 82 с

22. О внесении изменений в приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 16 января 2015 года № 12 «Об утверждении Правил присвоения звания «Лучший педагог». Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 23 апреля 2020 года № 157.

23. Правила привлечения лучших педагогов с соответствующим пакетом мер поддержки для регионов, имеющих дефицит учителей, утвержденные постановлением Правительства Республики Казахстан от 13 июня 2022 года № 390

24. Агеева И. А. Успешный учитель: тренинговые и коррекционные программы [Текст] /И.А. Агеева. - СПб.: -2014. - 208 с.

25. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических управленческих инноваций [Текст] / под ред. Н. В. Горбуновой. – М., 1995.

26. Lee Valerie E., Ready Douglas D., Weiner Kevin G. Educational Equity and School Structure:School Size, School Overcrowding, and Alternative Organizational Structures. - 2002. - [Электронный ресурс]: - Режим доступа <http://escholarship.org/uc/item/2zx2b0w5?querv=altemative%20school>.

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

28. Лазарев, В. С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст]. – М., 2005.

29. Беспалько В. П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения [Текст]. – М.: ИРПО, 1995.

30. Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III.

31. <https://online.zakon.kz/>

32. Бабанский, Ю. К. Оптимизация учебновоспитательного процесса [Текст]. – М.: «Просвещение», 1997.

33. S. Department of Education. Evaluation of the enhancing education through technology programme: Final Report. - 2009. [Электронный ресурс] -

34. Бабанский, Ю. К. Выбор методов обучения в средней школе [Текст]. – М.: «Просвещение», 1981.

35. Лизинский, В. М. Идеи к проектам и практика управления школой [Текст]. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.

36. Монахов, В. М. Технологические основы проектирования и конструирования учебного процесса. – Волгоград: «Перемена», 1995

37. Моисеев, А. М., Моисеева, О. М. Заместитель директора школы по научнометодической работе [Текст] / под ред. М. М. Поташника. – М.: «Новая школа», 1996.

38. Neill's Summerhill School. [Электронный ресурс]: - Режим доступа<http://www.summerhillschool.co.uk>. свободный.

39. Управление развитием инновационных процессов в школе
[Текст] / под ред. Т. И. Шаповой и П. И. Третьякова. —